

*Jason Fried*  
*e David Heinemeier Hansson*

# REMOTE

Traduzido do inglês por  
Jorge Nunes



# Conteúdos

NOTA DO AUTOR 07

INTRODUÇÃO 09

ESTE É O MOMENTO CERTO PARA TRABALHAR À DISTÂNCIA 11

PORQUE NÃO SE TRABALHA NO TRABALHO? 13

NÃO DESPERDICE A VIDA EM DESLOCAÇÕES 16

É A TECNOLOGIA, ESTÚPIDO 19

FUGIR À ROTINA DAS NOVE ÀS CINCO 21

O FIM DO MONOPÓLIO DA CIDADE 24

O NOVO LUXO 26

O TALENTO NÃO ESTÁ CONFINADO AOS CENTROS 29

NÃO É UMA QUESTÃO DE DINHEIRO 31

MAS É SEMPRE BOM POUPAR 33

NÃO TEM DE SER TUDO OU NADA 36

CONTINUA A SER PRECISO FAZER COMPROMISSOS 39

É PROVÁVEL QUE JÁ TRABALHE À DISTÂNCIA 41

LIDAR COM AS DESCULPAS 43

A MAGIA SÓ ACONTECE QUANDO ESTAMOS TODOS NUMA SALA 45

SE NÃO OS CONSIGO VER, COMO É QUE SEI QUE ESTÃO A TRABALHAR? 48

AS CASAS DAS PESSOAS SÃO UM POÇO DE DISTRAÇÕES 51

SÓ O ESCRITÓRIO É QUE É SEGURO 54

QUEM É QUE ATENDE O TELEFONE? 57

SE AS GRANDES EMPRESAS NÃO FAZEM, PORQUE HAVERÍAMOS DE SER NÓS A FAZER? 59

OS OUTROS IAM FICAR COM INVEJA 61

ENTÃO E A CULTURA? 63

PRECISO DE UMA RESPOSTA URGENTE! 66

MAS ASSIM PERCO O CONTROLO 69

PAGAMOS UMA FORTUNA POR ESTE ESCRITÓRIO 72

ISSO NÃO FUNCIONAVA COM A NOSSA DIMENSÃO OU NA NOSSA ATIVIDADE 74

COMO COLABORAR À DISTÂNCIA 77

HÁ QUE SOBREPOR 79

VER PARA CRER 82

TUDO ACESSÍVEL 85

A MÁQUINA DE CAFÉ VIRTUAL 88

AS COISAS ESTÃO A ANDAR 91

O QUE INTERESSA É O TRABALHO 93

ISTO NÃO É SÓ PARA PESSOAS DE FORA 95

À PROVA DE DESASTRES 97

CORTAR NOS M&MS 100

<b>CUIDADO COM OS PERIGOS</b>	<b>100</b>
O ISOLAMENTO	105
HORA DE ENTRADA E HORA DE SAÍDA	108
PRINCÍPIOS DE ERGONOMIA	111
ATENÇÃO À BARRIGA	113
A SOLIDÃO DAS LINHAS AVANÇADAS	116
TRABALHAR COM OS CLIENTES	119
IMPOSTOS, CONTABILIDADE, LEIS... MEU DEUS!	122
<b>CONTRATAR E REter OS MELHORES</b>	<b>125</b>
O MUNDO É MUITO GRANDE	127
A VIDA MUDA	130
MANTER O BOM AMBIENTE	133
PROCURA-SE HUMANO	136
SEM TRUQUES DE SALÃO	139
O PREÇO DO SUCESSO	141
EXCELENTE COLABORADORES À DISTÂNCIA SÃO APENAS EXCELENTE COLABORADORES	145
SOBRE BEM ESCREVER	148
UM PROJETO À EXPERIÊNCIA	151
CONHECÊ-LOS PESSOALMENTE	153
OS TRABALHADORES INDEPENDENTES JÁ CONHECEM O OFÍCIO	156
<b>GERIR COLABORADORES À DISTÂNCIA</b>	<b>157</b>
QUAL É A ALTURA IDEAL PARA COMEÇAR A TER COLABORADORES À DISTÂNCIA?	159
DEIXE DE GERIR AS CADEIRAS	161
ENCONTROS E <i>SPRINTS</i>	163
AS LIÇÕES DO CÓDIGO ABERTO	166
CRIE CONDIÇÕES DE IGUALDADE	169
CONVERSAS A DOIS	172
ELIMINE AS BARREIRAS	174
ESTEJA ATENTO AO EXCESSO DE TRABALHO, NÃO À FALTA DELE	177
USE A ESCASSEZ EM SEU PROVEITO	180
<b>A VIDA DE UM COLABORADOR À DISTÂNCIA</b>	<b>183</b>
CRIAR UMA ROTINA	185
DE MANHÃ EM CASA, À TARDE NO ESCRITÓRIO	188
COMPUTADORES SEPARADOS	190
TRABALHAR SOZINHO NO MEIO DA MULTIDÃO	192
NÃO PERDER A MOTIVAÇÃO	194
A LIBERDADE DE UM NÓMADA	197
MUDAR DE CENÁRIO	200
TEMPO PARA A FAMÍLIA	202
SEM ESPAÇO EM CASA	204
GARANTIR QUE NÃO É IGNORADO	207
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>209</b>
O VELHO ESCRITÓRIO TRADICIONAL	211

## Nota do autor

Quando começámos a escrever este livro, em 2013, a prática do trabalho à distância – ou teletrabalho, como é muitas vezes chamado – há anos que vinha a registar um crescimento silencioso. (Entre 2005 e 2011, nos EUA, o trabalho à distância cresceu 73 por cento, atingindo um total de três milhões de colaboradores\*).

O silêncio, porém, foi estrondosamente quebrado no final de fevereiro de 2013 com o anúncio por parte da Yahoo de que iria pôr termo ao seu programa de trabalho à distância, mesmo quando estávamos a terminar o livro. De um momento para o outro, o trabalho à distância saía da obscuridade académica para estar na ribalta de uma acesa discussão global. Escreveram-se centenas, se não mesmo milhares, de artigos, e a controvérsia instalou-se.

É evidente que gostaríamos que Marissa Mayer, CEO da Yahoo, tivesse esperado mais seis meses pela nossa data de publicação, mas a verdade é que a iniciativa dela nos proporcionou um contexto único para pormos à prova todos os argumentos deste livro. Como haveria de se constatar, todas as desculpas que constam do capítulo “Lidar com as desculpas” vieram à baila durante a tempestade da Yahoo.

Escusado será dizer que achamos que a Yahoo tomou a decisão errada, mas ficamos-lhe gratos por terem posto o trabalho à distância no centro das atenções. O nosso objetivo com este livro é lançar um olhar muito mais ponderado sobre o fenómeno. Longe dos *sound bites*, longe de todas as tentativas de atrair as atenções, o que lhe oferecemos aqui é uma análise dos prós e dos contras baseada na experiência prática, um guia para o admirável mundo novo do trabalho à distância. Tire proveito dele!

\* <http://www.teleworkresearchnetwork.com/telecommuting-statistics>



# Introdução

*“O futuro já chegou, só não está é muito bem distribuído”*

WILLIAM GIBSON

Milhões de trabalhadores e milhares de empresas já descobriram os prazeres e as vantagens do trabalho à distância. Em empresas de todos os tamanhos, representando praticamente todos os setores de atividade, o teletrabalho tem registado um crescimento constante de ano para ano. Porém, ao contrário da rapidez com que as pessoas acolheram o fax, por exemplo, a adesão ao trabalho à distância não tem sido de forma alguma tão universal ou consensual como muitos terão imaginado.

A tecnologia já existe, e nunca foi tão fácil comunicar e colaborar com pessoas em qualquer lugar, a qualquer hora. Mas o problema fundamental continuava a ser as pessoas. A atualização que está a faltar é para a mente humana.

Este livro pretende disponibilizar essa atualização. Vamos trazer luz sobre os muitos benefícios do trabalho à distância, incluindo o acesso aos melhores talentos, a libertação das desesperantes deslocações diárias e o aumento da produtividade fora do escritório tradicional. E vamos rebater todas as desculpas que por aí se ouvem, como por exemplo a de que a inovação só é possível em conjunto, de que não se pode confiar que as pessoas sejam produtivas em casa ou de que a cultura de empresa se desvaneceria.

Acima de tudo, este é um livro que vai ensiná-lo a tornar-se um especialista em teletrabalho. Ele vai dar-lhe uma panorâmica das ferramentas e técnicas que o ajudam a tirar o máximo proveito do trabalho à distância, bem como das armadilhas e condicionalismos que podem deitar tudo a perder. (Como em tudo, há sempre prós e contras.)

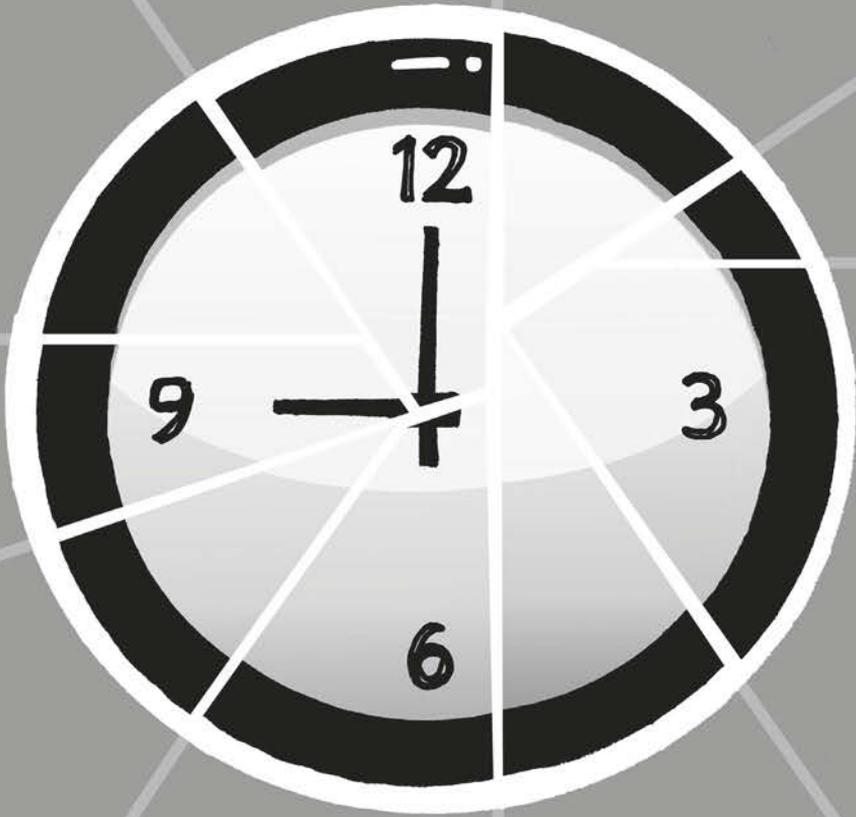
A nossa discussão vai ser de carácter prático, pois o nosso conhecimento resulta de uma experiência real de trabalho à distância, e não apenas da teorização acerca do tema. Ao longo da última década, desenvolvemos uma bem-sucedida empresa de software, a 37signals, a partir do teletrabalho. Começámos com um sócio em Copenhaga e o outro em Chicago. Desde então, já crescemos para trinta e seis

peças espalhadas por todo o globo, que servem milhões de utilizadores em praticamente todos os países do mundo.

Vamos recorrer a esta experiência enriquecedora para mostrar como o trabalho à distância abriu a porta a uma nova era de luxo e liberdade. Um admirável mundo novo para além da crença no Escritório, típica da era industrial. Um mundo em que abandonamos a velha ideia ultrapassada da subcontratação como forma de aumentar a produção com o menor custo possível e a substituímos por um novo ideal em que o trabalho à distância aumenta quer a qualidade do trabalho, quer a satisfação profissional.

Trabalhar “a partir de casa” já não é apenas o futuro, mas sim o *presente*. Esta é a sua oportunidade de se atualizar.

**ESTE É O MOMENTO  
CERTO PARA TRABALHAR  
À DISTÂNCIA**



## Porque não se trabalha no trabalho?

Se perguntarmos às pessoas para onde vão quando precisam mesmo de despachar trabalho, poucos serão os que respondem “para o escritório”. E se responderem escritório, acrescentam uma condição, como “de manhã muito cedo, antes de os outros chegarem” ou “fico a trabalhar à noite depois de toda a gente sair” ou ainda “vou lá aos fins de semana”.

O que essas pessoas estão a tentar dizer-lhe é que não conseguem trabalhar no trabalho. O escritório durante o dia tornou-se o último lugar onde as pessoas querem estar quando precisam realmente de trabalhar.

E isso acontece porque os escritórios se transformaram em fábricas de interrupções. Um escritório movimentado é como um robô de cozinha: corta o dia em pedacinhos. Um quarto de hora aqui, dez minutos ali, vinte acolá, mais cinco aqui. Cada pedaço é ocupado com uma chamada em conferência, uma reunião, mais uma reunião ou qualquer outra forma de interrupção desnecessária institucionalizada.

É extremamente difícil fazer um trabalho com sentido quando o dia de trabalho é retalhado em momentos de trabalho.

O trabalho com sentido, o trabalho criativo, o trabalho minucioso, o trabalho importante exige longos períodos sem interrupções para se concentrar. Mas nos escritórios dos nossos dias é simplesmente impossível conseguir ter esses períodos prolongados. Pelo contrário, é interrupção atrás de interrupção.

A possibilidade de estar sozinho a pensar com os seus botões é, na realidade, uma das principais vantagens do teletrabalho. Quando trabalha sozinho, longe do burburinho da empresa, consegue concentrar-se e produzir. Consegue até despachar o trabalho, o tal que não conseguia fazer no trabalho!

É certo que trabalhar fora do escritório também coloca outro tipo de desafios, e as interrupções podem ter várias origens e assumir diferentes formas. Se está em casa, pode ser a televisão. Se está no café do bairro, pode ser alguém a falar alto na mesa do lado. Mas eis a questão: essas interrupções são coisas que pode controlar. São passivas. Não o prendem. Pode encontrar um sítio adequado ao seu estilo

de trabalho. Pode pôr uns auscultadores sem estar preocupado com um colega que passa pela sua secretária e lhe toca no ombro. Nem tem de se preocupar em ser chamado para mais uma reunião inútil. O seu espaço, a sua concentração são só seus.

Não acredita? Pergunte aos que o rodeiam. Ou pergunte a si próprio para onde vai quando tem *mesmo* de trabalhar? A resposta não vai ser “para o escritório à tarde”.



## Não desperdice a vida em deslocções

Vamos ser francos: ninguém gosta das deslocções diárias entre a casa e o trabalho. O despertador toca mais cedo, chega a casa mais tarde, perde tempo, paciência e talvez até a vontade de comer outra coisa que não seja comida rápida com talheres de plástico. É possível que deixe de ir ao ginásio, que perca a hora de deitar os miúdos, que se sinta demasiado cansado para ter uma conversa séria com a pessoa mais importante da sua vida. A lista nunca mais acaba.

Até os fins de semana ficam mais curtos por causa dessas malditas deslocções. Todas aquelas tarefas que já não tem vontade de fazer depois de uma corrida louca pela autoestrada vão-se acumulando numa lista impiedosa, de que tem de tratar no sábado. Quando acaba de limpar a casa, ir buscar a roupa à lavandaria, fazer as compras e pagar as contas, metade do fim de semana já se foi.

E a viagem em si? Nem o melhor carro consegue fazer das filas de trânsito uma experiência agradável, e depois de uma viagem na maioria dos comboios ou autocarros urbanos, lá se vai a frescura. Inspira cheiro a escape e odores corporais e expira a sua saúde e a sanidade mental.

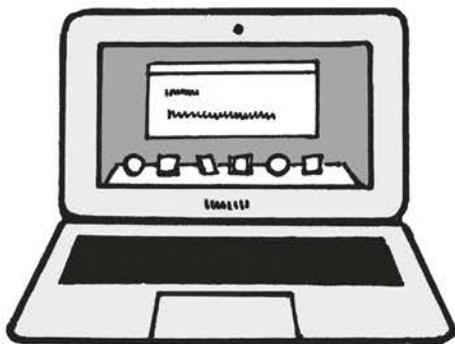
Várias pessoas inteligentes de bata branca estudaram exaustivamente a questão das viagens pendulares – esse período supostamente necessário dos nossos dias – e eis o veredito: as deslocções prolongadas deixam-no mais gordo, tenso e deprimido, e até os trajetos mais curtos deixam marcas na sua felicidade.

De acordo com estudo\*, as viagens pendulares estão associadas a um risco acrescido de obesidade, insónia, stresse, dores no pescoço e nas costas, tensão alta e outros problemas relacionados com o stresse, como ataques cardíacos e depressão, e até o divórcio.

Mas vamos supor que ignoramos as provas esmagadoras de que as deslocções entre casa e trabalho não fazem bem ao corpo. E vamos

\* "Your Commute Is Killing You", Slate, [http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2011/05/your\\_commute\\_is\\_killing\\_you.html](http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2011/05/your_commute_is_killing_you.html)

também fingir que não prejudicam o ambiente. Vamos só fazer contas. Digamos que perde trinta minutos ao volante na hora de ponta todas as manhãs, e outros quinze para chegar do carro ao escritório e vice-versa. É hora e meia por dia, sete horas e meia por semana e entre 300 e 400 horas por ano, mais coisa, menos coisa, dependendo das férias e dos feriados. Quatrocentas horas foi precisamente o tempo de programação de que precisámos para criar o Basecamp, o nosso produto mais popular. Imagine o que podia fazer com 400 horas extra por ano. As viagens pendulares não só fazem mal à saúde, às relações e ao ambiente, mas também aos negócios. E não tem necessariamente de ser assim.



## É a tecnologia, estúpido

Se trabalhar à distância é uma ideia assim tão boa, porque é que as empresas progressistas não a puseram em prática já há mais tempo? É simples: porque não podiam. A tecnologia não existia. Tentar colaborar com pessoas em várias cidades diferentes, já para não falar um pouco por todo o mundo, só com um fax e a FedEx? Boa sorte.

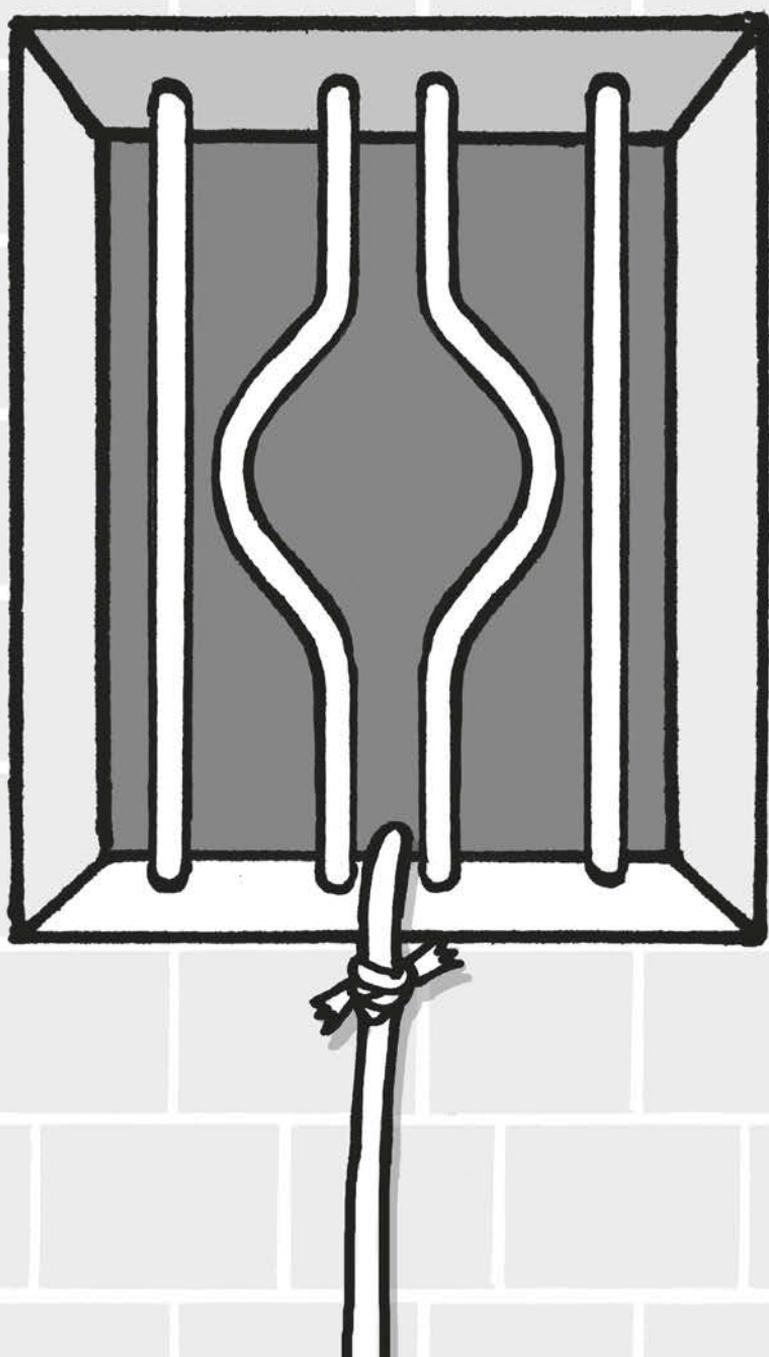
A tecnologia entrou sorrateiramente nas nossas vidas e tornou o teletrabalho uma possibilidade óbvia. Sobretudo a Internet. Partilhar ecrãs com o WebEx, coordenar listas de tarefas com o Basecamp, conversar em tempo real através de mensagens instantâneas ou descarregar os ficheiros mais recentes com o Dropbox são atividades que resultam, todas elas, de inovações pioneiras dos últimos quinze anos. Não admira que ainda estejamos a descobrir todas as possibilidades.

Mas as gerações anteriores cresceram com a ideia de que o trabalho a sério é feito das nove às cinco, em escritórios e cubículos em edifícios muito altos, no centro da cidade. Não é de espantar que a maioria daqueles que têm empregos que seguem esse modelo não tenha considerado outras opções ou que resista à ideia de que as coisas podem ser diferentes. Mas podem.

O futuro pertence, literalmente, a quem compreender isso mesmo. Acha que os adolescentes de hoje em dia, que cresceram com o Facebook e as mensagens de texto, vão ter saudades dos velhos tempos das reuniões de segunda de manhã com toda a gente presente? Pois!

A grande vantagem da tecnologia, e até do teletrabalho, é que depende exclusivamente de nós. Não é nada do outro mundo, e também não demora assim tanto a aprender a utilizar as ferramentas que tornam tudo possível. Vai ser preciso, *isso sim*, força de vontade para esquecer a nostalgia e apanhar o comboio. Acha que consegue?

CELA  
9 AS 5



## Fugir à rotina das nove às cinco

A grande mudança que uma força de trabalho distribuída implica é a passagem de uma colaboração síncrona para uma colaboração assíncrona. Para além de não termos de estar no mesmo sítio para trabalharmos em conjunto, também não temos de trabalhar ao mesmo tempo para trabalharmos em conjunto.

Esta é uma daquelas coisas que nascem da necessidade ao colaborarmos com pessoas em diversos fusos horários, mas que beneficia *toda a gente*, mesmo quem vive na mesma cidade. Uma vez estruturada a técnica de trabalho e as expectativas para lidar com alguém que está sete horas adiantado em Copenhaga, o resto da sede em Chicago bem pode trabalhar das onze da manhã às sete da tarde ou das sete da tarde às três da manhã; é completamente indiferente.

O que é fantástico num horário de trabalho flexível é que é um sistema que dá para toda a gente, desde madrugadores a noctívagos, passando pelos pais que têm de ir buscar as crianças a meio da tarde. Na 37signals, tentamos manter um horário semanal de mais ou menos quarenta horas, mas a forma como os nossos colaboradores distribuem essas horas ao longo do dia e da semana não tem qualquer importância.

Uma empresa que tenha um modelo de trabalho à distância eficiente nem sequer precisa de definir horários. Este é um aspeto particularmente importante para o trabalho criativo. Se falta a inspiração, não há grande coisa que nos consiga forçar a ter ideias. Quando o relógio não é um constrangimento, a melhor estratégia é muitas vezes fazer uma pausa e retomar o trabalho quando o cérebro está a funcionar a todo o vapor.

Na IT Collective, uma produtora de cinema e vídeo sediada no Colorado (mas com pessoas também em Nova Iorque e Sydney), a equipa de editores entra ocasionalmente em modo noturno quando trabalha num novo filme. Trata-se simplesmente do período do dia em que trabalham melhor. Na manhã seguinte, os editores cruzam-se com o resto da equipa o tempo suficiente para analisarem os progressos feitos e receberem orientações para a noite seguinte. O que importa se dormem o resto do dia para esse horário funcionar?

Naturalmente, nem todo o tipo de trabalho pode ficar completamente livre de constrangimentos horários. Na 37signals, prestamos apoio a clientes que funcionam durante as horas de expediente normal nos EUA, pelo que é importante a nossa equipa de apoio ao cliente estar disponível nesse horário. Mas mesmo com esse constrangimento, continua a ser possível ter horários flexíveis, desde que o grupo como um todo cubra o período inteiro.

Liberte-se da mentalidade das nove às cinco. Pode precisar de algum tempo e prática para apanhar o jeito de trabalhar de forma assíncrona com a equipa, mas não vai tardar a perceber que o que conta é o trabalho, não o horário.