



FUTURE
OF WORK

x



Futuro dos Espaços de Trabalho

Relatório | Abril, 2022



FUTURE
OF WORK



Teresa Gaspar

Coordenação



Fátima Mendes

Gestora de Projeto



Pedro Moura

Gestor de
Projeto



Pedro Prats

Especialista /
Cientista Sênior



José Paiva

Advisor

Nota introdutória

01. A iniciativa

Objetivos

Parceria CML-DMEI /

Landing.Jobs

Participantes

Enquadramento

02. Metodologia

Design Thinking

03. Análise

Desafios e oportunidades: Cultura de Trabalho

Desafios e oportunidades: Talento / Pessoa

Desafios e oportunidades: Espaços de Trabalho

Desafios e oportunidades: Espaço Urbano

04. Conclusões

Cidade

Organizações

Talento

01. A iniciativa

02. Metodologia

03. Dimensões de análise

04. Conclusões

A crise pandémica tem colocado grandes desafios na economia e no mercado de trabalho, e veio acelerar a necessidade de trabalhar colaborativamente com alguns dos importantes atores da cidade em torno de questões transversais com impactos visíveis nas pessoas, organizações e nos territórios.

A aposta da Direção Municipal de Economia e Inovação da CML, no projeto do “Futuro dos Espaços de Trabalho” surge na continuidade de um percurso de trabalho iniciado em 2019, através da Iniciativa Future of Work, com o desenvolvimento de projetos em torno do futuro do trabalho e das novas modalidades de trabalho que, nos últimos dois anos, ganharam uma visibilidade e centralidade ímpares.

Refletir hoje sobre o rumo que a cidade deve tomar, em função das tendências no mundo do trabalho, dos avanços tecnológicos e das múltiplas necessidades e perspetivas das diferentes gerações e das empresas, não é só necessário como é urgente.

É nosso propósito que este trabalho seja o primeiro passo na construção de um referencial para a cidade de Lisboa e lançamos desde já o repto para que nos continuem a acompanhar na construção uma capital voltada para o futuro.

Margarida Figueiredo

Câmara Municipal de Lisboa

Diretora Municipal de Economia e Inovação

O Futuro do Trabalho é um tema contemporâneo, assente no pressuposto da adaptação progressiva, enquanto estratégia para a melhoria. A maioria dos atuais paradigmas de organização do trabalho são ainda de origem industrial, muitas vezes desadequados aos desafios do futuro. O papel dos Espaços de Trabalho ilustra bem esta realidade.

A pandemia Covid-19 veio precipitar mudanças drásticas na forma como o trabalho é organizado e percecionado. Como exemplo, o papel até agora praticamente intocado do ‘Escritório’, foi excluído do quotidiano de milhares de pessoas.

Partindo desta conjuntura e no sentido de estimular uma reflexão e debate participados que ajudassem a indicar caminhos para o Futuro dos Espaços de Trabalho, a Câmara Municipal de Lisboa e a Landing.Jobs, exploraram as grandes tendências neste domínio e promoveram e organizaram uma sessão de Design Thinking. O tema afirmou-se como relevante para um conjunto de pessoas representativas de diversos setores vivos da cidade de Lisboa, que aceitaram o desafio de partilharem connosco as suas necessidades, ideias e perspetivas.

Este documento espelha os resultados e conclusões desse trabalho. Mais que soluções, aponta caminhos possíveis e recomendações para que os espaços de trabalho desempenhem um importante papel na construção do futuro, não só do trabalho, mas sobretudo de uma cidade mais equilibrada, valorizada e competitiva.

Uma Lisboa onde todas e todos queiram estar, viver e trabalhar.

Estamos perante uma oportunidade ímpar para cidadãos, empresas e autarquias construírem, em conjunto, um futuro melhor. O trabalho de cocriação e a elaboração do presente relatório pretendem ser um importante alicerce dessa construção partilhada.

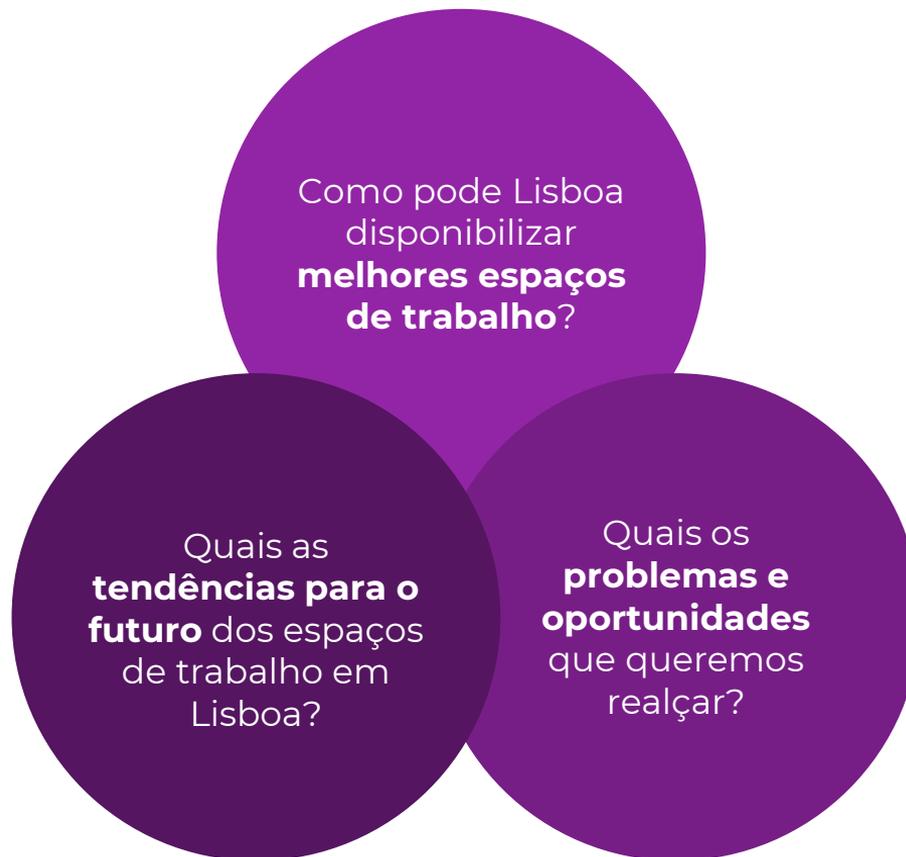
Teresa Gaspar

Câmara Municipal de Lisboa, Coordenadora Future of Work

Pedro Moura

Landing.Jobs, Chief Marketing Officer

Responder às questões:

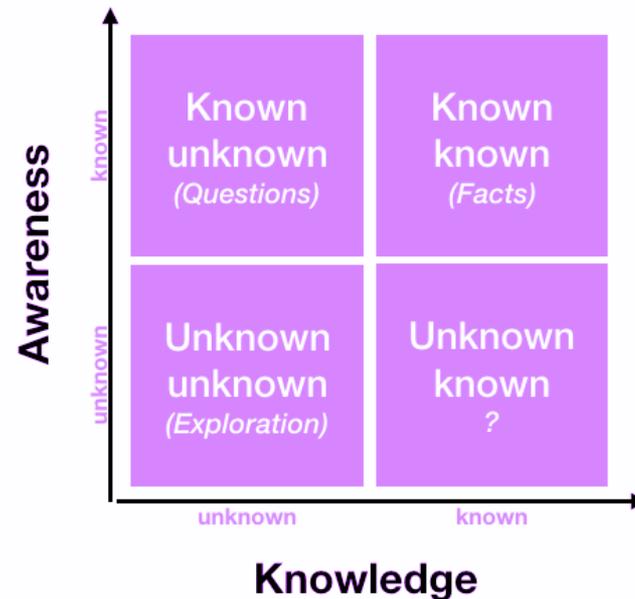


O conhecido e o desconhecido:

- Os últimos 2 anos obrigaram a que se repensasse, entre muitas outras coisas, o espaço de trabalho.
- A transformação a que se assiste parece ter acelerado uma revolução que já se acreditava inevitável - e assim abre um pouco a janela para o que será o futuro.
- Por outro lado introduz novas variáveis que poderão levar a análises precipitadas.

O que sabemos então?

Qual a base factual de partida da nossa análise?



Known-knowns – aconteceu!



- A revolução digital despoletou o surgimento de novas formas de trabalhar, como por exemplo, o fenómeno do nomadismo digital ou do trabalho remoto.
- Também levou ao surgimento de novos serviços, produtos e modelos de empreendedorismo.
- O mercado de trabalho transformou-se, globalizou-se, deslocalizou-se.
- As carreiras passaram a assentar cada vez mais em algo inerente ao indivíduo e não suportadas unicamente pelas empresas.

Known-unknowns – o que já sabemos não saber sobre o futuro dos espaços de trabalho



- Como irão evoluir os processos colaborativos com a proliferação das ferramentas digitais e do trabalho remoto?
- Como iremos resolver os problemas inerentes às equipas dispersas pelo mundo, em diferentes contextos económicos e sociais?
- Como será um regresso ao trabalho sem restrições sanitárias? Voltaremos ao antigo normal?
- Onde e como encontraremos espaços de trabalho que nos permitam níveis de produtividade de excelência?

Dos cubículos, aos open-spaces, à transformação digital, ao trabalho remoto...

Porque foi necessária a pandemia para a adopção
massiva do trabalho remoto?

Porque não ficámos em casa para sempre?

**O que precisamos, afinal,
dos nossos espaços de trabalho?**

O Futuro dos Espaços de Trabalho

- Alguns setores da sociedade produtiva renderam-se ao potencial transformador das novas formas de trabalho, inesperadamente expostas pela pandemia.
- Após essa fase inicial, ficou claro que havia ainda um longo caminho a percorrer.

Não estamos, afinal, totalmente preparados para o futuro do trabalho:

Enquanto cidadãos
Enquanto talento
Enquanto empresas
Enquanto sociedade

01. A iniciativa

02. Metodologia

03. Dimensões de análise

04. Conclusões

Desafio:

Como ajustar os espaços de trabalho às necessidades concretas **das pessoas e empresas?**

Empathise



Define



Ideate



Prototype



Test



O trabalho nas nossas vidas está intrinsecamente ligado à nossa perceção da felicidade, de realização do nosso potencial e à qualidade de vida da sociedade onde nos inserimos.

Customer Profile



Design Thinking

Uma técnica centrada no indivíduo



Data:

26 de outubro de 2021

Participantes:

25 participantes

CML | Landing.Jobs | Empresas de excelência ligadas à cidade de Lisboa | Cidadãos | Trabalhadores | Líderes

Objetivo:

Articular com utilizadores: pessoas concretas, com características, necessidades e problemas diferenciados

CML

Teresa Gaspar - CML/DMEI - Coord. Future of Work - [In](#)

Fátima Mendes - CML/Future of Work - Gestora de Projetos - [In](#)

Isabel Advirta - CML/DMEI - Diretora Departamento EEE - [In](#)

Nuno Caleia - CML - Chefe de Divisão - [In](#)

Bernardo Gaeiras - CML - Fablab - Diretor Fablab - [In](#)

Elisabete Rocha - CML/Future of Work - Gestora de Projetos - [In](#)

Fátima Vasconcelos - CML/Future of Work - Gestora de Projetos - [In](#)

Landing.Jobs

Pedro Prats - Product Manager - [In](#)

Pedro Moura - CMO - [In](#)

José Paiva - Chairman and CFO - [In](#)

Pedro Castro - Head of Marketplace - [In](#)

Joana Flores - UX Lead - [In](#)

Tecido produtivo da cidade

Elmar Derkitsch - Lisbon Marriot Hotel - General Manager - [In](#)

Duarte Cardoso - CBREDirector - Strategic Advisory - [In](#)

Aldo Tornaghi - Toyno - Space designer - [In](#)

Mário Rodrigues - Farfetch - Talent Acquisition Senior Manager - [In](#)

Sophia McDonald - Unbabel - Head of Office Operations at Unbabel - [In](#)

Carlos Fernandes - AICEP - Portugal Global - Senior Investment Manager - [In](#)

João Carlos Simões - Ideaspaces CoWork - CEO - [In](#)

Pedro Alves - Portugal Digital - User Experience Researcher - [In](#)

Ricardo Salgado - Kader Kennison - Managing Partner - [In](#)

João Louro - NewBridge - CEO - [In](#)

Pedro Rebordão - Lispolis - Manager for Promotion and Innovation - [In](#)

Design Thinking

Uma técnica centrada no indivíduo

- 4 utilizadores de espaços de trabalho em Lisboa.
- Pessoas representativas de **diversos contextos**:
 - Com experiência internacional
 - Com diferentes níveis de senioridade
 - Em diferentes fases da vida familiar
 - De diferentes setores de atividade
- **Problemas e oportunidades** identificados em conjunto com estas pessoas concretas.
- Complementaridade com um trabalho posterior de investigação.



01. A iniciativa

02. Metodologia

03. Dimensões de análise

04. Conclusões

O Espaço de Trabalho desempenha o papel de **elemento matricial do trabalho**, condicionado pelo contexto urbano onde se insere e potenciador do **Talento**.

Novos paradigmas do Futuro do Trabalho ditam que o conceito de Espaço de Trabalho se desmultiplique em diversas instâncias, quer no **Espaço Urbano** quer no espaço privado e pessoal, o que implicará novas **Culturas de Trabalho**.

Enquadramento dos contributos e da literatura analisada, nas seguintes dimensões:

O espaço como elemento **agregador**
e promotor da **inovação**



A **pessoa** enquanto elemento central do trabalho

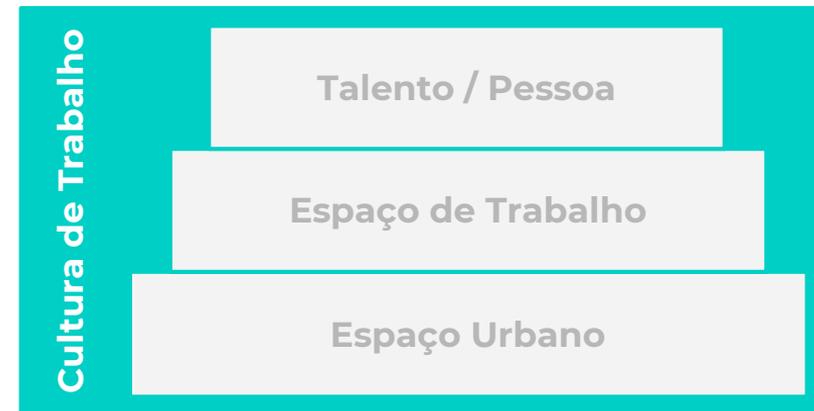
O **espaço/modelo** de trabalho enquanto fator de atração de talento

O **planeamento** enquanto fator de diferenciação



Temas-chave:

1. Colaboração / foco
2. Inovação / criatividade
3. Alinhamento / cultura organizacional
4. Equilíbrio vida / trabalho
5. Síncrono / assíncrono
6. Gestão de Trabalho
7. Trabalho Remoto / Escritório
8. Gestão de Carreiras
9. Atração e Retenção de Talento
10. Capacidade por parte das empresas e líderes / gestores para se adaptarem ao futuro do trabalho





Desafios



Com a proliferação do trabalho remoto, existe uma **tensão entre espaços individuais e espaços comuns**.

Os espaços de trabalho do futuro terão de ser pensados para encontrarem um compromisso entre:

1. Os fatores que encorajam o encontro num espaço fixo comum: a colaboração, interação, marca e cultura;
2. O desejo de potenciar a liberdade de escolha do colaborador quanto à localização e/ou tempo dividido entre localizações.

Oportunidades



Os **modelos híbridos** permitem explorar os novos contextos, procurando equilíbrios que potenciem a retenção e atracção de talento.

Estes modelos, e respetivas infraestruturas e processos de que dependem, devem ser contruídos por e para os colaboradores:

Como irão os espaços de trabalho ajudar a construir a cultura? Como se relacionam os colaboradores com o espaço de trabalho?

Quais os tipos e estilos de trabalho que melhor se adequam ao espaço de trabalho?

Onde é que os colaboradores efetivamente necessitam de desempenhar as suas tarefas?



Desafios



Não existe uma solução global.

Embora já se comecem a conhecer diversas práticas com resultados dados, nenhuma tem aplicabilidade transversal.

As soluções dos espaços de trabalho do futuro serão altamente **dependentes dos contextos** em que se inserem.

Oportunidades



As organizações devem aproveitar este momento para repensar e adaptar a sua cultura:

- Envolver todos os stakeholders na redefinição da cultura
- Criar uma cultura robusta que resista às tensões naturais entre as sinergias do escritório e a liberdade dos colaboradores
- Identificar os traços comportamentais que induzem maior sucesso organizacional e individual
- Capacitar os colaboradores e as lideranças para novas culturas de trabalho adaptadas às novas realidade.

Este processo transformativo é uma oportunidade para quebrar com legados do passado e reconstruir organizações apetrechadas para atingir o seu máximo potencial.



Desafios



Não há dúvida de que a **Inovação** é um elemento central nas organizações de maior sucesso e que mais valor produzem.

É clara a correlação entre os elementos culturais da inovação e o espaço físico de trabalho.

O desafio é conseguir *fomentar a Inovação, criando espaços de trabalho comuns e respeitar igualmente a necessidade de liberdade do trabalhador.*

Oportunidades



Os novos espaços de trabalho comuns poderão ser pensados com **grande foco na inovação**. A fluidez destes espaços para o trabalho altamente criativo, explorando os momentos de colaboração, não terá de ser limitada pelas necessidades de albergar, no mesmo espaço, todas as outras tarefas de suporte da organização.

Nos modelos híbridos, o espaço de trabalho divide-se então no espaço individual (casa, esplanadas, coworkings), adaptado a tarefas assíncronas de produção mais individualizada, e o escritório, adaptado à colaboração, criação e fomento da cultura organizacional



Desafios



Com a inevitável globalização do mercado de trabalho em muitas indústrias - acelerado pela banalização do trabalho remoto - o tema da **retenção de talento** adquire ainda maior relevância.

Como adaptar as empresas e liderança a este futuro, onde a cultura de trabalho terá de proliferar numa estrutura distribuída?

Como pode a cultura de trabalho, num contexto de profunda transformação do conceito de carreira, potenciar o crescimento de profissionais e empresas?

Oportunidades



Mais uma vez, a ideia dos modelos híbridos pode ter o benefício acrescido de trazer espaços e momentos de verdadeira construção de cultura organizacional.

O nosso tecido produtivo terá obrigatoriamente de **tirar proveito da globalização do mercado de trabalho**. Portugal, e **Lisboa** em particular, têm **condições ímpares** para o fazer, dada a sua geografia e história.

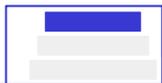
A transformação a que assistimos ao nível das carreiras cria um vazio a ser preenchido por serviços de apoio ao talento e empresas, para fazer face ao crescente *turnover*.



Temas-chave:

1. Deficiente equilíbrio vida pessoal / trabalho
2. Excessiva importância do trabalho na vida das pessoas
3. Externalidades negativas ao trabalho, como tempo de commuting, pouco tempo para vida privada
4. Falta de opções flexíveis, distribuídas e atrativas de espaços de trabalho
5. Cultura de trabalho pouco flexível
6. Dificuldade na adaptação à gestão de trabalho em contextos remotos / híbridos
7. Adaptação a diferentes modos de trabalho (escritório / remoto, individual / colaborativo, síncrono / assíncrono, focado / criativo, etc)
8. Trabalho remoto pode implicar problemas na gestão / evolução de carreira e alinhamento organizacional
9. Dificuldades acrescidas para pessoas deslocadas, nómadas digitais, etc
10. Saúde mental e o propósito no trabalho / impacto na sociedade, potenciado por isolamento





Desafios



Com o trabalho remoto, a otimização de processos com recurso a ferramentas digitais e automação, o poder negocial adquirido pelo talento e o foco dado à felicidade individual, o futuro do trabalho estará cada vez mais focado na produtividade e na realização pessoal das pessoas.

Será cada vez mais normal a redução do n.º de dias de trabalho semanais e/ou do n.º de horas trabalhadas por dia.

Esta alteração na alocação do tempo das pessoas terá impacto na sociedade e na cidade, que se adaptou a um trabalho de horários fixos e 40 horas semanais.

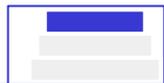
Serviços, espaços públicos, transportes, estarão preparados para uma vida profissional na cidade nestes novos moldes?

Oportunidades



A cidade deverá explorar a **preponderância de outros elementos da vida**, para além do trabalho: família, escolas, desporto e lazer, atividades sociais e culturais.

A cidade pode fazer muito ao nível da **dimensão do espaço urbano** para se adaptar a uma força de talento, que vive uma nova cultura, e onde a vivência em cidade está longe de se reduzir ao horário laboral.



Desafios



Como impacto da globalização do mercado de trabalho, da aceleração da circulação de talento entre empresas e da distribuição geográfica da força de trabalho, é expectável que a cidade tenha cada vez mais de dar resposta à **necessidade de talento internacional**.

Pessoas deslocadas, com diferentes níveis de qualificação, propósitos de vida e carreiras, imigrantes ou nómadas digitais, conviveram no mercado.

Estaremos preparados para dar a melhor experiência de trabalho a estas pessoas?

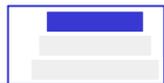
Oportunidades



Com a proliferação recente, quer do turismo, quer de iniciativas ligadas ao empreendedorismo tecnológico (como incubadoras de startups, a própria WebSummit...), a cidade começou a internacionalizar-se.

Esse processo deverá continuar, com novo fôlego. As respostas que a cidade dá ao turista, poderão também ser pensadas para estadias mais prolongadas ou para a **recepção de pessoas que se estão a deslocar de forma mais permanente**.

Temas como as **línguas** disponibilizadas no acesso a serviços, o transporte, a habitação e os espaços de trabalho, podem ser tratados de forma transversal para as diferentes experiências que queremos otimizar.



Desafios



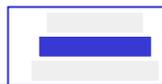
A tendência para a adoção do trabalho remoto, bem como a digitalização de grande parte da atividade produtiva, dá nova relevância à **literacia digital**.

As organizações necessitam cada vez mais de talento com competências digitais, bem como de boas práticas do trabalho remoto, flexível e adaptável a diferentes modos de trabalho (escritório / remoto, individual / colaborativo, síncrono / assíncrono, focado / criativo, etc).

Oportunidades



A cidade deverá fomentar a sua oferta de **oportunidades de qualificação e requalificação ao nível da literacia digital**, de forma a garantir que quem aqui pretende fazer a sua vida tenha a preparação necessária para o futuro do trabalho e assim contribuir para o sucesso das organizações da cidade.



Temas-chave:

1. O que é o espaço de trabalho (casa, escritório, cowork)
2. Configuração / arquitetura dos espaços de trabalho
3. Funções do espaço de trabalho (encontro, colaboração, ou foco / trabalho individual)
4. Espaços de trabalho uni organizacional ou multiorganizacional
5. Integração em espaços fluídos
6. Fator de atração / retenção de talento
7. Espaço de trabalho enquanto fator de produtividade / criatividade / inovação
8. Fator de socialização e bem-estar
9. Como gerem as organizações espaços de trabalho que não são seus (casa, cowork, etc)?
10. O contexto geográfico nos espaços de trabalho
11. Relação entre espaços de trabalho e organização de trabalho (individual, coletivo, remoto, híbrido, síncrono / assíncrono, etc)
12. Fator de escolha por parte do talento





Desafios



A **globalização do mercado de trabalho**, facilitado pelas ferramentas digitais e, recentemente, pela adoção do trabalho remoto, levanta novos desafios ao sucesso na retenção de talento.

Os tradicionais motivadores - salário, evolução na carreira, desafio e qualidade de vida - deixam de estar assim sob o escrutínio de uma geografia.

Como reter talento no futuro do trabalho?

Oportunidades



Os **espaços de trabalho** poderão ser uma **chave para a competitividade de Lisboa** na atração e retenção de talento.

Os escritórios - poderão estar preparados para fornecer uma experiência de excelência ao colaborador, tornando-se num fator de atratividade para atrair e reter talento.

Da mesma forma, os espaços de trabalho individualizados, podem agora ser pensados para toda a cidade, tirando partido do inegável potencial de Lisboa e pensados para otimizar a qualidade de vida do trabalhador em Lisboa.



Desafios



Além dos novos desafios ao nível da atracção e retenção de talento, também temos de considerar velhos desafios.

Um dos quais é a **falta de talento altamente especializado**, tipicamente ligado à tecnologia.

Mesmo retendo todo o talento local - cada vez é mais difícil dada a globalização do mercado de trabalho - a cidade, as suas organizações e economia necessitam urgentemente de atrair mais talento estrangeiro.

Oportunidades



Uma grande oportunidade para explorar Lisboa enquanto **capital do trabalho remoto**.

Fenómenos como o nomadismo digital devem ser endereçados de forma cirúrgica. Devemos procurar providenciar a este talento topo uma experiência de trabalho de excelência e procurar criar condições para que este talento produza valor acrescentado na cidade e no País.

Criar soluções ao nível das infraestruturas da cidade, dos benefícios fiscais, dos transportes, da habitação, entre muitos outros, à frente referidos sob a dimensão Espaço Urbano.



Desafios



Os escritórios devem ter espaços de trabalho individuais ou não?

*Como ter **espaços de trabalho adequados a diferentes tipos de trabalho** (focado, grupo, async/sync, etc)?*

Como ter espaços agradáveis onde as pessoas gostem de trabalhar e sejam mais produtivas, estimulando a inovação?

Oportunidades



Os **escritórios** como **espaços de trabalho polivalentes** que suportem, simultaneamente, trabalho em equipa e trabalho individual.

Na vertente social, os escritórios devem sobretudo permitir reuniões (1-1, n-n), encontros casuísticos, incentivando a colaboração, o networking e a criatividade.

Isto implica que os espaços de trabalho sejam **bem localizados**, sejam de **fácil acessibilidade** (temporal e física), tenham **condições** aprazíveis e configurações que **incentivem a vertente social**.

No entanto devem também existir espaços de trabalho para trabalho individual, sobretudo quando os trabalhadores não tenham possibilidade de trabalho individual em suas casas ou noutros locais.



Desafios



Os espaços de trabalho devem ser sobretudo mono-organização, ou fomentar a coexistência de pessoas de várias organizações?

Deve existir uma especialização dos espaços de trabalho em termos dos tipos de trabalho, ou devem ser adaptados a vários tipos de tarefas e organização de trabalho?

Como gerir a utilização diversificada de espaços de trabalho, quer ao nível de acesso, quer ao nível de custos?

Oportunidades



Espaços de trabalho que suportem várias empresas ou vários tipos de tarefas criam **sinergias** ao nível de **networking e inovação**.

A possibilidade de **acesso a espaços de trabalho de maneira flexível**, permite dar resposta às necessidades de profissionais individuais, equipas dinâmicas, e empresas em crescimento.

Conceitos como cowork, office-as-a-service ou mesmo sub-aluguer de espaços de trabalhos permitem uma **utilização mais racional dos espaços disponíveis**, satisfazendo as necessidade de espaço e possibilitando **modelos adaptativos** e também **economias de escala**.

O acesso a **espaços de trabalho com qualidade** - e **geridos profissionalmente** - a profissionais e empresas pequenas possibilita foco no negócio e maior capacidade de networking e inovação.



Temas-chave:

1. Deficiente capacidade ao nível da mobilidade
2. Movimentos pendulares síncronos que estrangulam as vias de comunicação
3. Necessidade de serviço para micromobilidade, percursos não habituais e mobilidade fora de horas tradicionais de trabalho
4. Falta de espaços de trabalho distribuídos geograficamente, adequados e multiorganização
5. Lógica monofuncional de organização urbana (locais isolados onde se trabalha, onde se vive, onde se convive, onde se compra, etc) que dificulta a mobilidade e compromete a atividade dentro e fora do horário de trabalho
6. Cobertura de infraestrutura de comunicações tem pontos de falha
7. Habitação para residentes e não residentes, ao nível de disponibilidade, plasticidade e custo
8. Deficiente planeamento urbano multimunicipal ao nível das infraestruturas e espaços de trabalho





Desafios



Com o esbatimento das fronteiras claras do espaço de trabalho, e as novas formas de trabalho como o trabalho remoto, torna-se evidente a **escassez de soluções para novos espaços de trabalho**.

Os cidadãos trabalhadores têm a sua vida demasiadamente focada / capturada pela função 'trabalho', não só pelo trabalho em si, mas também pela deficiente organização do espaço urbano, focado em demasia nessa função, relegando muitas das outras 'funções de vida' para segundo plano.

Oportunidades



Proliferação de **espaços de coworking**:

- No centro da cidade, para ir ao encontro da procura de talento a trabalhar para empresas totalmente remotas, como por exemplo, os nómadas digitais;
- Na periferia da cidade, para talento que aí vive e que trabalha em empresas sediadas no centro da cidade, quando opta por evitar a deslocação.

Incentivar modelos como office-as-a-service ou sub-aluguer de espaços, por forma a **otimizar disponibilidade de espaços**, ocupação, networking e economias de escala.

Reformular espaços públicos para que facilmente possam fluir para espaços de trabalho, como jardins, esplanadas, locais sociais e culturais.



Desafios



Cada vez menos o talento estará disposto a desperdiçar tempo em **deslocações pendulares**. O tempo perdido nessas deslocações ganha novo relevo, especialmente para a força de trabalho que - por imposição da pandemia - já se apercebeu que tal não é uma inevitabilidade, visto existirem alternativas não só viáveis como potencialmente melhores a todos os níveis.

Ainda assim, soluções que ganham cada vez mais notoriedade como as dos modelos híbridos, não eliminam de todo as necessidades de deslocações. Deslocações essas que obedecem a novos horários e novas exigências, por exemplo, do ponto de vista ambiental.

Oportunidades



Desenhar soluções com impacto imediato, que permitam a aproximação do conceito da “**Cidade dos 15 minutos**”, em que espaços urbanos multifuncionais previnam a dispersão das deslocações.

Investir no **planeamento urbano e económico numa perspetiva intermunicipal**, de forma a que se otimize a articulação entre os transportes públicos e de micromobilidade, numa lógica que permita que a mobilidade seja vista como um serviço adequado, prático e acessível.

Reduzir a carga no sistema de transportes através da promoção de trabalho remoto, da possibilidade de se trabalhar em locais diferentes e do desfasamento de horários.



Desafios



A **lógica monofuncional da organização urbana** tem efeitos perversos, nomeadamente ao nível da otimização do tempo dos cidadãos como até repercussões ambientais e outros custos acrescidos.

Espaços apenas destinados ao trabalho, outros apenas de habitação, outros de comércio e serviços, etc.

Oportunidades



Uma cidade atrativa para o trabalho do futuro deverá:

- Permitir a fluidez dos espaços e potenciar uma vivência multifacetada e enriquecedora ao nível do bairro;
- Considerar o conceito da “**Cidade dos 15 minutos**”, onde a maior parte das tarefas diárias de rotina se conseguem cumprir a pé ou em micromobilidade;
- Privilegiar uma política de habitação que contemple ocupações de diferentes tipos (permanente / temporária), fomentando a otimização da ocupação de fogos existentes e que seja integrada numa lógica multifuncional de organização urbana, promovendo uma cidade mais equilibrada e saudável.

01. A iniciativa

02. Metodologia

03. Dimensões de análise

04. Conclusões

Cidades

- + Rede **5G** generalizada
- + Rede de **espaços de trabalho partilhados** (*cowork, office-as-a-service, subaluguer*)
- + Rede de transportes, **micro-mobilidade** e mobilidade-as-a-service multimunicipal
- + Trabalho remoto e **horários desfasados**
- + Programas de habitação para não-residentes e **habitação flexível**
- + Programas de **atração de talento** e empresas internacionais
- + **Requalificação profissional**
- + **Organização urbana multifuncional** e de estímulo de atividade fora de horário laboral (Cidade dos 15 Minutos)
- + Espaços e **atividades sociais e culturais**, tornar a cidade mais 'viva'

Organizações

- + Culturas de trabalho flexíveis e adequadas a **modelos de trabalho híbridos** (remoto / local, individual / colaborativo, etc)
- + **Programas de capacitação** de colaboradores e lideranças para novas culturas de trabalho
- + **Espaços de trabalho atrativos** para talento
- + Espaços de trabalho que estimulem a socialização e o **trabalho colaborativo / criativo**
- + Modos de trabalho inovadores, como **semana de 4 dias** ou **horários parciais**
- + Talento com condições de escolha para **trabalho em casa** ou noutros espaços
- + Programas de alinhamento organizacional
- + Programas de **promoção da saúde, inclusão e bem-estar** adaptadas a trabalho híbrido

Talento

- + Programas de requalificação digital e capacitação para **modelos de trabalho híbridos** (remote / local, individual / colaborativo, etc)
- + **Qualificação profissional** contínua
- + Lisboa enquanto **capital mundial do trabalho remoto** e pólo do nomadismo digital
- + Estímulo do empreendedorismo e **atração de profissionais** e organizações de elevado valor para a cidade
- + Estímulo à utilização da cidade não só como espaço de trabalho, mas como **espaço de lazer, socialização e realização pessoal**
- + Estímulo a uma cultura de **cidadania integrada e positiva**, que se reflita na qualidade de toda a Cidade

Conclusões

Estratégia para a Cidade

Espaços de
trabalho
fluídos

Espaços
otimizados
para a
colaboração

Novas
culturas de
trabalho

*Cidade dos 15
minutos*

Espaços de
trabalho como
elementos de
atração de talento

Cidade preparada
para a
multiculturalidade

Horários
desfasados, cidade
vívda 24/7



**FUTURE
OF WORK**



**Vamos construir
o futuro juntos!**