

LAR DOCE ESCRITÓRIO



s+a capital

Lar Doce Escritório

Estudo realizado em outubro 2020

Patrocínio



Realização



s+a capital



LINKS:

[Gráficos interactivos](#)

[Vídeo de apresentação](#)

[Questionário](#)

Ficha Técnica

Coordenação e investigação

Prof. Susana Almeida Lopes
SHL Portugal
Docente no ISEG

Prof. Bruno Lobo
S+A Capital

Prof. Joaquim Montezuma
Docente no ISEG

Prof. Paulo Lopes Henriques
Docente no ISEG

Mariana Cardoso
Marco Melo
Alunos de Mestrado no ISEG

- Para além das consequências mais evidentes e nefastas, a pandemia que se instalou entre nós em 2020 veio pôr em causa, de forma inesperada e acutilante, um modo de vida que sempre demos como adquirido.
-
- Subitamente, vimo-nos confrontados com a necessidade de repensar o nosso dia a dia nos gestos e hábitos mais banais. Passado mais de um ano sobre o surgimento deste fenómeno, subsistem muitas perguntas sobre a amplitude e natureza das suas consequências na forma como nos relacionamos, trabalhamos, deslocamos e usufruímos do nosso espaço habitacional e dos espaços urbanos.
-
- O enorme incremento do trabalho remoto é uma das repercussões mais evidentes deste ano atípico. Estaremos perante uma nova realidade, em que a pandemia contribuiu apenas para precipitar mudanças já em curso inevitáveis e irreversíveis ou, pelo contrário, assistiremos a uma pausa que, terminada, nos devolverá ao ponto em que nos encontrávamos?
-
- É necessário algum tempo até percebermos o carácter e a verdadeira magnitude das mudanças que estamos a viver. Para isso é fundamental, desde já, desenvolver este tipo de estudos científicos, que constituem ferramentas indispensáveis quer para a compreensão e discussão fundamentada como, sobretudo, para retirar ilações para um futuro que todos desejamos melhor.
-
- É por isso que a Vanguard Properties, um dos maiores investidores nacionais no setor da promoção imobiliária, achou ser seu dever apoiar a realização e divulgação deste estudo inovador, que combina disciplinas que nos são caras como os recursos humanos, a arquitetura e o urbanismo.
- Por outro lado, a Vanguard Properties entende que o seu papel na sociedade deve ir para além da sua função primária assumindo, por isso, o compromisso de contribuir para o conhecimento e bem-estar das comunidades onde desenvolve a sua atividade.
-
- O estudo vai estar disponível gratuitamente online e esperamos que, de alguma forma, vos possa ser útil.
-
- Termino agradecendo à SHL e à S+A Capital pelo trabalho desenvolvido, bem como ao ISEG e à Vieira de Almeida pela colaboração e participação na apresentação do estudo e, por fim, ao parceiro Expresso pelo apoio dado na sua divulgação.
-
-
- José Cardoso Botelho
- CEO
- Vanguard Properties

Índice

01
Quais são os Números do Trabalho Remoto?

01

05

05
Que Reorganização para os Espaços?

02
Quais são as Vantagens do Trabalho Remoto?

02

06

06
Como Evoluirão o Urbanismo e os Transportes?

03
Quais são as Desvantagens do Trabalho Remoto?

03

07

07
Quais são as Competências Necessárias para o Trabalho Remoto?

04
Qual é o Futuro do Trabalho Remoto?

04

08

08
Quais as Recomendações para o Trabalho Remoto?

09

09
Conclusões

Trabalho Remoto: Transitório ou Nova Realidade?

O mundo muda e avança independentemente da nossa vontade. Compete a cada um de nós garantir que muda e avança com o mundo. Hoje, a realidade é muito diferente do que era há apenas um ano. Vivemos e trabalhamos de forma diferente: se, até então, trabalhar ou estudar significava deslocarmo-nos, hoje significa, para uma grande parte de nós, mudar de uma divisão da casa para outra.

É, assim, imperativo, saber se a obrigação temporária de trabalho remoto se refletirá apenas como uma situação transitória, ou se se afirmará enquanto nova realidade. Da resposta resultam implicações profundas ao nível das nossas competências e das exigências dos espaços de trabalho, de residência e da sua envolvente, assim como dos centros urbanos e redes de transportes.

O estudo Lar Doce Escritório, envolvendo 1341 indivíduos e 124 organizações em Portugal, pretendeu reunir informação para endereçar o futuro desta nova forma de trabalhar. De acordo com as características da amostra, este estudo permite tirar conclusões, em particular, para o contexto das organizações e colaboradores cujas funções podem ser realizadas remotamente. Com efeito, 97% dos inquiridos pode realizar a sua função remotamente.

Com base na integração dos resultados, são vertidas neste documento as respostas a um conjunto de questões orientadas para a compreensão da questão base do estudo Lar Doce Escritório: **o Trabalho Remoto é Transitório ou afirmar-se-á como uma Nova Realidade?**



O questionário Lar Doce Escritório foi direcionado para os cidadãos a trabalhar em Portugal e foi distribuído por diversos meios: através de um link para resposta online, na edição do jornal Expresso, através das redes sociais, por envio específico a empresas e ainda distribuído pela comunidade do ISEG, entre 17 de outubro e 6 de novembro. O questionário foi constituído por duas secções. A primeira secção destinou-se a caracterizar a situação demográfica, os modelos de trabalho ou estudo adotados antes e durante a pandemia, a apreciação sobre o trabalho ou estudo remoto, bem como as implicações deste modelo nas preferências de habitação, espaços de trabalho e de lazer, comércio e transportes. A segunda secção do questionário destinou-se a avaliar as competências necessárias para o trabalho ou estudo remoto - Questionário RemoteWorkQ da SHL. No âmbito do mecenato realizado pela Vanguard Properties, todos os participantes receberam por e-mail, gratuitamente, o seu perfil de competências, bem como linhas orientadoras para uma melhor adaptação ao trabalho remoto, de modo a exponenciar a sua eficiência e o seu bem-estar. Em junho de 2020, foi ainda realizado um estudo que incluiu 124 empresas portuguesas, que abordou aspetos da implementação do trabalho remoto e indagou sobre as perspetivas de manutenção deste modelo no futuro, pelas empresas.

Quais são os Números do Trabalho Remoto?





Em trabalho remoto durante a pandemia

Durante a pandemia, o número de pessoas em trabalho remoto cresceu exponencialmente, invertendo o histórico de fraca adesão em Portugal – apenas 6,5% dos trabalhadores por conta doutrem em teletrabalho, de acordo com dados da Eurostat em 2019. Números que ficam muito aquém do potencial de 35% de teletrabalho em Portugal, apontado pela OCDE em 2020. Tal evolução, ou melhor, revolução, decorreu das exigências impostas pelo confinamento domiciliário e teletrabalho obrigatórios para todas as funções exequíveis à distância, no âmbito das medidas governamentais de combate à pandemia COVID-19.

Com a imposição das medidas restritivas da mobilidade, urgiu encontrar formas de continuar a produzir. Ficaram assim reunidos os ingredientes para desencadear a mudança: já existiam os meios (regulamentação e avanços tecnológicos) e surgiu a urgência para mudar¹. Em junho de 2020, a quase totalidade das empresas implementou o trabalho remoto, sendo que na maioria esteve abrangida a totalidade ou mais de 80% dos colaboradores, valores consistentes com os reportados em novembro pelos colaboradores, que apontam para taxas de trabalho remoto na ordem dos 94%. Destes, apenas 22% já tinha trabalhado ou estudado remotamente antes da pandemia, sendo interessante verificar que o trabalho remoto era mais acentuado fora das áreas metropolitanas.

Uma das questões principais relativas à manutenção do trabalho remoto no futuro prende-se com as vantagens para as partes envolvidas: trabalhadores, organizações e sociedade. Com efeito, apenas um saldo positivo entre vantagens e desvantagens, afirmará a sua adoção de forma generalizada.



Totalidade ou parte da função pode ser feita remotamente

¹ Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, 73(2), 59-67.



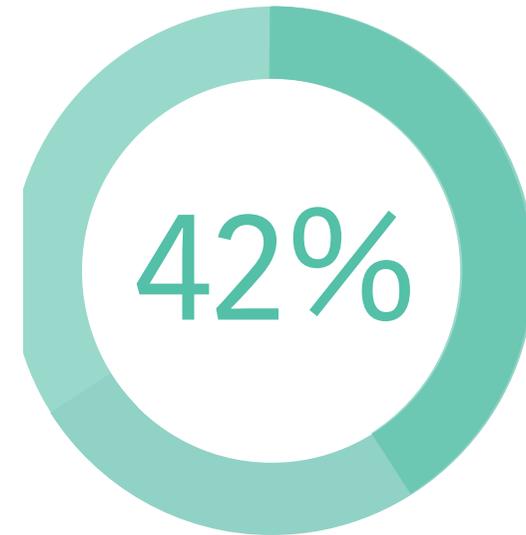
Valoriza mais os escritórios em casa e os espaços exteriores.

Ao nível da habitação, os números do presente estudo apontam para um aumento de 24% da valorização de espaços que permitam o trabalho remoto, internet de alta velocidade e zonas exteriores privadas. Da mesma forma, a grande maioria dos inquiridos passou a valorizar mais os espaços abertos e a proximidade a ambientes naturais, passando a frequentar menos espaços fechados.

Assistiu-se também a uma valorização significativa dos serviços e comércio de proximidade com o local de habitação, que para 19% dos inquiridos resultou numa alteração das duas preferências relativamente à frequência dos centros comerciais. Cerca de 40% passou a evitar os transportes públicos e houve aumento das preferências por passeios a pé e de bicicleta.

No entanto, apesar da mudança significativa nas preferências relativamente à habitação, comércio e serviços, transportes públicos e espaços de lazer, apenas 3% dos inquiridos consideraria mudar de casa. A grande maioria (42%) continua a preferir viver num centro urbano e somente 10% gostaria de mudar para zonas limítrofes.

Existe uma preferência clara por localizações urbanas, e uma maior valorização da proximidade ao local de trabalho e a espaços de lazer exteriores, em proximidade com comércio de rua e serviços com a possibilidade acrescida destes poderem ser acedidos através de deslocações a pé ou de bicicleta.



Preferência por continuar a viver num centro urbano.

Quais são as Vantagens do Trabalho Remoto?

02



As vantagens do trabalho remoto têm sido sobejamente enumeradas e afiguram-se como bastante atrativas. O estudo Lar Doce Escritório corrobora muitas das vantagens.



Menos tempo para comutar casa/trabalho

Menos custos operacionais, de imobiliário e manutenção

Menos trânsito

Redução nos custos do dia-a-dia

Maior flexibilidade

Menos poluição e ruído

Menos stresse

Maior produtividade

Maior envolvimento comunitário

Mais autonomia

Maior retenção de colaboradores

Menor criminalidade envolvendo habitação

Flexibilidade de horário

Profissionais mais satisfeitos

Revitalização dos espaços urbanos

Ambiente de trabalho confortável

Menor sinistralidade rodoviária

Menos distrações, interrupções

Revitalização do comércio local

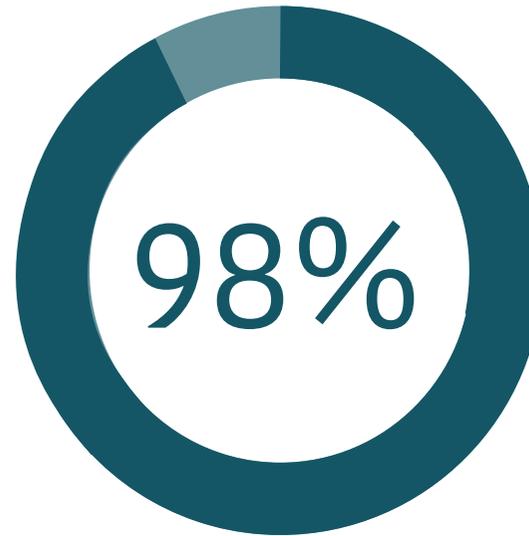
Melhor equilíbrio trabalho - família

Maior utilização de espaços públicos exteriores

Mais satisfação no trabalho

Possibilidade de explorar e conhecer novos espaços

Ilustrativa da apreciação do trabalho remoto pelos portugueses, é a expressiva percentagem de inquiridos que encontra vantagens no trabalho remoto:



Trabalho remoto tem vantagens

E, efetivamente, são facilmente descritas vantagens para colaboradores e organizações.

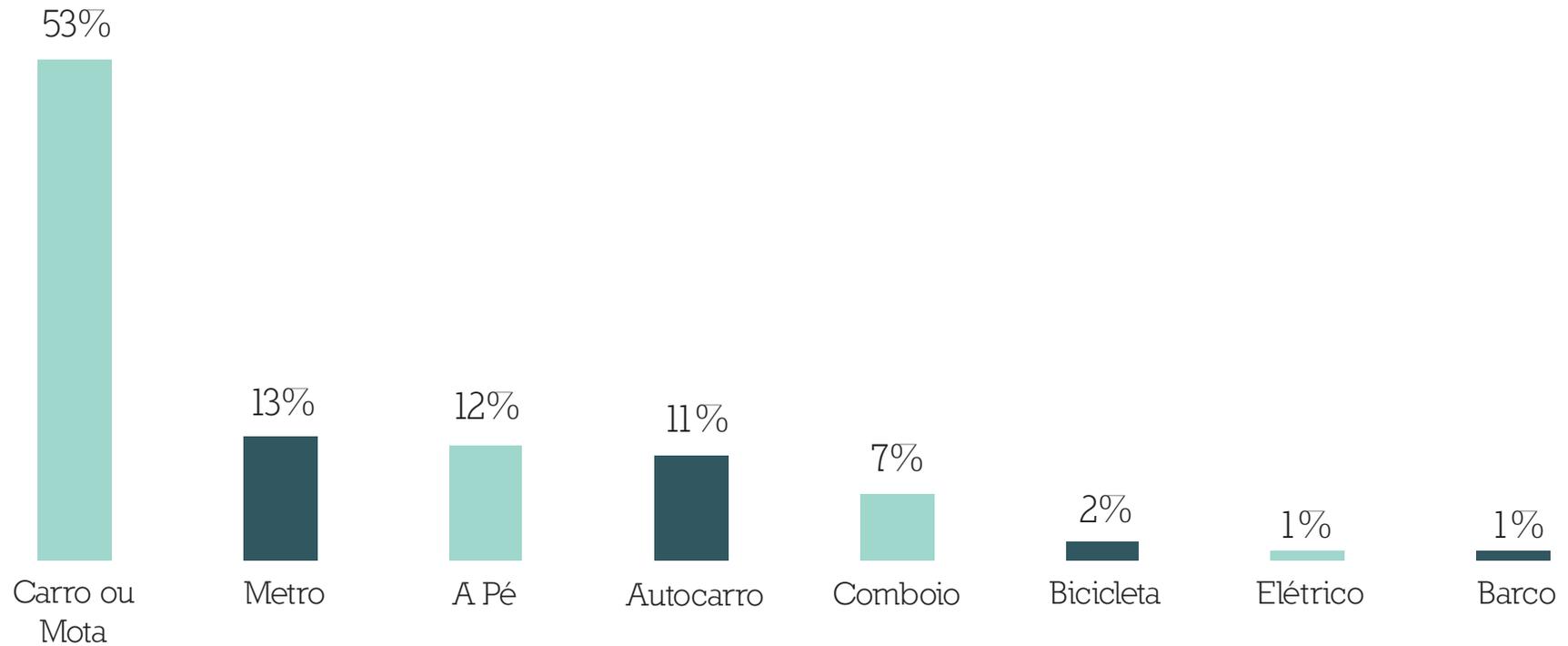
Neste estudo, foi possível comprovar que a maioria dos inquiridos utiliza diariamente um meio de transporte individual para as deslocações casa-trabalho.

Só este indicador, per si, comprova um conjunto de vantagens elencadas. Vantagens para o indivíduo, como a redução dos tempos de transporte, dos custos do dia-a-dia, menor stresse; para a organização, menos custos operacionais diretamente conexos com os colaboradores; para as cidades, com menos trânsito, poluição, associada a uma maior utilização dos espaços públicos exteriores e revitalização do comércio, e serviços de proximidade.

² Bailey, N. e Kurland, N.B. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere and anytime, *Organizational Dynamics*, 28(2): 53-68.

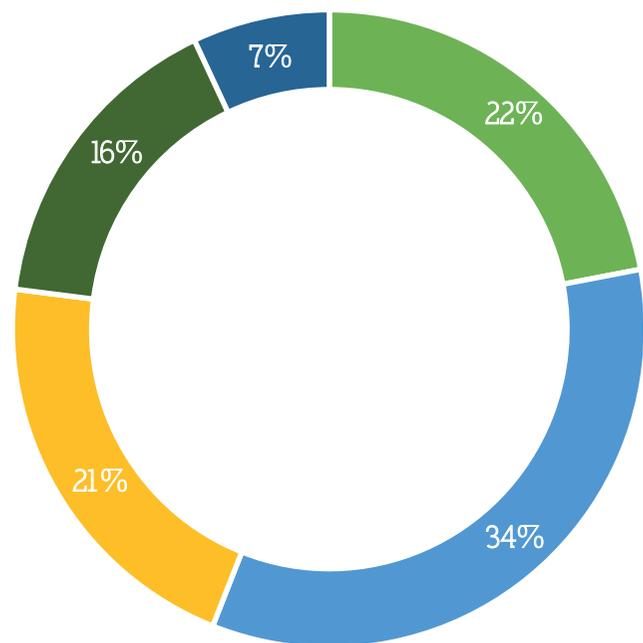
³ Amaral, A (n.d.) Teletrabalho: conheça as principais vantagens e desvantagens, retirado em 18/01/2021 de <https://trabalhador.pt/teletrabalho-conheca-as-principais-vantagens-e-desvantagens/>.

Meio de Transporte Utilizado na Deslocação Casa-Trabalho/Estabelecimento de Ensino



A poupança de tempo com a deslocação casa-trabalho permite um ganho anual de 1 mês para cada pessoa se dedicar ao trabalho, mas também, e sobretudo, à sua vida pessoal.

Duração Deslocação Casa-Trabalho / estabelecimento de Ensino



- Até 15 minutos
- 15 a 30 minutos
- Mais de 1 hora
- 45 minutos a 1 hora
- 30 a 45 minutos

Fácilmente se percebe que cada colaborador com uma duração de viagem entre 15 a 30 minutos (resposta mais frequente), e usando como ponto médio 20 minutos, deixa de gastar 40 minutos em deslocações por dia. Num mês são 14,6 horas; num ano 161,3 horas, ou seja, 1 mês de trabalho! Um mês inteiro para investir em si, na sua família, num hobby, em desporto, na sua saúde, no desenvolvimento das suas competências profissionais, no seu desempenho profissional.

1 mês ganho anualmente com o trabalho remoto



Não surpreende, então, que 66% dos colaboradores inquiridos neste estudo apontem o trabalho remoto como ferramenta vantajosa para o equilíbrio vida profissional-pessoal. Se observarmos as respostas apenas dos trabalhadores por conta doutrem, a percentagem sobe para 68%. Contrariando os enviesamentos de género, este estudo mostra que as percentagens de mulheres e homens que enquadram o trabalho remoto como vantagem para a conciliação trabalho-família é igual: há uma diferença ínfima, 0.4% superior nas mulheres.



Valorização do trabalho remoto para a conciliação trabalho-família

Em junho de 2020, as prioridades das organizações incidiam na organização logística e tecnológica para assegurar a transição para o trabalho remoto, sendo que 48% das empresas ainda não se tinha debruçado sobre a análise das poupanças. Das organizações que fizeram essa avaliação, 80% reportou uma poupança de custos, em:

- Renda, estacionamento
- Viagens e deslocações
- Luz, água, refeitório, limpezas
- Gasóleo, transportes, manutenção frota, passes

Trata-se do apuramento de custos diretos relacionados com o facto de os colaboradores não estarem nas instalações e não realizarem deslocações. Importa, a prazo, medir poupanças tão ou mais importantes, de cariz indireto, como a satisfação, a retenção e a produtividade.

Uma redução de custo importante relaciona-se com a transferência das reuniões, conferências e formações para o formato à distância. Estas reuniões virtuais fizeram reduzir substancialmente os custos com deslocações nacionais e internacionais, quer sejam custos com transportes, quer sejam custos de alojamento, refeições, entre outros. Parece previsível que a eficiência e experiência na virtualização leve a um futuro pós-pandemia com muito mais virtualização, logo menos custos.

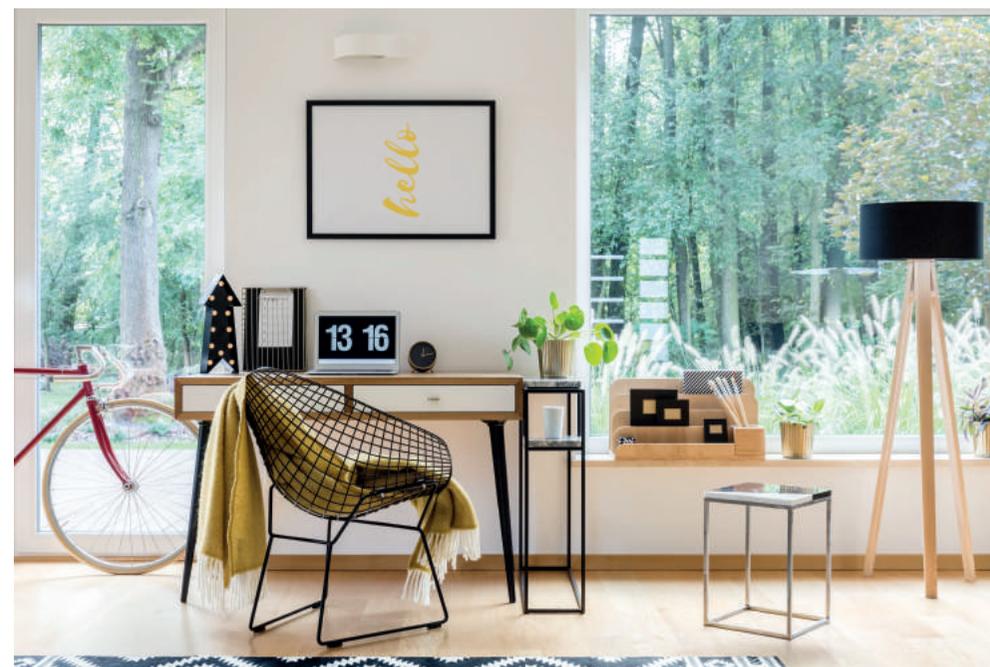


Ao nível da habitação, o trabalho remoto tem a vantagem de realçar a funcionalidade e conforto das casas e da sua envolvente, colocando em maior evidência a importância das suas proporções, qualidade das soluções arquitetónicas e materiais utilizados, acesso a espaços exteriores privados e maior valorização das oportunidades de socialização e inclusão em comunidades de vizinhança.

Ao nível urbano, a preferência demonstrada pelos respondentes pela aquisição de bens através do comércio local (mais 28% do que antes da pandemia) e perto da casa (mais 39%) é também ilustrativa das vantagens da afirmação do trabalho remoto. A valorização do comércio local poderá resultar em maior envolvimento comunitário, com impactos positivos na integração de população vulnerável e redução de criminalidade.

O trabalho remoto tem a vantagem de poder originar uma redução na utilização de transportes individuais e uma mudança nos padrões de utilização dos transportes coletivos. Existe uma substituição das viagens de maior duração entre centro e periferia por viagens de menor duração circunscritas às zonas secundárias, combinadas com um aumento de comutação pedonais e de bicicleta.

A alteração dos padrões de circulação causados pelo trabalho remoto tem vantagens significativas para o meio ambiente com a redução nos níveis de poluição ambiental e sonora. Durante o período de confinamento foi notável observar os impactos da redução da atividade económica e da utilização dos transportes na poluição ambiental nas principais cidades e os efeitos positivos na rede ecológica.



A alteração nos padrões de utilização dos transportes individuais e coletivos provocada pelo trabalho remoto, tem também a vantagem de poder provocar um desfasamento dos ciclos de utilização das principais vias de acesso às zonas centrais dos principais centros urbanos, com uma redução de utilização e consequente descongestionamento em horas de ponta.

A diminuição da intensidade de utilização das principais artérias rodoviárias e redes de transportes coletivos em horas de ponta pode, desta forma, melhorar o acesso aos centros urbanos e diminuir a duração da comutação com as zonas limítrofes. A redução do congestionamento das vias rodoviárias e rede de transportes poderá levar a uma redução da sinistralidade rodoviária e a um aumento do conforto e conveniência de utilização dos transportes públicos.

O trabalho remoto poderá também causar um aumento na frequência e duração de utilização dos espaços públicos exteriores das zonas urbanas e uma maior utilização de vias pedonais e ciclovias para as viagens de comutação diária, o que poderá trazer benefícios para a saúde pública e para a requalificação das redes ecológicas nos centros urbanos.



Deste modo, o trabalho remoto, mesmo que implementado através de um regime híbrido, poderá contribuir para aumentar a atratividade dos centros urbanos secundários que possibilitaram o acesso a habitação com custos inferiores, utilização de equipamentos coletivos e espaços exteriores, e possibilidade de maior proximidade aos elementos do agregado familiar com mais idade.

Quais são as Desvantagens do Trabalho Remoto?

03



Emergem um conjunto de exigências/desafios ou mesmo desvantagens com a opção trabalho remoto que são apreciáveis, estando essencialmente ligadas às dimensões trabalhador e organização. O presente estudo revela algumas das desvantagens. Em primeiro lugar, destaca-se a percepção de que se trabalha mais, quando remotamente.



É fácil perder a estruturação de um dia de trabalho quando se está em casa: não há deslocações obrigatórias, os horários esbatem-se, o email, o computador e o telefone estão sempre ligados e prontos a funcionar; as pausas tornam-se flexíveis, opcionais, e o trabalho imiscui-se insidiosamente em casa e na vida pessoal. Assiste-se ao problema da dificuldade em “desligar” e ao esbatimento entre período de trabalho e de lazer.



Trabalha-se mais remotamente

Desvantagens do Trabalho Remoto



Isolamento social e profissional



Redução da influência organizacional



Isolamento social

Interação informal

Interação informal

Desigualdades sociais

Pior equilíbrio trabalho - família

Maior dificuldade para a manutenção/criação da cultura organizacional

Mudança cultural

Mais horas de trabalho

Garantir o foco no trabalho

Condições da habitação

Problemas psicológicos

Papel da liderança

Acesso a infraestruturas públicas e equipamentos coletivos

Maior exigência técnica/tecnológica

Mais custos com tecnologia

Rede de transportes públicos

Maior dificuldade no processo de avaliação de desempenho

Maior dificuldade no processo de avaliação de desempenho

Ausência de comunidades locais

Exigência de um leque de competências mais vasto e de novas competências

Maiores exigências de formação e desenvolvimento

Existem também inúmeros relatos de situações de maior ansiedade por isolamento social quando em confinamento obrigatório. É certo que o fenómeno não é transversal: de acordo com o perfil de cada um há maior ou menor vivência de sentimentos de solidão. Mas o que é certo, é que as neurociências nos ensinam que as atividades e interações sociais positivas levam à descida do cortisol – a hormona do stress –, e potenciam a libertação de oxitocina e dopamina que suportam o bem-estar e a felicidade. Assim sendo, de uma forma mais ou menos intensa, o sentimento de isolamento social tende a instalar-se, paulatinamente, na ausência de interações presenciais. Sentimento este que é majorado nas situações em que a pessoa vive sozinha.

Ao trabalhar à distância é mais difícil manter um sentimento de coesão e de pertença, o que se reflete negativamente na construção da cultura e no ‘vestir a camisola’ da organização. É ainda mais difícil, para as chefias, acompanharem o desempenho e avaliarem os colaboradores. É possível acordar os fins – resultados –, mas há maior dificuldade em acompanhar o processo, os meios.

O trabalho remoto poderá revelar-se uma desvantagem para quem não tem acesso aos meios necessários para a sua execução, o que incluiu não só os meios tecnológicos, mas também o conforto ergonómico, térmico e acústico da habitação, o acesso a zonas exteriores privadas e a possibilidade de autonomia relativamente a outros membros do agregado familiar, dentro da habitação, nas zonas de serviços comuns ou na sua envolvente.

O trabalho remoto poderá também criar uma situação de desigualdade entre o grupo que continua a frequentar os escritórios sede e o grupo que fica em regime de trabalho remoto, que perde a oportunidade de consolidar relações de trabalho, de trocar informação presencialmente, e cujo trabalho pode ser interpretado como menos importante do que o trabalho realizado no escritório.

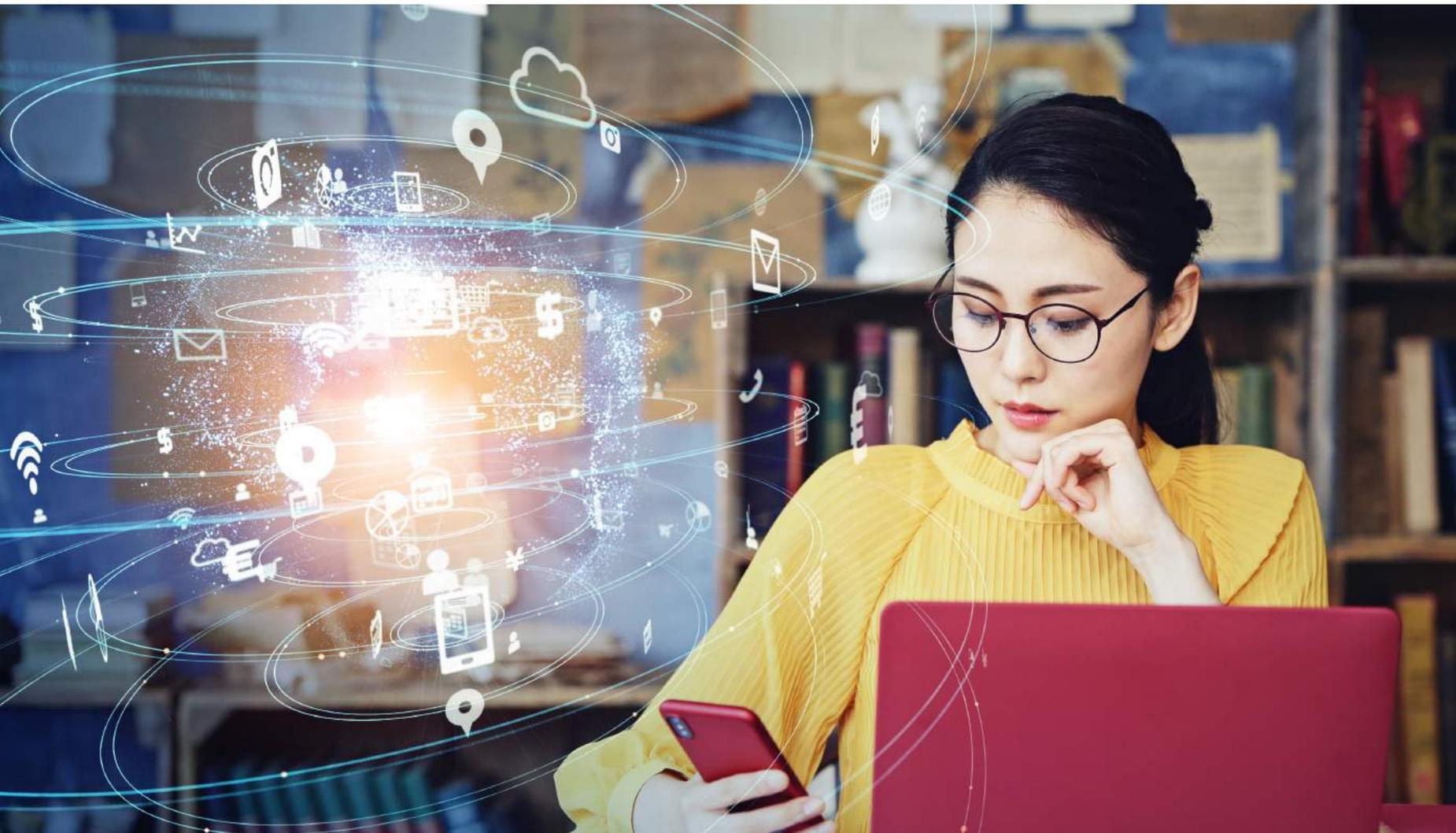
Da mesma forma, o trabalho remoto pode revelar-se como uma desvantagem para quem não tem acesso a zonas verde públicas, equipamentos coletivos e a comércio local de proximidade, bem como as vias pedonais e ciclovias perto do local onde reside, o que representa cerca de 60% dos Portugueses⁴.

O trabalho remoto tem também desvantagens para os serviços e comércio de apoio aos espaços de escritórios localizados nas zonas centrais que poderão ser impactados por uma alteração nos padrões de consumo e circulação que poderá favorecer o comércio e serviços localizados em zonas secundárias.

Podem também ser acentuadas as desigualdades sociais na qualidade da habitação, nível de infraestruturas urbanas entre bairros e acesso a transportes públicos e zonas verdes. Estas desigualdades são mais pronunciadas nos grupos mais vulneráveis que necessitam de apoio acrescido por parte das comunidades locais e que têm mais probabilidade de não poderem executar o seu trabalho remotamente.

Qual é o Futuro do Trabalho Remoto?

04

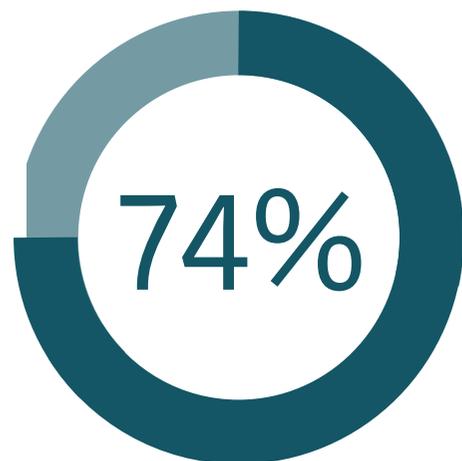


O Trabalho Remoto após a Pandemia

Muitas organizações (39% no presente estudo) estão ainda a analisar o balanço das vantagens e desvantagens do trabalho remoto, sendo que a implementação de uma configuração híbrida (combinando trabalho remoto e trabalho presencial), tende a prevalecer enquanto opção de futuro. É expectável que a possibilidade de trabalhar remotamente entre no portefólio de benefícios das empresas de uma forma muito alargada.



Com efeito, para 92% das empresas inquiridas, o trabalho remoto não vai cessar, sendo que a abordagem híbrida tende a responder porventura melhor às características humanas e expectativas dos trabalhadores.



{ Prefere um modelo de trabalho híbrido

Este modelo pretende capitalizar as vantagens do teletrabalho – redução de custos, eficiência, produtividade, conciliação trabalho-família -, mantendo níveis de interação social nos períodos presenciais, que assegure o acompanhamento dos colaboradores, que potencie a criação de laços emocionais entre equipas e com a empresa, e que promova a inovação. Somos seres sociais, com necessidade de relacionamento e de pertença a um grupo. Estar fisicamente presente é importante para a construção de cumplicidades, para a definição de rotinas e de rituais, até para a criação de rivalidades e de competição.

A opção 100% trabalho remoto atrai 22% dos inquiridos, não havendo diferenças em relação ao género. Em termos de idades, há um acréscimo de preferências na faixa etária dos 31 aos 35 anos, que coincide tipicamente com a fase de constituição de família em Portugal.

31-35 anos

Pico da preferência por 100% em teletrabalho

Em relação ao espaço onde trabalhar, a opção por um espaço de escritórios partilhado atrai 13% dos inquiridos. Trata-se de uma opção pouco aplicada em Portugal e, porventura pelo desconhecimento, configura ainda pouca atratividade. Podemos compreender que a necessidade de partilha de vivências com o grupo de pertença – os colegas de trabalho – seja por ora projetado no espaço do empregador, daí que a saída de casa seja direcionada para o espaço de pertença natural e não para um espaço de trabalho partilhado (co-working). Podemos ainda conjecturar acerca da disponibilidade financeira para um investimento num espaço de escritórios perto de casa. Sendo o salário médio em Portugal de aproximadamente € 1.300 brutos, retirar rendimento familiar para investir num espaço profissional para trabalhar, quando em trabalho remoto, pode não cruzar a mente da maioria.

Que Reorganização dos Espaços?

05



O período de confinamento e os requisitos de distanciamento social irão causar simultaneamente mudanças no sector e acelerar tendências anteriores. Algumas das mudanças serão temporárias e outras estruturais com impacto a longo prazo nas preferências relativamente a localização, serviços e características dos espaços.

O futuro encarregar-se-á de fazer nascer múltiplas e novas opções de espaços em resposta à configuração do modelo de trabalho híbrido, o qual requer a reconfiguração dos espaços de escritórios, dos espaços habitacionais e da respetiva infraestrutura urbana de suporte; e a adaptação da respetiva legislação e gestão do ordenamento territorial e do território.

O estudo indica que existe uma maior probabilidade de deslocalização dos espaços de trabalho individuais para dentro das habitações ou em proximidade com as mesmas, em função da adoção de regimes de trabalho híbridos, e da descentralização dos espaços de escritórios para centros urbanos secundários como consequência das novas preferências.



A possibilidade de trabalhar remotamente e os elevados custos do imobiliário, sobretudo nas áreas metropolitanas, levará algumas empresas a repensar a localização dos seus espaços de escritórios, o que resultará na descentralização e multiplicação de espaços de trabalho conectados virtualmente. Espaços de trabalho partilhados, com proximidade a espaços públicos pedonais, zonas de natureza e localizações com menor densidade urbana, poderão fazer parte do futuro próximo. **Existirá a oportunidade de readaptar os escritórios localizados em zonas centrais aos novos padrões de utilização e introduzir usos mistos nos edifícios existentes, melhorando a sustentabilidade dos edifícios e diversidade das zonas centrais.**



Castilho 203, Lisboa. Promotor: Vanguard Properties.
Arquitecto: ARX Arquitectos Portugal



A'Tower, Lisboa. Promotor: Vanguard Properties.
Arquitecto: Miguel Saraiva e Associados.

Exemplo de conversão de edifício de escritórios localizado numa zona central, com proximidade a zonas verdes, num edifício residencial, com ganhos de eficiência energética.



No entanto, tal não significa que a necessidade de espaços de escritórios sede localizados em zonas urbanas centrais diminua. Pelo contrário, as evidências quanto à necessidade de serem mantidas vivências presenciais em prol da cultura, coesão e desenvolvimento de competências, resultarão na valorização de espaços de trabalho colaborativos, onde a informação possa ser trocada presencialmente e onde haja interação presencial. A manutenção de espaços de trabalho no centro urbano é também suportada pela necessidade de proximidade aos clientes, serviços e utilidades, bem como à concorrência.

As novas tipologias de escritórios sede deverão ter uma maior proporção de área por número de colaboradores e uma maior separação entre espaços de trabalho e espaços colaborativos, privilegiando as zonas onde a informação possa ser trocada presencialmente. Os espaços serão cada vez mais flexíveis e polivalentes, de modo a acomodarem necessidades diversas: do brainstorming para inovar, à formação, passando pelas reuniões de equipa e outras atividades colaborativas.

- Os espaços físicos integram a categoria de motivadores extrínsecos para o trabalho que sabemos serem importantes para a maior parte das pessoas. Sabemos que é importante que nos sintamos bem, no nosso espaço. Apesar disso, muitas vezes a arquitetura não anda de mãos dadas com a psicologia. Privilegia-se o estético, o funcional e os custos, mas pode perder-se a dimensão humana.

- As pessoas sentem-se bem em espaços com luz natural, com cor, com elementos pessoais, onde possam estar com os outros, onde possam fazer uma refeição. Não gostam de grandes espaços abertos, com design frio e impessoais. Sabemos que as cores terra são propulsoras de bem-estar. Sabemos até que há fragrâncias como a lavanda que apelam ao bem-estar psicológico e à tranquilidade. Particularmente relevante, é sabermos que somos seres de hábitos, que precisamos de encontrar regularidade nos espaços que utilizamos. Existe um conjunto de dados sobre neurociência que podem ajudar a melhorar os espaços de trabalho através da indução de hormonas e neurotransmissores que promovam o bem-estar. Ou seja, é possível aliar arquitetura e bem-estar no trabalho.

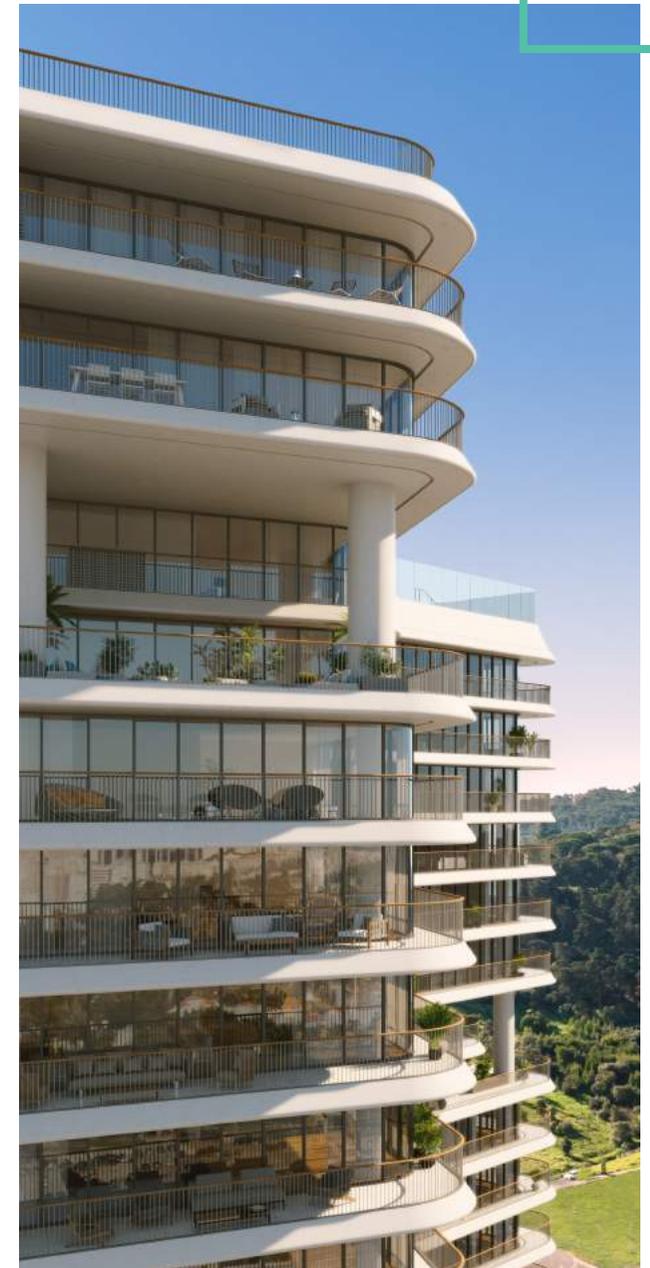
Quanto aos espaços de suporte, o coworking, que tem crescido em termos da procura por profissionais independentes, start ups e empresas de micro dimensão, pode vir a responder às necessidades de tantos quantos não encontrem na habitação as condições adequadas para o trabalho e/ou que prefiram incluir na sua vida profissional uma dinâmica de interação presencial.

Esta opção de espaço de trabalho partilhado ergonómico, com internet de alta velocidade, zonas exteriores privadas, onde se podem construir redes sociais, evitando o isolamento do trabalho em casa, poderá estar ao alcance de quem nela possa investir financeiramente.

Ou, ainda, de quem possa vir a ter um apoio financeiro da empresa em que trabalha, a qual poderá transferir parte da poupança dos custos com o trabalho remoto para o apoio a melhores condições dos espaços de trabalho dos colaboradores. Esta comparticipação é já uma realidade nalgumas poucas empresas, as quais pretendem potenciar flexibilidade e inovação.

Ao nível da habitação, a pandemia realçou a articulação entres zonas sociais e privadas. Dada a experiência do confinamento e os requisitos do teletrabalho, passarão a ser mais valorizadas as dimensões das habitações, a exposição solar e luminosidade, o conforto térmico e acústico, o acesso a soluções multimédia, e sustentabilidade das construções.

O estudo aponta também para uma valorização acrescida das áreas de serviços comuns, não só pela oportunidade de acesso a espaços exteriores, mas também pela possibilidade de complementar os usos atribuídos às zonas sociais no interior das habitações.



Infinity Tower, Lisboa. Promotor: Vanguard Properties.
Arquitecto: Saraiva e Associados.

Apesar de ser ainda prematuro assumir novas tendências de mercado relativamente a novas tipologias residenciais e eventuais alterações dos modos de utilização e preferências dos compradores, o estudo aponta para uma valorização das tipologias de maior dimensão, o que deverá resultar num menor número de fogos por projeto e valorização das tipologias unifamiliares com acesso a espaços exteriores privados.

Da mesma forma, a alteração das preferências observadas aponta para a possibilidade de uma progressiva reconceptualização das áreas privadas e sociais das habitações. Será necessário encontrar soluções que permitam a introdução de uma zona de transição no acesso às habitações, e uma utilização flexível adaptada ao novo regime laboral com possibilidade de sub-compartimentação temporária das zonas sociais. Passará também a ser dada particular atenção aos pisos térreos, varandas e coberturas, de forma a proporcionarem uma maior relação com o exterior.

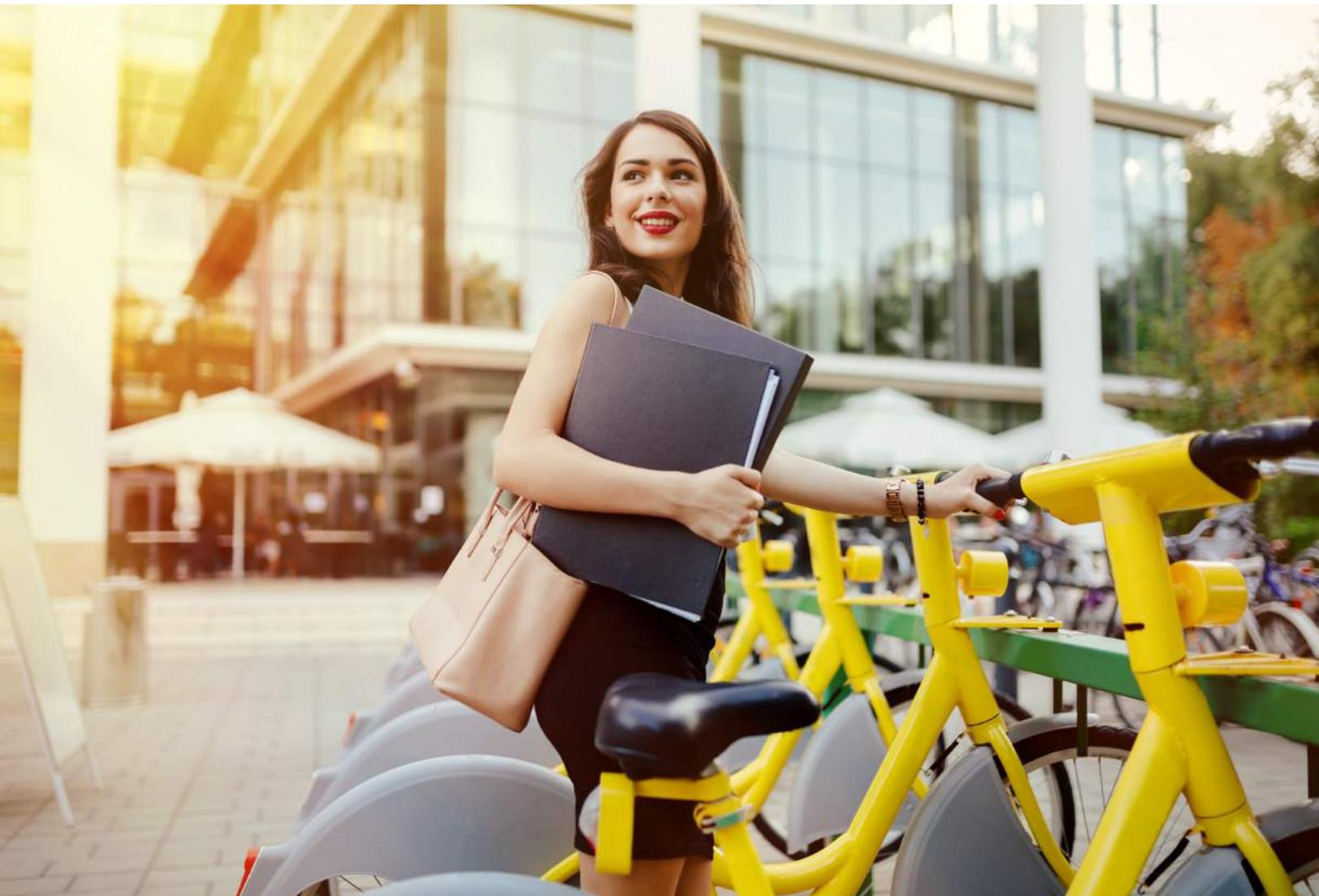
Neste sentido, algumas das tendências mais recentes em subsectores residenciais como os projetos construídos de raiz para arrendamento ('built-to-rent') e aqueles dirigidos a um sub-segmentos específicos (por exemplo, o 'senior-living' e o 'co-living') tornam-se cada vez mais relevantes. Alguns exemplos de estratégias utilizadas por estes tipos de projetos incluem o uso de mobiliário adaptável a vários usos, a transição de parte das áreas sociais do interior dos apartamentos para as zonas de serviço comuns, e a possibilidade de conversão de tipologias menores em tipologias maiores.

Da mesma forma, foram realçadas as questões da qualidade do ambiente interior, e eficiência energética dos edifícios residenciais, o que levará a um apoio acrescido por soluções de construção sustentável e processos de certificação ambiental como o LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) desenvolvido nos Estados Unidos, ou o BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) desenvolvido no Reino Unido que avaliem a sustentabilidade das localizações dos projetos, proteção e eficiência da água, eficiência energética e energias renováveis, conservação de materiais e de recursos naturais e qualidade do ambiente interior.



Como Evoluirão o Urbanismo e os Transportes?

06



Interpretados no seu conjunto, os resultados do inquérito indicam a probabilidade da adoção abrangente de um regime de trabalho híbrido o que deverá resultar numa descentralização dos espaços de trabalho e numa alteração dos padrões diários de circulação e consumo. Da mesma forma, os resultados do estudo indicam uma alteração significativa de preferências, não na localização das habitações, mas das preferências sobre as características das mesmas.

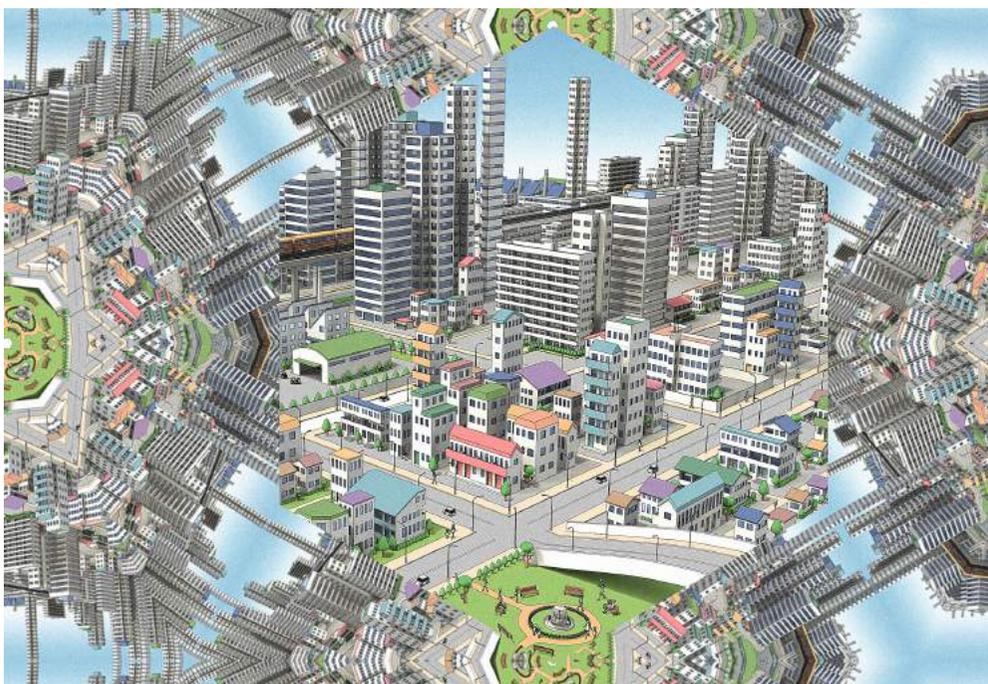
De acordo com os resultados do estudo, 15% dos inquiridos preferem agora estar fora de um centro urbano, o que poderá acelerar a tendência anterior de saída dos centros das principais cidades devido maioritariamente aos custos da habitação. No entanto, as alternativas não serão somente zonas limítrofes, mas também centros urbanos secundários que continuem a providenciar o acesso aos serviços, comércio, e espaços de lazer que passarão a ser mais valorizados como consequência do trabalho remoto.



A pandemia e medidas de confinamento implementadas não resultarão numa deslocalização das habitações para fora das zonas de maior densidade urbana, mas numa reformulação dos principais centros urbanos, em simultâneo com o reforço e multiplicação de centralidades secundárias.

Desta forma, este período pode ter um efeito catalisador para a revitalização dos centros urbanos, através da procura por espaços de trabalho com maior proximidade com o local de residência, e maior valorização dos espaços pedonais e comércio de rua. Trata-se de manter as interações e um modo de vida urbano, mas com diferentes escalas.

Com efeito, a fragilidade dos centros urbanos secundários e do seu comércio de retalho, muito ameaçado pelas grandes superfícies, foi compensado pelo comércio local que continuou a servir as populações durante o confinamento, sendo que 41% evita agora espaços fechados, procurando espaços verdes e espaços exteriores de lazer e de comércio. Existe uma oportunidade para estas vivências perdurarem no futuro.



As conclusões do estudo apontam para um modelo de crescimento regional baseado em centralidades múltiplas, através do reforço e multiplicação das centralidades secundárias nas áreas metropolitanas, o que requer uma resposta integrada entre as políticas urbanas e os investimentos imobiliários.

Mas para tal, é preciso que consigam exponenciar os fatores diferenciadores e complementares em relação à compra online, realidade que conheceu uma expansão e foi fortemente incentivada no período de confinamento (48% dos inquiridos compraram mais online). Esses fatores terão de passar inevitavelmente pela proximidade, relacionamento interpessoal e adequação da oferta à população local, maior integração com a nova realidade digital e inovação nas tipologias tradicionais das lojas (ex. pontos de entrega dentro das instalações, maior utilização dos espaços públicos exteriores).

Da mesma forma, nos principais centros urbanos, é expectável que ocorra uma alteração parcial dos usos e padrões de utilização, nomeadamente com a conversão de espaços de escritórios e hotelaria em residenciais e uma readaptação do comércio e serviços em zonas centrais. Deverá também ocorrer um incremento na promoção de edifícios de uso misto nas zonas centrais, que combinem os usos residenciais com serviços e comércios integrados com a rede pública de transportes e rede ecológica.

Em termos de transportes públicos, é provável que a menor necessidade de comutação casa-trabalho não conduza, necessariamente, a uma diminuição da sua importância. A possível redução de utilização nos percursos diários mais longos (por exemplo, comutação periferia-centro da cidade) será compensada com o aumento da frequência de percursos mais curtos (com deslocações dentro das zonas periféricas) e com a adição de novos percursos, relacionados com a reorganização das relações espaciais entre os locais de residência e de trabalho.

Consequentemente, o transporte público será ainda mais prevacente, tornando necessário o investimento nas redes existentes, de forma a permitir a sua adaptação aos novos padrões de utilização e na criação de formas alternativas de mobilidade baseadas em ciclovias e percursos pedonais.



A reconfiguração das ligações entre os centros urbanos principais e periferias, com o reforço das centralidades secundárias, terá uma dimensão física ao nível das infraestruturas urbanas e padrões de utilização, mas também digital. As zonas urbanas estarão cada vez mais interligadas digitalmente, integrando diferentes soluções 'inteligentes' que permitam a otimização da gestão das infraestruturas urbanas e serviços com recurso à tecnologia digital.

Desta forma, o estudo aponta para a necessidade de adaptar os produtos imobiliários às novas preferências, mas também de adaptar os centros urbanos aos novos usos e padrões de utilização, criando uma oportunidade para melhorar a oferta imobiliária, diversificar os centros urbanos principais, revitalizar os centros urbanos secundários e repensar as infraestruturas públicas e redes de transporte, com base em novos modelos de organização do território.

Observou-se uma maior sensibilização do impacto da atividade económica no meio ambiente, o que causará uma valorização das estruturas ecológicas das cidades e um apoio acrescido pelos conceitos 'cidades verdes', baseados na adoção de soluções sustentáveis de transporte (ex. ciclovias), consumo (ex. hortas urbanas) eficiência na produção energética e reciclagem, consumo de recursos naturais e proteção do meio ambiente.

Exemplos de projetos 'Transit Oriented Developments' de regeneração de zonas urbanas centrais com usos múltiplos, integração com a rede de transportes, utilização de soluções de construção sustentável, e um programa diversificado de espaços coletivos onde as zonas verdes têm um papel estruturante no desenho urbano.

Hudson Yards. Manhattan, Nova Iorque.

Projeto de renovação urbana de larga escala promovido pela Related Properties e Oxford Properties com vários parceiros, com usos mistos, espaços exteriores públicos de permanência e integração com rede pública de transportes e com um corredor verde (Highline) construído através da recuperação de uma linha ferroviária desocupada.



Sidewalk Toronto.

Projeto de renovação urbana 'inteligente' proposto pela Sidewalk Labs, subsidiária da Alphabet Inc. para Quayside em Toronto no Canadá. Recurso extensivo a soluções de construção sustentável e tecnologia na gestão dos transportes, edifícios e espaços públicos e desenvolvimento comunitário.



Eco-Quartier Clichy-Batignolles, Paris.

Projeto de regeneração urbana sustentável localizado no 17º distrito de Paris, promovido pela empresa municipal de urbanização SEMAVIP. Baseia-se nos princípios da construção e desenvolvimento sustentáveis com recurso a usos mistos, espaços verdes de permanência, zonas de lazer e integração com a rede pública de transportes.

Quais são as Competências Necessárias para o Trabalho Remoto?

07



O trabalho remoto exige aos colaboradores um conjunto de novas competências; e um esforço de reorganização, formação e gestão da mudança às organizações. A SHL desenvolveu um estudo internacional para compreender as competências necessárias para trabalhar remotamente. Encontrou 3 dimensões fundamentais:

1 Relações profissionais

- Manter boas relações profissionais
- Oferecer ajuda
- Comunicar usando tecnologia



3 Autodesenvolvimento e bem-estar

- Adaptar-se à mudança
- Focar-se no autodesenvolvimento
- Tomar medidas



Hábitos de trabalho 2

- Trabalhar de forma autónoma
- Usar eficientemente o tempo
- Manter-se focado/a

Em relação à dimensão **Relações Profissionais**, os resultados deste estudo evidenciam boas competências dos portugueses ao nível de **oferecer ajuda** aos outros e de **relacionamento interpessoal** (77% e 57% com níveis médio e alto nas competências, respetivamente), algo crítico quando existe distância física para estreitar.



Contudo, a competência **comunicar com recurso a tecnologia**, tem ainda um largo caminho de desenvolvimento (autoavaliação negativa dos inquiridos, em média), o que é conhecido das organizações, sendo que 36% apontava, em junho, para a necessidade de transformação tecnológica para implementar o trabalho remoto. Existe ainda um gap importante, não só nos meios disponíveis, mas também nas competências tecnológicas requeridas para a otimização do trabalho à distância. Destaca-se a faixa etária dos 36 aos 40 anos como tendo a maior facilidade nesta competência e, de forma não surpreendente, e uma maior dificuldade a partir dos 61 anos.

Relativamente à situação profissional, os trabalhadores por conta própria são quem se destaca na competência, porventura por necessidade, sendo que apresentam menos desenvoltura, o grupo dos estudantes, o que desmistifica a ideia da nova geração ser igualmente tecnológica.

Quanto à dimensão **hábitos de trabalho**, 81% mostra razoável, boa ou muito boa capacidade de trabalhar com autonomia, destacando-se os homens com maior competência nesta dimensão.

Já no que respeita a usar o tempo eficientemente e a **manter o foco** (50% autoavalia-se de forma negativa, sendo que apenas 10,6% se destaca nesta competência). Volvido o trabalho remoto em contexto de pandemia, com interferência da família e filhos na concentração, importa reavaliar estas competências. Em todo o caso, são pistas importantes relativamente aos temas que carecem de maior acompanhamento por parte das organizações e dos colaboradores.



É necessária uma revolução no domínio das competências a mobilizar, competências essencialmente relacionadas com o autodomínio e autodisciplina. Parecem ser fragilidades que devem beneficiar de apoio por parte dos líderes da organização, a estruturação de trabalho e o estabelecimento de prioridades, com pontos de situação regulares. São os estudantes quem apresenta maior dificuldade em manter o foco e trabalhar com autonomia quando à distância, o que é um dado importante para o futuro da formação.

Por fim, a **dimensão Autodesenvolvimento e Bem-estar**, emerge como pouco saliente no perfil dos portugueses, carecendo de intervenção. Em termos da **adaptação à mudança**, 38% reporta claras dificuldades em gerir eficazmente a necessidade de mudança, que é imperiosa no contexto atual. Talvez por isso, também a **tomada de medidas** (ou iniciativa) se encontra condicionada, dado que apenas 26% se avalia de forma muito positiva nesta competência. 23% dos portugueses considera-se muito focado no autodesenvolvimento.

Novamente, no que respeita à competência de adaptação à mudança, são os mais velhos e os estudantes quem sente maior dificuldade, o que parece apontar para o desenvolvimento destas competências quando em situação de emprego, a qual é mais exigida. Novamente se percebe que o grupo dos mais novos, os estudantes, carecem de ferramentas que lhes permita lidar melhor com a mudança. Porventura é algo que não estará a ser suficientemente trabalhado no percurso educativo. Estas competências precisam, indubitavelmente, de evoluir no sentido da proatividade. Em trabalho remoto é preciso que cada um seja capaz de cuidar de si, do seu bem-estar e do seu desenvolvimento profissional e, para tal, a mudança de comportamento no sentido da adaptação e da iniciativa tem de ser efetuada.





Até aqui, abordámos as competências dos portugueses de forma global, identificando as principais tendências. Tal é importante para fundamentar a intervenção organizacional. Mas há uma abordagem individual que é crítica, sobretudo na construção da coesão, da colaboração virtual na equipa e na relação líder-colaborador. Neste capítulo, importa ir além das tendências e conhecer em profundidade o perfil de cada um quando trabalha remotamente.

Sendo que os perfis de personalidade diferem, é inútil procurar uma receita para gerir os colaboradores. Para os mais extrovertidos, que precisam de contacto muito regular, os líderes precisam de se disponibilizar mais para colaborar e conversar virtualmente. Com colaboradores que têm dificuldade em manter-se focados nas tarefas, que se dispersam, será necessário promover pontos de situação muito regulares.

Não existe um estilo de liderança adequado ao trabalho remoto, ou seja, não existe uma prescrição igual para todos. Até porque o trabalho remoto não impacta todos da mesma forma. Desde logo, as condições de trabalho em casa são diferentes (espaço de trabalho próprio, idade dos filhos, etc), e as fases de carreira e de integração nas empresas são diferentes (é totalmente diferente passar a trabalho remoto quando se é uma chefia há 10 anos na empresa, que conhece os colegas e os processos, ou ser integrado na empresa em regime de trabalho remoto, algumas vezes sem nunca ter trabalhado presencialmente e criado relações de trabalho).

Os líderes também precisam de desenvolver a sua capacidade de adaptação, para adequar o seu modelo de gestão à distância ao perfil do colaborador e da equipa. Mas esta exigência não difere muito daquilo que já lhes é exigido habitualmente. Gerir as pessoas e relacionar-se com elas adequando-se ao perfil individual é o que deveria acontecer sempre. Os líderes não vão, portanto, tornar-se melhores ou piores em situação de teletrabalho. Os bons líderes que confiam, responsabilizam, delegam e orientam cada um de acordo com o seu perfil vão continuar a fazê-lo; os líderes controladores, que não confiam nos colaboradores e que não se adaptam às características dos colaboradores e da equipa vão ter dificuldades acrescidas para controlar, e tal pode trazer um ambiente de desconfiança e de mal-estar.

Porventura por existirem lacunas ao nível da liderança, as organizações identificaram como prioridade, logo a seguir aos temas logísticos relativos ao trabalho remoto, a liderança das equipas à distância. Na perspetiva das organizações, um dos desafios mais importantes é garantir que as equipas de trabalho mantêm a produtividade quando estão à distância. A par da liderança e da produtividade, sobressai a preocupação com a saúde psicológica dos colaboradores, abordada no tópico seguinte.



Focos de atenção prioritários para as empresas



Quais as Recomendações para o Trabalho Remoto?

08



A preocupação das organizações com a saúde psicológica dos colaboradores é totalmente legitimada pelos dados reportados pela Ordem dos Psicólogos Portugueses: a linha de aconselhamento Psicológico SNS24 – criada em abril, contabilizou 60.000 chamadas até ao início de janeiro, sendo prevaletentes as situações de ansiedade e stresse, decorrentes da pandemia, mas também do isolamento.



[Clique aqui para aceder](#)

Assim, a principal recomendação para o trabalho remoto, é a de afastar a sua definição de isolamento. O isolamento social é, per si, causador de situações de ansiedade e de stresse, bem como de manifestações de depressão.



É importante que as organizações estejam particularmente atentas aos riscos psicossociais que podem ser exacerbados pelo trabalho à distância, decorrendo de algumas das desvantagens do trabalho remoto que já discutimos: a dificuldade em desligar ou o sentimento de solidão.

É crítico existir uma hora para começar e outra hora para terminar o dia de trabalho, competindo às chefias liderar pelo exemplo, não ultrapassando a razoabilidade e não contribuindo para o esbatimento de tempos de trabalho e de descanso.

Quando uma parte dos colaboradores está em teletrabalho e outra parte na empresa há maior autorregulação de tempos de trabalho. Quando estão todos em casa, a situação de esbatimento agudiza-se. Por outro lado, modelos híbridos trazem novas dificuldades: os enviesamentos humanos levam a que se acompanhe mais regularmente quem está fisicamente perto e tal impactará em mais oportunidades de trabalho, com impacto na carreira e, conseqüentemente, na retribuição. Quando uns estão em regime presencial e outros à distância, é fácil que estes últimos saiam mais facilmente do radar dos líderes. É necessário implementar práticas de liderança que contrariem esta tendência.



Quanto aos colaboradores a trabalhar remotamente, é importante que se coloquem as seguintes questões:

- Como posso manter-me mais próximo do meu modo de estar habitual?
- Como posso prevenir o sentimento de solidão?
- O que posso fazer para me manter saudável?
- O que posso fazer para me manter produtivo(a)?
- O que posso fazer para me manter visível perante a chefia, colegas e organização?

Outras recomendações para a manutenção da saúde psicológica passam por manter ou criar novas rotinas, relativos a:

- Hora de acordar
- Duche, vestir, pentear, como se fosse sair para trabalhar
- Manter uma atividade física/desportiva
- Dar um passeio diário
- Tirar proveito dos benefícios do trabalho em casa: ouvir música, passar mais tempo com a família ou com o animal de companhia

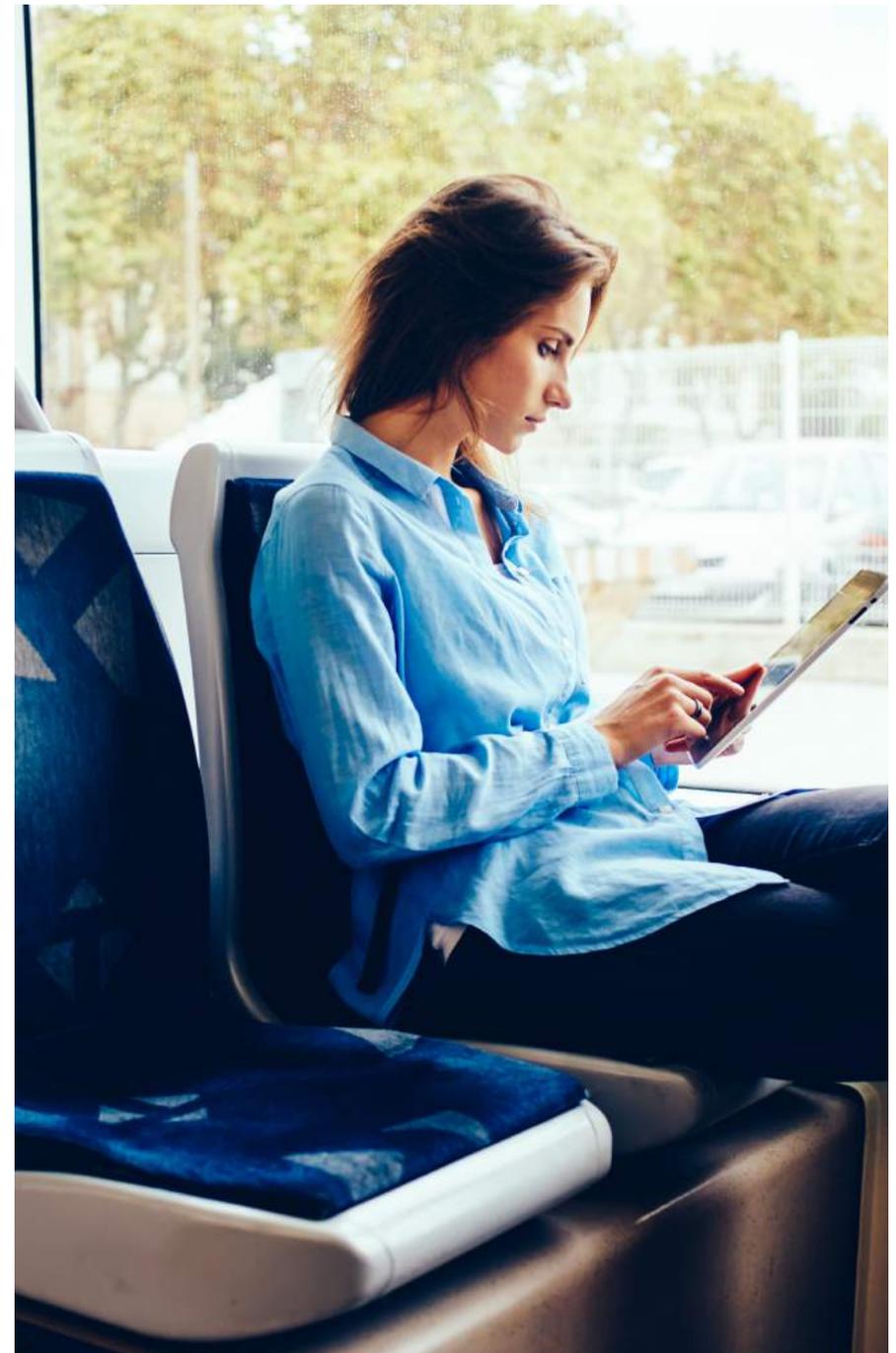
Algo crítico a implementar em contexto de teletrabalho são as práticas de interação social em formato virtual. Como descrito, as neurociências ensinam-nos que as atividades sociais potenciam a libertação de oxitocina, tal como a celebração de feitos e conquistas potenciam a libertação de dopamina, oxitocina e endorfinas, que nos fazem sentir mais felizes.

Promover momentos como cafés virtuais, a celebração dos aniversários, as happy hours, a celebração de feitos, os espaços de brainstorming e de informação virtual, é algo merecedor de toda a atenção dos líderes e das equipas.

A tecnologia permite-nos um sem-número de dinâmicas que podem substituir as interações presenciais. Até pode ser criada maior proximidade, ao conhecer os filhos e os animais de estimação que vão aparecendo nas reuniões.

Mas é preciso disciplina e não deixar o acaso levar a melhor. A gestão da mudança tem de ser proativa, regular e resiliente, para se afirmar e criar raízes.

Uma mudança organizacional envolve sempre novas formas de trabalho que requerem disciplina na aprendizagem e o enraizamento de novas competências por parte dos colaboradores. Neste sentido, é importante que seja definido um plano de formação. Começar por avaliar a maturidade das competências necessárias à transição para o trabalho remoto ou híbrido, identificar necessidades de desenvolvimento, recolher feedback dos colaboradores e avaliar a satisfação e dificuldades face aos processos em curso. A fim de promover uma cultura de colaboração orientada para a mudança, deve também ser assegurado um plano de comunicação que promova o alinhamento dos colaboradores com a estratégia e a visão da organização.



Quais as Recomendações para os Projetistas, Promotores imobiliários e Políticas Públicas?

08.1



Os problemas de saúde pública têm sido motores de inovação ao longo da História, obrigando a repensar os modelos de urbanização e acabando por moldar a cidade contemporânea. Na cidade de Londres do século XIX, foi a pandemia da cólera originada pela contaminação da água, que levou à reforma sanitária e à modernização das infraestruturas públicas e dos arruamentos viários.

Em Nova Iorque, também no século XIX, foram as condições de higiene precárias sentidas em Lower Manhattan que levaram Fredrick Law Olmsted, aquele que é considerado o fundador da arquitetura paisagista nos Estados Unidos, a liderar um movimento pela adoção de medidas sanitárias, que passavam pela criação de parques urbanos e zonas verdes públicas.

Do mesmo modo, o período de pandemia que atravessamos e as consequências de teletrabalho podem representar um momento semelhante, passível de causar mudanças nas nossas cidades e acelerar tendências que já se vinham a manifestar.

Algumas destas mudanças poderão ser temporárias, mas outras serão estruturais, impactando a longo prazo o modo como planeamos, requalificamos e protegemos as nossas cidades. No que se refere às habitações, muito embora seja prematuro assumir novas tendências de mercado, os resultados do estudo indicam que deverão ser incorporadas novas soluções espaciais que permitam, nomeadamente:

- **Proporcionar uma maior autonomia a cada elemento do agregado familiar;**

possibilitar uma utilização flexível e adaptável do espaço, de modo a que possam ser incorporados espaços de trabalho, espaços para crianças semi-independentes, e ainda a sua utilização para outros usos fora do horário laboral.

Será, porventura, necessário aumentar o número médio de instalações sanitárias por fogo e repensar a separação funcional entre as zonas sociais, privadas e de circulação na habitação, através da criação de soluções que permitam a alteração da utilização do espaço e da sua função ao longo do dia, com recurso a uma compartimentação interior flexível e a mobiliário adaptável.

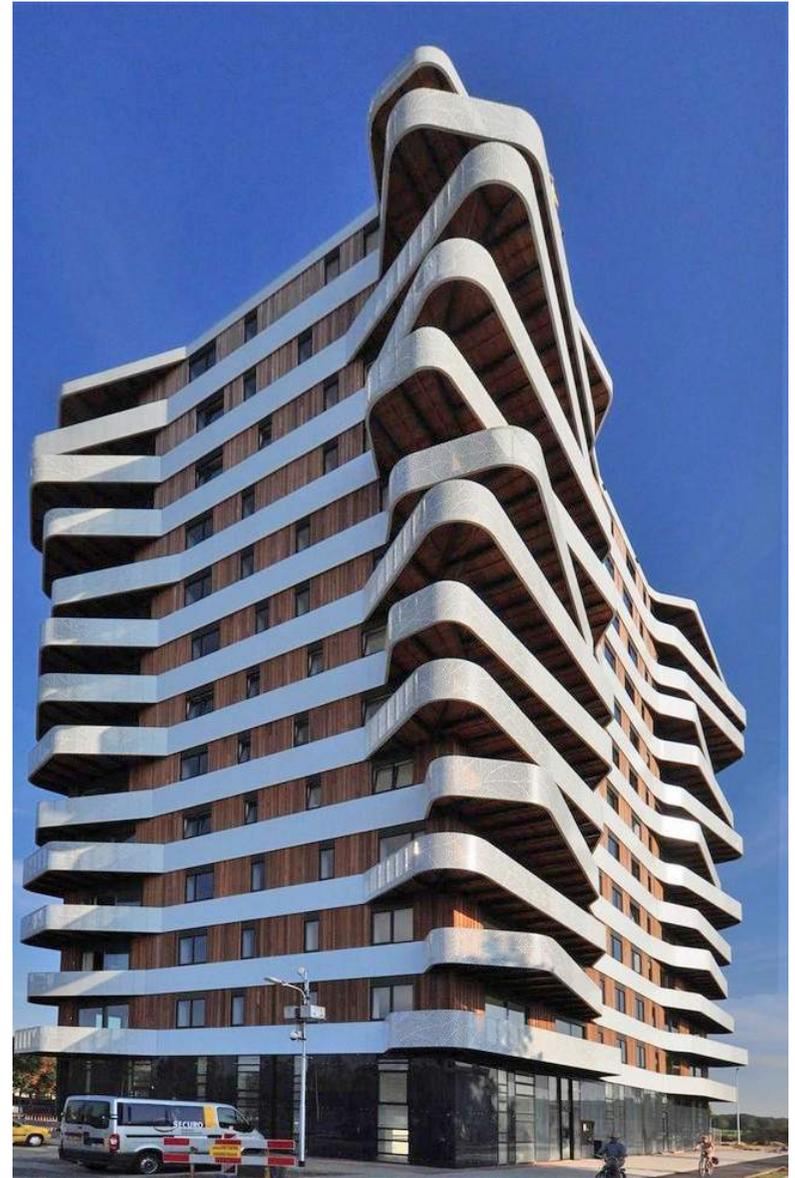


Savonnerie Heymans, Bruxelas, Bélgica.

Conversão de antigo complexo industrial num projecto de habitação social no centro de Bruxelas, com 42 apartamentos com recurso a espaços exteriores privados integrados nos apartamentos criando uma barreira térmica e acústica. O projeto inclui um programa extenso para serviços comuns incluindo espaços de eventos e de trabalho remoto, uma ludoteca pública, e um programa variado para os espaços verdes envolventes, incluindo uma 'mini-floresta'.

<https://www.archdaily.com/220116/savonnerie-heymans-mdw-architecture>

Deverão, ser consideradas novas tipologias residenciais flexíveis, que permitam uma adaptação às alterações do mercado provocadas pela adoção generalizada de um regime laboral híbrido, possibilitando a conversão de acordo com a procura. É necessário repensar o programa das áreas de serviços comuns, de forma a responder às preferências dos residentes, adaptando-os à evolução das suas necessidades. As áreas de serviços comuns devem estar localizadas em zonas que permitam acesso a ambientes naturais integrados com espaços exteriores, incorporar zonas de trabalho individuais com as condições adequadas e, simultaneamente, permitir a existência de comunidades flexíveis entre os residentes. As zonas de serviço comuns deverão ser pensadas para uma utilização ao longo do dia, de modo independente das habitações, devendo, assim, conter as instalações de suporte necessárias (instalações sanitárias, cozinha, etc.).



White Rose Tower, Nijmegen, Holanda.

Projeto de reabilitação de um complexo de habitação social com espaços exteriores privados, áreas verdes e espaços exteriores. O projeto no piso térreo inclui um centro comunitário.

<http://architectism.com/white-rose-tower-24h-architecture/>

O programa das zonas comuns deve caracterizar-se pela combinação de dois tipos de espaços:

- Espaços flexíveis, em plantas abertas, que possam ser utilizados para usos múltiplos, juntamente com espaços sub-compartimentados com as condições de luminosidade, acústica e o acesso a serviços multimédia necessários ao trabalho remoto.

Em tipologias multifamiliares, as zonas de serviços comuns deverão tendencialmente ser localizadas acima do piso térreo, por forma a otimizar a integração com os espaços exteriores. Devem ser introduzidas zonas de correio para receber as compras online e armazenar bicicletas e equipamentos desportivos. A valorização que o estudo indica ser dada aos espaços exteriores, à exposição solar e às vistas que as habitações proporcionam, poderá levar a uma progressiva opção por tipologias arquitetónicas que permitam a maximização do número de fachadas por circulação vertical, aumentando a separação entre edifícios. Nestes casos, é recomendável que os pisos inferiores concentrem as áreas de serviços comuns.

Deverão também ser incentivadas soluções de 'Transit Oriented-Development' (TOD) caracterizadas por usos mistos, combinando usos residenciais, com serviços e comércio, integrados com a rede de transportes coletivos e a estrutura ecológica da cidade. A promoção de projetos TOD permite uma maior adaptação a um regime laboral híbrido e tem vantagens significativas ao nível da sustentabilidade da construção, eficiência energética e revitalização dos espaços públicos urbanos.



Infinty Tower, Lisboa. Promotor : Vanguard Properties. Architect: Saraiva e Associados.

Exemplo de projeto residencial em altura, integrado com a rede pública de transportes e rede ecológica urbana, em que a solução tipológica adoptada permite a maximização da exposição solar e sistema de vistas, com acesso a espaços exteriores de permanência das habitações, coberturas, zonas de serviços comuns e pisos térreos.

Sumário das recomendações para os projetistas e promotores imobiliários:

- As habitações devem permitir uma utilização flexível e diferenciada ao longo do dia, incluindo: compartimentação flexível e mobiliário adaptável.
- Espaços para o trabalho remoto no interior das habitações e nas áreas de serviços comuns.
- Soluções de multimédia e de domótica nas habitações e zonas de serviços comuns.
- Maior autonomia para cada elemento do agregado familiar.
- Expansão e reformulação dos espaços privados exteriores, de forma a permitir uma utilização mais extensa e uma maior integração com os espaços interiores.
- Aproveitamento das zonas de cobertura e piso térreo com a criação de espaços exteriores.
- Maior proporção de tipologias de maior dimensão.
- Aumento da área de vãos e número de fachadas por circulação vertical.
- Áreas de serviços comuns integradas com espaços exteriores que combinem zonas de privacidade com zonas de socialização com utilização flexível e adaptável.
- Espaços específicos para a recolha de compras online e armazenamento de equipamentos desportivos.
- Uso de aplicativos para a gestão dos edifícios e interação com os residentes.
- Promoção de empreendimentos de usos mistos que combinem áreas residenciais com comércio e serviços (Transit-Oriented Development).
- Integração dos pisos térreos com os espaços públicos envolventes.
- Adopção das certificações de construção sustentável.
- Investimento em zonas centrais secundárias.

As conclusões do estudo indicam que existe a necessidade de adaptar os centros urbanos às novas preferências e padrões de utilização, através da requalificação dos espaços públicos e da infraestrutura urbana coletiva. Deverão ser efetuadas intervenções sistemáticas, de pequena escala, que requalifiquem os espaços públicos dos centros urbanos, incorporando ambientes naturais e implementando os equipamentos de apoio necessários, que permitam uma utilização mais intensiva e prolongada destes mesmos espaços, deixando estes de cumprir uma função meramente decorativa.

Da mesma forma, será desejável investir na criação de vias pedonais e ciclovias, que ofereçam, não só uma opção de lazer adaptada às novas preferências, mas também uma alternativa e complemento à comutação diária nos novos percursos casa-trabalho. A criação desta rede poderá passar pela conversão de vias e espaços de estacionamento automóvel.

Esta necessidade de requalificação dos espaços públicos e a criação de redes pedonais interligadas, cria também a oportunidade de repensar a estrutura ecológica das cidades. A introdução de corredores verdes interligados possibilitam uma maior integração da rede natural e ecológica nos centros urbanos.



Plano Corredor Verde. Cali, Colômbia.

Proposta vencedora do concurso promovido pela Autarquia de Cali, na Colômbia, para a implementação de um novo corredor verde no centro da cidade, através da conversão da antiga linha férrea num parque linear implementado através de uma parceria entre o sector público e privado.

LE PARIS DU 1/4 HEURE



MICHAËL

Diagrama do conceito 'cidade dos 15 minutos' com a inclusão de educação, trabalho, troca de informação, comércio, lazer, comunidade, socialização, saúde, transportes públicos, exercício e nutrição.

Créditos imagem: Ubique.

Existirá também a oportunidade de repensar a utilização dos equipamentos urbanos coletivos, através da implementação de estratégias que permitam a criação de espaços polivalentes, com diferentes utilizações ao longo do dia. Por exemplo, elementos do parque escolar podem ser utilizados como centros comunitários e campos de desporto ao fim do dia. As zonas comuns das bibliotecas e equipamentos culturais podem ser readaptados para oferecerem espaços de trabalho remoto.

O comércio de rua e serviços locais devem ser apoiados de modo a exponenciarem os seus fatores diferenciadores e constituírem uma alternativa ao grande comércio de superfície e à compra online, através dos fatores da proximidade, do relacionamento interpessoal e da adequação da oferta à população local. Deverá ser incentivado o uso do espaço público, a integração com as plataformas digitais e a criação de espaços de escritórios de menor dimensão.

Em termos de transportes públicos, conforme referido, será necessário repensar as redes, de modo a adaptá-los aos novos padrões de utilização. Será necessário criar novas ligações, que sirvam os novos percursos casa-trabalho, nomeadamente através do reforço das ligações entre os centros urbanos secundários e as respetivas periferias residenciais.

Existe, assim, a oportunidade de planear novos modelos de organização territorial, baseados em múltiplas centralidades, em que as atividades diárias nos centros urbanos secundários sejam alcançáveis num máximo de 15 minutos a pé.

A adaptação dos centros urbanos e da oferta imobiliária às alterações causadas pelo teletrabalho requerem uma resposta coordenada entre as entidades públicas e os promotores imobiliários, que permita alocar os recursos, de forma eficiente, em investimentos estratégicos. Neste sentido, no que se refere ao desenvolvimento urbano, poderemos assistir a novas formas de cooperação e parcerias entre o sector público e privado.

A existir, esta cooperação requer um sistema de ordenamento territorial integrado e estratégico. É necessário criar um contexto de certeza ao nível do licenciamento e do investimento público que se afigura indispensável para diminuir o risco da promoção e atrair o investimento privado. Apenas deste modo será possível assegurar a viabilidade económica dos projetos privados e atrair, simultaneamente, benefícios públicos.



Via Verde, Nova Iorque.

Projeto de custos controlados com 222 apartamentos localizado no Sul do Bronx. O projeto está organizado em redor de um sistema de espaços verdes exteriores de 4000 m² de zonas verdes em coberturas, com um programa diversificado incluindo zonas de desporto, lazer, hortas e árvores de fruto.

<https://www.archdaily.com/468660/via-verde-dattner-architects-grimshaw-architects>



Foz do Tejo, Oeiras.
Promotor: Vanguard Properties.
Arquitecto: Saraiva e Associados.

Exemplo de projeto urbano de larga escala TOD, com a criação de uma nova centralidade integrada no ambiente natural circundante. Os principais usos estão localizados a uma máximo de 15 minutos a pé.

- **É, também, necessário:**
- Promover a revisão da legislação relacionada com a habitação e com as edificações urbanas;
- Promover uma abordagem estratégica e integrada do ordenamento do território, conjugando todos os instrumentos de ordenamento territorial desde a escala regional aos loteamentos urbanos.
- É fundamental diminuir os custos de contexto associados ao desenvolvimento imobiliário, nomeadamente:
 - Acelerar processos e mitigar incertezas e riscos associados aos licenciamentos camarários;
 - Rever a carga fiscal e a estrutura de incentivos associada aos custos da construção e transações imobiliárias;
 - Profissionalizar a intermediação imobiliária.
- As infraestruturas públicas e os equipamentos sociais devem ser financiados, em parte, pelo aumento do valor dos terrenos, resultante do investimento público. Estes podem ser realizados através de mecanismos de peregruação e compensação urbanística, que repartam equitativamente os encargos e benefícios resultantes da promoção imobiliária, de forma a assegurar a viabilidade económica dos projetos privados e, simultaneamente, os benefícios públicos.

Sumário das recomendações para as políticas urbanas

- Regualificação dos espaços públicos existentes, através de intervenções sistemáticas de pequena escala.
- Criação de redes interligadas de vias pedonais e ciclovias através da conversão de rodovias e espaços de estacionamento automóvel.
- Introdução de corredores verdes urbanos interligados e expansão da rede ecológica.
- Introdução de hortas urbanas.
- Regualificação dos equipamentos urbanos coletivos e flexibilização da sua utilização.
- Apoio à revitalização do comércio local de proximidade.
- Utilização do espaço público para atividades relacionadas com o comércio.
- Reconfiguração das redes de transportes públicos, de forma a permitir um modelo de organização territorial, baseado em centralidades múltiplas.
- Coordenação e integração dos instrumentos de ordenamento territorial.
- Revisão dos regulamentos das edificações urbanas.
- Utilização dos mecanismos de perequação e compensação urbanística.
- Resposta integrada entre o sector público e privado através de parcerias.

Conclusões

09



O que era fortuito, ou uma regalia das empresas da moda, é agora uma realidade. Tornou-se evidente que o trabalho remoto é exequível para muitas atividades. Muitos dos receios pré-existentes parecem ser infundados, e existe inclusivamente um conjunto de vantagens que não são despiciendas.

O período pós-pandemia COVID-19 irá abarcar as aprendizagens, o conhecimento e a experiência do trabalho remoto, causar mudanças e acelerar tendências que já se pressentiam, nomeadamente a aceleração tecnológica, e a reorganização dos espaços de trabalho e residenciais.

A modalidade de trabalho remoto irá implementar-se como um novo normal. Foram muitos os entraves que o sistema de teletrabalho enfrentou até 2020. Mas derrubados os mesmos por via das circunstâncias, o teletrabalho afirmou-se. E já não há regresso. Pelo menos para o antigo normal. Iremos presenciar um novo normal, híbrido, incluindo trabalho presencial e remoto. As reuniões e formações online irão seguramente fazer parte dele. As deslocações irão diminuir, inevitavelmente.

Enquanto seres humanos, criamos hábitos que se enraízam e a mudança é difícil. Mas uma vez mudados, também estes hábitos se enraízam e passam a integrar a nossa nova realidade.



Embora a pandemia possa ter posto em causa a essência da cidade, simultaneamente reafirmou a necessidade da sua existência. A experiência do confinamento veio também realçar a necessidade da existência de fatores tais como a mobilidade, a separação entre casa e trabalho, os benefícios da interação social, destacando a infraestrutura social e natural que torna os centros urbanos habitáveis.

Assim, as cidades continuarão a ser fundamentais, enquanto espaços que permitem estabelecimento das ligações e das interações necessárias à sociedade do século XXI. Em consequência das alterações de paradigma laboral e das preferências de habitação e lazer, esperam-se mudanças ao nível dos produtos imobiliários, dos modelos de organização territorial, das infraestruturas de equipamentos e dos transportes coletivos.

Serão valorizadas as habitações de maior dimensão, com acesso a espaços exteriores; será igualmente valorizada a proximidade entre o espaço de trabalho e o local de residência, e existirá uma maior valorização dos espaços exteriores pedonais e do comércio de rua. Tal resultará na adaptação dos centros urbanos às novas preferências, através de estratégias de revitalização do comércio e serviços locais, e da requalificação dos espaços públicos e dos equipamentos coletivos.

Concluimos com otimismo. O trabalho remoto aumentará a produtividade e a conciliação trabalho-família. Estão criadas condições para melhorar a gestão urbanística e a mobilidade, com o bónus de poupar recursos e salvar o planeta com menos emissões de CO₂.

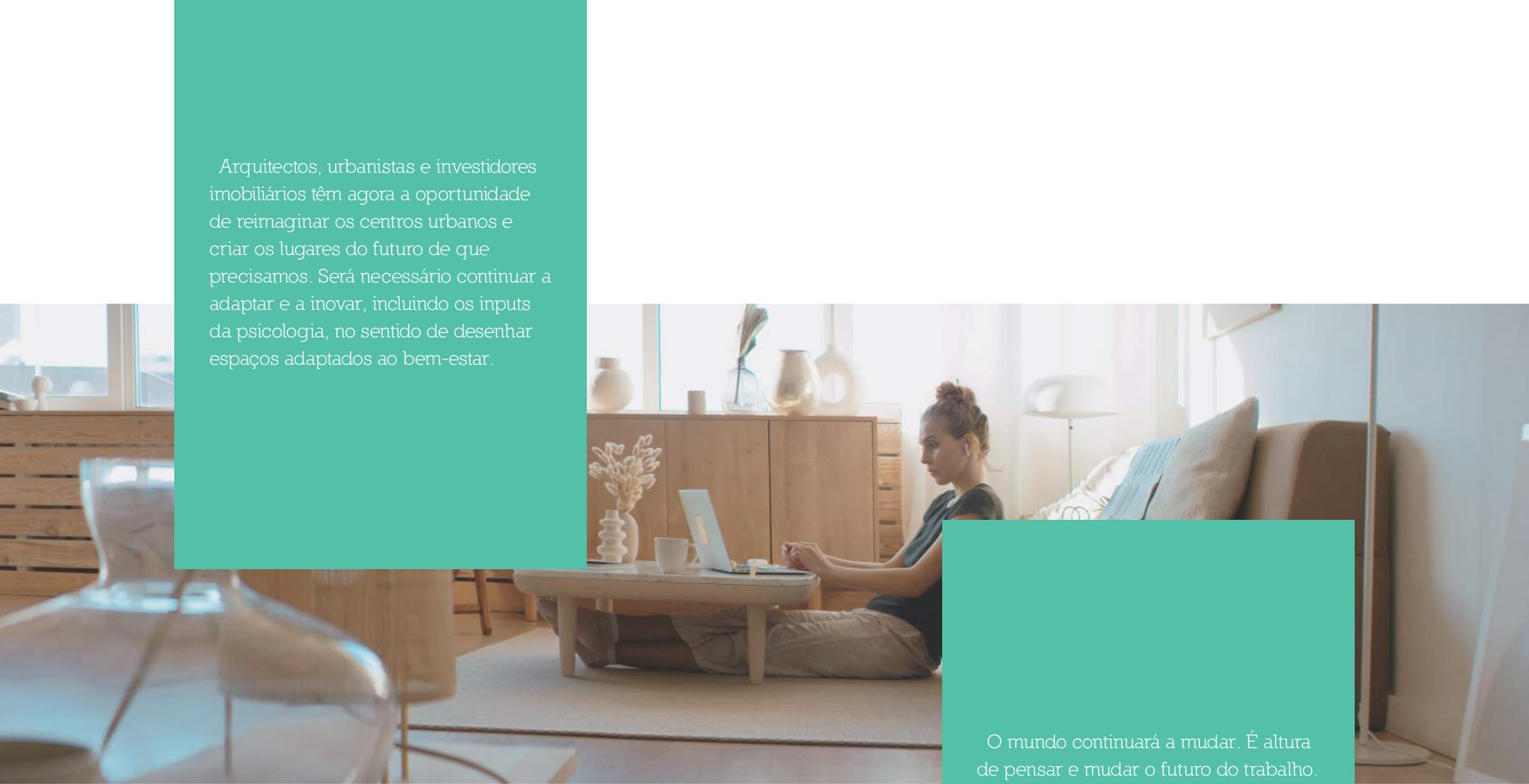


Esta realidade veio exigir uma reinvenção de hábitos, uma reaprendizagem de rotina se não uma reorganização da vida. Esta, agora já não é dicotômica, dividida entre o pessoal e o profissional, mas totalmente holística, em que a parte pessoal e a parte profissional se fundem. Esta exigência pode ser resumida de uma forma simples, mas eloquente – reaprender a viver!

Para as organizações, a exigência passa pelo desenvolvimento célere da força de trabalho e, em simultâneo, pelo desenvolvimento de uma nova arquitetura organizacional que consiga acomodar a natureza do trabalho remoto, numa lógica que promova a retenção do talento, a produtividade e o engagement.

Mas existe ainda um manancial de temas a gerir e a adaptar. É necessário conhecer de modo mais aprofundado o perfil de cada colaborador, no que se refere à sua relação com o teletrabalho. As necessidades individuais de cada colaborador, nomeadamente se necessita de maior ou menor socialização, se existe maior ou menor necessidade de acompanhamento diferem, de acordo com o perfil pessoal e a fase da carreira.





Arquitectos, urbanistas e investidores imobiliários têm agora a oportunidade de reimaginar os centros urbanos e criar os lugares do futuro de que precisamos. Será necessário continuar a adaptar e a inovar, incluindo os inputs da psicologia, no sentido de desenhar espaços adaptados ao bem-estar.

O mundo continuará a mudar. É altura de pensar e mudar o futuro do trabalho. À sociedade está reservado o desafio mais elevado: o de se reinventar enquanto sociedade.

