

# THE FUTURE OF WORKPLACE HYBRID MODEL TAILORMADE SYSTEM



Este artigo visa partilhar uma visão holística sobre o futuro do espaço de trabalho, no sentido de auxiliar, quem gere o espaço de trabalho das suas organizações, a construir o seu próprio modelo através de uma abordagem sistematizada, numa época que marcará uma mudança no contexto de trabalho.

# THE FUTURE OF WORKPLACE HYBRID MODEL TAILORMADE SYSTEM



O mundo está em constante mudança desde a sua génese, nos mais variados planos e, cada vez mais, com maior aceleração.

Em 2020, a forma, a frequência e a intensidade com que passámos a usar variadas ferramentas de comunicação mudou drasticamente. A popularidade de ferramentas como o Zoom ou o MS Teams aumentou, junto de milhões de pessoas das mais variadas áreas, de professores a engenheiros, por todo o mundo, que passaram, da noite para o dia, para a esfera virtual. Em analogia com a lei de Moore, a tecnologia tem um crescimento exponencial e um papel fundamental nos modelos, nos sistemas e o contexto de trabalho das organizações não será excepção.

A época desafiante em que vivemos forçou todas as organizações que ainda não eram ágeis a sê-lo. E as que já eram ágeis terão de se tornar, também, flexíveis. A adaptação de cada organização a um novo modelo de trabalho flexível, de acordo com o seu core business (em equilíbrio com a segurança, manutenção das cadeias de valor e produtividade) é crucial.

A tecnologia permitiu sustentar a nossa conectividade e produtividade, no entanto, o trabalho remoto nos moldes em que ocorreu - forçado por uma circunstância externa - acarreta um risco a longo prazo. Um risco para a solidez da cultura, para a inovação e criatividade das organizações, cujo catalisador são as relações interpessoais de colaboração, que são insubstituíveis num modelo 100% remoto.

A fadiga mental, o isolamento, a falta de exercício físico, aliadas ao aumento da participação em vídeo conferências e a uma permanência quase constante no modo online, resultantes do teletrabalho forçado pela pandemia, alertam-nos para questões importantes. Nomeadamente, para a importância do bem-estar cognitivo, emocional e físico para o qual o escritório contribui de forma determinante como veremos adiante com detalhe. Existem vários aspectos que merecem uma especial atenção das organizações, no sentido de colocar os seus colaboradores, sempre, como prioridade e contribuir para a sua produtividade. Para isso, o escritório continuará a ter um papel fundamental e a fazer parte de qualquer modelo de trabalho

no futuro. O que mudará será a mentalidade e a abordagem ao espaço, tal como a sua adaptação a novas dinâmicas em que a alocação a um posto de trabalho específico, deixou de ser relevante. A própria densificação e os rácios como, por exemplo, o número de postos de trabalho por m<sup>2</sup>, serão obsoletos dadas as novas realidades.

Numa perspectiva macro, também o próprio mercado imobiliário terá de proporcionar novas soluções as novas necessidades, consoante a área de negócio das organizações e a necessidade de m<sup>2</sup> para garantir os seus modelos. Não é linear que pela redução do número de colaboradores, ao mesmo tempo no escritório, o mesmo não necessite dos mesmos m<sup>2</sup>, seja para actividades distintas com áreas diferenciadas ou, no limite, para áreas maiores para esse efeito.

**Desde a criação de espaços de coworking até à abertura de escritórios satélite em zonas descentralizadas, todas as opções podem ser válidas para responder a um novo e desafiante contexto.**

A relação entre os comportamentos dos colaboradores e as suas circunstâncias pessoais, condicionará as variadas dinâmicas que irão surgir, seja pela distância entre o escritório e a residência, seja pelo apoio familiar, ou a liberdade de trabalhar em diferentes locais.

Os colaboradores irão procurar maior equilíbrio, flexibilidade e bem-estar e as organizações pretenderão assegurar a sua cultura, os seus índices de produtividade e a capacidade de retenção dos seus maiores bens, as pessoas.

Para dar resposta ao desafio, o local de trabalho irá dividir-se entre o escritório, a residência e/ou outras localizações, o que exige uma abordagem híbrida. Esta situação vai requerer sistemas que operacionalizem esse modelo (que, naturalmente, irá sempre ser diferente, consoante a organização).

Assim, faz sentido antecipar o futuro do espaço de trabalho de uma forma abrangente, já que categorizá-lo apenas como híbrido é francamente redutor para qualquer organização que procure referências para um caminho a seguir.

Nesse sentido, todo o processo será abordado transversalmente, propondo uma sistematização, sob a perspectiva de vários planos distintos, que considero fundamentais, para assegurar a adaptação necessária aos desafios futuros.

# THE FUTURE OF WORKPLACE HYBRID MODEL TAILORMADE SYSTEM



## MODEL > SYSTEM

As organizações que começam, só agora, a dar o devido foco e valor ao espaço de trabalho, rapidamente encontram informação consensual de que o futuro do mesmo será híbrido, conciliando o remoto com o escritório.

No entanto, há que referir que, na maioria dos casos, a informação é superficial, ao apontar apenas a necessidade de espaços informais, lúdicos, colaborativos, maioritariamente em hotdesk, que fomentem a interação.

Considero pertinente complementar e explorar este tema, sob um prisma diferente, de forma sistematizada, com algum detalhe. Como bem sabemos, o diabo está nos detalhes. Comecemos por abordar e distinguir os conceitos de modelo e sistema.

Note-se que, em causa estão todas as organizações, sejam as que têm uma cultura bastante desenvolvida e práticas ágeis (como o sector tecnológico) ou as mais rígidas, com práticas de gestão mais tradicionais (como o sector público); com um maior ou um menor número de colaboradores; e com maior ou menor foco no trabalho remoto ou no escritório.

O modelo situa-se a um nível estratégico, e é passível de ser adaptado e ajustado, indo ao encontro dos comportamentos e necessidades dos colaboradores com o foco na produtividade. Podemos distinguir três modelos distintos: o tradicional, o híbrido e o 100% remoto. O modelo do futuro, maioritariamente, será o híbrido, que vai requerer políticas subjacentes (que naturalmente são distintas consoante as organizações), e que devem estar alinhadas entre os departamentos da organização.

Os sistemas situam-se a um nível tático e serão variados - cada organização terá o seu. Poderemos até ter sistemas distintos na mesma organização, dependendo de factores como:

- A localização geográfica;
- A disponibilidade de área do edifício;
- A capacidade da área do escritório;
- A tipologia de infraestruturas;
- A dinâmica das equipas;

A composição do sistema, para que funcione e cumpra o seu propósito, não pode, nem deve, ser uma cópia fiel do que encontramos numa qualquer organização. É tentador pensar que o que funciona num caso funcionará em todos, mas este é, claramente, um erro de base.

Vejamos, assim, como é possível segmentar e construir um sistema com identidade própria e funcional, em diferentes planos, que considero fundamentais e diferenciadores para o espaço de trabalho: a experiência, a cultura, a colaboração, a tecnologia, a segurança, o bem-estar e a flexibilidade. Vejamos cada um deles, com algum detalhe.



# THE FUTURE OF WORKPLACE HYBRID MODEL TAILORMADE SYSTEM



## 1. Experience

A arquitectura rígida e permanente tornar-se-á obsoleta para a maioria dos espaços de colaboração e desenvolvimento. Estes deverão ser configuráveis conforme necessário e, sempre que possível, com mais do que um propósito, no sentido de rentabilizar e otimizar a sua utilização.

A variedade de espaços no escritório e os diferentes ambientes contribuirão para criar conforto, experiências e sensações positivas, que permitirão aos colaboradores desfrutar das várias actividades, sendo catalisadores da produtividade.

Independentemente dos modelos e características dos sistemas adoptados, o escritório será o engagement hub, um local enérgico, vibrante, que permite sentir o pulsar da organização. Será o lugar onde se materializa a cultura, na medida em que proporciona o desenvolvimento das relações de confiança e de cooperação entre colegas.

Mesmo nos modelos tendencialmente remotos, será evidente o complemento que o escritório dará a um colaborador, permitindo vivências, partilha e interacções que são impossíveis de experienciar à distância. Isto, ainda que se massifiquem tecnologias, como por exemplo as que utilizam hologramas para recriar a sensação de presença.

A cultura da organização estará intrinsecamente associada ao escritório, por todas as experiências que o mesmo proporciona aos colaboradores.

## 2. Culture

A Cultura é o plano que deve servir de cola a todos os outros e exige da parte das organizações uma especial atenção.

O ser humano tem um senso de pertença, de comunidade, de tribo. A necessidade de identificação com um propósito. Esse é um drive poderoso, em que o orgulho em fazer parte de uma organização é um elemento fundamental, que deve ser preservado. Neste sentido, o escritório terá sempre um efeito âncora garantindo essa preservação.

Apesar de ter existido um aumento na comunicação entre os colaboradores de escritórios, cidades e até, continentes diferentes, devido ao incremento de videoconferências e de conexões de longa distância, será sempre mais complicado as pessoas desenvolverem laços de confiança entre si, se nunca ou raramente interagirem pessoalmente. O meio envolvente, todas as actividades que decorrem em nosso redor, mesmo que fora do nosso campo de visão, permitem alimentar o senso de cultura.

Esta questão é especialmente relevante e crítica para elementos de diferentes equipas da mesma organização. Os elementos da mesma equipa continuam e continuarão a manter a comunicação entre si, eventualmente até com maior frequência, de forma remota, ainda que, com algumas perdas pela falta de interacção pessoal. Já os de equipas diferentes, sem o escritório como ponto de encontro, deixam, pura e simplesmente, de interagir.

Diferentes culturas irão gerar diferentes modelos híbridos, dependendo da sua área de negócio, sendo que, inúmeras organizações construíram ao longo de décadas seu ADN, o seu capital cultural - grande factor de engagement - através de relacionamentos interpessoais fortes.

## 3. Colaboration

A colaboração é um dos aspectos chave de qualquer equipa produtiva e coesa. Como tal, o escritório deve potenciar isso mesmo, seja nos momentos formais, seja nos informais. Por muito que a comunicação remota permita ultrapassar e diminuir o número de viagens ou o tempo gasto para uma determinada reunião presencial, a realidade é que apenas e só com a interacção física nos é possível sermos verdadeiramente eficientes na discussão de temas de maior complexidade ou discussão. Para a sistematização de ideias, a elaboração e definição de um plano decisivo ou para resolução de bloqueios, a comunicação não verbal é essencial. Nas reuniões através videoconferência, esta perde-se quase na totalidade. Podemos olhar para o escritório como um espaço de encontros onde as pessoas podem trabalhar, conversar, reunir e conviver.

Os espaços deverão responder às necessidades de cada colaborador, equipa ou evento, para potenciar:

- O equilíbrio entre trabalho remoto e trabalho no escritório;
- A colaboração em determinados momentos do ciclo de trabalho;
- A interacção inter-equipas;
- As acções de brainstorming;
- O desenvolvimento de trabalho em equipa;
- As sessões de formação;
- Os momentos de socialização e partilha;

# THE FUTURE OF WORKPLACE HYBRID MODEL TAILORMADE SYSTEM



De forma genérica, num modelo híbrido o sistema deve contemplar as várias realidades. Por exemplo, todo o trabalho que necessite de maior concentração e foco poderá ser realizado em casa; já o trabalho de partilha, discussão e com maior necessidade colaborativa deverá ocorrer no escritório. Por razões óbvias: se a interação é vantajosa na segunda situação, na primeira o ambiente silencioso em casa será mais benéfico. E, como sabemos, por muitos elementos acústicos que sejam devidamente conciliados, um open space terá sempre maiores níveis de ruído, acima de qualquer sala de reunião estanque ou do local de trabalho em casa.

Para incentivar a socialização, as organizações deverão investir em espaços informais.

Para o trabalho, devem criar áreas em que os colaboradores e as equipas se possam encontrar e que sirvam quer os que estão mais regularmente no escritório, quer os que trabalham principalmente de forma remota e usam o escritório de forma complementar.

Um sistema equilibrado será aquele que dê resposta adequada ao conjunto das várias necessidades. Poderemos resumir essa resposta em 3 grandes tipologias:

- Posto de trabalho, em “Hotdesk”/“Hoteling”, para os colaboradores que trabalham no escritório pontualmente e/ou com menor frequência;
- Posto de trabalho para os colaboradores que trabalham maioritariamente no escritório, pelas especificidades das suas actividades e/ou por opção própria;
- Áreas de trabalho para as equipas desenvolverem determinada actividade em momentos específicos;

Estas tipologias, num sistema que funcione de forma fluida, devem preferencialmente ser suportadas por tecnologia.

## 4. Technology

A tecnologia, ao longo da História da Humanidade, tem sido um catalisador de desenvolvimento em toda a linha. Será por isso, um aliado fundamental no suporte a qualquer sistema, de qualquer modelo de trabalho.

Desde ferramentas colaborativas, até à gestão de espaços e ao crescente impacto do IoT no nosso dia-a-dia, este é um

plano que deverá estar na agenda, permanentemente. A sua implementação não necessita de ser complexa, pelo contrário, deverá ser abordada com simplicidade, para dar resposta às questões essenciais. Foquemo-nos por isso, em dois exemplos:

- Gestão autónoma de espaços;
- Melhoria da interação remota;

A gestão de um espaço construído com base num sistema que suporta diferentes abordagens, carece de suporte digital, para que o seu principal propósito seja atingido – funcionar bem. A tecnologia permite, por exemplo, que os colaboradores marquem previamente o local de que irão necessitar no escritório. Se até agora era banal a marcação de salas de reunião, no futuro será fundamental estender essa lógica à reserva da workstation de trabalho. Seja para quem vai permanentemente ao escritório (recorrência), seja para quem vai pontualmente. A consulta de disponibilidade, visibilidade e marcação, são cruciais para garantir um local no escritório, de forma simples e autónoma. Apesar de várias organizações já terem tipologias “Hot”, muitas das vezes falta a sistematização adequada.

É importante distinguir - apesar de bastante semelhantes - o conceito de “hotdesk” e “hoteling”. Ambos preveem a utilização da mesma workstation por várias pessoas, no entanto, o modelo de “hotdesk” sem qualquer suporte tecnológico não prevê uma reserva antecipada. Assim, não garante a fluidez e a organização necessárias, gerando, por vezes disrupção, indisponibilidade nos picos de utilização e falta de informação à gestão (por exemplo, para a devida optimização das rotas das equipas de limpeza ou alterações a médio prazo).

Já o “Hoteling”, assente numa APP ou browser, permite reservar um posto de trabalho em determinado dia. Apesar de simples, este detalhe faz toda a diferença para garantir a agilidade, funcionalidade e suavidade nos processos acima identificados. Relativamente ao segundo ponto, sobre a melhoria das interações remotas, com o seu aumento e as novas dinâmicas, torna-se fundamental e sempre que possível, acompanhar os avanços tecnológicos que nos permitam criar uma experiência imersiva e de proximidade, ainda que à distância. Seja em reuniões de trabalho ou em áreas, com maior impacto, dedicadas às equipas. Estas últimas devem possuir infraestruturas de audiovisual, o mais imersivas possível, em que

# THE FUTURE OF WORKPLACE HYBRID MODEL TAILORMADE SYSTEM



a comunicação verbal deve ser sustentada por captação 360º de excelente qualidade, compensando principalmente, na medida do possível, a falta da comunicação não verbal – elemento-chave que é perdido numa ligação remota.

Estes espaços devem ser dotados de todos os equipamentos que fomentem a colaboração e agilidade entre os envolvidos, como, por exemplo, quadros de escrita digitais e ecrãs periféricos com software colaborativo que permitam a interacção em real time com os conteúdos e com as pessoas, simultaneamente.

Estes espaços deverão ainda estar equipados com wi-fi com forte capacidade de sinal, e a relação entre a infraestrutura e o mobiliário deverão ser pensados, de forma integrada, para garantir o máximo de flexibilidade possível.

## 5. Safety

A segurança é muitas vezes pouco evidenciada, mas crítica. Um elemento “invisível”, mas presente, que deve ser encarado como um todo naquilo que é a experiência de utilização dos espaços. Para além de toda a higiene e segurança no trabalho, no enquadramento legal e de boas práticas, que deverá estar sempre assegurada, foquemo-nos noutros aspectos.

Os planos preditivos, preventivos e reactivos, como as rotas de limpeza, não voltarão a ser o que eram. O nível de exigência e detalhe, irá permanecer, e bem. Nesse sentido, a integração com o sistema é fundamental, dado que a devida higienização dos espaços variam, na frequência e no momento, consoante a tipologia dos mesmos.

A estratégia de flexibilidade requer que vários processos sejam devidamente ajustados. Para a limpeza e higienização ser realizada de forma eficaz e otimizada, a criação de uma cadeia de informação entre o colaborador, o departamento de FM e as equipas de limpeza é fundamental. Além da tecnologia, a também a sinalética, enquanto reforço visual, permite não só transmitir informação de quando determinada área necessita de ser higienizada, como reforçar a confiança de todos, relativamente à limpeza e higienização dos espaços.

Ainda neste plano - e assumindo a adopção de um modelo híbrido - as organizações deverão garantir locais seguros para os seus colaboradores, preferencialmente através de cacifos individuais, de atribuição fixa e independente da reserva da workstation no sentido de evitar as disrupções comuns em modelos tradicionais de hotdesk.

Este é um aspecto, que aliado a uma política de clean desk, permite contribuir para a fluidez do sistema e para o conforto e segurança dos colaboradores e equipamentos.

Este é um plano que carece de constante inspecção e melhoria, já que contribui directamente para a base de uma experiência positiva e segura durante o período no escritório.

## 6. Wellbeing

O bem-estar é um conceito determinante para que qualquer experiência seja excelente. Cada vez mais, as organizações percebem a sua importância e impacto positivo na produtividade dos seus colaboradores, nas três vertentes principais, o bem-estar físico, mental e cognitivo, permitindo o equilíbrio e a saúde em geral. A interacção humana é um elemento muito importante para a saúde emocional e, neste momento, a digitalização acelerada, retira-nos deste caminho.

O paradoxo entre o aumento de conectividade a que assistimos e a diminuição de interacção humana é cada vez maior. Nesse sentido, o futuro será marcado pelo encontro, a procura pela conectividade humana, em complemento e equilíbrio com o digital.

O escritório será dotado de espaços sociais, de partilha, como áreas para refeição, áreas lúdicas, zonas de jogos e uma série de espaços informais, que permitam criar momentos únicos e memórias marcantes. O complemento com áreas ou políticas que permitam, por exemplo, o exercício físico e pausas para relaxamento, será uma mais-valia para a experiência, equilíbrio e alinhamento com um estilo saudável, cada vez mais valorizado.

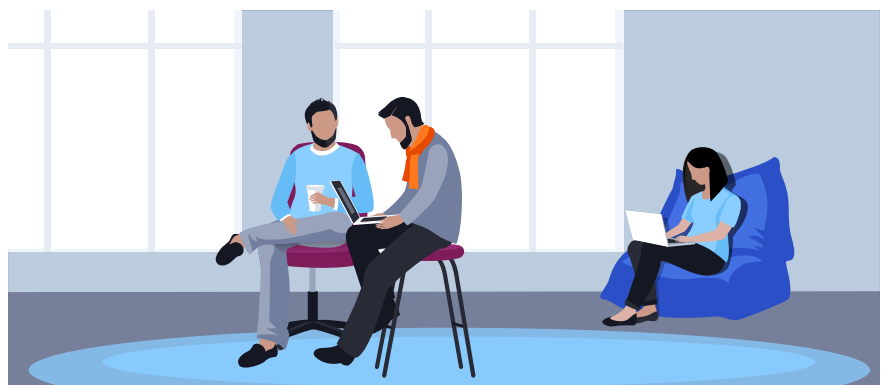
## 7. Flexibility

A flexibilidade é a palavra-chave que pode servir como certificado de qualidade de qualquer modelo. A definição de flexibilidade pode ser variada, consoante o contexto em que a aplicamos. É desta forma que o modelo para o espaço de trabalho deve funcionar, adequando-se a cada organização e criando um sistema à luz dos vários planos, com um denominador comum – manter a produtividade garantindo flexibilidade ao colaborador.

Desde o nível estratégico até ao nível mais operacional, a flexibilidade deve estar presente, sempre que possível.

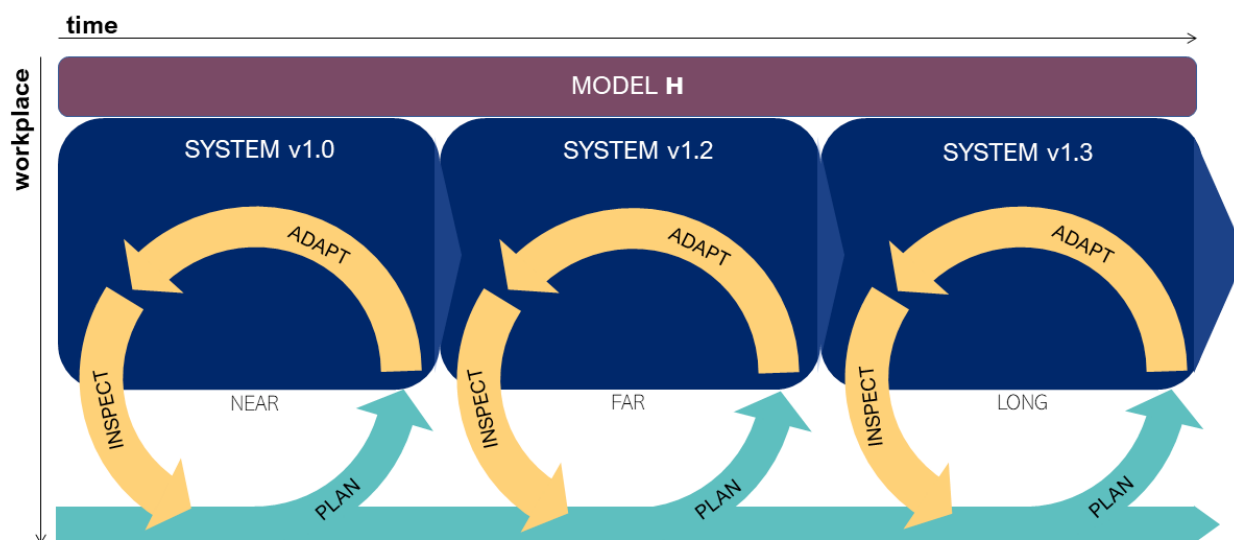
Numa vertente mais tática, aplicando literalmente o conceito de flexibilidade ao espaço físico, podemos definir áreas

# THE FUTURE OF WORKPLACE HYBRID MODEL TAILORMADE SYSTEM



específicas no escritório em que a mesma é levada ao limite. Um local com o mesmo mobiliário, mas com configurações diferentes, permite adaptar-se a actividades diversas. Podemos encarar esta abordagem de vários propósitos numa vertente macro, olhando para todas as áreas disponíveis no escritório ou, numa vertente micro, de uma área em específico. Esta deve ser dotada com vários elementos, desde o mobiliário modular a equipamentos digitais e outros artefactos úteis, com características que permitam diferentes configurações.

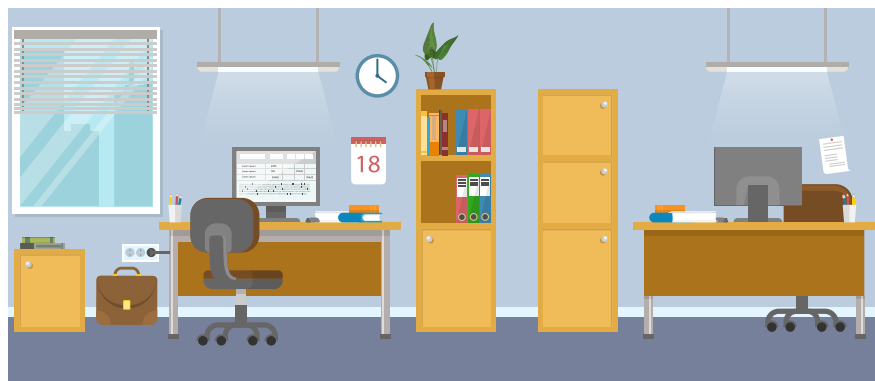
Analisando cada um dos planos, verificamos que, desde a concepção de um modelo à elaboração do sistema e até à sua materialização na vertente física, a flexibilidade quando encarada como determinante, permite-nos garantir uma resposta adequada e ágil a várias realidades, necessidades, comportamentos e dinâmicas, potenciando a produtividade e a experiência, com um foco centrado nas actividades a desempenhar.



O futuro do espaço de trabalho irá continuar a evoluir, como tem acontecido ao longo das últimas décadas. Parece-me, por isso não haver lugar para certezas absolutas. A maior probabilidade de sucesso caberá às organizações ágeis, atentas, que definam modelos abrangentes e flexíveis, com sistemas adaptados às suas realidades e que façam alterações progressivas, com

base em testes de pequena escala e com o incremento das áreas que resultem, em detrimento das que não resultem tão bem. Teremos por isso ao longo do tempo, versões evolutivas dos sistemas implementados, ao nível físico ou dos processos, orientado por uma característica fundamental para o futuro do espaço de trabalho - a adaptabilidade.

# THE FUTURE OF WORKPLACE HYBRID MODEL TAILORMADE SYSTEM



Existem organizações já muito próximas e com sistemas, ainda que desagregados, muito alinhados com estes vários planos, em que adaptações pontuais, alterações cirúrgicas ou sistematização de um novo modelo, que as colocam nas mais bem preparadas para dar resposta aos novos desafios.

O nível de alterações, maior ou menor, depende, por isso, do nível de maturidade e da atenção que a organização já dava às suas pessoas. Quanto menor esse foco, maiores serão as alterações a implementar. É, naturalmente, um erro fazer alterações drásticas. Deve-se sim, aproveitar o que já era útil, adequado à nova realidade e melhorar. A adaptação é a chave da evolução que deve nortear o futuro dos espaços.

Será fundamental, num futuro a curto e médio prazo, perceber as necessidades da organização, os comportamentos dos colaboradores e as expectativas da sociedade, para criar as condições necessárias, seja ao nível de políticas ou dos espaços

físicos. O modelo a adoptar, deve servir como um ponto de atracção e retenção, do maior bem que a organização pode ter, as suas pessoas.

Esta é uma visão que pretende auxiliar a estruturar, a partir de um modelo flexível, o processo definição e elaboração do modelo de trabalho do futuro numa organização.

Mais do que certezas absolutas - num contexto de constante mudança - uma abordagem ágil permitirá responder, de forma adequada, às necessidades de cada organização e aos seus desafios futuros.

O modelo de trabalho do futuro será certamente híbrido, mas acima de tudo, adaptável.

Artigo escrito ao abrigo do antigo acordo ortográfico.

## APFM: AJUDAMOS OS FMers A SUPERAR OS DESAFIOS

Quer saber mais?

Teremos o maior prazer em falar consigo.



**MIGUEL ALBUQUERQUE VALÉRIO**

Head of FM; CFM; CSPO  
Maio, 2021