

A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A Produtividade Não Mora no Escritório

Publicado em 2026-07-16 16:00:00



Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O open-source construiu silenciosamente a maior experiência de trabalho distribuído da História, enquanto muitas empresas continuam a medir o talento pelo número de casacos pendurados nas cadeiras.

Por **Francisco Gonçalves** · Fragmentos do Caos · 2026

Nota de abertura:

Esta crónica não sustenta que todo o trabalho deva ser remoto, nem que a presença física seja inútil.

Defende algo menos revolucionário e, por isso mesmo, aparentemente mais difícil de aceitar: a produtividade deve ser medida pelo valor criado, pela qualidade e pelos resultados, não pela proximidade entre o trabalhador e o chefe.

Durante décadas, muitas empresas confundiram trabalho com presença, competência com pontualidade e produtividade com a capacidade de permanecer oito horas diante de um computador, mesmo quando metade desse tempo era consumida

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

moderna: a ideia de que as pessoas produzem mais quando estão reunidas no mesmo edifício.

A crença é confortável. Um trabalhador sentado numa secretária pode ser observado. Pode ser contado, convocado, interrompido e chamado para uma reunião cuja finalidade será, frequentemente, marcar outra reunião. Tudo parece estar sob controlo.

O problema é que presença não é produtividade.

Uma pessoa pode passar dez horas no escritório sem produzir nada de relevante. Pode abrir folhas de cálculo, responder a mensagens, mudar documentos de uma pasta para outra e atravessar corredores com uma expressão suficientemente preocupada para parecer indispensável.

É uma arte antiga: parecer ocupado sem correr o risco de terminar alguma coisa.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

estratégia. Um horário cumprido não é inovação.

O open-source já respondeu à questão

O melhor argumento em favor do trabalho remoto não surgiu durante a pandemia, nem nasceu de uma consultora ansiosa por vender um relatório colorido sobre o «futuro do trabalho».

Existe há décadas.

Chama-se **open-source**.

Grande parte da infra-estrutura digital do mundo foi criada por comunidades distribuídas. Programadores situados em países diferentes, falando línguas diferentes e trabalhando em fusos horários diferentes construíram sistemas operativos, servidores, linguagens de programação, bases de dados, bibliotecas, protocolos e plataformas utilizadas diariamente por empresas, bancos, universidades e governos.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

junto à mesma máquina e nunca participaram numa actividade de *team building* que envolvesse construir uma jangada, abraçar uma árvore ou fingir entusiasmo perante um consultor motivacional.

Mesmo assim, produziram algumas das tecnologias mais robustas, complexas e importantes da história da computação.

O Linux não foi criado porque milhares de programadores registaram a entrada às nove da manhã no mesmo edifício. O Kubernetes não se tornou uma peça central da computação em nuvem porque os seus colaboradores estacionavam no mesmo parque. A linguagem Python não cresceu porque alguém contou cartões de acesso.

Estes projectos evoluíram porque existiam objectivos, regras de contribuição, documentação, controlo de versões, revisão técnica, testes, responsabilidade e memória colectiva.

A lição organizacional do open-source:

o trabalho distribuído não elimina a disciplina.

Substitui a disciplina da presença pela disciplina da

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O escritório também pode ser o lugar onde não se consegue trabalhar

Os defensores da presença obrigatória apresentam frequentemente o escritório como um espaço de colaboração espontânea.

Por vezes é.

Noutras vezes é apenas um lugar onde qualquer pessoa pode interromper qualquer outra a qualquer momento.

O programador está a analisar um problema complexo. Constrói mentalmente uma arquitectura, acompanha várias relações lógicas e aproxima-se de uma solução.

Nesse instante, alguém aparece:

— *Tens um minuto?*

Nunca é um minuto.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

reuniões improvisadas e o colega que decidiu contar, em detalhe, a avaria do automóvel.

No final do dia, o trabalhador esteve fisicamente presente durante oito horas, mas teve talvez duas horas de verdadeira concentração.

A direcção observa as luzes acesas e conclui que a empresa está cheia de energia.

Está cheia, sem dúvida. Energia desperdiçada.

A evidência não confirma a religião da presença

A investigação séria não permite afirmar que o trabalho remoto é sempre superior em qualquer função, equipa ou contexto. Permite, contudo, rejeitar a ideia simplista de que o escritório produz automaticamente melhor desempenho.

Um ensaio aleatorizado publicado em 2024 na revista *Nature*, envolvendo mais de 1600 trabalhadores da empresa tecnológica Trip.com, concluiu que o regime híbrido, com dois dias por semana em casa, não prejudicou

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Quarterly Journal of Economics, encontrou um aumento de 13 por cento no desempenho entre trabalhadores de um centro de atendimento que passaram a trabalhar em casa. Parte do ganho resultou de menos pausas e ausências; outra parte, de um ambiente mais silencioso e conveniente.

A OCDE tem defendido uma posição sensata, coisa que já representa uma aventura no debate contemporâneo: os ganhos dependem da actividade, da intensidade do teletrabalho, da qualidade da gestão, das tecnologias disponíveis e da preservação das interacções presenciais quando estas acrescentam valor.

Ou seja, a evidência não demonstra que todos devam ficar em casa. Demonstra que a presença permanente não possui qualquer superioridade universal.

O debate adulto não é «casa contra escritório». É concentração, autonomia e resultados contra ruído, ritual e vigilância.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

É por isso que algumas organizações desconfiam tanto do trabalho remoto.

Não necessariamente porque ele reduza a produtividade, mas porque obriga a gestão a definir objectivos claros.

Num escritório, um chefe incompetente pode sentir que lidera apenas porque vê pessoas à sua volta. A distância transforma essa ilusão num problema mensurável.

Torna-se necessário responder a perguntas incómodas:

- O que deve ser produzido?
- Quem é responsável?
- Qual é o prazo?
- Como se mede a qualidade?
- Que dependências existem?
- Onde estão documentadas as decisões?

Estas perguntas deveriam fazer parte de qualquer organização madura. Porém, em muitas empresas, o trabalho era coordenado através da proximidade física, de conversas informais e de conhecimento guardado na cabeça de algumas pessoas.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Não existia liderança. Existia vigilância.

O trabalho remoto não criou estas fragilidades. Apenas acendeu a luz.

Confiança não é ingenuidade

Há quem diga que, em casa, os trabalhadores podem distrair-se.

É verdade.

Também no escritório podem navegar na Internet, conversar, fingir que trabalham ou passar meia hora a decidir onde almoçar. A espécie humana demonstrou uma criatividade quase ilimitada quando pretende evitar tarefas, independentemente da localização geográfica.

A solução não é vigiar cada movimento.

É avaliar resultados.

Uma organização madura não pergunta constantemente se o trabalhador está sentado diante do computador. Pergunta se cumpriu os objectivos, se

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Significa substituir o controlo infantil da presença por mecanismos adultos de responsabilidade.

O remoto mal concebido também falha

O trabalho remoto não transforma automaticamente uma empresa medíocre numa organização inteligente. Uma empresa desorganizada à distância continua desorganizada, apenas com reuniões por vídeo, microfones desligados e mensagens urgentes enviadas para sete canais diferentes.

A investigação realizada na Microsoft durante a transição para o remoto mostrou um risco real: as redes de colaboração podem tornar-se mais estáticas e compartimentadas, reduzindo as ligações entre equipas diferentes.

Também existem actividades criativas, momentos de aprendizagem, integração de novos colaboradores e conflitos delicados que podem beneficiar do contacto presencial.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A resposta não é obrigar toda a gente a regressar todos os dias. É combinar trabalho concentrado à distância com encontros presenciais intencionais, documentação rigorosa, canais de colaboração, mentoria e tempo para relações humanas.

O escritório deve ser uma ferramenta, não um santuário.

As organizações distribuídas são mais resilientes

Uma organização preparada para trabalhar de forma distribuída tende a documentar melhor, a descentralizar decisões e a reduzir dependências individuais.

Isso torna-a mais resistente.

Se uma pessoa estiver ausente, o conhecimento não desaparece. Se um escritório ficar inacessível, a actividade pode continuar. Se a empresa precisar de contratar talento noutra região ou noutro país, não está limitada pela distância entre a residência do candidato e o edifício da administração.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

As decisões ficam acessíveis. O trabalho pode continuar apesar da ausência de um participante. Um projecto pode sobreviver à mudança de patrocinadores, à saída de colaboradores ou à transformação das tecnologias que o rodeiam.

Não significa que o open-source seja invulnerável. Há projectos subfinanciados, manutenção insuficiente, conflitos, dependência de poucos voluntários e falhas de segurança. Mas o seu modelo demonstra que transparência, governação aberta, revisão distribuída e documentação podem sustentar sistemas globais durante décadas.

Resiliência não é ter toda a gente na mesma sala.

É conseguir continuar quando a sala deixa de estar disponível, quando uma pessoa sai, quando um servidor falha ou quando a organização precisa de atravessar fronteiras, fusos horários e crises.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O debate sobre trabalho remoto foi contaminado por estudos contraditórios, interesses imobiliários, modas de gestão e opiniões pessoais transformadas em verdades universais.

Alguns trabalhadores produzem melhor em casa.

Outros preferem o escritório.

Algumas equipas necessitam de maior proximidade.

Outras funcionam melhor com autonomia e comunicação assíncrona.

Não existe um modelo único para todas as pessoas, actividades e organizações.

Mas existe uma conclusão que já deveria ser evidente: a presença física, por si só, não prova produtividade.

Ver alguém sentado não significa saber o que está a fazer.

A verdadeira produtividade mede-se pelo valor criado, pelos problemas resolvidos, pela qualidade do trabalho e pela capacidade de uma equipa cumprir os seus objectivos.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

da produtividade e a começar, finalmente, a medi-la.

Depois de décadas a contar horas, cadeiras e cartões de acesso, descobrir resultados pode ser uma experiência perturbadora.

A produtividade intelectual não depende da proximidade física, mas da qualidade da coordenação, da clareza dos objectivos e da liberdade responsável de quem executa.

Referências

Nature

Nicholas Bloom, Ruobing Han e James Liang, «Hybrid working from home improves retention without damaging performance», 2024. Ensaio aleatorizado com mais de 1600 trabalhadores da

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

The Quarterly Journal of Economics

Nicholas Bloom, James Liang, John Roberts e Zhichun Jenny Ying, «Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment», 2015. Experiência que identificou ganhos de desempenho, satisfação e retenção entre trabalhadores em casa.

[Consultar publicação](#)

Nature Human Behaviour

Longqi Yang e outros, «The effects of remote work on collaboration among information workers», 2022. Estudo sobre mais de 61 mil trabalhadores da Microsoft, identificando riscos de compartimentação das redes de colaboração em trabalho totalmente remoto.

[Consultar publicação](#)

OCDE

«Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?». Análise das condições organizacionais e tecnológicas necessárias para transformar o teletrabalho em ganhos sustentáveis de produtividade.

[Consultar publicação](#)

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

parecia uma excentricidade tecnológica, décadas antes de se tornar política empresarial.

[Consultar publicação](#)

Linux Foundation Research

«2024 Global Spotlight Insights Report». Estudo internacional sobre adoção, contribuição, valor e sustentabilidade do open-source em diferentes regiões e sectores.

[Consultar publicação](#)

GitHub

«Measuring enterprise developer productivity». Apresentação do modelo SPACE, que avalia produtividade através de satisfação, desempenho, actividade, comunicação, colaboração, eficiência e fluxo, em vez de a reduzir a uma contagem simplista de horas ou linhas de código.

[Consultar publicação](#)

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Escrevo esta crónica não apenas como observador, mas como alguém que trabalha à distância, em diferentes modalidades, desde os anos 90.

Nessa época, ninguém falava de *remote work*, de equipas híbridas ou de transformação digital do local de trabalho. A Internet ainda não tinha entrado plenamente nas empresas, as comunicações eram lentas, os equipamentos eram caros e uma ligação remota exigia frequentemente conhecimentos técnicos que hoje cabem num botão.

Ainda assim, já era possível desenvolver software, prestar suporte, analisar problemas, configurar sistemas, trocar versões de programas e colaborar com clientes sem permanecer fisicamente sentado nas suas instalações.

Ao longo da minha actividade profissional, compreendi muito cedo que o trabalho intelectual não depende da proximidade entre os corpos, mas da clareza entre as ideias.

Um programador não resolve um erro porque o chefe está a observar-lhe o monitor. Resolve-o

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Durante décadas trabalhei com sistemas, redes, comunicações de dados, servidores, virtualização e desenvolvimento de software. Muitas das tarefas mais exigentes foram realizadas remotamente, por vezes fora do horário convencional, quando os sistemas podiam ser intervencionados sem perturbar a actividade das organizações.

Nunca foi a distância que dificultou o trabalho.

As verdadeiras dificuldades foram quase sempre outras: requisitos mal definidos, decisões adiadas, falta de documentação, hierarquias confusas, resistência à mudança e gestores que confundiam controlo com liderança.

A experiência ensinou-me também que o trabalho remoto torna a competência mais visível. À distância, desaparece parte do teatro corporativo. Não basta circular pelos corredores, transportar documentos ou representar preocupação diante de uma folha de cálculo.

É necessário entregar.

O programa funciona ou não funciona. O servidor fica disponível ou não fica. O problema é

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Naturalmente, existem momentos em que a presença física é útil. Trabalhei muitas vezes junto das equipas, dos utilizadores e dos responsáveis das organizações. O contacto humano ajuda a compreender contextos, criar confiança e resolver determinadas situações.

Mas uma coisa é reunir pessoas quando existe uma razão concreta. Outra, bastante mais absurda, é obrigá-las a deslocarem-se diariamente apenas para provar que continuam empregadas.

A minha experiência desde os anos 90 confirma uma conclusão simples: o trabalho remoto não reduz a produtividade de profissionais competentes e responsáveis. Pelo contrário, pode aumentar a concentração, eliminar deslocações inúteis, acelerar a resolução de problemas e permitir uma colaboração mais flexível.

Mas exige organizações maduras.

Exige objectivos claros, documentação, autonomia, confiança, comunicação e avaliação pelos resultados. Precisamente aquilo que muitas

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Quase quatro décadas depois das primeiras experiências de trabalho à distância, ainda discutimos se uma pessoa pode ser produtiva sem estar sob observação directa. Pode. A tecnologia já o demonstrou, o movimento open-source confirmou-o e milhões de profissionais provaram-no diariamente. **O que permanece por demonstrar é se algumas administrações conseguirão abandonar a cultura da vigilância e entrar, finalmente, na cultura da responsabilidade.**

Francisco Gonçalves

Fragmentos do Caos

FC-Chronic-News



GitHub Pages



CodeBerg Pages



Fragmentos do Caos:

[Blogue](#)

•

[Ebooks](#)

•

[Carrossel](#)



Esta página foi visitada ... vezes.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.