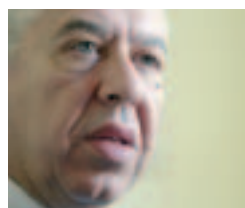


**Banco de Portugal**
IDE em queda nos primeiros
seis meses do ano. Págs. 12 e 40

Estado **corta na Saúde** dos funcionários públicos



- ➔ ADSE perdeu 95 mil beneficiários desde 2001
- ➔ Despesa total dispara com dívidas antigas

Os custos da ADSE com a saúde dos funcionários públicos atingiram os 831,2 milhões de euros, o que traduz uma quebra de 4% face a 2004. Esta diminuição ficou a dever-se à redução de 14% dos encargos com o chamado regime livre e de 9% com o Serviço Nacional de Saúde, de acordo com o relatório de actividades de 2005. **Págs. 10 e 11**

673€

Custo por funcionário em 2005

ARQUITECTOS DE PRESTÍGIO

O NOVO LUXO DAS EMPRESAS

ESPECIAL Págs. 31 a 35

NOVA SEDE DO BIG

EDIFÍCIO DA BRISA

EDIFÍCIO DO BES

Grão-Pará pagou dívidas de 15 milhões ao Fisco e à Segurança Social **Pág. 4**



AXN

é o quarto canal mais visto em Portugal **Pág. 39**

Confiança

Mais Economia Menos Prozac

Suplemento de Verão

EMPRESA

Consultoria

Economia
Real**Recursos
humanos**

Marketing

Governo das
sociedades

Gerir consiste em perceber a relação mútua entre opostos: inovação e rotina, eficiência e eficácia, controlo e liberdade, diferenciação e integração.

Miguel Pina e Cunha

Director do MBA da UNL in "DN"

Escritórios saudáveis Mais produtividade

Na futura sede do BIG, os trabalhadores podem ir de bicicleta até Algés. No BES, nem os administradores têm gabinetes privados. A Brisa escolhe "open-space". Tudo assinado por arquitectos. De renome.

Lúcia Crespo lcrespo@mediafin.pt

Futura sede do BIG com terraço para o Tejo

Tejo. Terraço. E bicicletas. É de um escritório que se fala. O BIG vai deixar as instalações do Saldanha, em Lisboa, e rumar à Avenida 24 de Julho, junto à discoteca Kapital. Um edifício com vista para o rio. À espera de licença de construção, o arranque da obra está previsto para Setembro. "Os directores optaram por abdicar das tradicionais zonas financeiras. Ao invés, escolheram áreas mais arejadas. É uma tendência das multinacionais", comenta o arquitecto Mário Sua Kay, responsável pela concepção do projecto. A futura sede do BIG vai ter zonas de terraço e recortes com vista para o Tejo, espaços de descontração para pausas no trabalho, propícios à troca de ideias entre os colaboradores. Locais onde os funcionários podem usar os seus "laptops".

As novidades não se esgotam nas áreas ao ar livre. O banco de investimento vai construir, na cave do edifício, balneários com cacifos particulares e sistemas de ventilação, onde será instalado um parque de estacionamento de bicicletas para incentivar os trabalhadores a passear até Algés ou a fazer "jogging" durante o período de almoço. Terminado o exercício, é tempo para duche e regresso ao trabalho. Ou então, a pedalada fica para o pôr do sol. O edifício, composto por quatro pisos, dois deles com 1400 m², integra áreas em "open-space". Salas polivalentes, que incluem zonas de reuniões para accionistas, flexíveis para acções de formação. A contornar o edifício, que mantém uma fachada antiga, estarão caixas de vidro para controlar a incidência solar. Espaços em tons laranja, a nova cor do BIG, que deixou cair o azul morto. Tudo, em nome de uma atitude mais informal.

Continua nas páginas seguintes



**Espaços
empresariais**

Escritórios agradáveis podem levar 48% dos trabalhadores a permanecerem mais uma hora por dia no trabalho. O número é apontado pela Gensler, consultora de “design” e arquitectura. Segundo o estudo, efectuado no mercado norte-americano, as más condições nos locais de trabalho podem levar a uma perda anual de produtividade de 256 mil milhões de euros.

Ambientes

Arquitectos de prestígio disputados pelas empresas em Portugal

Lúcia Crespo lcrespo@mediafin.pt

“Sabia que existem empresas norte-americanas que incentivam os trabalhadores a trazerem mobília de casa?”, pergunta o arquitecto Mário Sua Kay, enquanto folheia um livro sobre escritórios inovadores do britânico Francis Cuthbert Duffy. São os chamados “employee friendly spaces”, onde colaboração é a nova “buzzword” da gestão.

Na sede do Google, em vez de cadeiras, os colaboradores podem usar bolas de pilates, também chamadas “physio-balls”, grandes esferas de borracha. A Nike tem um campo de basquetebol nas instalações. Quando estão fartos de desenhar sapatos, os trabalhadores vão testá-los na arena desportiva. Nos escritórios da Hearst, grupo que edita publicações como a “Cosmopolitan”, as divisórias de trabalho vêm equipadas com secretárias que contêm compartimentos para os sapatos, espelhos e outros objectos. A consultora Dublin Group tem uma zona comum que pode ser reconfigurada de diferentes formas, consoante o perfil dos colaboradores, clientes e reuniões.

Bem-estar para reter talentos

A importância do bem-estar no local de trabalho parece ser, cada vez mais, uma preocupação das multinacionais. Em especial para reter quadros de topo talentosos. As condições de trabalho podem pesar mais do que os próprios salários. Quando estes já atingiram patamares muito elevados. A saúde dos colaboradores começa a ser um bem maior. Não se trata apenas de boas práticas. É de produtividade que se fala. “Quando a Microsoft, em Portugal, se instalou na Quinta da Fonte, calculou um aumento de produtividade na ordem dos 25%”, conta o arquitecto Mário Sua Kay, responsável pelo parque de escritórios em Paço d’Arcos. Pessoas saudáveis a trabalhar em ambientes agradáveis produzem mais e passam mais horas no escritório.

“A ideia é que o local de trabalho possa ser uma espécie de oásis, um espaço ‘zen’ para meditar e criar. A sabedoria vem das grandes multina-



O quiosque no átrio central do Edifício Suécia, em Carnaxide, proporciona uma zona de relaxe e de desconpressão.

Mário Sua Kay
Arquitecto



NETJETS

Espaços arrendados à medida

O edifício Cristal, em Oeiras, alberga empresas como a transportadora aérea NetJets (nas fotos), que aí ocupa 4.840 m2 de escritórios. Para assegurar que o espaço iria ser à medida das suas necessidades de trabalho, a NetJets começou a negociar o arrendamento das instalações com dois anos de antecedência.

Melhorar escritórios pode levar cada funcionário a trabalhar mais uma hora por dia

➔ Escritórios com instalações agradáveis podem levar 48% dos trabalhadores a permanecer mais uma hora por dia no local de trabalho. O número é apontado pela Gensler, consultora norte-americana de “design” e arquitectura. De acordo com a companhia, que recorreu à empresa de estudos de mercado D/R Added Value, as más condições nos locais de trabalho podem originar uma perda anual de produtividade avaliada em 330 mil milhões de dólares (256 mil milhões de euros). A análise “Gensler 2006 US - Workplace Survey” baseia-se em inquéritos efectuados a 2013 trabalhadores, com uma idade média de 42 anos, integrados em companhias com mais de três mil funcionários e receitas de 354 milhões de dólares (275 milhões de euros). Segundo a pesquisa, as empresas que ignoram o “design” e o “layout” não optimizam o potencial dos seus recursos humanos.



Os colaboradores admiram mais os superiores hierárquicos que optam por não trabalhar em gabinetes fechados.

De acordo com a análise da consultora norte-americana, os trabalhadores acreditam que se tornariam 21% mais produtivos se estivessem integrados num ambiente de trabalho mais agradável e acolhedor. Uma fatia de 90% crê que o bom ambiente influenciaria o seu humor e atitude no trabalho, bem como a sua satisfação e realização profissional.

De salientar é, também, o facto de 62% dos colaboradores afirmarem que admiram os superiores hierárquicos que optam por trabalhar em espaços abertos, em vez de se fecharem em gabinetes privados.

Contudo, 46% dos inquiridos não acreditam que a empresa onde trabalham tenha como prioridade melhorar as instalações. Para 40% dos entrevistados, a razão do cepticismo prende-se com os custos financeiros associados à melhoria dos espaços de trabalho.

cionais. Do estrangeiro chegam quadros de empresa, mais exigentes com os espaços de trabalho.

CUF contrata Castello Branco

Esse saber importado está a levar as multinacionais em Portugal a procurar arquitectos de renome para o esboço dos seus escritórios. Em Julho, a Vodafone convidou 50 profissionais a participar num “Concurso de Ideias”, para o projecto final de construção da nova sede no Porto. Duas dezenas de propostas estão a ser avaliadas e a escolha definitiva decorre em Outubro. Como critérios, a operadora aponta a localização, facilidade de acessos, iluminação e conforto ambiental. Factores que se reflectem no bem-estar e produtividade dos colaboradores, resalta fonte da empresa. Na nova sede, com capacidade para 400 pessoas, serão instalados todos os serviços, hoje dispersos por quatro edifícios. A obra, cuja construção será iniciada em Janeiro de 2007, deverá estar concluída no início de 2009.

Também a CUF contratou o Atelier Castello Branco Arquitectos para planear a nova sede em Alverca, onde agora estão concentradas todas as funções administrativas. “A possibilidade de reunir, num só espaço, o conselho de administração, a comissão executiva e os funcionários, contribui para a aproximação entre todos os colaboradores”, salientou o CEO Luís Filipe Pereira.

“Open space” no BES e na Brisa

A Brisa contratou o arquitecto Frederico Valsassina para projectar a sua futura sede, junto às actuais instalações, em Carcavelos, no nó da auto-estrada A5. O mesmo profissional foi chamado para conceber o Office Park Expo, no Parque das Nações, um projecto em co-autoria com Nuno Leónidas Arquitectos. Frederico Valsassina vai, igualmente, assinar a renovação urbana do Grupo Espírito Santo. Empresa que prevê aumentar a sua sede na Avenida da Liberdade.

Estes três espaços apostam em grandes áreas de trabalho com formato “open-space”. No BES, nem os administradores têm gabinetes in-



dividuais. Os 12 elementos da comissão executiva partilham a mesma sala.

Longe vai a tendência, mas não a prática da maioria das empresas portuguesas, de colocar a recepcionista e a secretária no início da sala e o chefe ao fundo, no seu gabinete privado. “A verdade é que os directores são quem passa menos tempo nas empresas. É a própria ideia de



A Vodafone convidou 50 arquitectos para um concurso para a sua nova sede no Porto. Vinte propostas estão a ser avaliadas. A escolha será em Outubro.

estatuto está a mudar. A prazo, mesmo em Portugal, vão aparecer de sandálias e ‘shorts’”, brinca Mário Sua Kay.

Aliás, espaços vedados e paredes de cimento estão “démodé”. “Nos anos 70 e 80, os edifícios eram concebidos como peças herméticas. Hoje, as grandes empresas optam por espaços em ‘open space’, que evitam áreas perdidas e fomentam o

trabalho em equipa”, diz, por sua vez, Frederico Valsassina. “Até podem existir espaços compartimentados. Em especial nas empresas ibéricas, onde há o hábito dos colegas gritarem quando trocam ideias”, graceja, de novo, Sua Kay. “Mas as divisórias de vidro são a solução”. Como na sede da Pricewaterhouse Coopers (PwC), no Oporto Forum, edifício assinado pelo arquitecto.

NOVA SEDE

Frederico Valsassina é a escolha da Brisa...

Nas imagens ao lado está o esboço da nova sede da Brisa Auto-estradas de Portugal, um projecto da autoria do gabinete Frederico Valsassina Arquitectos. As futuras instalações serão construídas em Carcavelos, no nó da auto-estrada A5, junto ao actual edifício da empresa. Áreas em “open-space” serão uma aposta da Brisa.



➔ O uso de cores fortes personaliza mais o espaço de trabalho na PricewaterhouseCoopers. O Net Bar (à dir.) serve para reuniões informais entre quadros e clientes ou visitantes. Mas que até podem ser mais produtivas.

Mário Sua Kay
Arquitecto

“As paredes de vidro permitem maior interactividade e proximidade. Vêem-se os colegas a passar. Todos se conhecem”. Para defender esta ideia, Mário Sua Kay diz: “Hoje está em voga dizer-se que uma empresa é como uma equipa de futebol. Ora, se o campo fosse compartimentado, não havia golos”, remata. É o que parece acontecer em Portugal, onde os gabinetes fechados, ao estilo estatal, e os corredores infundáveis, impedem o intercâmbio entre as pessoas. Ninguém sabe quem é a Maria”.

Outra das tendências é a criação de vários ambientes dentro do mesmo espaço. Zonas de trabalho intercaladas por atmosferas informais com sofás e espaços colectivos onde as pessoas partilham ideias. A sede da PwC tem áreas de café e “plug-in”, onde clientes e funcionários podem estar, de portátil, ligados à Internet. Zonas em tons laranja e verde e paredes com fotografias.

Postos de trabalho fixos também estão a cair em desuso. É a flexibilização a funcionar. Há muitas empresas, no estrangeiro, onde os trabalhadores, no fim do dia de labor, arrumam os portáteis e as esferográficas para dar o lugar a outro colaborador. Em Portugal, a IBM incorporou este conceito de posto de trabalho móvel no novo edi-





RENOVAÇÃO URBANA

... e do Grupo Espírito Santo

Frederico Valsassina vai, igualmente, assinar o projecto de renovação urbana do Grupo Espírito Santo, que prevê aumentar a sua sede na Avenida da Liberdade. Um grupo onde nem os administradores têm gabinetes individuais. “Os 12 elementos da comissão executiva partilham a mesma sala. Faz parte da política da empresa”, diz Paulo Padrão, director de comunicação do BES.

Pedro Aperta



No edifício Cristal, em Oeiras, o átrio central pode ser uma grande zona social para as empresas aí instaladas, podendo potencializar as sinergias entre elas.

Mário Sua Kay
Arquitecto

fício, no Parque das Nações.

Assim, optimiza-se o espaço. O Parque Suécia, em Carnaxide, onde está sediada a Sybase, está repleto de espaços onde os trabalhadores podem levar os seus “laptops”. “Mas os portugueses ainda são muito conservadores e acham o conceito estranho”, comenta Mário Sua Kay. Creio que as gerações vindouras vão aderir a estes “ambientes de ‘playstation’”, diz.

E luz natural? Não é totalmente inócua. Pelo menos em Portugal. Onde, segundo o arquitecto, há luz a mais. “No Verão, torna-se agressiva. Em especial quando faz reflexo nos monitores. É essencial, por isso, persianas no exterior e cores frias no interior. “Claro que luminosidade natural é importante, quer para escrever, ler ou desenhar. É indispensável para descansar a vista”.

Sua Kay salienta a importância das grandes janelas. Tal como no Edifício Cristal, em Paço d’Arcos, onde está instalada a sede da Netjets. Ou no projecto da nova Torre Monsanto, em Miraflores. Toda envidraçada com um jardim no meio do edifício e uma piscina no terraço.

Terraços e mais terraços. Com verde. Jardins e esplanadas. Tal como na Quinta da Fonte, aponta. Menciona,

Reduzir espaço individual e aumentar área comum...

➔ A tendência das empresas é para reduzir a superfície de uso individual e ampliar o espaço colectivo. A apoiar esta disposição está a tecnologia, que permite postos de trabalho flexíveis. A média da área ocupada por trabalhador na Europa é de 14 m², com os alemães no topo (30 m² por trabalhador) e os postos de trabalho na Escócia, Bulgária e Estónia na base (10 m²). Portugal está abaixo da média europeia, com 12,5 m². As conclusões são da consultora imobiliária Cushman & Wakefield, que apresentou, este mês, o estudo “Business Briefing - Landlords & Tenants”, baseando-se em questionários realizados a 500 empresas de 26 países da Europa. O estudo refere que os escritórios de advogados são os que mais metros quadrados por pes-

soa ocupam (17 m²), seguidos pela banca (15 m²) e empresas de tecnologia (14 m²). Mais de 40% das empresas pretendem expandir áreas de “open-space” no próximo ano, com 20% das mesmas a revelar a intenção de tornar os postos de trabalho mais flexíveis. A par das tendências está também a pressão das empresas para reduzir custos e ter um negócio o mais eficiente possível. “O sector imobiliário ainda tem pouco peso nas decisões de negócio das empresas”, lamenta Carlos Oliveira, director na Cushman & Wakefield Portugal. “Na altura de definirem um plano de responsabilidade social da empresa, são poucas as ocasiões em que os aspectos relacionados com o imobiliário, como a poupança de energia, por exemplo, são tidos em conta”.

... para estimular a conversa entre os colegas

➔ Segundo um estudo da publicação norte-americana Gallup Management Journal, locais de trabalho com espaços de convívio, as chamadas “break áreas”, aumentam a produtividade. Longe vão os tempos em que a conversa com o parceiro do lado era interpretado como sinal de distração. O diálogo e a amizade começa a ser incentivado nas empresas. E a concepção dos espaços tem a sua dose de responsabilidade. A referência vai para o retalhista Best Buy, também chamado de “O terminal”. E porquê? No final dos anos 90, cresceu de tal forma que o pessoal administrativo estava espalhado por 14 locais diferentes. Com 7500 empregados, a empresa concentrou a sede num só

espaço. Tomou como modelo um aeroporto, com vários terminais. Um deles, apelidado de “main terminal” tem três zonas: “the park”, “the café” e “the neighborhood”. Visitantes e trabalhadores passam, necessariamente, por este terminal principal, com paredes de vidro. Pessoas a ler o jornal, a trabalhar nos “laptops” ou a beber café compõem o cenário. Nem sequer existem máquinas de café nos outros terminais. É política da empresa incentivar os colaboradores a descerem à ala comum para conviver. O que não deve ser difícil. Tem mesas de bilhar, consolas de vídeo e um campo de voleibol. Banco, farmácia, ginásio, lavanderia e loja de presentes completam “O terminal”.

também, a sede de uma multinacional alemã, cujo nome prefere não divulgar, que vai ser construída no Parque das Nações, em Lisboa. Vai ter um terraço onde disponibilizará aulas de yoga.

Também no Parque das Nações, Sua Kay concebeu o edifício de 17 andares que foi ocupado inicialmente pela PT e depois vendido por esta ao grupo BES. Aqui destaca as técnicas de ventilação, que possibilitam a entrada de ar do exterior sem colocar os papéis a voar. O edifício, tal como o da Torre Monsanto, ou da sede do Banif, tem uma fachada dupla que permite o controlo do ar no interior do edifício. “Tem um vidro fixo no exterior com grelhas para a entrada de ar e, no interior, existe uma segunda fachada com vidros que podem ser abertos. À noite, o ar condicionado pode ser desligado, as janelas da fachada interior abertas e, assim, há uma renovação de ar. Sem perigo de rajadas, dada a protecção da fachada exterior”.

Práticas pouco comuns em Portugal. Motivo? Custos. “Mas, a médio prazo é um investimento, dadas as poupanças energéticas”, argumenta. E a saúde dos trabalhadores. E a produtividade dos mesmos. Quem não gostaria de trabalhar num edifício verde e sentado em bolas de pilates?