

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA POLITÉCNICA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

SILVANA ZANUTO

**Contribuição do ambiente físico para o bem-estar nos  
escritórios corporativos**



SÃO PAULO  
2017



SILVANA ZANUTO

**Contribuição do ambiente físico para o bem-estar nos  
escritórios corporativos**

**VERSÃO CORRIGIDA**

Monografia apresentada ao Departamento de Engenharia de Construção Civil da Escola Politécnica de São Paulo da Universidade de São Paulo, como parte dos quesitos necessários para obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Facilidades – MBA/POLI integra.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Miranda de Andrade

SÃO PAULO

2017

### Catálogo-na-publicação

Zanuto, Silvana

Contribuição do ambiente físico para o bem-estar nos escritórios corporativos / S. Zanuto -- São Paulo, 2017.

129 p.

Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-Integra.

1.Bem-Estar 2.Ambiente Físico 3.Escritórios Corporativos I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Poli-Integra II.t.

*Dedico esse trabalho ao meu querido Márcio, marido, amigo, amor, que esteve sempre presente, nas noites frias e tardias, não me deixou esmorecer e me fez seguir adiante.*







## AGRADECIMENTOS

À Profa. Dra. Cláudia Andrade, meu profundo agradecimento, pelo apoio em momentos críticos, pelas palavras de motivação e pela sabedoria compartilhada.

Aos amigos de *Facilities* da DuPont, por compartilharem tantos momentos difíceis com bom humor. Um agradecimento especial à Haydee, Daniel, Ariana, Mariana e Vinícius, pelo apoio incondicional quando mais precisei.

Aos amigos do MBA, Douglas, Miriam e Pedro que não me deixaram desistir e por serem sempre fiéis.

Aos meus netos, Alice, Pierre e aquele pequeno “que está por chegar”, por me darem tanta alegria e fazerem de mim uma pessoa melhor.

Às minhas enteadas, por me deixarem fazer parte de suas vidas.

Às minhas sobrinhas, Natália, Mayara, Daniela, Ingrid e Duda, minha sobrinha-neta Sophia e sobrinho João, que tanto amo, simplesmente por existirem.

À minha eterna amiga Inês, ao Mauro e Giorgio, à Pierina e Dante por serem minha família igualmente e me protegerem sempre.

Aos meus irmãos, Luiz, Ivan (*in memoriam*), Eliete e Kátia, por constituírem os alicerces da minha vida.

Ao meu pai (*in memoriam*) e minha mãe por serem quem são.



## RESUMO

ZANUTO, S. **Contribuição do Ambiente Físico para o Bem-Estar nos Escritórios Corporativos**. 2017. 129 p. Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades - Departamento de Engenharia de Construção Civil) – Escola Politécnica de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

A presente monografia tem como objetivo analisar a relação entre os espaços de trabalho de escritórios corporativos com o bem-estar de seus usuários e o apoio determinante dos profissionais da área de facilidades na construção desse ambiente. Dar-se-á ênfase às configurações dos espaços de trabalho nos escritórios, em suas mais diversas expressões do comportamento individual e coletivo, e quais são os principais problemas e soluções, elucidadas pelos estudiosos da área, para a construção do bem-estar nesse ambiente físico. Nota-se no Brasil, principalmente a partir do final do século XX e início do XXI, uma clara predisposição das empresas, prioritariamente as multinacionais, em buscar uma harmonia entre as pessoas e os espaços de trabalho, nos quais suas atividades pudessem estar menos conectadas a cargos e funções e mais às características intrínsecas, à autonomia na escolha de onde e como melhor desenvolvê-las ao longo do dia. As grandes corporações contam com a área de apoio denominada facilidades em sua estrutura organizacional, responsável por viabilizar o bem-estar de seus usuários relativamente aos espaços de trabalho, e este trabalho revela a importância do engajamento dos profissionais da referida área com as novas formas de trabalho, com as demandas das diversas gerações, que coexistem nas organizações, com os avanços tecnológicos, enfim com a construção de um ambiente prazeroso, produtivo, flexível e multidisciplinar. Apresentar-se-ão materiais acadêmicos, livros, artigos de revistas, relatórios e pesquisas como método de pesquisa, os quais versam sobre o tema e demonstram com dados estatísticos sua credibilidade e relevância.

Palavras-chave: Bem-estar. Espaços de trabalho. Facilidades. Conhecimento. Produtividade. Motivação.



## ABSTRACT

ZANUTO, S. **Contribution of the Physical Environment for the Corporate Offices Wellbeing**. 2017. 129 p. Monograph (MBA in Facilities Management – Civil Construction Engineering Department) – Polytechnic School of São Paulo, University of São Paulo, São Paulo, 2017.

The current monograph aims to analyse the relationship between corporate office work spaces with the well-being of its users and the decisive support of the facilities professionals in building this environment. Emphasis will be placed on the office workspace configurations, in their most diverse expressions of individual and collective behaviour, and what are the main problems and solutions leveraged by scholars in the area for the construction of well-being in this physical environment. It is noticeable in Brazil, especially since the end of the XX century and beginning of the XXI, a clear predisposition of companies, mainly multinational ones, to seek a harmony between people and workspaces, in which their activities could be less connected to positions and functions and more to intrinsic characteristics, autonomy in choosing where and how best to develop them throughout the day. Large corporations rely on the support area called *facilities* in their organizational structure, responsible for providing the work place well-being, and this work reveals the importance of engaging professionals in this area with new forms of work, with the demands of the different generations, that coexist in the organizations, with the technological advances and, at last, engaged with the construction of a pleasant, productive, flexible and multidisciplinary work environment. There will be presented academic material, books, articles, reports and researches as research methods, which deal with the subject and demonstrate, with statistical data, its credibility and relevance.

Keywords: Wellbeing. Workplaces. Facilities. Knowledge. Productivity. Motivation.





## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Relação entre satisfação com o ambiente físico e com o trabalho .....	38
Figura 2.2 - Filme “Se meu apartamento falasse” – ambientação taylorista .....	40
Figura 2.3 - Filme <i>Nine to Five</i> - ambientação taylorista .....	41
Figura 2.4 - <i>Ninofax Building</i> - escritório panorâmico.....	43
Figura 2.5 - <i>Central Beheer Office Building</i> .....	48
Figura 3.1 - <i>Brain Modes</i> .....	57
Figura 5.1 - A hierarquia das necessidades de Maslow .....	74
Figura 5.2 - Pesquisa sobre ambiente de trabalho.....	78
Figura 5.3 - Satisfação + Engajamento no local de trabalho.....	79
Figura 6.1 - Pesquisa sobre Satisfação Espaço de Trabalho - Empresa X.....	101



## SUMÁRIO

---

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>23</b>
1.1	Objetivos	26
1.2	Justificativa	28
1.3	Resultados Esperados	29
1.4	Materiais e Métodos	30
<b>2</b>	<b>BREVE HISTÓRIA DA EVOLUÇÃO DOS ESPAÇOS DE TRABALHO</b>	<b>33</b>
2.1	Relação Pessoa - Ambiente de Trabalho na Atualidade	34
2.1.1	Diferentes Gerações, Diferentes Objetivos	36
2.2	Taylorismo e Fordismo: Conceito Bullpen	39
2.3	Teoria Humanista: Escritório Panorâmico	41
2.4	Escritório Territorial: Aberto, Aberto/Fechado, Fechado, Universal	45
2.5	Era do Conhecimento: Escritórios Não Territoriais – século XXI	48
<b>3</b>	<b>HUMANIZAÇÃO DOS AMBIENTES CORPORATIVOS: CAPITAL HUMANO</b>	<b>53</b>
3.1	Funcionamento do Cérebro e Corpo na Jornada de Trabalho	56
<b>4</b>	<b>BIOFILIA E WELL BUILDING STANDARD</b>	<b>61</b>
4.1	O Impacto Global do Design Biofílico no Ambiente de Trabalho	62
4.2	Well Building Standard: certificação do bem-estar nos espaços físicos	63
<b>5</b>	<b>ESPAÇOS DE TRABALHO E BEM-ESTAR: ESTUDOS DE MERCADO</b>	<b>67</b>
5.1	Bem-Estar – uma questão de base	67
5.1.1	Seis Dimensões Chaves do Bem-Estar nos Espaços de Trabalho	69
5.1.1.1	Seis Dimensões do Bem-Estar	70
5.2	Engajamento do Funcionário - Significância do Local	77
5.2.1	Bem-Estar Físico, Emocional e Cognitivo	80
5.3	Relatório Global Steelcase e Suplemento Brasil	82
5.3.1	Engajamento e o Local de Trabalho Global: Relatório Global (2016)	82
5.3.1.1	A pesquisa	83
5.3.1.2	Cinco Descobertas Chaves	85

5.3.1.3	Indicadores Poderosos do Bem-Estar .....	88
5.3.1.4	O Espaço de Trabalho “Resiliente” .....	89
5.3.2	Relatório Global Steelcase - Suplemento Brasil (2017).....	89
5.3.2.1	O Espaço de Trabalho no Brasil .....	91
5.3.2.2	Engajamento e Satisfação no Espaço de Trabalho.....	92
<b>6</b>	<b>ÁREA DE FACILIDADES E A CONSTRUÇÃO DO BEM-ESTAR .....</b>	<b>95</b>
6.1	Pesquisa com Grupos Focais - Empresa X (2016) .....	97
6.1.1	Contextualizando.....	98
6.1.2	O Antes e O Depois .....	98
6.1.3	Estilos Tradicionais Persistem: antigos paradigmas.....	99
6.1.4	Interpretação dos Dados da Pesquisa .....	100
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>103</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>107</b>
	<b>ANEXO – PESQUISA STEELCASE: SUPLEMENTO BRASIL.....</b>	<b>111</b>
	<b>APÊNDICE – PESQUISA PRESENCIAL EMPRESA X: SATISFAÇÃO NOS ESPAÇOS DE TRABALHO .....</b>	<b>121</b>





# 1 INTRODUÇÃO

---

Ao longo de décadas, remontando à Teoria da Administração Científica, de autoria do engenheiro norte-americano Frederick Taylor (1856-1915), aos dias atuais, inúmeros conceitos e teorias sobre a forma ideal de arranjo físico dos espaços de trabalho nos escritórios vêm sendo reformuladas, substituídas, contrapostas. As respostas parecem ainda hoje não estar totalmente claras e conscienciosas entre os estudiosos e respectivas pesquisas.

Organizações dos mais diversos setores – financeiro, tecnologia, indústria, - foram transformando seus ambientes de trabalho de tal sorte que eles pudessem propiciar aos seus integrantes um espaço adequado às suas atividades, que os atraísse, tornando-os mais motivados e conseqüentemente mais produtivos. Essa preocupação com o estado emocional e físico dos funcionários, por meio da configuração dos espaços de trabalho, traduzir-se-á no que estamos denominando aqui de Bem-Estar.

Um número significativo de pessoas passa um tempo muito maior em seus ambientes de trabalho do que até mesmo dormindo. Mesmo com o advento do trabalho não territorial e a instituição do home office, o escritório continua sendo um local crucial para interações entre pessoas, realizações de encontros das mais diversas naturezas e geração de ideias. Assim, não apenas os grupos em funções mais administrativas têm necessidade de estar presencialmente nas organizações, como também as funções ditas mais “estratégicas”. Atrelado a uma demanda exponencial de trabalho e atividades multidisciplinares, o cérebro humano tem sido exacerbadamente demandado por uma enorme gama de temas diferentes a serem processados simultaneamente. Essa demanda avassaladora ao qual nosso cérebro está sendo submetido é a razão primária para a um baixo desempenho no trabalho. “A exigência ao nosso cérebro está indo além de sua capacidade, afirma o psiquiatra Edward M. Hallowell (Revista 360º - Think Better, p. 15, tradução nossa) ”.

Em vista disso, o que se observa ao longo de décadas, desde o início do século XX aos dias atuais, é uma busca incessante por adaptações dos espaços de trabalho

e emprego de novos conceitos de ocupação, que tornem a vida dos usuários desses espaços mais prazerosa, mais produtiva e que eles, ao final das contas, devolvam à empresa a lucratividade esperada com seus negócios. As diferentes exigências nas formas de trabalho demandam novo olhar e nova configuração dos espaços dedicados a ele.

Apesar de ser notória a relação entre espaços de trabalho e o bem-estar das pessoas que os ocupam, esse trabalho conclui que ainda hoje não se chegou a uma fórmula aplicável unanimemente às organizações. Os avanços tecnológicos, as configurações sócio-político-econômica da atualidade, que lidam com gerações conflitantes, desde os *babyboomers* aos *milleniums*, não conseguiram, todavia, trazer uniformidade na maneira de pensar os espaços para muitos profissionais tanto de facilidades quanto de recursos humanos.

Ainda há de se conviver com situações ou ambientes de trabalho com barreiras bastante notórias entre “líderes e liderados”, espaços de trabalho definidos como expressão hierárquica e não pensados para atender de fato às necessidades inerentes às funções exercidas. Difícil crer, mas sim ainda existem espaços muito próximos à administração científica de Taylor: espaços de trabalho que deveriam funcionar como verdadeiras fábricas e pessoas como verdadeiras “máquinas” de produção.

As discordâncias, resistências e insatisfações entre altos escalões de empresas se faz latente no que diz respeito às suas expectativas sobre o que é bem-estar no ambiente físico de trabalho. Prover espaços que tragam Bem-Estar sem ferir de maneira contundente princípios e valores de uma geração voltada à questões e privilégios mais individualistas e menos coletivistas representa um desafio enorme aos profissionais da área que acreditam nas organizações voltadas ao todo e não à poucos.

Segundo a revista 360° - *Think Better* (p. 22), o funcionamento do nosso cérebro ao longo de um dia de trabalho desenvolve três modos operativos principais: foco, regeneração/inspiração e ativação. Dito isto, constatou-se que, em certa medida, as três funções cerebrais mencionadas sofreram impacto ao longo das últimas décadas, principalmente a partir de 1980, com as incontáveis teorias de ocupação de



espaço surgidas. As incursões sobre trabalho mais colaborativo levaram a um desequilíbrio no ambiente físico das empresas, gerando “mal-estar” dentre muitos usuários: o *open plan* toma conta das corporações como a solução definitiva para a interação entre as pessoas, deixando a mercê as outras necessidades básicas como privacidade, concentração, regeneração e inspiração. Não conceber mais o homem simplesmente como uma máquina produtiva, como pregava Taylor ou Ford, era indiscutível, assim caberia às novas pesquisas e estudos encontrar o equilíbrio entre esse passado mecanicista e um futuro que se configurava desafiador para um homem cada vez mais complexo, ou melhor, em um mundo cada vez mais complexo.

O momento atual, avançados 17 anos no século XXI, desafia as corporações a reexaminar suas práticas, crenças e valores. Posicionando-nos nessa era, na qual a comunicação e informação ocorrem praticamente on-line, não há espaço para conceitos estanques, engessados, barreiras intransponíveis, ausência de flexibilidade, julgamentos sobre produtividade: o bem-estar toma outras formas, respeitando a inclusão, ao mesmo tempo que reconhecendo as diferenças. O equilíbrio paira em reconhecer que distinções hierárquicas no âmbito físico perderam o sentido, sabidamente porque as peculiaridades individuais tocam todos e não um ou outro indivíduo, função: todos os integrantes de uma organização têm necessidades individuais e, por conseguinte, os espaços de trabalho devem privilegiar o bem-estar da maioria, não porque sejam todos iguais, mas sim porque todos têm particularidades a considerar e deveriam poder escolher os espaços ideais para realização de seu trabalho.

Como menciona D’amore (p. 13, 2013), a respeito do aumento de estudos e teorias sobre o planejamento dos espaços e sua importância na satisfação e bem-estar das pessoas dentro dos ambientes de escritório:

Mudanças no cenário político-econômico mundial, inovações tecnológicas e novas ideologias administrativas afetam as culturas das empresas e fazem surgir novas necessidades organizacionais e novas formas de trabalho, que geram novas necessidades espaciais. Desta forma, o layout dos espaços de trabalho são os primeiros a sofrer mudanças – é mais fácil e menos oneroso adaptar o layout que o edifício.

Além disso, o espaço interno dos escritórios é o ambiente imediato com o qual os funcionários se relacionam (juntamente com áreas de convivência e circulação, mas essas em menor intensidade). Portanto, os elementos que compõem esse espaço e a configuração dos mesmos têm importante papel na qualidade ambiental e na rotina dos escritórios. Questões como isolamento e concentração, interação e comunicação, privacidade, identidade pessoal, delimitação de espaço, territorialidade, hierarquia, fluxos, funcionalidade, densidade e eficiência espacial, barreiras (de acesso, visuais e, até, de ventilação e iluminação) estão associadas ao layout.

Isso explica porque, nas últimas décadas, o número de estudos e teorias relacionadas à ocupação dos ambientes internos dos edifícios de escritórios tem aumentado. A cada nova teoria administrativa, mercadológica ou social, surgem novas formas de ocupação do espaço interno, com suas vantagens e desvantagens.

## 1.1 Objetivos

O objetivo mais amplo desse trabalho é fazer a relação entre o espaço físico nas organizações e o bem-estar dos usuários. Assim, as bordas limítrofes dessa monografia se pautam especificamente pelo “Bem-Estar nas Organizações” do ponto de vista emocional e cognitivo dos usuários, ou seja, o quanto os arranjos físicos dos espaços de trabalho no escritório refletem positiva ou negativamente em seus usuários. A leitura e experiência mostram que há relação de causa e efeito entre bem-estar e espaços de trabalho e, desta forma, fugir a esse tema não é uma opção para organizações que queiram ter sucesso em sua jornada.

Com relação aos objetivos específicos da monografia, enumeram-se a seguir:

- Relacionar as mudanças contextuais às mudanças ocorridas nos espaços de escritórios corporativos.
- Descrever aspectos que compõem o espaço físico de trabalho, além de seu arranjo espacial, e seus impactos na produtividade dos usuários: estudos de biofilia e *well building standard*.

- Demonstrar, por meio de pesquisas de estudiosos do setor, que o bem-estar cognitivo e emocional dos membros de uma organização é impactado pelo planejamento de seus espaços físicos: pessoa – ambiente de trabalho – engajamento.
- Apontar a ação e responsabilidade direta da gestão da área de Facilidades nesse cenário de viabilização e implementação dos espaços adequados de trabalho.

Para este último objetivo específico, destacam-se ainda as principais atribuições da área de facilidades, enquanto área estratégica dentro das organizações:

- Qualidade do ar
- Conforto térmico
- Potabilidade da água
- Serviços de alimentação
- Serviços gerais: correio, transporte, arrumações de espaços para reuniões
- Limpeza
- Jardinagem / paisagismo
- Manutenção predial e de seus sistemas
- Utilidades: energia, gás, água
- Projetos de reformas e novas construções: engenharia de FS&RE
- Gerenciamento do espaço de trabalho

O último item é especialmente importante nesse trabalho, pois ele é o responsável pelas configurações de layout, aplicação de conceitos de ocupação de espaços nas empresas e tem demandado, de forma progressiva e ascendente, um preparo intelectual e técnico dos profissionais da área de facilidades, de tal sorte a proverem em suas organizações as condições adequadas para o desenvolvimento das diversas atividades.

## 1.2 Justificativa

Nos escritórios corporativos do século XXI, a tecnologia, democratização da informação e conseqüentemente o compartilhamento do conhecimento sem barreiras geraram um tipo de profissional, cujas atividades cognitivas (conceituais), analíticas e de julgamento se sobrepõem ao trabalho mecanicista, dependente de pilhas de papéis e processos manuais. Assim como as formas de desenvolver nossas atividades nos dias atuais são diferentes do século passado, o ambiente físico no qual se inserem também deve sofrer mudanças: o profissional das organizações corporativas está envolto em ideias, com dispositivos móveis diversos a sua frente, bombardeando-o de informações, que serão transformadas em outras tantas, e com as quais ele se movimenta livremente pelos espaços físicos disponíveis. Seu bem-estar depende em grande monta do grau de compatibilidade entre as áreas de trabalho nos escritórios e os mais variados chamados que esse profissional recebe ao longo do dia: concentração, privacidade, colaboração, regeneração e assim por diante.

Segundo D'amore (2013), muitas transformações ocorreram na sociedade, economia e tecnologia desde a era da administração científica de Frederick Taylor e geraram novos padrões de *layout* para os escritórios, embora muitos ambientes ainda hoje reflitam formas de trabalho mecanicista e hierarquizado:

(...), desde o começo do século XX os escritórios são influenciados pelas ideias de Frederick Taylor. Ainda hoje, alguns espaços são pensados usando essas ideias de trabalho mecânico, altamente hierarquizado de cima para baixo, desumanizado, categorizado, pouco inventivo, resultando em espaços de trabalho alienados (Duffy, Tanis, 1993 apud D'amore, 2013, p. 25).

No entanto, mais de 100 anos se passaram, novos padrões de trabalho surgiram impulsionados pelas mudanças ocorridas na sociedade, nas teorias de administração e pela tecnologia da informação. Essas mudanças estão diretamente associadas ao aumento da complexidade na variedade de ambientes de trabalho e *layout* (LAING et al., 2004, apud D'AMORE, p. 25).

É nesse contexto que o conceito de bem-estar ganha importância: a adaptabilidade dos espaços físicos aos tipos de trabalhos desenvolvidos em seu interior. Ao usuário não é imposta uma única via, ele pode atingir seu bem-estar no trabalho por meio de diversos caminhos – ele escolhe onde trabalhar.

A abordagem do tema neste trabalho se justifica pela intensidade com o qual ele vem sendo tratado por estudiosos de vários setores (arquitetos, sociólogos, psicólogos), gestores de facilidades e presidentes de empresas, que entendem a importância estratégica do bem-estar de seus integrantes em suas organizações.

### **1.3 Resultados Esperados**

A presente monografia almeja trazer ao conhecimento dos leitores, por meio de trabalhos acadêmicos, artigos, revistas, compêndios e pesquisas / estudos qualitativos e quantitativos, as transformações físicas sofridas pelos escritórios corporativos e suas implicações no bem-estar dos usuários.

O presidente da empresa Humantech, James Good, faz um depoimento que, em linhas gerais, resume o que se deseja transmitir com este trabalho:

*“Our company and the ways we worked had been transformed. Now it was time to transform our office (360° Steelcase Magazin, ed. 70, p. 132). “*

Espera-se ainda, como resultado desse trabalho, que os leitores tenham uma clara visibilidade sobre o contexto socioeconômico e cultural que envolve as corporações no século XXI, sua influência na configuração de seus espaços de trabalho e como estes últimos são significativos para o bem-estar das pessoas.

As formas de realizar nosso trabalho se transformaram em virtude de todo aparato, no qual se inserem as corporações nos dias atuais. Os ocupantes dos escritórios corporativos são indivíduos com necessidades específicas, dentro de um organismo vivo. Desta forma:

- Consultores / vendedores passam a maior parte do tempo fora das organizações, em visitas à clientes ou mesmo trabalhando dentro de escritórios

desses clientes: o trabalho técnico, especializado sai de um prédio e percorre vários, pois a tecnologia permite esse intercâmbio;

- Outros membros da organização estão divididos entre teleconferências, reuniões, trabalhos de concentração, necessitando de grande mobilidade e ocupando espaços diversos do prédio;
- Áreas de café, que antes eram pequenas copas, minúsculas para rápidas conversas, passaram a ser insuficientes e hoje são polos de grandes encontros informais e trocas de experiências, imprescindíveis ao bem-estar;
- As estações de trabalho hermeticamente fechadas, lotadas de gavetas e armários, se transformaram em plataformas simples, pois esse já não é mais o único espaço de apoio aos trabalhos, apenas um deles;
- Os grandes armários para guarda de papéis, distribuídos pelos corredores, perderam grande parte de sua funcionalidade com informatização e meios eletrônicos.

Existem ainda muitos outros elementos que poderiam ser enumerados, no entanto esses são apenas alguns exemplares para os capítulos que se seguem.

#### **1.4 Materiais e Métodos**

O arcabouço teórico organizado nesse trabalho e pesquisas empíricas apresentadas permitiram a elaboração dos capítulos como se descreve abaixo:

- No capítulo 2 apresentou-se um quadro síntese do processo evolutivo de conceitos de ocupação de espaço nos escritórios corporativos e como eles se transformaram ao longo de décadas influenciados pelo contexto socioeconômico e avanços tecnológicos. Esse capítulo é base para o entendimento sobre as mudanças que afetam a forma de trabalho e consequente bem-estar das pessoas nas organizações. A literatura estudada para esse capítulo foi basicamente acadêmica, dissertações e teses, advindas tanto da área de concentração da tecnologia e projetos de arquitetura, assim como publicações de livros sobre os espaços de trabalhos nas organizações corporativas.

- O capítulo 3 aborda o ser humano enquanto principal “recurso” nas organizações não enquanto máquina produtiva, mas sim enquanto um ser vivo com diferentes manifestações cognitivas na jornada de trabalho. Para tal abordagem utilizou-se em grande parte um estudo da empresa global Steelcase sobre neurociência.
- No capítulo 4 buscou-se discorrer sobre aspectos atuais que compõem o bem-estar nas organizações, em conjunto com os arranjos dos espaços de trabalho; nesse ponto usou-se material de congressos, conferências e palestras proferidas por empresas de consultoria, assim como pesquisas recentes, conduzidas globalmente, pelo setor privado, instituições que publicam sobre o tema em revistas e sites de internet.
- O capítulo 5 traz alguns trabalhos com pesquisas e estudos de mercado encomendados pela empresa Steelcase à empresa global de pesquisa Ipsos a respeito especificamente do tema desta monografia, ou seja, a influência nos espaços físicos no bem-estar das pessoas.
- O capítulo 6, e último referente ao tema especificamente, pretende fazer uma “amarração” dos aspectos levantados sobre o bem-estar das pessoas nos escritórios à área de Facilidades, responsável em grande medida por viabilizar e ajudar na construção do bem-estar. Traz ainda uma pesquisa focada em empresa multinacional, situada no Brasil, e realizada pela área de Facilidades da mesma abordando a satisfação dos usuários com novos espaços de trabalho. Essa última não se configura um estudo de mercado, mas foi inserida neste trabalho a fim de aproximar e materializar o tema no universo brasileiro e com dados recentes e empíricos, achados que convergem com a elucubração teórica até então desenvolvida.

Assim sendo, os materiais utilizados neste presente trabalho foram de cunho teórico e pesquisas de mercado e de campo.

A metodologia empregada foi uma compilação do arcabouço teórico, que contextualiza e fundamenta o tema, estudos pragmáticos de empresas privadas do mercado, que trazem dados estatísticos sobre questões relacionados a esta monografia e pesquisa de campo, em empresa X - entrevistas presenciais com grupos

focais – com elaboração, aplicação e análise das respostas de próprio cunho, trazendo proximidade do tema à realidade local.



## 2 BREVE HISTÓRIA DA EVOLUÇÃO DOS ESPAÇOS DE TRABALHO

---

Ao longo do século XX e adentrando o século vigente, as contundentes transformações ocorridas na forma de administração do trabalho se refletiram indubitavelmente nas configurações físicas do ambiente corporativo. A revolução industrial e, posteriormente, a revolução tecnológica, com o advento dos equipamentos móveis de transporte e transmissão de dados, significaram um ponto de inflexão nas relações de trabalho.

Segundo Andrade (2007, p. 12):

Nos últimos 20 anos, as empresas, os projetistas, o meio acadêmico e os consultores, ao analisarem as relações entre o ambiente construído, o comportamento humano e a legislação trabalhista, têm debatido temas como:

- Horários flexíveis e o trabalho em casa;
- Ambiente de trabalho e diferenças de gênero;
- Torres de escritórios e qualidade de vida na cidade;
- Torres de escritórios e os indicadores esperados de acessibilidade e de sustentabilidade;
- Ambiente de trabalho e *layout* necessários para alcançar índices e produtividade, levando em conta não só a natureza da empresa que o abriga, mas também o conforto ambiental;
- A influência dos aspectos culturais, sociais, geográficos e climáticos no comportamento de pessoas no ambiente de trabalho e em que medida esses aspectos determinam a sua configuração espacial;
- Ambiente de trabalho com *layout* flexível em face da natureza da empresa que o abriga;
- Ambiente de trabalho, automação e condicionamento de ar ou ainda;
- Procedimentos para a avaliação de desempenho em uso de ambientes de trabalho e de que forma os resultados desses

estudos podem gerar insumos para projetos de ambientes de trabalho.

Os itens que se seguem nesse presente capítulo abordarão alguns dos pontos descritos acima, mais especificamente as mudanças nas relações de trabalhos, a coexistência de gerações com posturas muitas vezes conflitantes e as mudanças nas manifestações espaciais dos escritórios corporativos enquanto reflexos das transformações contextuais.

## **2.1 Relação Pessoa - Ambiente de Trabalho na Atualidade**

O conceito “ambiente de trabalho” incorpora muitas variáveis ao seu significado, incluindo aspectos funcionais e psicológicos do espaço. Segundo Bataglia (2010), pode-se definir o ambiente de trabalho sob três situações:

- Ambiente de trabalho como espaço físico: utilizado para desenvolvimento de atividades específicas; incluiu as dimensões físicas, funcionais e estéticas;
- Ambiente de trabalho como matriz de várias atividades: nesse sentido não representa apenas um apoio a tais atividades, mas funciona com integrador da relação entre espaço físico e trabalho;
- Ambiente de trabalho como contexto para relacionamentos sociais e profissionais.

Ainda segundo Bataglia (2010, p. 1):

O ambiente de trabalho entendido como associação do espaço físico, forma de trabalho e relações sociais se adequa constantemente às mudanças e necessidades das empresas e ao contexto em que está inserido. Nos últimos anos, com a crescente valorização e tendência de crescimento das instituições voltadas para geração do conhecimento, estes ambientes de trabalho acabaram por refletir e se moldar a um conjunto de aspectos com o objetivo de garantir não só produtividade, mas também competitividade e inovação, como resultado do bem-estar.

Para entendermos o processo de formação da relação pessoa-ambiente de trabalho na atualidade, como acabamos de ver, vale relembrar as transformações

sofridas em nossa sociedade, a partir, principalmente, do pós-guerra, ou período pós-industrial.

Conforme afirma Sader (2007), os valores socioeconômicos das sociedades no período industrial e pós-industrial são bastante diversos: enquanto o primeiro foca na produção em larga escala de bens e materiais, assim como veremos mais adiante com a teoria “taylorista e fordista”, a segunda se centraliza na produção de serviços, informações, símbolos, estética, valores. A sociedade pós-industrial, período que tem início basicamente após a segunda guerra mundial, ou seja, segunda metade do século XX, tem como principais valores a criatividade, subjetividade, emotividade e qualidade de vida, diferentemente dos valores da sociedade industrial calcados em padronização e produtividade.

O período a partir da década de 1970 e após a irrupção da tecnologia da informação é considerado um momento histórico, uma revolução nas relações sociais e de trabalho, tanto quanto o período marcado pela revolução industrial. O advento da tecnologia da informação muda a percepção da economia, sociedade e cultura que agora se volta para a atividade humana (Castells, 1999 apud Sader, 2007).

A relação homem-trabalho vem sendo significativamente alterada por essa tecnologia porque a identidade do sujeito e sua construção de conhecimento estão bastante afetadas. Colocando-se o conhecimento como pressuposto da liberdade, com total influência no grau de emancipação do indivíduo, têm-se uma equação com consequências diretas sobre a relação do homem com seu trabalho. (Sader, 2007, p. 43)

A relação pessoa-trabalho pode ser estudada e analisada a luz de áreas do conhecimento como a Psicologia, Administração, Sociologia e Antropologia e, na sociedade informatizada, Psicologia Ambiental traz novas considerações sobre as interações do ambiente físico com o indivíduo que o ocupa e como ele, ambiente, exerce múltiplas influências em seu comportamento. A Psicologia do Trabalho caracterizava a qualidade do ambiente, leia-se aqui o bem-estar no ambiente, basicamente com a preocupação sobre as condições físicas, tais como: iluminação, conforto térmico e acústico, para citar alguns. A Psicologia Ambiental, área do

conhecimento mais moderna, estuda, além dos fatores físicos que compõem o ambiente, o fator humano, analisando as interações entre as pessoas e seu ambiente de trabalho. Ela define o ambiente de trabalho como objeto social, vetor de interações sociais (Sader, 2007).

Nesse ambiente de trabalho, de interações sociais intensas, com atividades complexas, baseadas no conhecimento e menos em processos materiais, subjetivas e criativas, em meio ao aparato tecnológico que sobrecarrega as mentes com turbilhões de informações a todo instante, existe a diversidade de perfis individuais: gerações de pessoas, de idades e histórias de vida diversas, compõem os escritórios em nosso século, cada qual contribuindo a sua maneira e com necessidades particulares para seu bem-estar.

Várias são as gerações que coexistem nas organizações nos dias atuais e para as quais o ambiente de trabalho e seus espaços devem ser pensados, respeitando o todo ao mesmo tempo que observando o individual: a relação homem-ambiente de trabalho vem se alterando com o passar do tempo, como veremos nos itens subsequentes, e impacta diretamente o bem-estar das pessoas.

### 2.1.1 Diferentes Gerações, Diferentes Objetivos

Os *baby boomers*, como são conhecidas as pessoas nascidas no pós-guerra, entre 1946 e 1964, denominadas também de tradicionalistas, ainda predominam no mercado de trabalho. Para essa geração o trabalho deve ter dedicação total para a qual haveria recompensa com realização pessoal e profissional.

Para a geração X, nascida entre 1965 e 1978, o trabalho representa um desafio, mas sua vida social e familiar também merece atenção e dedicação. Essa geração viu surgir o computador pessoal, a internet, celular, e-mail. Ela busca a individualidade sem perder a convivência em grupo.

A geração Y, nascidos entre 1979 a 2000, é marcada pela ansiedade, busca pela realização profissional no curto prazo, ao invés de 20 em 2 anos gostariam de estar em altos cargos de liderança: as oportunidades se sobressaem à sua carreira em muitos casos. Valoriza muito a vida pessoal, autonomia e flexibilidade no trabalho

são fundamentais, além da boa remuneração. O domínio da tecnologia é fator de destaque, comenta Andrade (2013).

Também chamados de milênios, têm o hábito de multitarefas, trabalham em vários temas ao mesmo tempo, respondem e-mails, acompanham as redes sociais, conversam com amigos on-line.

”Trata-se da primeira geração verdadeiramente globalizada, que cresceu com a tecnologia e a usa desde a primeira infância” (Sucesso Jovem, 2015).

Ainda segundo a reportagem Sucesso Jovem (2015), as pessoas dessa geração são caracterizadas por:

- Estar sempre conectadas;
- Procuram informação fácil e rápida;
- Passam grande parte de seu tempo em redes de relacionamento virtuais;
- Compartilham tudo que é seu: fotos, hábitos, etc.;
- Estão sempre em busca de novas tecnologias.

Por fim, ainda não muito atuantes no mercado de trabalho, a geração Z, nascidos no final da década de 90 a 2010, tem muito em comum os milênios. Os integrantes dessa geração só conhecem o mundo com o computador e inimaginável ele ter um dia existido em esse recurso.

Tratam-se de pessoas que já não acreditam em fazer uma única coisa em toda a vida, em um único local: carreira de sucesso e estudos são relativizados.

Desta forma, coexistem no ambiente de trabalho das organizações do século XXI baby boomers, gerações X, Y e Z e o desafio está posto: se os *baby boomers* e os geração X têm uma relação mais próxima e fiel com o trabalho e sua organização, pode-se afirmar que os milênios (gerações y e z) têm anseios e expectativas diferentes, assim sendo, para reter esses talentos em seus quadros, profissionais de recursos humanos e de facilidades, dentre outros, devem rever conceitos até então tidos como verdades incontestáveis.

Se a forma de realizar o trabalho mudou – com o uso cada vez mais intenso de novas mídias, como ferramenta de consulta e pesquisa,

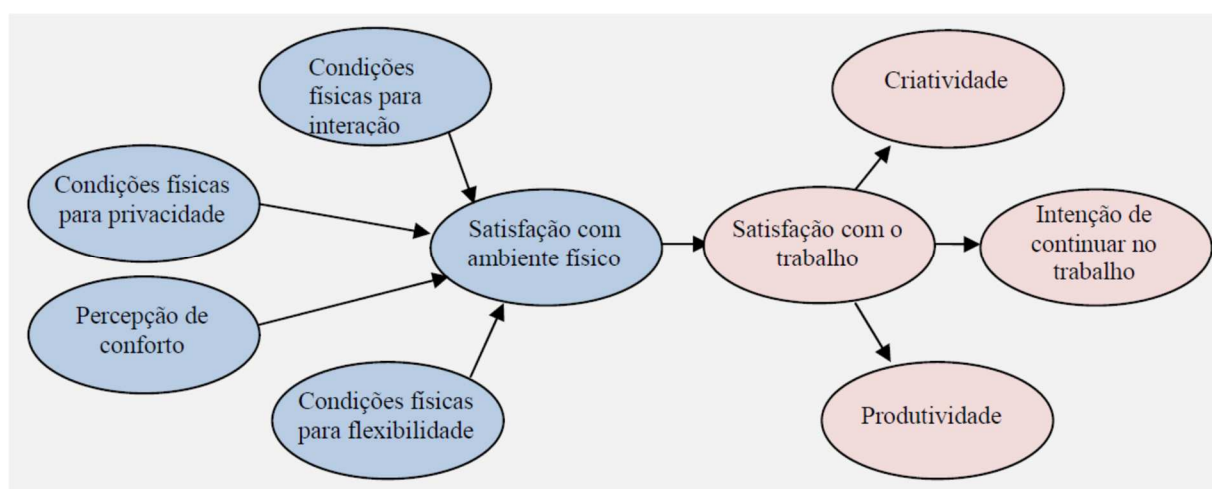
e *tablets* como ferramenta de trabalho, aliado a processos mais instigantes e criativos, como os que envolvem *hotspots*, *co-creations* e plataformas virtuais de trabalho mencionadas anteriormente – o ambiente físico deve refletir a mentalidade dessa geração, comportando a diversidade que mantém o equilíbrio da organização, considerando a nova dinâmica do trabalho: mais colaborativo, com maior mobilidade, com uma atmosfera mais instigante, que estimule a criação e inovação, (...) (Andrade, 2013, p. 27)”.

Ainda segundo Andrade (2013, p. 56):

A chegada no mercado ao mercado de trabalho da geração Y, a atuação em mercados globais e a nova dinâmica do trabalho são desafios que exigem mudanças profundas na cultura e valores das empresas que atuam no Brasil, sejam elas nacionais ou multinacionais, (...)

Para todas as gerações mencionadas há que se pensar o bem-estar no ambiente de trabalho, pois sua coexistência molda a realidade de nossos escritórios na atualidade. Admite-se, desta sorte, a seguinte equação, conforme Figura 2.1: Satisfação com Ambiente Físico + Satisfação com Trabalho = Bem-Estar.

Figura 2.1 - Relação entre satisfação com o ambiente físico e com o trabalho



Fonte: Bataglia (2010, p. 29)

## 2.2 Taylorismo e Fordismo: Conceito *Bullpen*

Frederick Taylor em sua obra *Os princípios da administração científica*, publicada em 1911, propõe a racionalização do trabalho, com o argumento de que a eficiência advém da fragmentação das tarefas, de tal sorte que a organização funcionaria com uma máquina, na qual cada engrenagem equivaleria a um processo, com rigorosos controles pré-estabelecidos sobre tempo e movimento na sua organização.

A teoria de Taylor, que serviu de ideologia para os empresários da época, sendo o mais conhecido Henry Ford, propõe que a relação empregador – empregado deveria ser basicamente de subordinação: o sistema é importante e o empregado representa meramente um custo do processo. O paradigma tradicional de gestão de pessoas, fundamentado no estudo de Taylor sobre a “Organização Científica do Trabalho”, pressupõe um ambiente no qual a relação das pessoas com seu trabalho é racional, sem conflitos entre os “subordinados” e as tarefas a eles atribuídas e total conformidade do funcionário às normas e desempenho atribuídos pela empresa. Na filosofia Taylorista, o trabalho se dividia entre manual e intelectual: o primeiro se restringia a tarefas previamente definidas e o segundo era alcançado pela divisão e sequenciamento do trabalho, padronização, mecanização de processos, enfim, de acordo com os preceitos da administração científica racional. Com base nesses princípios, Henry Ford inaugura em 1913 a linha de montagem de automóveis. Um sistema extremamente especializado, com tamanha rigidez de processo que aproxima o homem à máquina – como se isso fosse possível.

Segundo a concepção taylorista do trabalho, cada pessoa deve ocupar um lugar específico na organização, em função de sua tarefa e nível hierárquico: escritório americano *Bullpen*.

O conceito de ocupação de espaço *Bullpen* norteou as disposições físicas nas empresas do Brasil até por volta do final da década de 1980. Nesse período o mobiliário era composto por mesas autoportantes, de madeira escura, a gerência ocupava salas hermeticamente fechadas e os demais colaboradores se apinhavam em amplos salões abertos (Sader, 2007).

No conceito de ocupação de espaço *Bullpen*, preponderante até meados da década de 1950, o mobiliário é padronizado e o layout é pensado como uma linha de montagem fabril, representando disciplina e processo linear.

Figura 2.2 e Figura 2.3 são exemplos de configurações de escritórios seguindo conceito taylorista: locais organizados de forma a que a grande maioria, que executa o trabalho, seja bem visível para o controle da gerência: operações padronizadas e divisão explícita das tarefas. A Figura 2.3, que tem Jane Fonda, é uma imagem ícone de racionalização do trabalho administrativo: um grupo de datilógrafas, que muito se assemelha aos grandes ambientes de *call centers* de hoje.

Figura 2.2 - Filme “Se meu apartamento falasse” – ambientação taylorista



Fonte: Antonelli, 2001, p. 26 apud Sader, 2007, p. 84



Figura 2.3 - Filme “Nine to Five” - Ambientação taylorista



Fonte: Antonelli, 2001, p. 26 apud Sader, 2007, p. 84

### **2.3 Teoria Humanista: Escritório Panorâmico**

Enquanto as fábricas americanas, pautadas em princípios científicos de organização do trabalho do início do século XX, aumentavam sua produtividade em uma sociedade fundamentalmente industrial, nascia na Europa, ainda de forma embrionária, a discussão sobre a produção em série, como defendida pela linha de montagem de Ford, e uma reflexão por parte dos adeptos das artes e das ciências, sobre a concepção da criatividade na evolução humana, segundo De Masi (2003, apud Sader, 2007).

[...] Em 1900, Freud publica “A Interpretação dos Sonhos”, com qual se estabelece a psicanálise e morrem as certezas da psicologia tradicional; em 1905, Einstein publica os primeiros trabalhos sobre a Teoria da Relatividade, com que a física moderna suplanta as certezas

da física clássica. Em 1907, Picasso expõe *Les demoiselles d'Avignon*, com que o cubismo destrói as certezas da pintura baseada na perspectiva; em 1913, Stravinsky compõe *A sagração da primavera*, com que o politonalismo corrompe a música romântica; em 1922, Joyce publica *Ulysses*, e se estabelece a “obra aberta” como mistura de níveis cronológicos, estilísticos, léxicos e se dissipa a precisão dos tempos e dos lugares respeitada pelo romantismo, pelo teatro e pelo melodrama do século XIX (De Masi, 2003, p. 159 apud Sader, 2007, p. 32).

Ainda algumas décadas antes da consagração da era que denominamos de pós-industrial, as mudanças que estavam por eclodir eram paulatinamente anunciadas com as profundas “destruições” conceituais em várias áreas do conhecimento, como bem descreve o trecho acima.

A burocracia mecânica instaurada pelos modelos científicos de Taylor enfrenta grande crise após algumas poucas décadas de existência. Conforme bem descreve Sader (2007, p. 95): “(...). Faltavam à empresa, geralmente, motivação e criatividade entre seu pessoal, cujo potencial não podia ser aproveitado em tarefas limitadas, repetitivas, sem qualquer autonomia. ”

Surge então, em contraposição ao escritório americano Bullpen, taylorista, o conceito *Landscape Office* ou Escritório Panorâmico, baseado nos preceitos do Movimento Humanista ou Escola das Relações Humanas.

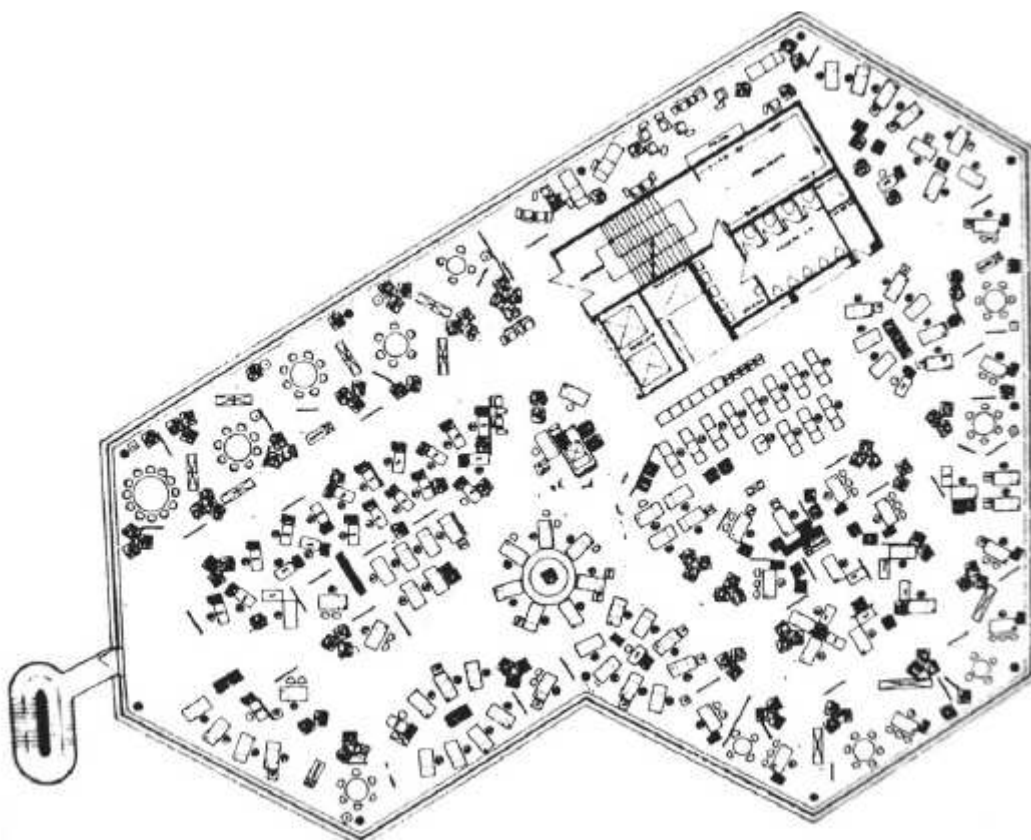
A primeira crítica ao taylorismo é feita por Elton Mayo com o movimento chamado Escola das Relações Humanas, que substitui o método coercitivo pelo emprego da psico-sociologia e da comunicação interna, fazendo com que os funcionários participem um pouco mais efetivamente das decisões da empresa (Romano, 2003 apud Sader, 2007, p. 110)

Segundo Romano (2003 apud Sader, 2007), o conceito de Escritórios Panorâmicos, desenvolvido pela empresa de consultoria alemã Quickborner Team, pregava que o estímulo à criatividade e satisfação dos funcionários motivavam às pessoas a realizarem o trabalho com maior eficácia e responsabilidade: eles deveriam ser coautores no processo de trabalho e não meros agentes passivos. Esse conceito

partia do princípio de que salas fechadas representariam barreiras para a comunicação e inter-relacionamentos entre as diferentes áreas e profissionais. Esse conceito atribuía a presença de plantas ornamentais e obras de arte contribuiriam para tornar o ambiente de trabalho humanizado e com aspecto de informalidade.

A Figura 2.4 ilustra um modelo de escritório panorâmico, cuja planta é livre, orgânica, sem barreiras físicas, em contraposição ao escritório americano ou *Bullpen*.

Figura 2.4 - *Ninofax Building* - escritório panorâmico



Fonte: Duffy, 1997, p. 35 apud Sader, 2007, p. 118

O conceito do Escritório Panorâmico não recebeu adeptos nos Estados Unidos, onde permanecia a cultura de divisões físicas, espaços individualizados e altamente hierarquizados. Ele foi muito amplamente empregado na Alemanha, Inglaterra e países escandinavos.

Em contexto de pós-guerra, com a Europa devastada, surge um movimento de descentralização das empresas com reestruturação dos negócios em um mercado e economia que careciam de outros horizontes e formas de atuar no mundo em transformação. Segundo Andrade (2007, p. 45), o Escritório Panorâmico acontece em meio a esse contexto, na tentativa de humanizar o ambiente mecanicista do escritório americano:

Como resultado de seus estudos, os irmãos Schenelle propuseram um tipo de organização em um espaço totalmente aberto, livre de paredes, divisórias e mesmo de corredores. O *layout* seguia a geometria dos fluxos, da comunicação, e não da arquitetura do edifício. As necessidades de contato visual ou comunicação entre as áreas, os fluxos administrativo-operacionais e todos esses aspectos relacionados ao processo de trabalho passaram a ser valorizados. Os gerentes ficavam acessíveis, os grupos de trabalho eram dispostos em lugares mais reservados e as mudanças eram facilitadas para atender aos ajustes nos fluxos de trabalho. Como resultado, os *layouts* eram extremamente orgânicos, às vezes parecendo caóticos. Além disso, era bastante comum nos layouts executados segundo esse conceito a existência de *lounge areas*, ou salas de estar, disponíveis para uso de todos os funcionários, e a segregação do armazenamento, posicionado em *pool* em área de fácil acesso, porém fora do ambiente de trabalho.

Inicia-se nesse ponto, ainda de que forma tímida, um novo olhar para o arranjo físico dos escritórios, repensando o papel do indivíduo que o ocupa, procurando colocá-lo em foco e levando em consideração aspectos da humanização em detrimento da “máquina industrial”, como era concebido o layout sob os princípios da administração científica.

Os norte-americanos demonstraram enorme ceticismo ao emprego desse conceito, pois ele significava, sob suas perspectivas, a perda das privilegiadas salas fechadas, com vistas ao exterior e acesso à luz natural, muito ruído e confusão ao ambiente de trabalho.

## 2.4 Escritório Territorial: Aberto, Aberto/Fechado, Fechado, Universal

A partir principalmente da segunda metade do século XX, especificamente 1980, os conceitos de ocupação física dos escritórios passam a ser definidos em dois grupos: escritórios territoriais e não territoriais. Pertencem ao grupo de escritórios territoriais o ESCRITÓRIO ABERTO, FECHADO, ABERTO/FECHADO, UNIVERSAL, que serão descritos mais adiante.

Como já abordamos no item 2.3, o Escritório Panorâmico deu início a um novo modelo de organização de escritório, em oposição ao *Bullpen*, e de lá para cá outros tantos surgiram e serão descritos nesse item.

O Escritório de Planta Livre, ou *open plan*, se insere na categoria de escritório aberto/fechado, no qual os altos executivos ainda estão em salas fechadas até o teto, com vistas para exterior, as estações de trabalho abertas são individualizadas por biombos de diversas alturas, definidas de acordo com os níveis hierárquicos. Ele é uma evolução do Escritório Panorâmico, que sua vez se insere na categoria de escritório aberto. Esse conceito é considerado o precursor de projetos de escritórios até o final do século XX (Andrade, 2007).

O Escritório Aberto, em linhas gerais, é concebido pela ausência de fechamentos físicos significativos (piso-teto), seu espaço e fluxo de comunicação são mais fluidos e flexíveis: o todo da população de ocupantes é visível. Também tido como uma “evolução” do arranjo físico do Escritório de Planta Livre, essa concepção de *layout* pode ser ainda de duas maneiras: totalmente aberto ou dividido por grupos. Esses grupos seriam segregados por biombos, facilitando a comunicação, agilidade na tomada de decisão e realização de processos, dentre outros temas, entre seus membros, criando ainda uma identidade para cada grupo ou área de trabalho por meio da compartimentação.

Os Escritórios Fechados são caracterizados pelo total fechamento (piso-teto) dos espaços individuais de trabalho. Nesse modelo a privacidade e acústica são preservadas, no entanto há barreiras drásticas para a comunicação e interação entre pessoas e grupos e pouca flexibilidade para mudanças de *layout*. Esse conceito tem duas configurações básicas de *layout*.

- Layout totalmente fechado: longos corredores centrais com salas dispostas pelo pavimento; áreas de apoio usualmente posicionadas nas extremidades da edificação dentro de espaços fechados igualmente.
- *Combi Office*: esse modelo é muito usado no norte da Europa (vide Figura 2.5) e pouco conhecido e aplicado no Brasil. Nesse layout, todas as pessoas têm direito à pequenas salas fechadas ao longo da periferia da edificação, com acesso à iluminação natural, controle de temperatura e iluminação. As áreas comuns, de apoio, de socialização, para trabalhos em grupo, etc., se concentram no interior do edifício, parte central, para uso de todos. Dois exemplos da aplicação desse conceito para nossa referência, uma vez que não tem expressividade no Brasil, são: o edifício *Central Beheer Office Building*, de Herman Hertzberger, em Apeeldoorn, Holanda (1970-72) – vide Figura 2.5 – cuja solução arquitetônica e quebra dos paradigmas de hierarquia permitem configurações de mobiliário, iluminação e temperatura de acordo com necessidade dos usuários; o edifício-sede da *Scandinavian Airlines (SAS)*, Estocolmo, Suécia, inaugurado em 1988, projetado para que 1500 pessoas tivessem pequenas salas fechadas, com uma generosa alameda central para as atividades comuns. Segundo Duffy (1997, p. 38 apud Andrade, 2007, p. 59):

É um prazer entrar e percorrer o edifício. Ao lado da rua encontram-se as salas de reunião, restaurantes, áreas para esportes e lojas. A SAS também é um raro exemplo da noção da arquitetura do norte europeu que assume que cada funcionário tem direito a uma sala individual – quase todas elas do mesmo tamanho e identicamente decoradas e equipadas, mas de uma forma que tanto o mobiliário quanto a iluminação podem ser rearranjados conforme necessidade do usuário.

O Escritório Aberto/Fechado, segundo Andrade (2007, p. 61):

Essa categoria caracteriza-se por *layouts* nos quais os funcionários estão divididos conforme sua posição hierárquica, e/ou atividades que exercem, ou entre aqueles que têm direito a sala

fechada e os que têm direito a somente uma estação de trabalho aberto no ambiente.

Ainda segundo Andrade (2007), essa configuração vem sendo bastante utilizada nos Estados Unidos desde 1980 e se divide em dois grupos principais: hierárquicos e humanizados. O tipo hierárquico tem como principais características:

- Salas fechadas piso-teto para os “chefes”, na periferia da edificação, com acesso à vista exterior e luz natural;
- Demais funcionários dispostos em estações de trabalho abertas, no centro da edificação, sem acesso direto à luz natural e / ou vista externa.

O escritório aberto/fechado do tipo humanizado, ao contrário do exposto acima, confere às pessoas, em estações de trabalho abertas, a posição próxima à janela, com acesso à luz natural e vista externa; em contrapartida, os “chefes” de salas fechadas, por vezes com divisórias de vidro, se concentram no interior do edifício, parte central do pavimento, com perda da vista exterior e conseqüentemente luz natural.

O Escritório de Plano Universal, predominantemente a partir do final da década de 1980, bastante utilizado nos Estados Unidos e alguns países europeus, tem como lema que um único tipo de estação de trabalho serve para todas as funções. Assim, os layouts são padronizados, com estações de trabalho de mesmo tipo e tamanho para todas as pessoas, independente da área ou atividade exercida. Caso a organização tenha demanda por crescimento, redução ou reestruturação, mudam-se as pessoas e não o arranjo físico.



Figura 2.5 - *Central Beheer Office Building*



Fonte: Duffy, 1997, p. 37 apud Sader, 2007, p. 123

## 2.5 Era do Conhecimento: Escritórios Não Territoriais – século XXI

De todos os conceitos de ocupação de espaço até então vislumbrados, o de escritórios não-territoriais pode significar uma solução mais próxima do ideal, factível,



para o bem-estar das pessoas nos espaços de trabalho das organizações, mas ainda não há consenso sobre isso.

A ideia, que ainda hoje predomina em algumas organizações, de que o escritório deve ter espaços de trabalho ou “postos de trabalho” dedicados à cada usuário está sendo relativizada mediante todo o contexto social, econômico e tecnológico que se circunscreve. As atividades são dinâmicas, o mercado exige pessoas multifuncionais e conectadas todo o tempo e o escritório, como um todo, merece e deve ser explorado ao longo do dia de trabalho. Os profissionais desenvolvem uma série de tarefas de diversas formas (focados ou colaborando), portanto as pessoas merecem mais que uma mesa de trabalho, merecem todo o escritório à sua disposição, para usar quando, como e onde precisarem e quiserem.

Segundo D’amore (2013, p. 31 - 32):

Esse tipo de escritório é caracterizado por várias zonas de atividades disponíveis para qualquer usuário. Ao contrário do escritório territorial, não há um posto de trabalho determinado para cada funcionário. A utilização dos espaços se dá de acordo com a demanda e necessidade.

O escritório não-territorial representa uma nova forma de utilização do espaço, implementada por organizações que buscam “maior efetividade e redução de custos [...], com significativos efeitos na demanda por espaço de escritório, na qualidade de vida no trabalho e de seus funcionários e na competitividade organizacional” (Rheingantz, 2000, apud D’amore, p. 31-32). Esse conceito de escritório tem relação direta com as novas formas de trabalho, mais flexíveis, proporcionadas pelos avanços da tecnologia da informação. Ao funcionário é garantida a possibilidade de trabalhar em qualquer lugar, a qualquer hora, mas também é garantido que possa utilizar as instalações da organização quando desejar ou precisar, como forma de manter o vínculo institucional e com os demais colegas de trabalho.

Apesar de muito se falar na tendência ao fim dos espaços físicos dos escritórios, com a possibilidade de se trabalhar em qualquer lugar, inclusive direto da casa dos empregados, o afastamento total dos

ambientes laborais pode trazer consequências negativas, tanto para os trabalhadores, quanto para as empresas, como exposto por Andrade (Andrade, 2007, p. 68 apud D'amore, 2013, p. 33):

O que de início parecia ser uma solução fácil para se reduzir os custos relativos a locação e operação do espaço físico gerou, por outro lado, uma série de problemas [...]. Do ponto de vista fisiológico, os ambientes improvisados [...] geraram problemas de saúde ocupacional. Do ponto de vista psicológico e social, a mudança na rotina familiar gerou problemas de relacionamentos conjugais [...]; a ausência de convívio social e a troca de informações possibilitadas pela convivência no trabalho causaram problemas de comportamento e/ou depressão; o distanciamento da corporação, de seus valores e do controle gerencial das atividades gerou insegurança e medo de perda do emprego, o que levou as pessoas, muitas vezes, a prestar serviços para outras empresas.

Dessa forma, os escritórios não-territoriais são uma forma de se tentar conjugar as vantagens do trabalho remoto, com as necessidades de se ter também um espaço para trabalho na empresa.

Muitos são os aspectos positivos desse conceito de ocupação de espaço nos escritórios e seguramente, nos locais onde ele já teve sua implantação definitiva, assegurando a funcionalidade e recursos que ele demanda, existe um alto nível de satisfação dos usuários, comprovadamente atestando que ele contribui para o bem-estar das pessoas.

Todavia alguns grandes entraves à sua aplicabilidade residem no apego às questões hierárquicas, que ainda imperam em grande parte das organizações, e uma certa insegurança e apego físico ao “meu lugar” dentro da empresa. Como se não ter mais um único local para se denominar de “minha mesa de trabalho” significasse a perda territorial, quando na verdade o conceito propõe exatamente o oposto: perde-se uma estação de trabalho e ganha-se todo o escritório para si. O conceito de Escritório Não-Territorial invoca uma grande quebra de paradigma e, porque não dizer, certo grau de insegurança por parte, não apenas, mas principalmente, do alto escalão das corporações: a “perda” territorial remete à perda de poder e controle em linhas gerais.

Como bem aborda e resume Andrade (2007, p. 84), o cenário dos Escritórios Não-Territoriais no Brasil está longe de ser uma referência, mas já se configura uma realidade em muitas empresas e pode-se afirmar que há forte potencial para sua expansão em todos os tipos de organizações:

O uso dos conceitos de Escritórios Não-Territoriais pressupõe uma grande mudança no modo de pensar das empresas. Mudanças que envolvem desde a gestão estratégica do negócio até a gestão dos recursos humanos.

O capítulo seguinte aborda a humanização das relações corporativas, o modo de funcionamento do nosso cérebro ao longo da jornada de trabalho e como as configurações físicas do *layout* participam da construção dessas interações.



### 3 Humanização dos Ambientes Corporativos: Capital Humano

---

As relações de trabalho contemporâneas mudaram: o trabalho é medido agora pelo desempenho e entregas e não mais pelo tempo que se permanece no escritório ou pela mera presença física.

A democratização da informação, o acesso e a inclusão de pessoas das mais diferentes origens refletem-se nos espaços de trabalho: há uma íntima relação entre a globalização, tecnologia, inclusão social e como os espaços de escritórios devem tratar as relações homem – empresa por meio do ambiente físico. Ele pode, em suma, ser inclusivo ou exclusivo dependendo de sua configuração e de como a empresa quer ser vista no mercado.

Assim, as relações hierárquicas, estanques, perdem força e cedem lugar aos relacionamentos mais horizontalizados, pois a motivação não se pauta unicamente por questões financeiras, mas comprovadamente, como apontado nas pesquisas anuais da revista Exame na matéria “As 150 Melhores Empresas para se Trabalhar”, pelas relações saudáveis entre gestores e suas equipes. Essas relações encontram suas expressões nos espaços físicos de trabalho, que podem servir como grande vilão para a motivação e valorização de seus integrantes, se não forem concebidos para o todo.

A criação do computador pessoal (PC) na década de 1980 revolucionou vários setores da sociedade e, em especial, no mundo corporativo, ele populariza, facilita e influencia as atividades dentro dos escritórios. Paulatinamente o computador começa a substituir o trabalho humano feito de forma mecanicista, como por exemplo o preenchimento e processamento de dados manuais, e cede lugar ao homem para desenvolver outras atividades, as quais exigem mais criatividade e conhecimento. Assim, observa D'amore (2013, p. 22): “(...). Questões como identidade pessoal e privacidade passaram a ser mais importantes e melhores padrões passaram a ser exigidos nos ambientes internos, como relata Laing (2006, p. 41, tradução D'amore)”:

Como a força de trabalho do escritório começou a exigir padrões mais elevados, uma maior identidade pessoal, e mais privacidade, e

como o “trabalho de conhecimento” e formas mais criativas de trabalho de escritório passaram a ter prioridade, alguns começaram a questionar os conceitos tradicionais de design do escritório. ”

O artigo **A influência da arquitetura nos espaços de trabalho** (Araújo; Faria e Borba, 2012, p. 1-2) realiza uma incursão no tempo com algumas constatações, por meio de pesquisa de campo, que corroboram esse capítulo:

Os escritórios são ambientes de trabalho em que sua arquitetura não é definida de modo aleatório. Esses espaços são criados com fim de estabelecer dinâmicas internas de interação ou exclusão, como também de relações de hierarquia.

Das últimas décadas do século XX ao século XXI muitos modelos de escritórios foram criados. O primeiro deles foi o escritório taylorista que tinha como característica principal a segregação espacial. Logo após criou-se o General Office que buscou amenizar essas diferenças. O *Open Plan* e *Landscape Office* vieram na mesma época para quebrar de vez essas diferenças, ao menos que espacial, integrando os espaços e humanizando o local de trabalho. Por fim, no século XXI, em que o *Landscape Office* é utilizado, mas aperfeiçoado, buscando sempre mais o conforto e o bem-estar dos funcionários, pois o desempenho está frente ao tempo e a presença.

Araújo; Faria e Borba (2012) ainda no mesmo artigo observam que a introdução de novas tecnologias, a partir de 1980, trouxeram outras perspectivas para a organização dos espaços de trabalho: os escritórios passam a ter a preocupação de projetar seus espaços levando em consideração 1) as crescentes demandas da tecnologia e 2) de humanização do ambiente.

Já no século XXI, a preocupação dos escritórios se volta para a integração dos líderes às suas equipes, enfatizando também os espaços comuns de trabalho. As organizações reconhecem que seus espaços devem ser pensados de forma humanitária, trazendo conforto e bem-estar aos seus usuários, para que estes se sintam motivados e, por conseguinte, alcancem altos níveis de qualidade e produtividade no trabalho.

Em vista do exposto, há que se afirmar que ainda hoje, apesar de todos os modelos de organização dos espaços para alcançar o bem-estar de uma maioria, não se encontrou uma proposta única que pudesse atender plenamente todos os perfis de organizações. Tal discrepância se deve ainda ao fato de que em todo e qualquer ambiente corporativo existem condições particulares a ser consideradas relativamente ao indivíduo – cada um carrega sua própria história e perspectiva – e à própria cultura que formou a organização – conservadora, hierárquica, liberal, horizontal, etc.

Não há como negar que nos dias atuais a ênfase do trabalho em escritórios mudou, como observa D'amore (2013, p. 24):

(...), seus usuários dispõem de grande flexibilidade de uso proporcionada pela informática e pelas novas formas de uso trazidas por ela. A direção das mudanças aponta para um estilo de trabalho mais colaborativo e altamente autônomo. O trabalho criativo pede uma combinação de trabalho individual e altamente concentrado com um trabalho de equipe bastante interativo. Para tanto, o usuário, como indivíduo, também precisa estar satisfeito com seu ambiente de trabalho.

O usuário está em foco, centro dos novos conceitos: seu bem-estar é primordial para realizar um trabalho que implica em conhecimento, criatividade, motivação, interação. As operações manuais são realizadas pela máquina e o humano tem que ser retrabalhado para atingir os resultados esperados pelas organizações.

Assim, ajustar as perspectivas individuais a uma cultura organizacional pré-estabelecida é trabalho intrínseco da criação de espaços físicos humanizados, que proporcionem bem-estar.

A necessidade de atrair e manter profissionais qualificados merece atenção especial. (...) o capital humano na economia da informação passa a ter mais valor que o capital físico. As instituições ao valorizar essas pessoas talentosas, propiciam condições físicas favoráveis e flexibilidade como forma de atraí-las e mantê-las no trabalho (...), o fato das pessoas se sentirem satisfeitas com o trabalho e pelo ambiente físico do trabalho acaba por influenciar no seu desejo

de permanecer na instituição e na sua motivação pelo trabalho (Bataglia, 2010, p. 2-3).

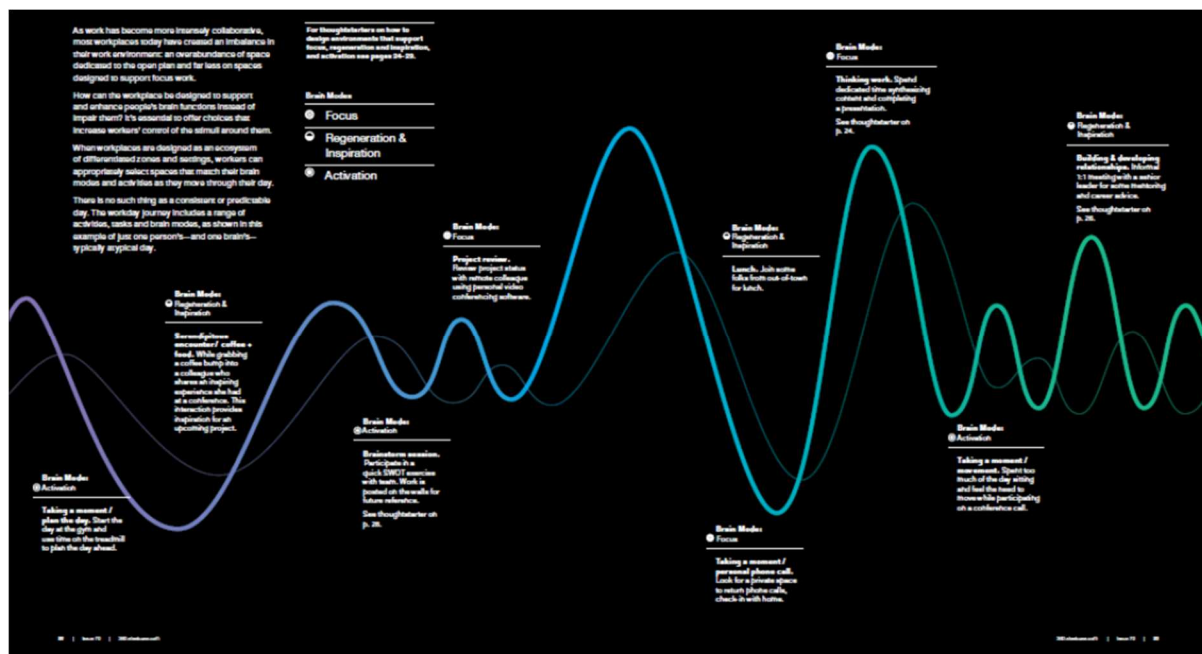
### **3.1 Funcionamento do Cérebro e Corpo na Jornada de Trabalho**

Segundo pesquisadores e designers da empresa norte-americana Steelcase (Revista 360º, ed. 70ª, 2015), nós precisamos respeitar o ritmo de nosso cérebro para extrair o melhor dele na jornada de trabalho. Sem isso, o profissional perde o poder de controle sobre os três modos em que seu cérebro opera, os quais exigem distintos comportamentos e configurações do ambiente de trabalho para seu bem-estar. O homem visto como ser complexo é o foco desse estudo, que leva em consideração, acima de tudo, os seus mecanismos cognitivos e físicos para então, a partir deles, criar o meio físico ideal a ser realizado o trabalho ao qual nos propomos nos escritórios corporativos. Os espaços de trabalho deveriam ser um ecossistema, formado por diversas zonas, nas quais os profissionais navegassem livremente e escolhessem as que melhor se encaixariam em determinado momento do modo cérebro, a saber: focar, regenerar/inspirar e ativar.

A Figura 3.1 descreve a gama de atividades e tarefas que desenvolvemos ao longo de um dia de trabalho e sua correlação com os modos operativos do cérebro. Nela fica explícito, de maneira muito lógica, como as ondas do cérebro navegam de uma atividade a outra, com diferentes perspectivas. Para cada modo do cérebro existe uma demanda diferente de espaço físico, pois as tarefas associadas a cada um têm enfoques distintos, como os textos da figura por si só explicam.



Figura 3.1 - Brain Modes



Fonte: 360.steelcase.com, ed. 70, p. 22

O espaço de trabalho pode ser fator contributivo no bem-estar dos profissionais na medida em que ele seja desenhado para absorver suas necessidades físicas, cognitivas e emocionais. Portanto, prover bem-estar no ambiente físico das corporações sugere um equilíbrio na construção das diversas zonas ou áreas de trabalho, necessárias para desenvolver atividades e tarefas nas condições físicas e cognitivas que lhe são peculiares.

“Mais espaços ou espaços maiores não significam necessariamente espaços melhores, menciona Michael Held, diretor de design da Steelcase Àsia Pacífico (Revista 360º, ed. 70, p. 105, tradução nossa).”

Andrade (2005) faz menção ao impacto que o ambiente de trabalho pode ter nas atitudes das pessoas em relação ao âmbito profissional e até mesmo pessoal, uma vez que ele interfere em sua condição produtiva.

Para entender como o ambiente de trabalho se relaciona com a produtividade, satisfação dos ocupantes e a operação do edifício, BRILL at all apud Andrade (2005) enumera diversos fatores que estabelecem uma relação entre ambiente físico de

trabalho com desempenho e satisfação das pessoas e os ganhos em produtividade. A estes fatores podemos nomear de atividades ou tarefas inerentes aos escritórios corporativos, muitos dos quais se associam aos modos do cérebro anteriormente descritos: foco, regeneração/inspiração e ativação.

Duas linhas de pesquisa bastante distintas, estudadas com uma década de distanciamento, elucidam achados convergentes, como apresentado no Quadro 3.1.

Quadro 3.1 – Características dos Espaços de Trabalho

<b>Fatores para Qualidade Ambiente Trabalho BRILL at all apud Andrade (2005)</b>	<b>Modos do Cérebro Revista 360º Steelcase (ed. 70ª, 2015)</b>
Realizar o trabalho sem Interrupções / distrações	Foco: dedicar tempo para uma apresentação ou conferência telefônica
Ter espaços para reuniões informais / improvisadas em diferentes espaços	Ativação: trabalhos em espaços abertos, com monitores e lousas de vidro ou no pufe ao lado da estação de trabalho
Viabilizar trabalhos em grupo sem interrupções	Foco / ativação: revisar projetos com colegas remotos / sessões de <i>brainstorming</i>
Estações de trabalho ergonômicas, com espaços suficientes para material e ferramentas de trabalho	Foco: trabalhar de forma concentrada, dedicar tempo a uma apresentação
Bons espaços para pausas / decompressão	Regeneração / Inspiração: áreas de café, cantinas, <i>libraries</i> , espaços sociais dentro do escritório ou ao ar livre

Fonte: Autora

Muitos são os estudos em neurociência que conectam o funcionamento do nosso cérebro ao nosso bem-estar e neste capítulo foi apresentado uma modesta amostra desse universo e como ele é significativo para o entendimento do universo corporativo e principalmente, o ser humano dentro dele.

Ao compreender os mecanismos de manifestação do cérebro no ambiente de trabalho, pode-se extrair daí as melhores práticas para a criação de espaços prazerosos, funcionais, que garantam o bem-estar das pessoas no aspecto mais

amplo do termo: o indivíduo revela ao ambiente como ele deve ser construído e a neurociência, se estudada com devido rigor, terá muita contribuição nessa tese.

O capítulo 4 versará sobre pesquisa realizada em 2015, em 16 países com 7600 pessoas, publicada pela revista *Human Spaces*, levantando a influência de elementos da natureza - biofilia – na funcionalidade do cérebro humano e motivação das ações dos usuários no ambiente de trabalho. O próximo capítulo traz ainda ao conhecimento dos leitores estudos recentes do instituto IWBI (*International WELL Building Institute*), que propõe certificação de bem-estar aos edifícios corporativos, tamanha a relevância do tema.



## 4 Biofilia e *Well Building Standard*

---

De acordo com o relatório de pesquisa **O Impacto Global do Design Biofílico no Ambiente de Trabalho** (in\_\_\_: Revista *Human Spaces*, 2015, p. 12), o design do escritório tem importante influência sobre a decisão de candidatos em trabalhar na organização. A pesquisa da revista *Human Spaces* (2015), realizada em 16 países com 7600 pessoas, revelou que 33% dos entrevistados respondem afirmativamente para a questão levantada.

Ainda segundo D'amore (2013, p. 37):

Essa crescente consciência sobre a importância do contato dos usuários das edificações com a ventilação e iluminação naturais, bem como com a paisagem exterior, tem respaldo não só na necessidade de se poupar energia elétrica, mas também nos benefícios à saúde e bem-estar que proporcionam.

Na Europa, já existem normas de direito à luz (*right to light*), garantir que todos os postos de trabalho tenham acesso à iluminação natural e vistas externas. Essa norma vem mudando a tipologia dos edifícios, que não devem ter pavimentos profundos, o que acaba por afetar também o layout desses pavimentos (Andrade, 2007, p. 26 apud D'amore, 2013, p. 37).

Além dos fatores físicos relacionados ao conforto, também deve ser considerado o papel do usuário em relação ao ambiente. Seu comportamento pode alterar o conforto percebido e influenciar os ajustes dos níveis de conforto. Questões como autonomia para promover mudanças também são decisivas na satisfação do usuário e desempenho de conforto do ambiente. A possibilidade de poder tomar decisões relacionadas ao controle ambiental oferece ao usuário a possibilidade de antecipar efeitos das condições climáticas externas evitando sua manifestação no interior do ambiente (Kowaltowski, 2011, p. 114 apud D'amore, 2013, p. 37).

Os itens a seguir reafirmam, do ponto de vista de mercado e institutos de pesquisa, constatações feitas na academia sobre a significância em incorporar elementos da natureza ao ambiente de escritórios para o bem-estar das pessoas.

#### **4.1 O Impacto Global do Design Biofílico no Ambiente de Trabalho**

A biofilia trata de estabelecer a relação do homem com natureza e os benefícios advindos dessa simbiose.

O objetivo do relatório “O Impacto Global do Design Biofílico no Ambiente de Trabalho”, emitido pela Revista *Human Spaces* (2015), é trazer à tona os benefícios dos elementos naturais às pessoas dentro do local de trabalho para seu bem-estar.

Segue a metodologia empregada na pesquisa e perfil da amostragem:

- Pesquisa online com funcionários de escritórios de diferentes funções e áreas de atuação;
- 7600 pessoas, 16 países: Reino Unido, França, Alemanha, Holanda, Espanha, Suécia, Dinamarca, Emirados Árabes, Estados Unidos, Canadá, Brasil, Austrália, Filipinas, Índia, China e Indonésia;
- Faixa etária: entre 25 e 44 anos
- Bem-estar é medido pela combinação das escalas de respostas: feliz, inspirado e entusiasmado.

O principal objetivo da pesquisa foi motivar as organizações a considerar o design biofílico em seus projetos de espaço de trabalho a fim de aumentar o nível de satisfação de seus funcionários com seu ambiente.

Segundo a pesquisa, os principais resultados foram:

- 33% dos respondentes afirmam que o design do local de trabalho afeta sua decisão sobre trabalhar ou não na empresa;
- Aproximadamente 10% relata que não tem vista externa;
- 42% dizem ter plantas naturais nos escritórios e 47% afirmam não ter acesso à luz natural;

- 19% reportam não ter elementos naturais no escritório;
- 47% concordam que se sentiram estressados no local de trabalho nos últimos três meses;
- **67% relatam se sentir feliz com um ambiente iluminado e com cores como o verde, amarelo e azul;**
- 24% diz que seu local de trabalho não prove uma “sensação” de iluminação e espaço;
- 39% se sentem mais produtivos em escritório privado; 36% em escritório de plano aberto;
- 28% relatam não ter espaço “tranquilo” para trabalhar no escritório.

Os elementos mais desejados pelos respondentes no ambiente de escritório são:

- **Luz natural: 44%**
- Plantas: 20%
- Ambiente de trabalho silencioso: 19%
- Vista para o mar: 17%
- Cores vibrantes: 15%

Os números acima, em negrito, atestam a necessidade e desejo dos entrevistados pela luz natural em seus espaços de trabalho e, por meio das ferramentas analíticas empregadas na pesquisa, concluiu-se que definitivamente a luz natural é um dos principais temas mundiais que impacta o bem-estar, produtividade e criatividade e, portanto, merece atenção das organizações.

#### **4.2 *Well Building Standard*: certificação do bem-estar nos espaços físicos**

A importância em entender “o que” e “como” se dá o bem-estar nos escritórios, por meios de seus espaços físicos, tem chamado a atenção de inúmeros estudiosos e interessados das mais diferentes áreas do conhecimento: acadêmicos, consultorias, arquitetos, psicólogos, administradores e empresas de pesquisas globais.

O International WELL Building Institute (IWBI), fundado em 2013, propõe uma certificação inovadora na área de pesquisa sobre o bem-estar no ambiente de trabalho. Assim como a certificação LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), bastante valorizada pelas organizações, o IWBI propõe uma certificação para o bem-estar nos ambientes de edifícios. Ele combina as melhores práticas em design e construção com pesquisas científicas e toma o ambiente construído como objeto de apoio fundamental à saúde e bem-estar das pessoas. O *standard* de certificação do bem-estar (*WELL*) é um sistema para medir, certificar e monitorar aspectos do ambiente construído, que afetam a saúde humana e o bem-estar de seus ocupantes.

A existência do instituto norte-americano *IWBI* com o objetivo como exposto acima, por si só é uma evidência da importância que o tema Bem-Estar tem tido na atualidade. O processo de certificação proposto às organizações prevê os seguintes passos: cadastramento, requisitos documentais, verificação de desempenho, certificação e “recertificação”. Não temos o objetivo de explorar o processo de certificação adotado pelo instituto nesse estudo, mas sim apresentar as premissas que norteiam o trabalho do *IWBI* que vão de encontro à várias constatações já realizadas e a realizar nessa monografia.

O instituto estabeleceu sete conceitos sobre os espaços de trabalho, os quais, na concepção dessa consultoria, constroem o bem-estar para os ocupantes da edificação: AR, ÁGUA, ALIMENTAÇÃO, LUZ, *FITNESS*, CONFORTO, MENTE.

Todas as sete premissas ou conceitos avaliados para tal certificação fazem parte do universo de responsabilidade da área de Facilidades. Nesse ponto chama-se a atenção, novamente, à importância estratégica da área de Facilidades para com o bom funcionamento e satisfação dos ocupantes das edificações que ela gerencia.

Em linhas gerais, o instituto avalia três aspectos que, em conjunto, compõem a vida útil do empreendimento e são as forças propulsoras do bem-estar: o desempenho da construção (arquitetura/*layout*), comportamento do ocupante (cognição e mente) e a operação e manutenção do edifício (conforto físico). Esses aspectos convergem com pesquisas recentes conduzidas pela empresa global de consultoria e fabricante de mobiliário corporativo Steelcase, no capítulo 5.1 deste trabalho.



O conceito de “mente”, dentro do processo de avaliação do bem-estar, proposto pelo instituto, é item de significância para essa monografia. Ele pressupõe que o empreendimento deve prover um espaço físico que otimize a saúde emocional e cognitiva das pessoas – esses pontos serão novamente abordados no item 5.1. A ferramenta de avaliação do bem-estar (WELL) do *IWBI* recomenda os elementos que suprem os requerimentos desse conceito, a saber:

- Biofilia: integração de elementos da natureza ao escritório;
- Controle sobre os espaços de trabalho: espaços ajustáveis as necessidades individuais, espaços de concentração e colaboração, privativos e abertos, que atendam as várias atividades durante a jornada de trabalho;

Por fim, uma das proposições de valor dessa consultoria para o ambiente construído de escritório é alcançar a satisfação dos funcionários e retenção de pessoas, provendo-lhes bem-estar.

O objetivo deste tópico foi de demonstrar como o mercado, principalmente norte-americano, tem colocado esforços em pesquisas e ferramentas para entender e aplicar os conceitos que constroem o bem-estar nos ambientes de trabalho.

O capítulo que se segue faz uma compilação de estudos de mercado da fabricante mundial de mobiliário corporativo e consultoria Steelcase sobre as questões que norteiam o bem-estar e engajamento das pessoas nos escritórios corporativos.



## 5 Espaços de Trabalho e Bem-Estar: Estudos de Mercado

---

A empresa Steelcase, fundada em 1912, é representante de portfólio abrangente de produtos e serviços de arquitetura, móveis e tecnologia. Ela é uma empresa global, líder do setor, com receita fiscal de US \$ 3,1 bilhões em 2016. A Steelcase oferece uma série de pesquisas sobre espaços de trabalho e sua relação com engajamento e bem-estar de usuários. As pesquisas são conduzidas, prioritariamente, por institutos como Gallup, instituto de pesquisa fundado em 1930, EUA, e Ipsos, instituto de pesquisa fundado em 1975, França, a pedido da Steelcase, mantendo assim sua neutralidade.

Os itens deste capítulo discorrerão sobre algumas dessas pesquisas, cuja amostragem significativa e dados estatísticos - qualitativos e quantitativos - contribuem de forma expressiva para o entendimento sobre a influência do meio físico na produtividade e engajamento dos usuários, refletindo-se em seu bem-estar.

### 5.1 Bem-Estar – uma questão de base

Na edição 67 da Revista 360º, pesquisas da Steelcase demonstram que os espaços de trabalho, quando desenhados para nutrir o bem-estar, conduzem a um melhor desempenho empresarial.

Presidentes de empresas valorizam funcionários que colaboram com seus colegas, sejam comunicativos, criativos e flexíveis. Recentemente esses líderes perceberam que para exigir todas essas competências, suas organizações deveriam ter um foco rigoroso no bem-estar de seus funcionários. A pesquisa da Steelcase que se apresentará aborda como o local de trabalho pode ajudar as organizações a atingir o bem-estar das pessoas assim como os resultados de negócio que desejam.

Segundo Tom Rath, líder do Instituto de Pesquisas Gallup sobre ambiente de trabalho e coautor do best-seller *Wellbeing* (Revista 360º, ed. 67, p.12, tradução nossa): “(...) as organizações de maior sucesso estão voltando sua atenção ao bem-estar do funcionário como forma de ganhar vantagem competitiva, financeira e emocional”.

Nesse ponto vale fazer uma observação para a nítida distinção entre bem-estar (*wellbeing*) e bem-estar físico (*wellness*): este último com foco unicamente na saúde física, que não é o mote principal desta monografia, tampouco das pesquisas da empresa Steelcase, abordadas neste trabalho.

Beatriz Arantes, Kevin Butler e Nicolas de Bernoist (Revista 360º, ed. 67, p. 8), pesquisadores da empresa Steelcase, fizeram uma imersão sobre o papel do ambiente físico de trabalho no comportamento do colaborador para proporcionar bem-estar. A equipe de Beatriz Arantes, graduada em psicologia e especialista em comportamentos e emoções humanas, chegou à conclusão de que o bem-estar é sistêmico, composto não por um, mas por vários aspectos, que integram dimensões físicas, cognitivas e psicológicas das pessoas. A equipe afirma que os locais onde as pessoas se reúnem para trabalhar pode ser projetado levando em consideração as várias dimensões do bem-estar e com isso ter um impacto positivo para a relação organização – trabalhador.

Relacionamos abaixo as fontes que deram origem aos dados coletados e analisados para a conclusão desse trabalho pelos profissionais da Steelcase (Revista 360º, ed. 67, p. 5):

- 2009 Eurostat: escritório de pesquisas estatísticas da união europeia situado em Luxembourg.
- Gallup: Consultoria Estratégica, Desenvolvimento da Liderança e *Global Analytics*. Realiza pesquisas amostrais com representatividade em mais de 160 países sobre os temas, dentre outros: Bem-Estar, Emprego, *Payroll-to-Population*, Engajamento no Ambiente de Trabalho e Avaliação de Vida.
- *Towers Watson Study*: empresa de consultoria, que atua em análises de mercado e percepções comportamentais. Estudo global realizado em 2012 sobre Força de Trabalho.
- <http://www.hse.gov.uk/statistics>: responsável por pesquisas em saúde ocupacional no Reino Unido, com enfoque em serviços de vigilância de saúde.
- *Centre for Mental Health*: fornece análise econômica, entre outros, demonstrando os custos humanos e financeiros dos problemas de saúde mental.

- *worldcrunch.com/culture-society/workplace-stress-western-social-ill-spreads-to-developing-world/c3s2915/*: artigo sobre stress no ambiente de trabalho.
- *Journal of Occupational and Environmental Medicine*: fonte para novas ideias, conceitos, técnicas e procedimentos que podem ser aplicados no ambiente de trabalho industrial ou comercial.
- *Centers for Disease Control and Prevention*: centro de pesquisas americano, que provê informações sobre tratamentos caros para doenças perigosas.
- *27-Nation study by the Economic Co operation and Development*: organização europeia, fundada em 1961, Paris-França, que promove políticas para melhorar o bem-estar social e econômico no mundo.
- *European Agency for Safety and Health at Work*: principal papel da agência, fundada em 1994, com sede na Espanha, é coletar, analisar e disseminar informação sobre segurança e saúde no trabalho.

A partir de pesquisas de mercado e dados estatísticos das mais renomadas instituições globais, como mencionadas anteriormente, a equipe de pesquisadores Steelcase analisou a interdependência entre o bem-estar e o ambiente físico das organizações, e sua síntese identificou seis principais dimensões de manifestação do bem-estar, as quais deveriam ser tratadas quando da concepção da diversidade de espaços físicos de trabalho.

#### 5.1.1 Seis Dimensões Chaves do Bem-Estar nos Espaços de Trabalho

Segundo pesquisadores da Steelcase (Revista 360º, ed. 67, p. 21), se endereçadas as seis dimensões chaves do bem-estar das pessoas a um design de espaço de trabalho que reúna as condições para tal, muito possivelmente as organizações estarão contribuindo para o engajamento e satisfação de seus integrantes.

### 5.1.1.1 Seis Dimensões do Bem-Estar

A equipe de pesquisa da Steelcase (Revista 360°, ed. 67, p. 12) identificou seis dimensões do bem-estar, as quais podem ser impactadas pelo design do ambiente físico. O preceito primordial, no qual se pautam todas as seis dimensões, diz respeito a um local de trabalho interconectado, que oferece aos funcionários escolha e controle sobre onde e como eles desenvolvem seu trabalho de maneira mais conveniente, sentindo-se bem naquele ambiente.

Segundo Benoit (Revista 360°, ed. 67, p. 12, tradução nossa):

Para promover o bem-estar, os funcionários precisam ter uma variedade de configurações de trabalho que eles possam escolher. Tradicionalmente, os locais de trabalho são projetados para a eficiência, e às vezes uma abordagem *one-size-fits-all*. No entanto isso pode não oferecer aos funcionários a capacidade de escolher o tipo certo de configuração para o trabalho que eles precisam fazer. Quando eles têm escolhas, os funcionários têm um senso de controle que os ajuda a se sentir mais capacitados, comprometidos e menos estressados.

As seis dimensões do bem-estar estão relacionadas a seguir:

a) Otimismo: fomentando criatividade e inovação

Pesquisadores da universidade da Califórnia atestam que parte do otimismo que possuímos é congênito, ou seja, faz parte da nossa genética. Ainda observaram que, além da genética, atividades, relacionamentos e o meio ambiente impactam de forma contundente essa equação. As emoções podem desempenhar um papel significativo em direção ao otimismo, assim como o medo pode trazer pessimismo.

Otimismo é um dos fatores cruciais para que pessoas desenvolvam o trabalho, que realizam nos dias atuais, com criatividade e inovação. Ele influencia comportamentos, o fato de ser ou não aberto às ideias e opiniões alheias, tomar riscos e mesmo enfrentar desafios, além de tornar as pessoas mais abertas às mudanças de uma forma geral.

Conforme descreve Nicolas de Benoist (Revista 360°, ed. 67, p. 23), pesquisador da Steelcase sobre o bem-estar cognitivo, emocional e psicológico nas organizações corporativas, em sua teoria sobre a importância e poder do otimismo:

“Otimismo deve ser a mais importante habilidade de trabalho no século XXI. As organizações são confrontadas com tanta volatilidade e stress, que as pessoas que conseguirem se manter acima do medo e ansiedade são aquelas que podem ajudar a construir uma cultura que seja mais capaz de prosperar em nosso mundo (tradução nossa). “

Seguem algumas considerações sobre o design do ambiente de trabalho que ajudam a gerar otimismo:

- Dar às pessoas escolhas e controle sobre onde e como desenvolver seu trabalho;
- Criar espaços personalizados, com certas características individuais e não apenas ambientes padronizados, como um esquema fabril;
- Oferecer configurações e recursos que ajudem os funcionários a se sentir apoiados em seus trabalhos;
- Projetar levando em conta a transparência, onde as pessoas possam ver e serem vistas, e com isso edificar confiança.

#### b) Atenção Plena: totalmente engajado

Atenção plena refere-se ao equilíbrio entre o intenso ritmo de vida e estar presente de “corpo e alma” em determinada ocasião. Os inúmeros recursos tecnológicos criam possibilidades para multitarefas, e, por outro lado, desviam a atenção das pessoas em muitos momentos nos quais sua presença física e mental é solicitada: a facilidade da tecnologia móvel transporta junto com ela o turbilhão de e-mails e mensagens rápidas para todos os locais, subtraindo a concentração do profissional e fazendo com que ele se perca mentalmente, sem o engajamento necessário no tema específico.

Estar totalmente imerso, envolvido naquilo que se está fazendo é tema de crescente preocupação nas organizações, que reconhecem que as rápidas mudanças

na tecnologia, no mercado e no mundo causam volatilidade, ambiguidade, incertezas e até o caos. Essas realidades coexistentes criam condições de stress nas organizações.

Segundo Benoit (Revista 360º, ed. 67, p. 25): “Os funcionários precisam de espaços físicos que os ajudem a gerenciar a sobrecarga cognitiva de suas vidas diariamente e estar completamente presentes no momento (tradução nossa). “

Considerações do Design – entenda-se lay out, espaços de trabalho, ambiente do escritório:

- Projetar espaços para encontros frente a frente entre as pessoas e não apenas por meio da tecnologia, como conferências telefônicas ou por vídeo conferência, por exemplo;
- Oferecer espaços de trabalho com iluminação natural e vista para o exterior, os quais transmitam sensação de calma e aconchego;
- Criar espaços, nos quais as pessoas possam se conectar sem interferências, distrações.

c) Autenticidade: ser você mesmo

Nos escritórios do passado, até por volta da primeira metade do século XX, as pessoas não eram encorajadas a mostrar sua vulnerabilidade e emoções – isso era considerado inaceitável. Ainda hoje, muitos funcionários mantêm a aparência de uma pretensa perfeição e comportamentos previsíveis como forma de autodefesa. Essa perfeição aparente conduz, em muitos casos, à frustração, ressentimento e condições não saudáveis, que podem ser bastante danosas à vida das pessoas.

O bem-estar, inversamente, conta com a naturalidade de comportamentos, cultivada pela livre expressividade pessoal: ser quem você é, dentro e fora do trabalho.

Dados de mais de uma década de pesquisas do instituto Gallup (in: \_\_Revista 360º, ed. 67, p. 27) com membros de organizações corporativas revelaram que ter amigos no ambiente de trabalho é um fator muito importante na construção do bem-estar, pois esses relacionamentos criam os alicerces para o comprometimento das



peças com suas organizações. Os relacionamentos saudáveis, positivos e amigáveis nos ambientes de trabalho são construídos fundamentados em confiança e para tal exigem autenticidade das pessoas.

De acordo com Beatriz Arantes, pesquisadora da Steelcase sobre Futuros do Espaço de Trabalho, estudiosa de psicologia clínica e organizacional:

“Os trabalhadores precisam de espaços, nos quais se sintam parte da cultura organizacional, ao mesmo tempo que encorajados a expressar suas próprias ideias e valores. Líderes estabelecem padrões e um tom de autenticidade, enquanto ambientes de trabalho personalizados e configurações sociais podem reforçar a mensagem (Revista 360º, ed. 67, p. 27, tradução nossa).”

Considerações para a construção dos espaços:

- Ter espaços que ajudem as pessoas a se sentir confortáveis para se expressar e compartilhar suas ideias;
- Incorporar aos espaços de escritórios, ambientes informais, com sensação de “casa”;
- Projetar áreas que promovam a conexão entre os valores pessoais / individuais e os valores corporativos.

d) Pertencimento: conectado às pessoas

De acordo com o psicólogo Abraham Maslow, Figura 5.1, existem cinco estágios das necessidades humanas e a terceira etapa, que motiva o comportamento humano, é a nossa necessidade de relacionamentos sociais ou amor e pertencimento: uma vida significativa inclui estar conectado a outros.

As conexões sociais estabelecidas no ambiente de trabalho são sustentáveis e sentir-se útil é uma forma de gerar emoções positivas.

Figura 5.1 - A hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: <http://study.com/academy/lesson/what-are-social-needs-in-maslows-hierarchy-definition-examples-quiz.html>

Como já mencionado, os relacionamentos ancoram o comprometimento das pessoas para com suas organizações em todos os níveis: marca e propósito. As organizações não sobreviveriam de maneira exitosa e viveriam no anonimato, se subestimassem a relevância das interações positivas entre seus integrantes e com ela própria. Segundo Arantes (Revista 360º, ed. 67, p. 29, tradução nossa):

À medida que o trabalho se torna cada vez mais móvel e global, criar um sentimento de pertencimento é um desafio maior do que nunca e, certamente, não menos importante. As grandes organizações, líderes de mercado, asseguram que seus locais de trabalho forneçam razões para que as pessoas escolham trabalhar nelas, facilitando a colaboração com os colegas de trabalho e se conectando às tecnologias. Elas colocam esforços para criar um senso de comunidade e pertencimento para os funcionários móveis e distribuídos pelo globo, bem como para com aqueles que estão fisicamente presentes.

Considerações para pensar o espaço de trabalho:

- Criar entradas acolhedoras, com locais de recepção visíveis para pessoas que não trabalham ali rotineiramente;
- Prover espaços amplos para socialização e reuniões, formais e informais, bem equipados, para funcionários móveis e residentes trabalharem tanto individualmente quanto em equipe;
- Oferecer salas de vídeo conferência, permitindo assim que participantes remotos possam ver e ouvir a todos igualmente, criando mais interação e sensação de pertencer ao grupo.

e) Significado: um sentido de propósito

As pessoas precisam estar cientes sobre o valor de seu trabalho, suas competências e como elas impactam e contribuem para os objetivos da organização. Segundo Bernoist, pesquisador da Steelcase (Revista 360º, ed. 67, p. 31), um sentimento de propósito, em outras palavras, sentido de missão, ajuda a construção de uma empresa resiliente, baseada na confiança e colaboração.

Ainda segundo Arantes (Revista 360º, ed. 67, p. 31, tradução nossa):

A marca não é apenas para o cliente. A marca é também para que as pessoas de dentro da companhia tenham um entendimento significativo do que ela representa e estejam atentas a ela em seu trabalho diário.

Sem um entendimento compartilhado sobre aquilo que se quer realizar, é difícil ter pessoas alinhadas sobre quais são seus objetivos e como alcançá-los. As pessoas precisam de significado/sentido, a fim de saber que seu trabalho não será em vão.

O entendimento do significado do que fazemos, como e para que fazemos, impacta sobremaneira o bem-estar. Desenhar espaços com a intenção de prover às pessoas as condições para realizar seus objetivos significativos, pode fazer uma diferença importante no desempenho individual e nos resultados gerais da organização.

Consideração sobre o projeto de espaço de trabalho:

- Ter espaços que reforcem a marca, a cultura e história e o propósito da companhia;
- Usar tecnologia para exibir informações em tempo real;
- Criar um ecossistema de espaços que deem às pessoas opções de trabalhar sozinhas ou em conjunto, com produtividade.

f) Vitalidade: levantar-se e ir

Estudos médicos recentes, publicados em jornais como *European Association for the Study of Diabetes* e *New York Times*, levantaram a problemática sobre os efeitos negativos de longos períodos sentado (*prolonged sitting*). Dr. James A. Levine da Clínica Mayo (fundada em 1919, Rochester, Minnesota), pesquisador no campo de estudos sobre inatividade, observa que ocorre uma explosão de estudos nessa área devido principalmente às suas implicações financeiras na saúde das pessoas.

Movimentar-se ao longo de um dia de trabalho é essencial para a manutenção do vigor físico e mental: “Ter diferentes posturas estimula a mente e ambientes saudáveis encorajam as pessoas a se movimentar, comer bem e exercitar-se como práticas saudáveis”, diz Benoist (Revista 360º, ed. 67, p. 33, tradução nossa).

Segundo matéria da revista 360º, ed. 67, sobre o conceito de Vitalidade como manifestação do bem-estar, a experiência proporcionada às pessoas por meio dos espaços de trabalho afeta suas ações, transforma atitudes e comportamentos.

Considerações sobre os espaços de trabalho: configurações que corroboram para o exercício da Vitalidade nos locais de trabalho:

- Fornecer mobiliário que seja facilmente ajustável e se adequem a uma variedade de tamanhos e necessidades e assim promover a movimentação das pessoas ao longo do dia adequadamente;
- Incluir áreas de café com opções saudáveis de alimentação e displays;
- Trazer a natureza para o escritório por meio da luz natural, vista ao exterior, ventilação e pátios.

- Apoiar estilos de vida ativos e saudáveis com escadarias localizadas na parte central dos edifícios, passeios para caminhadas ao ar livre, racks para bicicletas, etc.

As seis dimensões chaves do bem-estar nas organizações corporativas, elencadas pelos pesquisadores da Steelcase, elucidam questões emocionais, cognitivas e físicas inerentes ao bem-estar e a como os espaços de trabalho atuam no sentido de viabilizar essas manifestações.

## 5.2 Engajamento do Funcionário - Significância do Local

A matéria *Boosting Employee Engagement: Place Matters* (in\_\_\_: Revista 360º, Steelcase, ed. 68, p. 4), discorre sobre a problemática da falta de engajamento dos funcionários e suas sequelas para a organização. De acordo com recente estudo do instituto Gallup em 142 países, *The State of the Global Workplace*, funcionários não engajados, descontentes e improdutivos provavelmente não farão contribuições positivas e sua negatividade pode se espalhar com impactos alarmantes. Por outro lado, funcionários engajados são mais produtivos, têm baixos índices de rotatividade, absenteísmo e têm entregas mais lucrativas.

Ainda segundo a pesquisa Gallup, uma importante maneira de aumentar o engajamento dos funcionários é focar em seu bem-estar. Em adição a essa teoria, estudos da Steelcase demonstram que o espaço de trabalho desempenha papel significativo no bem-estar e engajamento do colaborador.

Dados coletados pela empresa de pesquisa global Ipsos, encomendados pela Steelcase (2014), em 14 países (França, Alemanha, Bélgica, Países Baixos, Espanha, Reino Unido, Polônia, Rússia, Turquia, Estados Unidos, Canada, México, Índia, China), com 10.500 trabalhadores, estabelecem íntima correlação entre satisfação com o local de trabalho e elevado engajamento com a organização.

A Figura 5.2 apresenta o conteúdo da pesquisa (2014) realizada sobre satisfação com o local de trabalho.

Figura 5.2 - Pesquisa sobre ambiente de trabalho



Fonte: 360° Magazine, Issue 68, Steelcase (p. 4)

Para melhor compreensão do conteúdo e respostas da pesquisa referenciada, segue tradução da Figura 5.2.

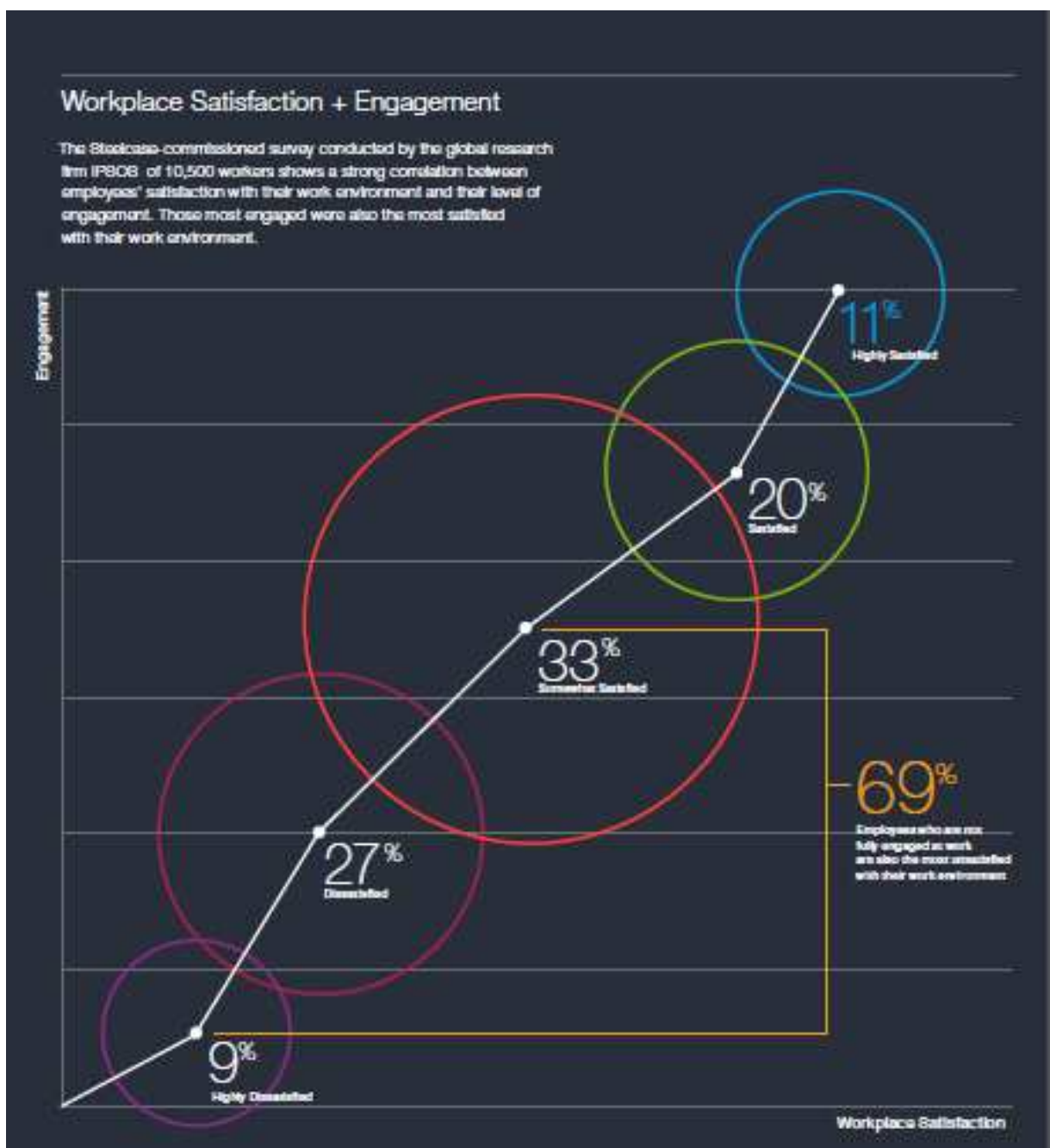
Meu ambiente de trabalho não me permite:

- Concentrar facilmente: 85%
- Expressar e compartilhar minhas ideias facilmente e livremente: 84%
- Sentir-se relaxado, calmo: 85%
- Fisicamente movimentar-se durante o dia e mudar de postura: 57%
- Acomodar colaboradores móveis: 79%
- Sentir um senso de pertencimento à companhia e sua cultura: 84%
- Trabalhar em times sem ser interrompido ou perturbado: 87%
- Escolher onde trabalhar no escritório, com base na tarefa que estou fazendo: 86%
- Movimentar-se no entorno facilmente durante o dia: 59%
- Socializar e ter conversas relaxantes e informais com colegas: 65%

Os dados acima revelam que quanto maior a insatisfação com o ambiente de trabalho, menor o engajamento.

O gráfico a seguir, Figura 5.3, aponta que 69% das pessoas entrevistadas, que não se sentem engajadas com a organização, também são as que estão mais insatisfeitas com seu espaço de trabalho. Os dados foram cruzados mediante as respostas às 10 perguntas anteriormente descritas na Figura 5.2.

Figura 5.3 - Satisfação + Engajamento no local de trabalho



Fonte: 360° Magazin, Issue 68, Steelcase (p. 4)

### 5.2.1 Bem-Estar Físico, Emocional e Cognitivo

Segundo estudos da Steelcase, apresentados em sua revista 360°, ed. 68 (2014), existem três formas macro de caracterizar o bem-estar: físico, emocional e cognitivo. Esse estudo complementa pesquisas anteriormente apresentadas na revista 360°, ed.67, relativamente às seis dimensões chaves do bem-estar. Reconhecer-se-ão nesse item as seis dimensões previamente apresentadas reordenadas sob aspectos macro do bem-estar, a saber: bem-estar físico, emocional e cognitivo.

#### a) Bem-Estar Físico

Até a grande revolução tecnológica com o advento de mídias móveis como *notebook* e *smart phones*, os escritórios focavam primariamente nas necessidades ergonômicas dos funcionários, uma vez que estes tinham que permanecer longas horas sentados à frente de um computador fixo à mesa. As novas tecnologias viabilizaram a movimentação pela empresa ao longo do dia para realizar de tarefas diversificadas, que por sua vez, requerem apoios diferentes enquanto as pessoas se sentam fora das estações de trabalho convencionais.

Os dados da pesquisa do instituto Ipsos, encomendada pela Steelcase, revelam que 96% os trabalhadores altamente engajados têm a possibilidade de se movimentar em seu espaço de trabalho para realizar suas tarefas em locais diferentes ao longo da jornada e, paralelamente, esse movimento do corpo impacta positivamente o vigor físico e mental no trabalho.

As organizações demandam, cada vez mais, longos períodos de trabalho e faz-se crítico para o bem-estar físico dos colaboradores que estes tenham acesso à uma variedade de espaços, dentro e fora do prédio, com opções de posturas e encorajamento ao caminhar, como forma de gerar mais energia física e mental.



## b) Bem-Estar Emocional

A neurociência estuda há décadas a influência benéfica das interações sociais sobre o bem-estar. Pessoas que não têm interações, quantitativamente e qualitativamente suficientes, tornam-se desengajadas, com dificuldade em colaborar com outros, em inovar, resolver problemas e estar abertas a mudanças.

Os relacionamentos são âncora para o comprometimento com uma organização, sua marca e seu propósito, (Revista 360º, ed. 68, p. 9). De acordo com a pesquisa, 98% dos funcionários mais altamente engajados afirmam que seu espaço de trabalho os ajudam a sentir-se parte da organização e sua cultura, e eles ainda sentem que podem expressar e compartilhar suas ideias facilmente e livremente. Desta forma, é crucial assegurar que as pessoas tenham conexões significativas umas com as outras e compreendam que, onde quer que estejam, são valorizadas pela organização. Os espaços de trabalho nas organizações deveriam, por conseguinte, ser criados de tal sorte a permitir a todos oportunidades iguais de comunicação e contribuição e assim construir a confiança que é essencial para a colaboração.

O espaço de trabalho tem a responsabilidade de ajudar os trabalhadores a reduzir o ambiente negativo, dando-lhes condições para exercitar sua criatividade.

A Pesquisa da Steelcase (Revista 360º, ed. 68) revela que pessoas que se encontram em ambientes no quais se sintam energizadas e apoiadas são altamente engajadas.

## c) Bem-Estar Cognitivo

O trabalho nas organizações corporativas demanda que seus membros processem informações, resolvam problemas, criem ideias inovadoras. Essa demanda atinge tanto a parte física quanto mental do trabalhador, no sentido de exigir longas horas na corporação, lidando com um número torrencial de informações, que chegam em velocidade não menos avassaladora. Nosso cérebro está sendo submetido a uma sobrecarga de informações diariamente.

Na pesquisa encomendada pela Steelcase constatou-se que 98% dos funcionários altamente engajados dizem que são capazes de se concentrar com facilidade no ambiente de trabalho e 95% são capazes de trabalhar em equipes sem ser perturbados.

Conclui-se que o espaço de trabalho tem responsabilidade por ajudar as pessoas a gerenciar a sobrecarga cognitiva a que são submetidas diariamente e ainda permitir que elas se concentrem, foquem ou encontrem pontos de descanso a fim de alcançar atenção plena. O espaço de trabalho deve ser desenhado de tal sorte a que as pessoas tenham controle sobre o meio ambiente, reduzam o stress do trabalho e possam pensar melhor: pensar melhor passa por sentir-se bem.

### **5.3 Relatório Global Steelcase e Suplemento Brasil**

A Steelcase, empresa norte-americana fundada em 1912, tem como principais áreas de atuação a produção e venda de mobiliário corporativo, consultoria e pesquisas sobre o ambiente de trabalho nas organizações.

Em parceria com a empresa global de pesquisas Ipsos, a Steelcase desenvolveu um estudo de mercado com objetivo de medir os níveis de engajamento e satisfação no local de trabalho, os quais são indicadores significativos do bem-estar do funcionário.

#### **5.3.1 Engajamento e o Local de Trabalho Global: Relatório Global (2016)**

O estudo a ser apresentado a seguir se deu em 17 países (Bélgica, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, México, Países Baixos, Polônia, Rússia, Arábia Saudita, África do Sul, Espanha, Turquia, Emirados Árabes, Reino Unido, Estados Unidos), exceto Brasil, que será apresentado em suplemento a parte, como veremos no item 6.3.2, com 12.480 participantes, em empresas com 100 funcionários e acima, apenas em escritórios, e teve como resultado cinco descobertas chaves.

### 5.3.1.1 A pesquisa

Para os 17 países participantes foi conduzida uma pesquisa online com amostragem representativa de pessoas, as quais trabalhavam em companhias com mais de 100 funcionários e passavam a maior parte de seu tempo de trabalho dentro da empresa. A amostragem em cada país incluiu as seguintes funções:

- Gerente Sênior
- Gerente
- Técnico
- Administrativo / Vendas

As perguntas da pesquisa se encontram no ANEXO, no final deste trabalho, e a amostragem está relacionada no Quadro 5.1.

Quadro 5.1 - Amostragem da Pesquisa

Participantes por País		Diversos	Indústria
África do Sul	802	<b>Gênero</b>	5% Minas / Gás
Alemanha	803	52% masculino	12% Auto/Bens/Quim/Óleo/Outros
Arábia Saudita	450	48% feminino	3% Energia
Bélgica	420		1% Suprimento Água
Canadá	802	<b>Idade</b>	4% Transporte
China	803	42% 18-34	5% Telecomunicações
Emirados Árabes	701	28% 35-44	9% Varejo
Espanha	803	20% 45-54	3% Hotelaria
Estados Unidos	809	10% 55+	8% Banco/Finanças
França	824		6% Serviços
Índia	802	<b>Título da Função</b>	7% Tecnologia
México	796	10% Gerente Sênior	34% Setor Público *
Países Baixos	407	28% Gerente	
Polônia	832	23% Técnico	
Reino Unido	816	39% Administ. / Vendas	*Saúde, Educação, Organizações governamentais
Rússia	808		
Turquia	802		

Fonte: *Steelcase Global Report, 2016*

Para assegurar que a amostragem em cada país seria representativa, os dados coletados tiveram seus pesos ajustados com base na Organização de Trabalho Internacional e estatísticas da *Eurostat*.

A pesquisa online compreendeu questões fechadas e abertas, todas traduzidas para a língua do país respondente, conforme o que é apresentado no ANEXO, no final deste trabalho. As questões fechadas obedeceram às seguintes subdivisões:

- Questões sobre dados demográficos: tipo e tamanho da companhia, posição, gênero, idade, indústria e nível de mobilidade do trabalhador.
- Questões focadas em experiências do local de trabalho e indicadores de engajamento.

As perguntas da pesquisa foram formuladas com base em duas premissas principais:

- As seis dimensões do bem-estar do trabalhador, identificadas pelos pesquisadores da Steelcase: atenção plena, vitalidade, pertencimento, significado, autenticidade, otimismo.
- *Insights* chaves provenientes de projetos de pesquisa conduzidos ao longo de décadas de estudo da Steelcase por seus estudiosos em espaço físico de trabalho, por meio de projetos realizados em organizações corporativas em vários países

A empresa global de pesquisas, Ipsos, em conjunto com os pesquisadores da Steelcase, analisaram as respostas de cada país individualmente, procurando estabelecer as convergências entre eles, a fim de identificar padrões macro e pontos de comparação globais. Os dados foram verificados ainda sob múltiplos níveis: por título e tipo de trabalho, idade, configuração da estação de trabalho individual (privado, plano aberto, não-assignado, privado-compartilhado) e graus de trabalho remoto e mobilidade.

### 5.3.1.2 Cinco Descobertas Chaves

A pesquisa proporcionou a descoberta de macrotendências, que por sua vez refletem individualidades culturais e territoriais: apesar das diferenças entre as empresas pesquisadas e as respostas de seus colaboradores dentre os diversos países, pode-se identificar preferências convergentes nos conjuntos de respostas e quebra de paradigmas sobre questões estereotipadas.

Este estudo descobriu que mais de um terço dos trabalhadores em 17 das economias mais importantes do mundo não são engajados e um terço está no meio, sem trabalhar contra, mas também sem dar o melhor de si para os resultados da organização. As descobertas indicam que o ambiente de trabalho pode representar um fator positivo ou negativo no engajamento dos funcionários.

As cinco principais descobertas dessa pesquisa global são: o engajamento dos funcionários se correlaciona positivamente com a satisfação do local de trabalho; funcionários engajados têm mais controle sobre suas experiências no trabalho; a tecnologia fixa excede a móvel 2:1; estilos tradicionais de trabalho persistem; o contexto cultural influencia os níveis de engajamento.

Nos itens a seguir far-se-á um descritivo das cinco principais descobertas advindas do *Steelcase Global Report* (2016) e que servirão de fundamentação prática para o objeto de estudo dessa monografia.

#### a) O Engajamento Dos Funcionários Se Correlaciona Positivamente Com A Satisfação Do Local De Trabalho

Os dados revelam que pessoas altamente satisfeitas com vários aspectos do seu local de trabalho também demonstram alto nível de engajamento. O dado alarmante é que apenas 13% dos trabalhadores globalmente estão altamente engajados e satisfeitos com seu local de trabalho. No entanto, apesar de ser uma questão perturbadora no sentido de apresentar aspectos negativos sobre a deficiência do engajamento das pessoas, há um lado positivo: a descoberta de que mudanças no espaço de trabalho podem ser uma ferramenta valiosa para fomentar o engajamento.

#### b) Funcionários Engajados Têm Mais Controle Sobre Suas Experiências no Trabalho

Segundo o estudo, funcionários com maior engajamento são aqueles que têm espaços disponíveis para suas necessidades: locais onde possam desenvolver trabalhos com privacidade e/ou concentração e outros locais onde possam facilmente trabalhar com equipes sem interrupções. Assim, uma forte característica de funcionários altamente engajadas é que eles tenham escolhas e controle sobre onde e como desenvolver suas atividades.

#### c) Tecnologia Fixa Excede A Móvel 2:1

A vasta maioria das pessoas pesquisadas reportaram que suas organizações ainda os provê com duas vezes mais tecnologia fixa do que móvel. Desta forma, a habilidade das pessoas de utilizar uma variada gama de espaços de trabalho, assim como interagir/colaborar com colegas fisicamente dispersos no prédio tem influência pelas escolhas tecnológicas daquele contexto. Dada as mudanças nas formas de trabalho, as organizações poderão reconsiderar o alinhamento estratégico entre o espaço de trabalho e a tecnologia.

#### d) Estilos De Trabalho Tradicionais Persistem

Aproximadamente dois terços dos entrevistados atestam que trabalham em escritórios privativos individuais ou compartilhados.

Os resultados são surpreendentes e se contrapõem à percepção sobre a configuração dos layouts de escritórios do século XXI, principalmente no Brasil.

A mídia e a cultura popular podem ter criado a percepção de que os locais de trabalho têm mudado dramaticamente na última década e que os escritórios são abertos, informais e colaborativos. Em alguns locais isto é verdade. Mas a realidade para os funcionários ao redor do mundo é que a maioria das pessoas trabalham em

ambientes de escritórios tradicionais, com uma ênfase na hierarquia e trabalho individual com estação fixa.

O design do local de trabalho e as experiências de trabalho variam amplamente, mesmo entre países vizinhos, ainda aproximadamente dois terços dos funcionários dizem que trabalham em escritórios privados tanto individuais quanto compartilhados. Escritórios inteiramente abertos representam uma porção significativa – quase um quarto do panorama de local de trabalho – mas eles certamente não são a norma. Nenhum extremo – totalmente fechado ou aberto – é definitivamente a solução correta e estas descobertas sugerem que talvez as organizações ainda não tenham encontrado formas adequadas de promover maior engajamento com as configurações de seus espaços de trabalho. (Steelcase Global Report, 2016, p. 11, tradução nossa)

#### e) Contexto Cultural Influencia Os Níveis de Engajamento

Paradoxalmente, o estudo levantou que a maior parte das pessoas mais altamente engajadas e satisfeitas com seu local de trabalho se encontram nos países de economias emergentes (Índia, México, Emirados Árabes) e não em países com mercados bem estruturados como França, Espanha ou Bélgica.

A análise dos dados conclui que o país no qual se vive, sua cultura, contexto econômico e as expectativas das pessoas em relação à sua vida influenciam sua percepção sobre o local de trabalho e consequente engajamento com seu trabalho. Assim, as maiores concentrações de pessoas mais satisfeitas e engajadas se encontram em nações de economias emergentes, nas quais as oportunidades são abundantes. Trabalhadores com atitudes otimistas e vigorosas prevalecem nesses países (Steelcase Global Report, 2016, p. 12; p. 43).

Os países com mais baixo nível de engajamento e satisfação no ambiente de trabalho aparecem como os de economias mais fortes, com tradições administrativas e industriais, as quais frequentemente têm estilos de gerenciamento mais hierárquicos e normas estritas para uso dos espaços de trabalho. O grupo de trabalhadores do

universo de países mais desenvolvidos se sentem frequentemente estressados, com pouco sentimento de pertencimento à organização e sua cultura.

A ideia chave advinda dessa 5ª descoberta é de que (...) uma solução pode não ser a correta para todas as localidades. É importante que as organizações considerem o contexto cultural, que pode influenciar os níveis de engajamento e explorar as soluções de design do local de trabalho que melhor coincida com as necessidades das pessoas em diversas culturas. (Steelcase Global Report, 2016, p. 43, tradução nossa).

### 5.3.1.3 Indicadores Poderosos do Bem-Estar

Steelcase e o instituto de pesquisa Ipsos ao fazer essa pesquisa global tinham como objeto principal medir as dimensões de engajamento e satisfação das pessoas, pois entendem que esses dois aspectos são indicadores poderosos do Bem-Estar dos funcionários e das organizações.

O número de participantes proporciona a oportunidade de identificar tendências macro, ainda também uma reflexão sobre a individualidade: cada conjunto de respostas representa preferências e perspectivas únicas, que desafiam a estereotipagem. Apesar das diferenças entre os indivíduos, os dados claramente identificam padrões amplos revelando ideias que aprofundam nosso entendimento sobre as pessoas no trabalho. (Steelcase Global Report, 2016, p. 15, tradução nossa)

Esse estudo trouxe alguns números importantes para a constatação de que o espaço físico de trabalho é um forte aliado da construção e perpetuação do engajamento, culminando no bem-estar das pessoas: 1/3 das pessoas entrevistadas se revelaram não engajadas com a organização. São várias as perspectivas que devem ser estudadas para mudar essa estatística, mas o estudo revelou ser o espaço físico seguramente uma delas.

A média global sugere que 13% das pessoas mais engajadas com sua organização são também as mais satisfeitas com seu ambiente de trabalho. Essas



peças reportaram que sua atmosfera de trabalho os propicia socializar com colegas, compartilhar ideias e sentem de fato pertencerem à organização.

Ainda cruzando os dados de pessoas altamente engajadas e felizes/satisfeitas com seu espaço de trabalho, elas relatam que certos elementos do espaço individual de trabalho são fundamentais para seu bem-estar: tamanho, mobiliário, iluminação, nível de barulho, temperatura. Esses mesmos respondentes dizem que trabalham em locais nos quais se sentem otimistas e aptos a atingir suas metas.

Por fim e muito significativo para nosso trabalho: os mesmos 13% de pessoas no globo, que se mostraram altamente engajadas com sua organização e satisfeitas com seu ambiente de trabalho, disseram também reconhecer que sua organização tem interesse genuíno em seu bem-estar.

#### 5.3.1.4 O Espaço de Trabalho “Resiliente”

O capítulo *The Resilient Workplace* (Steelcase Global Report, p. 51) ressalta que os diferentes aspectos do bem-estar impactam o engajamento do funcionário.

Um ambiente de trabalho que atenda às necessidades físicas, cognitivas e emocionais mais básicas do funcionário constrói os alicerces que sustentam o engajamento. Se tais necessidades não encontram respaldo na organização, o funcionário tem a percepção de que ele não é altamente valorizado e torna-se ainda mais difícil criar entusiasmo e motivação para se alcançar os resultados esperados.

#### 5.3.2 Relatório Global Steelcase - Suplemento Brasil (2017)

Em complemento ao relatório global publicado em 2016, a Steelcase fez um suplemento à pesquisa incluindo o Brasil, publicado em 2017.

A pesquisa foi feita com 810 pessoas, distribuídas conforme o Quadro 5.2.

Quadro 5.2 - Dados dos Pesquisados

<b>Sexo</b>	55%	45%		
	Masculino	Feminino		
<b>Idade</b>	43%	24%	19%	14%
	18-34	35-44	45-54	55 e acima
<b>Cargo</b>	7%	20%	16%	57%
	Diretor Executivo	Gerente	Técnico Analista	Administ./Vendas

Fonte: *Steelcase Global Report* – Suplemento Brasil, 2017

Os resultados estão acima da média global em dois quesitos chaves, como mostra o Quadro 5.3:

Quadro 5.3 - Nível de Satisfação de Pesquisados

<b>Altamente Engajados e Altamente Satisfeitos</b>	
Brasil – 24%	Global – 13%
<b>Altamente Desengajados e Altamente Insatisfeitos</b>	
Brasil – 12%	Global – 11%

Fonte: *Steelcase Global Report* – Suplemento Brasil, 2017

Segundo a pesquisa, os locais de trabalho no Brasil ainda têm configuração fortemente baseada na hierarquia, buscando a otimização dos espaços, com uma mescla entre estações abertas fixas e salas fechadas individuais.

No entanto, os números da pesquisa revelam que alguns aspectos considerados por arquitetos e estudiosos do espaço corporativo como fundamentais nos dias de hoje para o bem-estar dos usuários, como por exemplo o acesso à luz

natural e escolha sobre onde trabalhar no escritório com base na tarefa, não são suficientemente significativos para impactar de forma negativa a satisfação e consequente engajamento das pessoas no Brasil.

Importante reconhecer por meio desse estudo, que alguns estereótipos há muito criados sobre o que é bom ou ruim para as pessoas perdem sua credibilidade quando observadas variáveis como o local (país) no qual se inserem. Não é nosso foco analisar em profundidade as diferenças culturais entre países do globo e necessidades básicas atreladas a cada uma delas para o bem-estar das pessoas nos escritórios, mas cabe neste trabalho sinalizar o quão complexo e demandante se faz o estudo focado sobre o bem-estar das pessoas levando-se em conta o seu contexto. Exemplificando: a valorização/ importância para as pessoas do acesso à iluminação natural nos escritórios de países tropicais se faz menos relevante do que em escritórios de países nórdicos: como justificativa diga-se que o sol brilha a maior parte do ano em países como o Brasil, sendo assim, a necessidade de luz é menos crítica do que em um país como a Suécia. Segundo dados da pesquisa, 75% dos brasileiros entrevistados dizem ter acesso à luz natural (p. 11), enquanto a média dos 17 países estudados está em 81%. Esse dado, todavia, não impacta negativamente na percepção de bem-estar e engajamento dos trabalhadores no Brasil. Os dados completos da pesquisa encontram-se no ANEXO, ao final deste trabalho.

#### 5.3.2.1 O Espaço de Trabalho no Brasil

Com relação à configuração do layout e recursos do espaço de trabalho nas organizações, os dados da pesquisa desvendam que:

- Os espaços abertos prevalecem em 35% das organizações, contra a média global de 23%;
- Escritórios com salas individuais está próximo da média global, 29% contra 31%;
- 68% dos trabalhadores têm estações de trabalho fixas, em espaços abertos e 23% trabalham em salas privadas, individuais;

- 9% dos trabalhadores são móveis, sem postos fixos: ligeiramente acima da média global – 8%;
- No Brasil há menos opções de espaços de trabalhos diferenciados, além da estação de trabalho padrão: o acesso às salas de foco ou relaxamento são menos frequentes que no resto mundo:
  - Salas de Foco: Brasil 44% - Global 53%
  - Áreas de Relaxamento: Brasil 31% - Global 45%
  - Áreas para Exercícios ou Prática de Esportes: Brasil 14% - Global 22%
- 80% dos espaços de trabalho no Brasil têm restaurante ou cantina, acima da média global de 61%: a valorização à alimentação é bastante significativa como item imprescindível ao bem-estar;
- 75% dos brasileiros entrevistados gostam de seu ambiente de trabalho, contra 69% da média global;
- Brasileiros são positivos sobre a qualidade de vida no trabalho, acima da média global: 6.8 versus 6.6.

As Organizações no Brasil tendem a ter espaços ainda pautados em modelos tradicionais e divisões hierárquicas dos mesmos. Esse cenário é condizente com o cenário global, sendo que no Brasil os espaços de trabalho abertos e otimizados ganham destaque.

#### 5.3.2.2 Engajamento e Satisfação no Espaço de Trabalho

24% dos trabalhadores brasileiros estão altamente engajados e altamente satisfeitos com seu local de trabalho, contra a média global de 13%. Essa constatação é convergente com uma das cinco descobertas do *Global Report, 2016*: **Contexto Cultural Influencia Os Níveis de Engajamento.**

Assim como a Índia, que apresenta o maior nível de engajamento e satisfação dentre os 17 países estudados em 2016, 28% contra 13% da média global, o Brasil se destaca nesse ranking seguindo as premissas de Índia, México e Emirados Árabes: economias emergentes. Esse dado contém informação valiosa do ponto de vista da

influência do contexto socioeconômico e cultural nas organizações: o país no qual se vive, sua cultura, contexto econômico e as expectativas das pessoas em relação às oportunidades e perspectivas futuras influenciam sua percepção sobre o local de trabalho e conseqüente engajamento. As economias emergentes se destacam nesse estudo: elas concentram oportunidades abundantes e seus habitantes ficam otimistas com as perspectivas. Todo esse cenário repercute ainda na satisfação e engajamento dos trabalhadores dos escritórios: trabalhadores com atitudes otimistas e vigorosas prevalecem nesses países. Esses índices são meramente estatísticos, sem ter tido feita uma análise mais profunda sobre seus fundamentos.

Uma análise superficial dos dados (ANEXO) sobre engajamento e espaço de trabalho no Brasil conclui:

Eles se sentem conectados com seus colegas, estão felizes em ir ao trabalho, sentem orgulho em trabalhar para sua empresa e recomendariam sua empresa para outros. Em particular, eles valorizam a cultura da empresa – 72% concordam em comparação com a média global de 63%. No entanto, em termos de motivação e senso de conquista pessoal, os brasileiros ficam atrás das médias globais, mesmo assim com mais de 60%. Isto pode ser em parte devido aos valores da cultura hierárquica brasileira e ao contexto de negócios.

Os brasileiros também estão satisfeitos com muitos aspectos de seus espaços de trabalho. Em geral, eles acreditam ser fácil se concentrar quando necessário, bem como socializar com os colegas. Eles sentem um forte senso de pertencimento e conseguem expressar suas ideias livremente. Também podem se movimentar e mudar de postura ao longo do dia, porém apenas 47% têm condições de escolher onde trabalhar no escritório com base na tarefa a ser realizada – porcentagem abaixo da média global de 51%.

Por ser um mercado em crescimento, muitas organizações no Brasil estão atualizando seus espaços de trabalho a fim de promover adaptação rápida a mudanças e garantir seu sucesso contínuo. Como os trabalhadores estão se tornando cada vez mais móveis, o espaço de trabalho deve ser aproveitado como um ativo estratégico capaz de reunir os colaboradores para aumentar a colaboração, fomentar

a inovação e promover um sentimento de pertencimento (360° Steelcase Global Report, Brasil, 2017, p. 7).

## 6 Área de Facilidades e a Construção do Bem-Estar

---

Uma das questões que assola o gerenciamento da área de Facilidades nas organizações é o engajamento dos profissionais nos aspectos do bem-estar dos usuários.

Assim, dentre as várias atuações da área de Facilidades nas organizações está o gerenciamento dos espaços de trabalho que abrange:

- Planejamento dos espaços comuns e individuais de trabalho: reorganizar os existentes e projetar novos;
- Comunicação / sinalização visual;
- Arquitetura e design de interiores.

Para fazer a gestão dos três itens mencionados, a área de Facilidades deve ser amparada por profissionais, predominantemente arquitetos, que dominem os mais modernos e inovadores conceitos de ocupação de espaço para então poder, de fato, ajudar as organizações na busca de uma identidade visual e física, que atenda às necessidades de seus ocupantes, seja expressão de sua cultura e garanta o bem-estar ancorado nos espaços de trabalho.

Segundo comenta Andrade (2013, p. 57):

Benchmark realizado em 2004 pela Andrade Azevedo arquitetura corporativa com quinze empresas de grande porte na cidade de São Paulo, entre elas, oito dos principais bancos privados do país, demonstrou que 100% deles não utilizavam este conceito, mesmo no caso de multinacionais, cujos escritórios lá fora utilizam há anos. Outro dado importante é que praticamente **a metade dos profissionais da área de *Facility Management* ouvidos na pesquisa, desconhecia o assunto**. Das sete empresas de outros setores pesquisadas, as três multinacionais do ramo da tecnologia da informação utilizavam o trabalho flexível de forma sistematizada, e receberam orientação da matriz para tal. A única empresa brasileira a usar, do ramo da consultoria imobiliária, possuía sócios norte-americanos e deu como

justificativa para essa mudança a necessidade de inovar e mudar a cultura organizacional para impulsionar os negócios.

No trecho acima, extraído do livro *O Escritório no Século XXI* (2013), Andrade refere-se especificamente a um conceito muito inovador, arrojado e ainda não compreendido por vários profissionais do ramo: os escritórios não-territoriais. Mas ressalta-se que a importância da referida pesquisa para este nosso estudo está prioritariamente no fato de ter trazido à tona o seguinte ponto: 50% dos gestores de Facilidades, apenas no Brasil, desconheciam em 2004 um conceito que já então era amplamente estudado pelo setor.

A lacuna no conhecimento e engajamento do setor de Facilidades nas questões acadêmicas e mercadológicas sobre os conceitos de ocupação de espaços corporativos significa, em grande monta, um entrave para um efetivo tratamento ao tema do bem-estar físico, cognitivo e emocional das pessoas.

Estudos realizados pela Andrade Arquitetura Corporativa, referenciados no livro *O Escritório no Século XXI* (2013, p. 58) abordam o quão importante se faz a ruptura com modelos ultrapassados de ocupação de espaço para garantir o bem-estar das pessoas em todas suas peculiaridades de conforto, funcionalidade e estética.

(...). Esse momento precede uma transição entre o passado e o futuro. Futuro este que já é uma realidade lá fora, uma vez que as diversas atividades realizadas ao longo do dia exigem espaços diferenciados, com condições de conforto (entende-se aqui iluminação, ergonomia, acústica e térmica) e requerimentos funcionais e estéticos específicos, onde os espaços são dimensionados, mobiliados e dotados de soluções de conforto e salubridade de acordo com o seu uso.

(...), ao implantar os novos conceitos as empresas proporcionam espaços de maior qualidade que os existentes e que suportam de forma mais efetiva as diversas atividades desenvolvidas nesses ambientes, fato que contribui para o sucesso de todo o processo.



O item 6.1, a seguir, traz pesquisa de campo realizada pela autora e sua equipe de trabalho (APÊNDICE) sobre transformações incorridos no espaço de trabalho de escritório (empresa X) e seus impactos no bem-estar dos ocupantes da edificação. A remodelação e respectivo gerenciamento os espaços está ao encargo da área de facilidades e a ela se destina a pesquisa: a área de facilidades tem responsabilidade intrínseca pela satisfação e bem-estar dos usuários nos espaços de trabalho e a ela é debitado o ônus e bônus correspondentes.

Importante mencionar, para enfatizar a importância da área de facilidades nas organizações, que os espaços físicos, no geral, e toda sua “ambiência” (comunicação, identidade e sinalização visual, caracterização das áreas de trabalho, mobiliário, cores, conforto térmico, iluminação, etc.), é o primeiro contato entre a pessoa e organização e impacto, positivo ou negativo, que esse encontro causa é o que vai definir, em parte, quão prazerosa e produtiva será essa relação.

O raciocínio acima remete ao termo “ecologia organizacional”, que define a interdependência entre gerenciamento do espaço físico dos escritórios e as práticas da organização. (Becker, 1990 apud Andrade, 2005).

Para reflexão, que se torna mais clara após o item 6.1 (Becker, Steele, 1995, p. 7 apud Andrade, 2005, p. 3.4):

Um bom prédio, somente, não é garantia de sucesso, assim como um projeto ruim, por si só, não é uma garantia de fracasso. O mesmo raciocínio é válido em relação às pessoas e equipamentos. Por eles mesmos, nenhum desses elementos de um negócio é suficiente para garantir sucesso. Eles são parte de um sistema integrado que para funcionar de maneira eficaz, todos eles, tem que estar em harmonia.

## **6.1 Pesquisa com Grupos Focais - Empresa X (2016)**

A empresa X conduziu pesquisa quantitativa com grupos focais (*focus group*) para verificar a satisfação dos usuários com seu ambiente de trabalho. Ela se deu no segundo semestre de 2016, levou aproximadamente 4 meses para ser concluída -

correu oito meses após a ocupação dos espaços, que haviam sofrido revitalização do layout e implementação de novos conceitos de ocupação.

### 6.1.1 Contextualizando

A empresa X é indústria de ciência, norte-americana, com aproximadamente 2.000 funcionários no Brasil. Em seu escritório administrativo, sede principal no Brasil, reúne ao redor de 900 pessoas. Em 2015 os gestores de Facilidades, responsáveis também por projetos de reforma e alterações de layout, tiveram que promover alterações significativas em um dos andares do prédio administrativo para:

- Adequar 700 m<sup>2</sup> para ser ocupado por 93 pessoas de única área de negócio, que tivesse nesse espaço, além de estações de trabalho, espaços para reunião formais, salas de foco, espaços colaborativos;
- Reorganizar 800m<sup>2</sup> ocupados por 75 pessoas para ser ocupado por 149 pessoas, divididas em aérea de negócio e uma área de função corporativa, além de contar com alguns espaços colaborativos e de reunião.

### 6.1.2 O Antes e O Depois

Os espaços revitalizados tinham as seguintes características:

- Salas fechadas para gerentes (8 m<sup>2</sup>), diretores (10 m<sup>2</sup>) e vice-presidentes (15 m<sup>2</sup>);
- Estações de trabalho abertas em formato “I”, de 1,60 por 1,60 m
- Grande quantidade de armários individuais altos, médios e gaveteiros
- Estações abertas divididas por biombos de 1,20 e 1,60 m

Para essa revitalização, com o desafio de acomodar mais pessoas em espaço antes ocupado por um número menor e de trazer espaços de trabalho atrativos e conceitos inovadores, a área de projetos de facilidades, alinhada com os ocupantes dos futuros locais, implementou as seguintes mudanças:

- Todos os gerentes perderam suas salas fechadas e passam a ocupar estações de trabalho abertas, mas diferenciadas das demais: mesas em L, com biombos de 1,20 ao redor;
- Diretores e Vice-Presidentes continuam em salas fechadas, porém em tamanhos iguais e menores;
- Todos os demais passam a ocupar estações de trabalho retas, plataformas, de 1,40m, sem biombos, apenas divisória frontal;
- Novos espaços para desenvolver vários tipos de atividades, trocar de experiência, ter conversas descompromissadas e encontros informais foram agregados:
  - Salas de foco;
  - *Touchdown Open* – mesões para reuniões informais e/ou pessoas flutuantes;
  - Mais salas fechadas de reunião de diferentes tamanhos e bem equipadas;
  - Espaços colaborativos de diferentes configurações e muito atrativos, dando aspecto mais aconchegante, trazendo a casa para dentro do escritório: bancadas com telas de projeção, sofás e pufes espalhados, *booths* (cabines), poltronas com pranchetas, paredes em vidro para brainstorming em espaços abertos, etc.

### 6.1.3 Estilos Tradicionais Persistem: antigos paradigmas

Apesar das mudanças não terem sido tão arrojadas e tão inovadoras quanto deveriam, ainda assim sofreram muita resistência por parte dos líderes que perderam suas salas, dos líderes que tiveram suas salas diminuídas, dos funcionários que tiveram suas estações de trabalho modificadas para um tamanho mais compacto com menos barreiras visuais e mais próximas umas das outras, de equipes que diziam precisar de espaços segregados para exercer suas atividades sem interrupção - apenas para citar alguns dos desconfortos. As divisões hierárquicas do trabalho, manifestadas no arranjo físico dos espaços, são latentes. Sendo assim, a grande maioria ocupou espaços abertos, com estações de trabalho menores, enquanto a alta liderança ainda continuava em salas fechadas espaçosas.

Como veremos mais adiante, um aspecto fortemente criticado no novo formato foi o ruído: na verdade, ele se deve ao fato dos usuários não deixarem seus locais de trabalho, tradicionalmente utilizados, para migrar aos novos pontos de ancoragem, nos quais têm todas as condições de trabalhar e executar suas inúmeras atividades ou simplesmente ter conversas relaxantes. Enquanto permanecem em seus postos de trabalho, agora mais devassados, fazem reuniões com seus colegas, conferências telefônicas, conversas de toda sorte e, logicamente, aumenta em muito o ruído no entorno – a grande maioria atestou na pesquisa, que passa a maior parte de seu tempo em sua estação de trabalho, quando é sabido que muitas atividades poderiam e deveriam ser executadas em outros espaços. A resistência à mudança é um fator muito evidente nesse caso.

#### 6.1.4 Interpretação dos Resultados da Pesquisa

A amostragem da pesquisa, 98 pessoas no universo de 242, foi significativa por conta de terem sido representantes, porta vozes, de todos os usuários: como foram montados grupos focais, as duas áreas de negócios e a área de apoio, finanças, enviaram respondentes que pudessem falar em nomes de todo o grupo.

Podem-se inferir duas questões cruciais da pesquisa, que revelam ao mesmo tempo como o espaço físico pode ser danoso ao bem-estar das pessoas, mesmo quando ele é feito para ajudá-las, e, ainda, o quão importante é o papel da área de facilidades na construção positiva desse bem-estar:

- O grande vilão, aquele que impacta negativamente o bem-estar das pessoas, é o barulho: aspecto esse com mais alta pontuação negativa, fonte de muita queixa;
- Em uma mesma organização existem diversos tipos de atividades, dentro de uma mesma área ou que diferem de uma área a outra, sendo assim pensar os espaços de trabalho com o intuito de promover o bem-estar significa não apenas pensar na coletividade, mas também, e muito importante, levar em conta as individualidades: a área de apoio, finanças, que foi colocada no mesmo modelo de espaço de trabalho das demais áreas de negócio, criticou

fortemente o novo espaço – não se sente mais motivada na atual configuração física e o ruído ficou pior.

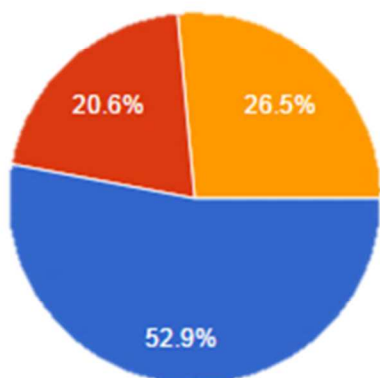
A Figura 6.1, a seguir, traz uma compilação geral e dados importantes sobre o que afeta negativamente as pessoas nos novos espaços de trabalho.

Figura 6.1 - Pesquisa sobre Satisfação Espaço de Trabalho - Empresa X

Você se sente mais motivado para trabalhar no novo modelo de layout?

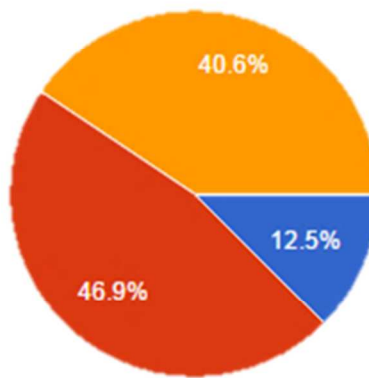
- Sim
- Não
- Indiferente

### Negócio A



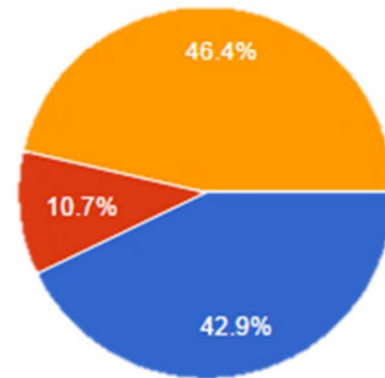
- Ruído (50%)
- Conforto Térmico (41,1%)
- Armazenagem (23,5%)

### Finanças



- Ruído (62,5%)
- Conforto Térmico (31,3%)
- Armazenagem (25%)

### Negócio B



- Ruído (42,9%)
- Conforto Térmico (42,9%)
- Armazenagem (25%)

Fonte: Pesquisa Empresa X, Autora, 2016

A Transição de um modelo de espaço de trabalho com mais barreiras físicas, com separações mais contundentes entre as pessoas, apesar de menos opções de espaços colaborativos e de desconpressão, para um modelo mais aberto, sem tantos obstáculos visuais não foi bem compreendido e aceito, e à área de facilidades cabia uma comunicação mais intensa e mais próxima dos usuários antes e durante os primeiros dias de ocupação.

A pesquisa pós ocupação foi um termômetro para os desconfortos que ocorriam ao longo dos meses que se seguiram à reforma: ela revelou perspectivas do bem-estar previamente abordadas nesse trabalho – bem-estar físico, emocional e cognitivo são indissociáveis. A área de facilidades deve estar bem engajada com esses três aspectos, pois eles podem ser a chave para o sucesso ou derrocada de suas ações.

Ao afirmarem que ficam em seus espaços individuais a grandíssima parte do tempo de trabalho, os fatores “concentração” e “ruído”, antagônicos, entram em conflito, mesmo que o novo modelo forneça diferentes zonas para o desenvolvimento de diferentes tarefas, ele não está cumprindo seu papel e caberá à área de facilidades encontrar o ponto de equilíbrio, junto com os usuários. Esse percentual altíssimo nas respostas sobre o impacto negativo do ruído no ambiente de trabalho revela que as pessoas não faziam uso dos novos espaços e permaneciam presas aos locais tradicionais de trabalho, que agora estavam mais abertos e, portanto, exigiam uso com mais parcimônia.

A pesquisa de satisfação pós-ocupação trouxe à tona que algumas formas tradicionais de desenvolver o trabalho persistiam e que, embora os espaços estivessem mais modernos, funcionais, ergonomicamente adequados e atrativos esteticamente, segundo percentuais dados na própria pesquisa, paradigmas antigos continuam a existir e impedir o bem-estar pleno dos usuários.

A área de Facilidades tem o desafio de encontrar o ponto de equilíbrio entre o espaço físico existente e a real necessidade dos usuários: um diagnóstico sobre como operam as áreas de negócio, usualmente formadas por subáreas como vendas, marketing, suprimentos, etc., e a área corporativa de finanças, que trabalha com questões mais analíticas, operativas é o ponto de partida na construção do bem-estar.

Retomando a reflexão (Becker, Steele, 1995), posta ao final do item 6, compreende-se que a área de facilidades tem um papel preponderante na construção de um ambiente de trabalho, que comporta diferentes atividades, com aspectos coletivos e individuais igualmente diversos. Parafraseando Becker e Steele: um projeto – leia-se espaço de trabalho - bonito e bem feito pode ainda não atender ao bem-estar dos ocupantes, se desconsideradas as estratégias específicas das áreas ocupantes, como no caso da pesquisa apresentada.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Todas as demandas, novas e simultâneas, que nosso cérebro recebe em um ritmo galopante no ambiente de trabalho nesse século, em especial, exige que os profissionais de facilidades repensem a forma de uso dos espaços e os redesenhem de tal sorte a criar as condições físicas necessárias para que tais demandas possam se desenrolar. Esses profissionais devem estar engajados e ser a ponte entre sua organização e novas formas de ocupação dos espaços, impostas por um contexto social, econômico e principalmente tecnológico em constante mutação.

A ideia de bem-estar atribuída ao ambiente físico, ou ainda, aos espaços de trabalho e sua relação com o profissional dentro deles, passa por se detectar o equilíbrio entre o que os profissionais precisam e o que lhes é oferecido. Não se trata, portanto, de criar apenas espaços de concentração, com altos biombos ou paredes, nos quais as pessoas se isolem umas das outras, ou de criar verdadeiros salões, nos quais todos tenham a mesma tipologia de postos de trabalho, como uma fábrica, supondo-se que pessoas trabalhem, todas elas, da mesma forma, ou ainda a criação de inúmeros espaços de colaboração em detrimento dos demais: trata-se de se ter tudo isso, de forma equilibrada, para o bem-estar de todos, em suas diferentes manifestações profissionais ao longo do dia.

A organização dos escritórios corporativos na atualidade, sem barreiras físicas e/ou distinções hierárquicas, é uma realidade latente e não mais uma tendência como se falava há uma década. Todavia, segundo pesquisas da *Human Spaces (2017)*, como visto no capítulo 4, existem preferências particulares em cada organização, que não podem ser desconsideradas, mesmo porque elas expressam a cultura daquele ambiente. O profissional de facilidades tem esse desafio em sua gestão: respeito à individualidade sem perder o contato com o coletivo.

Os estudos e pesquisas apresentados nesse trabalho reafirmam a experiência vivida por muitos gestores da área de facilidades: garantir o bem-estar dos usuários nos espaços de trabalho passa por garantir que eles tenham escolhas, que possam desenvolver suas atividades nos ambientes mais adequados a eles e não aqueles a eles impostos.

Segundo pesquisas conduzidas pela Revista *Human Spaces*, a luz natural, plantas, silêncio, vista e cores são elementos que definitivamente promovem o bem-estar, inspiram e criam felicidade. Sendo assim, os espaços de trabalho dos escritórios corporativos, com foco no capital humano, deveriam em linhas gerais:

- Reconhecer que os membros da organização necessitam de ampla gama de locais diferenciados para o exercício de suas atividades no decorrer do dia e que possuem posturas e estilos diversos;
- Deixar a luz natural abraçar a maioria e não ficar restrita às salas fechadas de alguns poucos, propiciando, sempre que possível, vista ao exterior, ao ambiente natural ou, na impossibilidade disso, ao menos algo que remonte à natureza.

Cabe ainda ao gestor de facilidades, responsável pelo bem-estar dos integrantes das corporações no âmbito da ocupação dos espaços de trabalho, em conjunto com profissionais de arquitetura, ter diagnosticado a dinâmica das atividades e necessidades de determinado contexto, a fim de promover a configuração apropriada das instalações no sentido mais amplo.

Com base no trabalho realizado pela Steelcase (Revista 360º, ed. 68), em parceria com a empresa de pesquisa Ipsos, existe uma relação direta entre engajamento com o trabalho e satisfação com o ambiente / espaços físicos. Assim sendo, espaços de trabalho que sejam expressão do comportamento e experiência dos seus usuários, e não o inverso, têm uma importância significativa na construção do bem-estar.

O espaço de trabalho entendido enquanto expressão da cultura organizacional, voltado aos seus usuários no intuito de promover o bem-estar, tem papel determinante na construção de uma organização exitosa, com pessoas valorizadas, engajadas e motivadas. A pesquisa encomendada pela Steelcase (2014), tratada no item 6.1. deste trabalho, abrangeu 14 países e constatou que as pessoas mais satisfeitas com seu ambiente de trabalho são também as mais engajadas com a organização. Estes funcionários não estão buscando os paradigmas do passado, mas ao contrário, eles precisam de espaços de trabalho desenhados para nutrir seu bem-estar físico, emocional e cognitivo.



Este trabalho pretendeu trazer à tona os principais aspectos que compõem o bem-estar no ambiente físico de trabalho em escritórios, com foco principal na diversidade de opções de áreas de trabalho e seu impacto na satisfação das pessoas, além de outros aspectos abordados como menor ênfase como a luz natural e a natureza integrada aos ambientes. Por meio de uma incursão no tempo, remontando ao início do século XX, com a teoria científica de Taylor, percorrendo o fordismo, escritório panorâmico (*Lanscaping Office*), *open plan*, *combi-office*, até os dias atuais com os escritórios não territoriais, observa-se como profundas mudanças do contexto socioeconômico incidem sobre as organizações e repercutem no bem-estar das pessoas dentro desses ambientes corporativos. Como método para fundamentar a íntima relação entre bem-estar e espaços de trabalho, pesquisas de mercados de institutos globais (Gallup, Ipsos) encomendadas por empresa do setor de mobiliário corporativo e estudos e relatórios emitidos sobre elementos e conceitos relevantes ao design interno dos escritórios para o bem-estar dos usuários quebram paradigmas consagrados ao mesmo tempo que revelam que o antigo problema ainda é novo: a crise sobre a privacidade nos escritórios corporativos.

Em toda parte do globo as organizações corporativas se deparam com novas problemáticas, que envolvem compartilhamento de informações e disseminação de conhecimento. A necessidade de trabalhos em conjunto, de forma colaborativa, já foi amplamente debatido e não há razão para se duvidar de que usuários de escritórios corporativos passam grande parte de sua jornada de trabalho em reuniões de toda sorte, sejam confidenciais, informais, gerando novas ideias e projetos e / ou apenas em conversas triviais para decompressão. Assim, se por um lado, as organizações reconhecem que o bem-estar dos usuários está intimamente ligado ao fato de terem opções nos espaços de trabalho de onde e como desenvolver suas atividades ao longo do dia, uma vez que a colaboração se tornou a força motriz do progresso e inovação, por outro lado muitos ainda se queixam das inúmeras interrupções ocasionadas pela ausência das barreiras físicas nesses novos espaços, nos quais os pensamentos e trabalhos que exigem maior concentração sofrem “quebras” constantes.

Pesquisas da Steelcase, abordadas em suas revistas 360º, revelam que o trabalho em conjunto é vital nas organizações, assim como garantir a privacidade: os indivíduos requerem tempo e locais para focar e recarregar suas energias.

Conclui-se que o bem-estar relativo aos espaços de trabalho nos escritórios corporativos está longe de ter um prognóstico padrão, no entanto deve ser diagnosticado em cada contexto organizacional e ajustado ao seu perfil, à sua cultura, observando ainda as individualidades dentro do coletivo. Alcançar o equilíbrio entre trabalhar com privacidade e trabalhar em conjunto é crítico para as organizações que querem alcançar o ponto ótimo do bem-estar aos seus integrantes.

O bem-estar das pessoas nos escritórios, dentro de seus espaços físicos de trabalho, é tema que exige a construção de um ecossistema envolvendo inúmeros aspectos em separado e correlacionando-os num eixo central.

Segundo Andrade (2007, p. 54): “Com a complexidade exigida dos escritórios contemporâneos, é comum encontrar em um mesmo local, layouts que respondem a vários desses padrões e conceitos. A combinação entre eles é o ‘resultado do entendimento dessa complexidade’.”

Ainda hoje se tem dificuldade em precisar, no sentido amplo e uniforme, como o espaço físico pode contribuir para o Bem-Estar de seus ocupantes, mas já se pode afirmar, ao menos, como ele pode impactar negativamente os indivíduos das diversas gerações que coexistem nos escritórios do século XXI. O ambiente de trabalho é uma forma de linguagem, que terá o primeiro e mais impactante contato com seu ocupante: em todas as atividades desenvolvidas ao longo da jornada de trabalho, a linguagem do ambiente e o que ela transmite ao usuário é que dará a ele a certeza ou não de sua relevância para aquela organização. O ambiente de trabalho “diz” às pessoas que o utilizam se há de fato uma preocupação com seu bem-estar e essa “comunicação” fará toda a diferença na relação pessoa-trabalho.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, C. M. A. **A História do Ambiente de Trabalho em Edifícios de Escritórios: um século de transformações**. São Paulo: ed. C4, 2007.

ANDRADE, C. M. A. **Avaliação de Desempenho em Edifícios de Escritórios: o ambiente de trabalho como meio para o bem-estar produtivo**. 2005. 374 f. Tese (Doutorado – Área de Estruturas Ambientais Urbanas) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

ANDRADE, C. M. A. **O Escritório no Século XXI**. São Paulo: ed. C4, 2013.

ARAÚJO, A. C.; FARIA, N. M.; BORBA, L. E. **A Influência da Arquitetura nos Espaços de Trabalho: analisando o escritório delta imóveis em Uberlândia**. 2012. 10 f. Artigo - Faculdade de Arquitetura Urbanismo e Design, Universidade de Uberlândia. Uberlândia. 2012. Disponível em: <https://arqnathaliamedello.files.wordpress.com/2012/05/artigo-1-anc3a1lise-da-forma.pdf>. Acesso em: 3 abril 2017.

As gerações X, Y e Z e suas Características / Qual sua geração? In.\_\_\_\_. **Sucesso Jovem**. Disponível em: <http://sucessojovem.com.br/as-geracoes-x-y-e-z/>. Acesso em: 10 de julho de 2017.

BATAGLIA, E. G. **Arquitetura de Centros de Pesquisa: um estudo de caso múltiplo quantitativo**. 2010. 315 f. Tese (Doutorado em Arquitetura) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

CETNAROVSKI, F. G. **A Influência do Ambiente Físico Empresarial sobre a Produtividade**. 2013. 71 f. Trabalho de conclusão de curso (título em tecnólogo) – Faculdade de Comunicação Institucional. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2013.

D'AMORE, A. D. A. **Layout, Conforto e Satisfação dos Usuários em Escritórios: uma avaliação pós-ocupação no edifício da sede administrativa do INPE-CRN**. 2013. 108 p. Dissertação (Mestrado – área de concentração: Projeto, Morfologia e Conforto no Ambiente Construído) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2013.

DESSEN, M. C.; DA PAZ, M. G. T. Bem-Estar Pessoal nas Organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. In. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Universidade de Brasília, Brasília, v. 26, n.3, p. 549-556, jul./set. 2010.

**Espaços Humanos: o impacto global do design biofílico no ambiente de trabalho**. Relatório. 2015. Disponível em: [www.humanspaces.com](http://www.humanspaces.com). Acesso em: 20 abril 2017.

FONSECA, J. F. **A Contribuição da Ergonomia Ambiental na Composição Cromática dos Ambientes Construídos de Locais de Trabalho de Escritório**.

2003. 292 f. Dissertação (mestrado) – Departamento de Artes e Design, Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2003.

HODSMAN, P; OSELAND, N. How does noise affect productivity in the office? In\_\_\_\_. **Human Spaces: spaces designed with the human in mind**. Disponível em: <http://humanspaces.com/contributors/#ecophon>. 2 Feb. 2017. Acesso em: 5 maio 2017.

Graduated Scholl of Architecture, **Planning and Preservation. Introduction**. New York: Columbia University, (199-). Disponível em: <http://www.columbia.edu/cu/gsap/BT/EEI/INTRO/intro.html>. Acesso em: 16 julho 2017.

KOWALTOWSKI, D. C. K. **Arquitetura Escolar: O projeto do ambiente de ensino**. São Paulo: Oficina de Textos, 2011.

LAING, A. New patterns of work: the design of the office. In: Worthington, John (Ed.). **Reinventing the workplace**. 2 ed. Oxford: Architectural Press/Elsevier, 2006.

LAING, A. ET AL. **New Environments for Working: The re-design of offices and environmental systems for new ways of working**. Londres: Taylor & Francis e-library, 2004.

PIQUETI, T. Uso da Arquitetura para Qualidade de Vida nas Empresas. Janeiro 2013. **Especialize IPOG** – revista on line. Disponível em: <https://www.ipog.edu.br/revista-especialize-online/edicao-n4-2012/uso-da-arquitetura-para-qualidade-de-vida-nas-empresas/>. Acesso em: 25 abril 2017.

Price Waterhousecoopers Auditores Independentes. **O Futuro do Trabalho: impactos e desafios para as organizações no Brasil**. 2014-2015. Disponível em: <http://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2014/futuro-trabalho-impactos-desafios-organizacoes-brasil.html>. Acesso em: 5 maio 2017.

RHEINGANTZ, P. ET AL. **Observando a qualidade do lugar: Procedimentos para a avaliação pós-ocupação**. Rio de Janeiro: PROARQ/PAU-UFRJ, 2009.

SADER, A. P. C. A **Desterritorialização do Escritório na Era da Informação: trabalho, tecnologia e cultura organizacional**. 2007. 247 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia da Arquitetura) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SCOPEL, V. G. Percepção do Ambiente e a Influência das Decisões Arquitetônicas em Espaços de Trabalho. **Revista Eletrônica de Arquitetura e Urbanismo**. Universidade São Judas Tadeu. São Paulo, n.13, 1º sem. 2015. Disponível em: [www.usjt.br/arq.urb/](http://www.usjt.br/arq.urb/). Acesso em: 11 maio 2017.

**360º Steelcase Global Report**. Engagement and the Global Workplace: key findings to amplify the performance of people, teams and organizations. Steelcase Inc. 2016.

**360° Steelcase Global Report.** Engajamento e Espaço de Trabalho: principais descobertas para melhorar o desempenho de pessoas, equipes e organizações. Steelcase Inc., Brasil. 2017.

The Privacy Crisis: taking a toll on employee engagement. **Steelcase 360° Magazin.** Ed. 68. 2014. Disponível em: <https://www.steelcase.com/research/360-magazin/>. Acesso em 15 maio 2017.

Think Better - Neuroscience: the next competitive advantage. **Steelcase 360° Magazin.** Ed. 70. 2015. Disponível em: <https://www.steelcase.com/research/360-magazin/>. Acesso em 26 maio 2017.

Wellbeing: a bottom line issue. **Steelcase 360° Magazin.** Ed. 67. 2014. Disponível em: <https://www.steelcase.com/research/360-magazin/>. Acesso em 02 maio 2017.

Well Building Standard. Disponível em: <https://www.wellcertified.com/en/articles/well-building-standard>. Acesso em 21 julho 2017.

What workers want from their office? In.\_\_\_\_\_. **Human Spaces: spaces designed with the human in mind.** Disponível em: <http://humanspaces.com/contributors/#sir-cary-cooper>. 7 Oct. 2014. Acesso em: 10 maio 2017.



## ANEXO – PESQUISA STEELCASE: SUPLEMENTO BRASIL

BRASIL

### Layout do Escritório

#### Layout do Escritório

FIGURA 1-BR

- Ⓢ **Nota:** Mesmo que a maioria dos espaços sejam uma combinação de espaços abertos e salas individuais, o Brasil está abaixo da média global. Espaços abertos predominantes ultrapassam a média global.

Qual das seguintes opções descreve o layout do seu escritório?

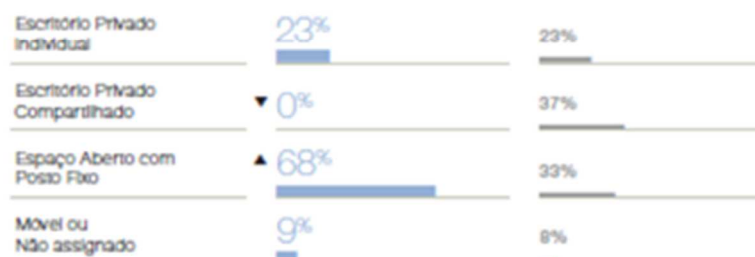


#### Espaços Individuais

FIGURA 2-BR

- Ⓢ **Nota:** A maioria dos brasileiros trabalha em espaços abertos com postos fixos, representando o maior valor no estudo.

Qual das seguintes opções descreve seu espaço de trabalho individual?

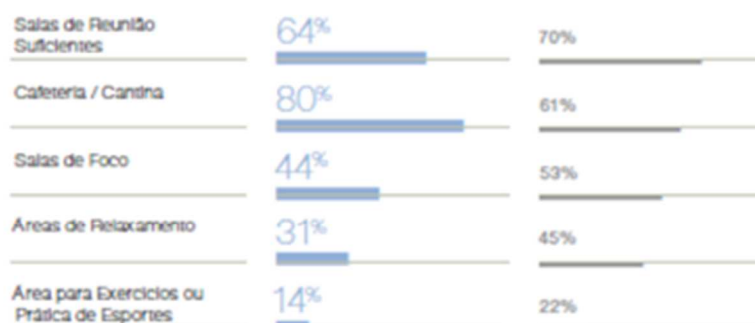


#### Acesso à Áreas Compartilhadas

FIGURA 3-BR

- Ⓢ **Nota:** Colaboradores brasileiros têm menos acesso a áreas de colaboração, privacidade, relaxamento e de exercícios se comparado com a média global. No entanto, possuem mais acesso a áreas de cafeteria/cantina.

O seu espaço de trabalho tem: (% concordam)



▲ Maior valor no estudo

▼ Menor valor no estudo

BRASIL

## Tecnologia + Trabalho Remoto

Tecnologia  
no Trabalho

FIGURA 4-BR

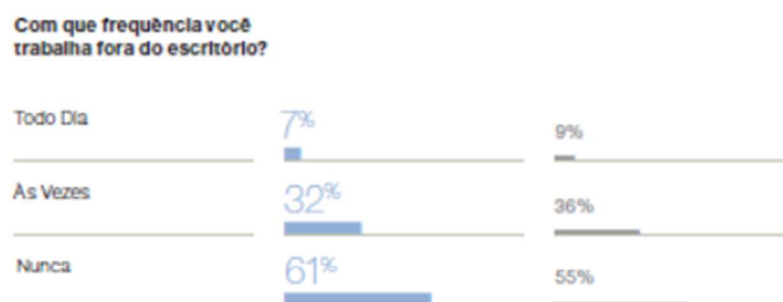
- ⊕ **Nota:**  
A maioria dos brasileiros usa tecnologias fixas e possui menos tecnologia móvel fornecida pelo empregador. O uso de tablets e video conferência está acima da média global.



## Trabalho Remoto

FIGURA 5-BR

- ⊕ **Nota:**  
Trabalho remoto não é tão comum no Brasil - poucas pessoas trabalham remotamente comparado à média global.





BRASIL

## Como os Colaboradores se Sentem

### Qualidade de Vida no Trabalho

FIGURA 6-BR

- ⊕ **Nota:** Colaboradores brasileiros estão no percentil superior da média em qualidade de vida no trabalho.



A média dos países varia de 5.4 a 7.5 em uma escala de 10 pontos.

### Percepção do Espaço de Trabalho

FIGURA 7-BR

**Você gosta do seu ambiente de trabalho?**  
(% concordam)



### Percepção da Cultura da Empresa

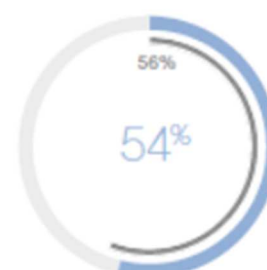
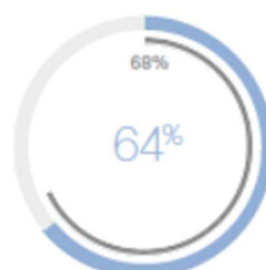
FIGURA 8-BR

- ⊕ **Nota:** Brasileiros estão um pouco abaixo da média global na maioria das métricas culturais das empresas: eles não acreditam que as organizações os reconheçam, os valorizem e encoraje o trabalho em equipe na mesma intensidade.

**Você diria que sua empresa:**  
(% concordam)

Encoraja o trabalho em equipe e colaborativo

Reconhece o valor dos seus funcionários



Veja Apêndice C para todas as métricas culturais.

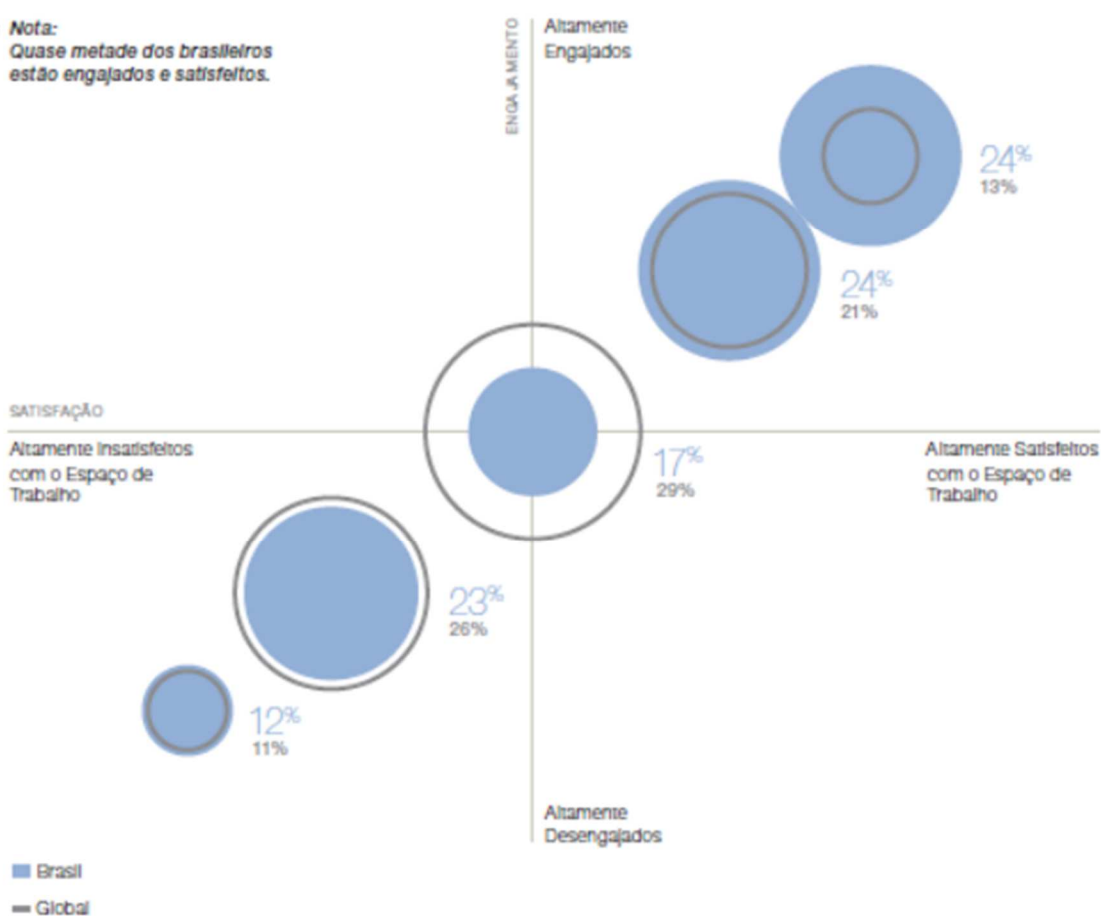
▲ Maior valor no estudo

BRASIL

## Engajamento + Satisfação no Espaço de Trabalho

FIGURA 9-BR

⊕ Nota:  
Quase metade dos brasileiros estão engajados e satisfeitos.



Esta análise é derivada de dados das duas páginas seguintes.

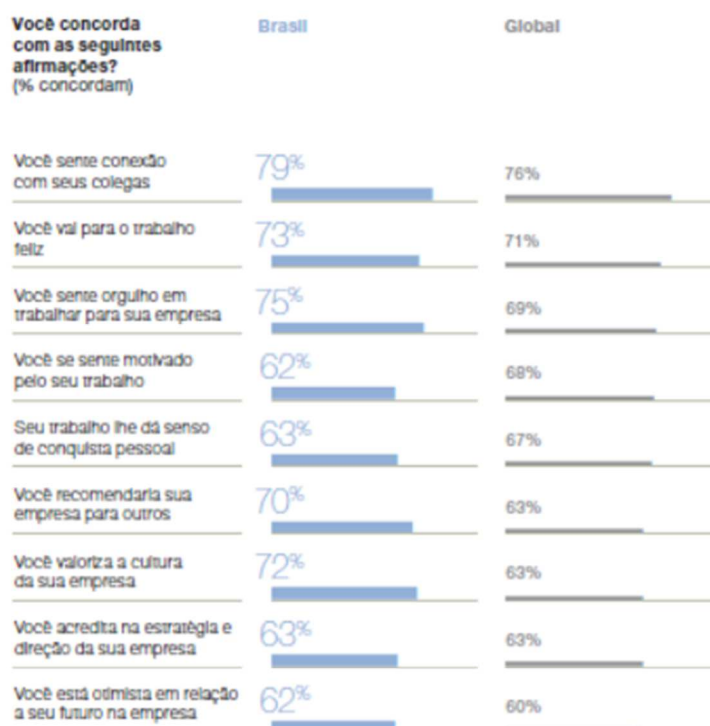
BRASIL

## Aspectos do Engajamento no Espaço de Trabalho

### Atitudes dos Colaboradores em Relação à Empresa

FIGURA 10-BR

Nota: Colaboradores brasileiros estão acima da média em todos os aspectos, com exceção do senso de conquista pessoal e da motivação pelo trabalho realizado.



BRASIL

## Aspectos da Satisfação no Espaço de Trabalho

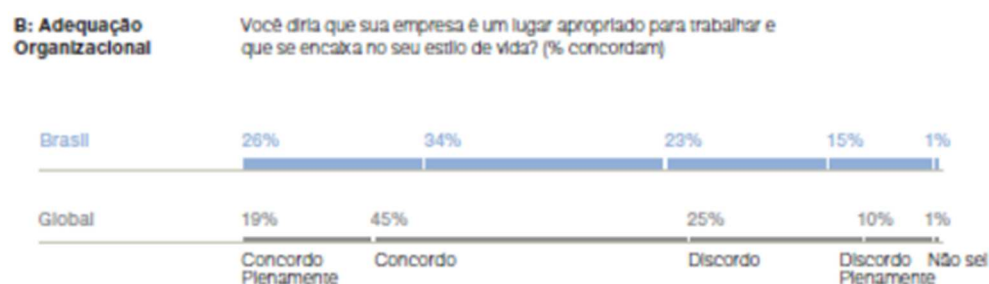
### Atitudes dos Colaboradores em Relação à Empresa

FIGURA 11-BR

Nota: Brasileiros estão próximos da média global na maioria dos aspectos em relação à satisfação no espaço de trabalho.



▼ Menor valor no estudo

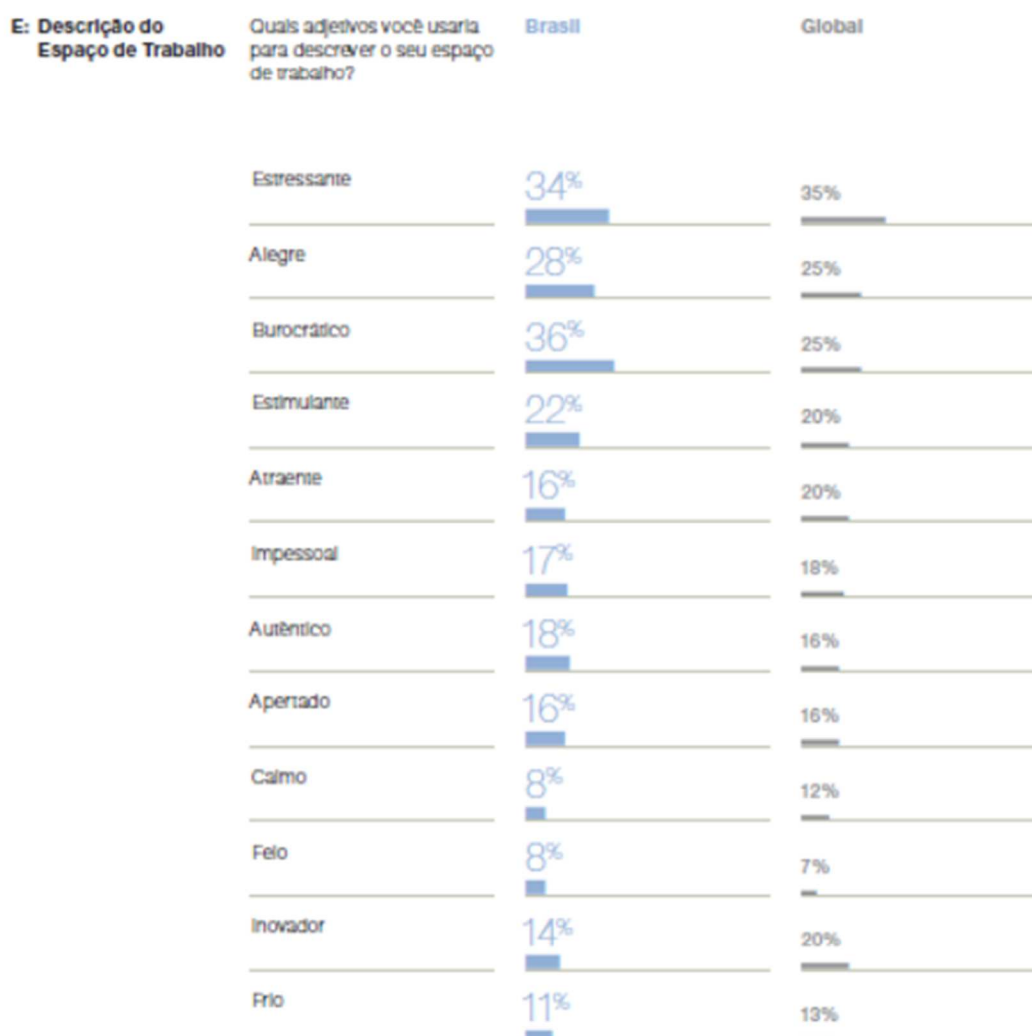




**D: Satisfação com o Espaço de Trabalho**

Você está satisfeito com os seguintes aspectos do seu espaço de trabalho? (% concordam)

**Brasil**
**Global**

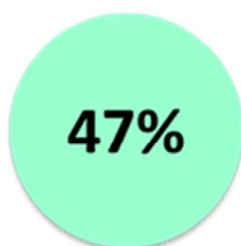





## APÊNDICE – PESQUISA PRESENCIAL EMPRESA X: SATISFAÇÃO NOS ESPAÇOS DE TRABALHO

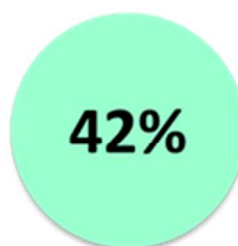
### novo layout (open office)

#### Negócio A



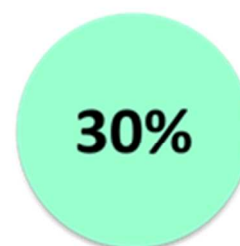
34 de 72 pessoas  
responderam a  
pesquisa

#### Função Finanças



32 de 77 pessoas  
responderam a  
pesquisa

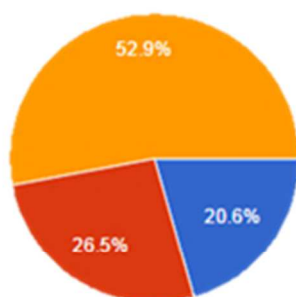
#### Negócio B



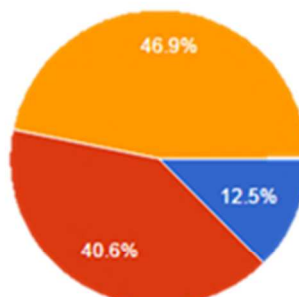
28 de 93 pessoas  
responderam a  
pesquisa

### Tempo de Empresa

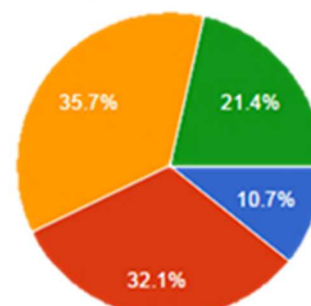
#### Negócio A



#### Função – Finanças



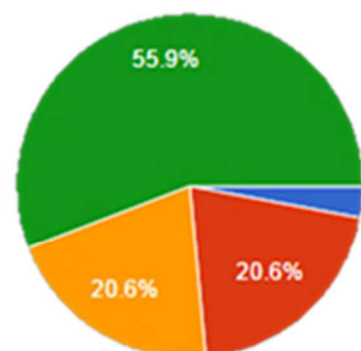
#### Negócio B



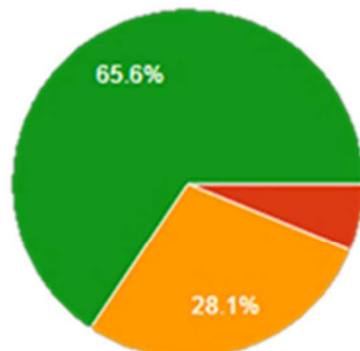
- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Mais de 5 anos
- Mercado

## Quanto tempo você fica em seu posto de trabalho?

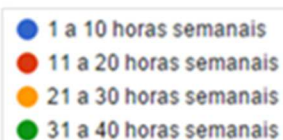
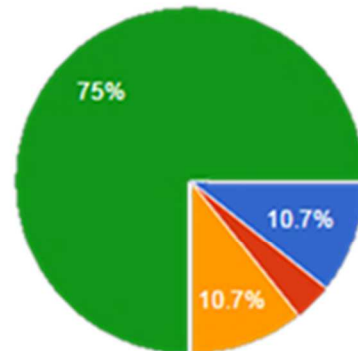
### Negócio A



### Função Finanças

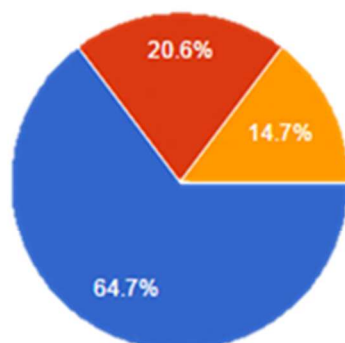


### Negócio B

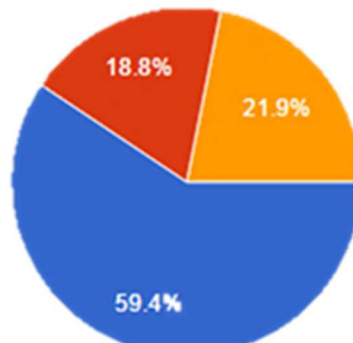


## Quantas reuniões em média você participa por semana?

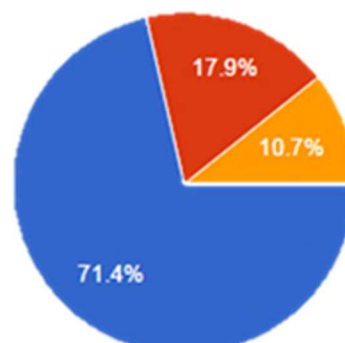
### Negócio A



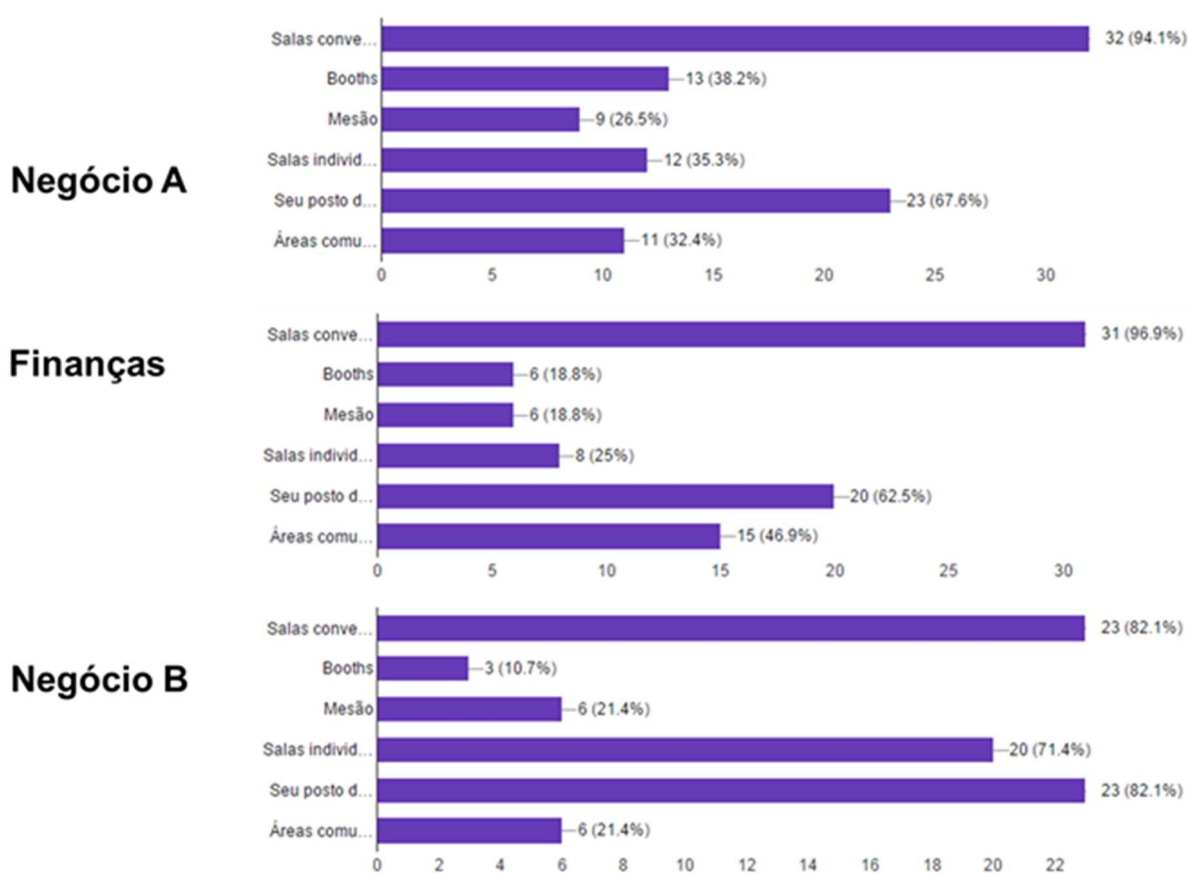
### Função Finanças



### Negócio B

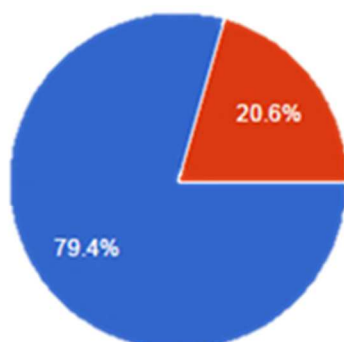


## Quais espaços você utiliza para reuniões?

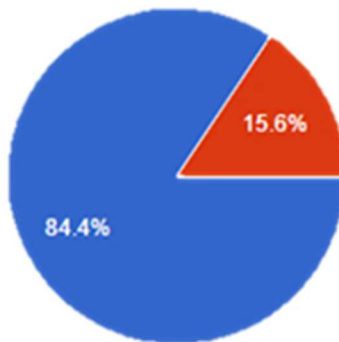


## Você considera adequada a quantidade de espaços disponíveis para reuniões?

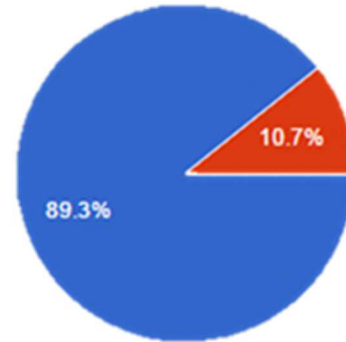
### Negócio A



### Função Finanças

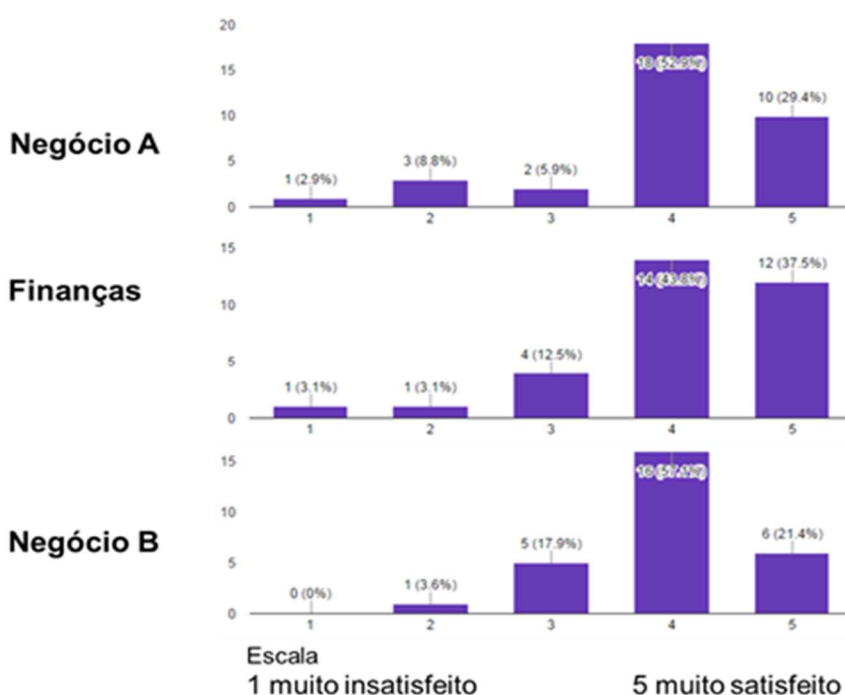


### Negócio B

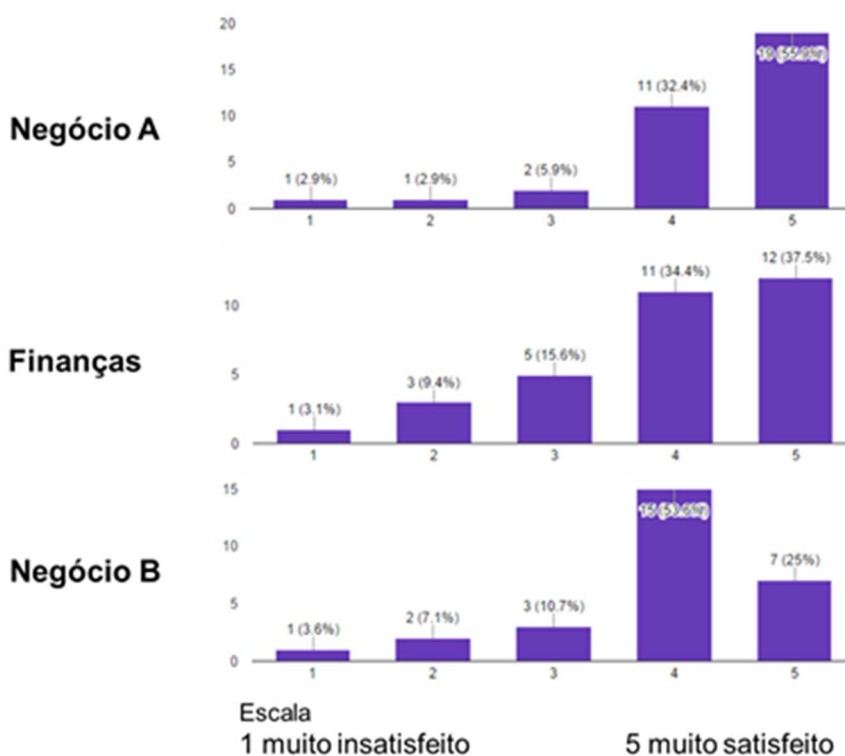


● Sim  
● Não

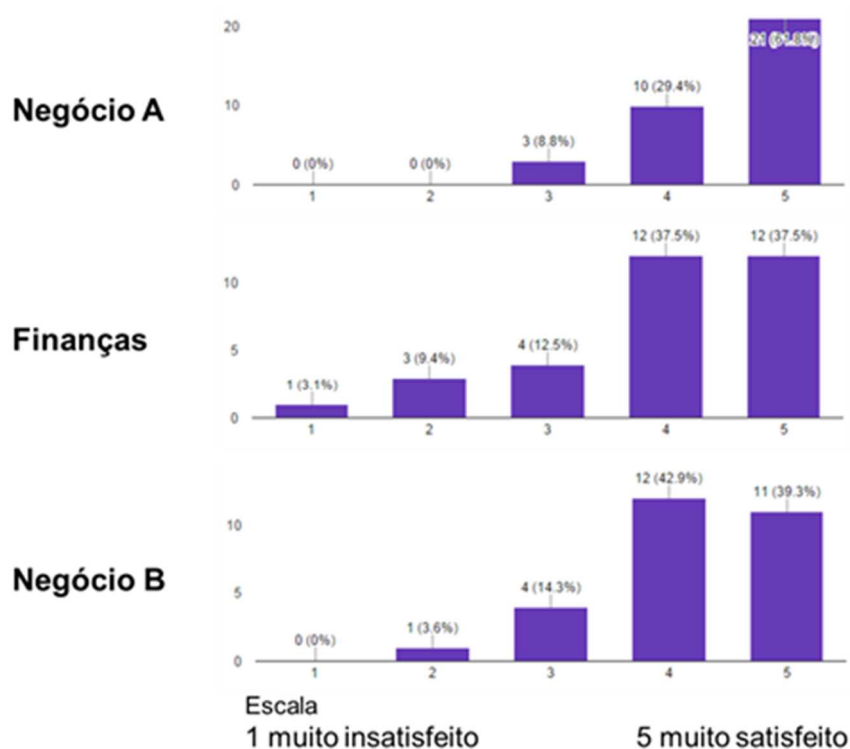
### Como você se sente em relação à espaços destinados para reuniões formais?



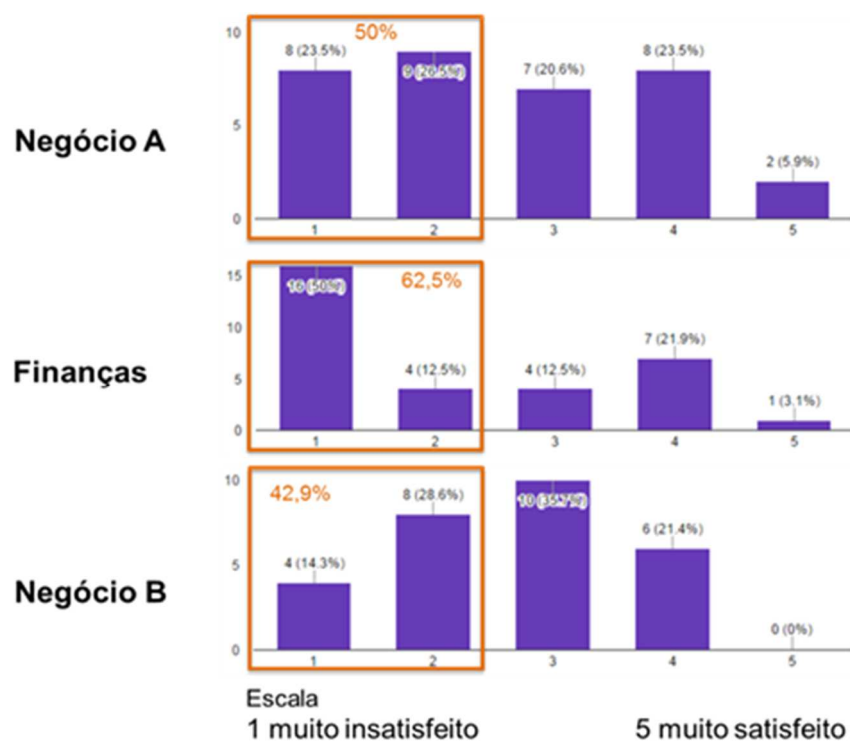
### Como você se sente em relação à espaços destinados para reuniões informais?



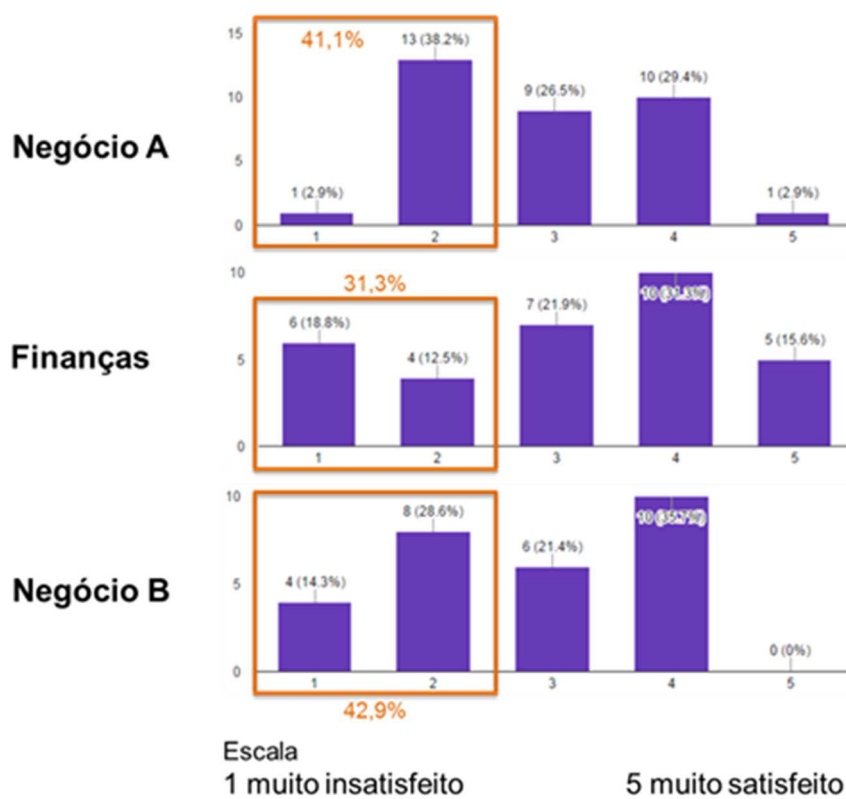
## Como você classifica a iluminação em seu posto de trabalho?



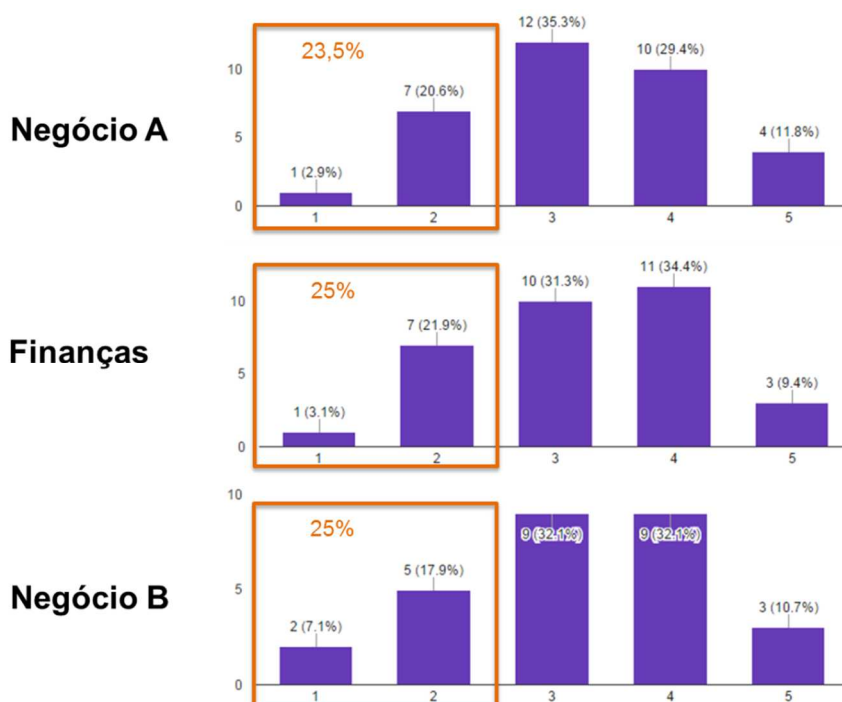
## Como você classifica o nível de ruído trabalhando em um espaço aberto?



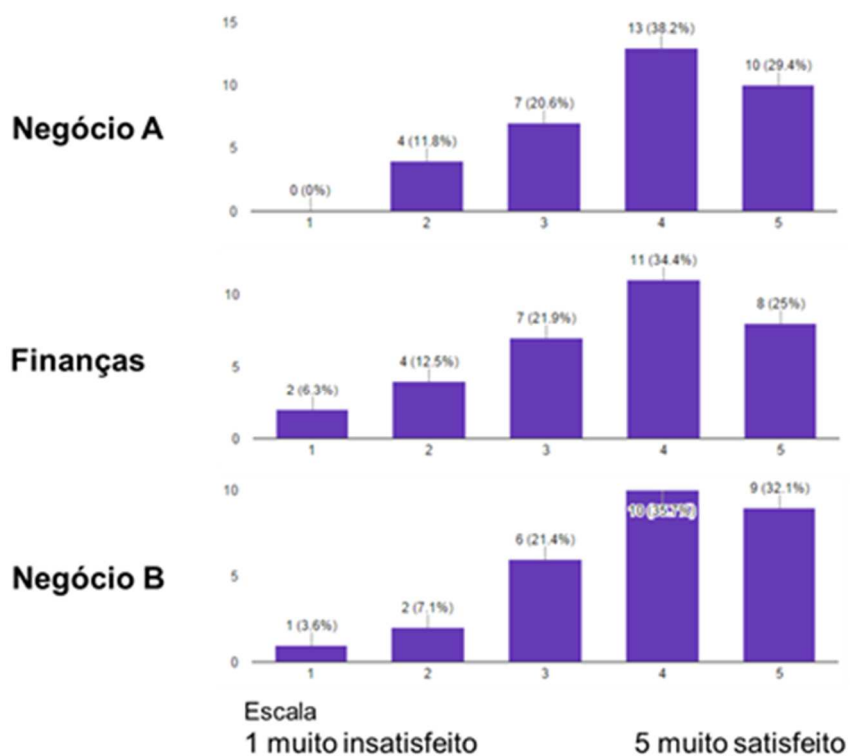
## Como você classifica o conforto térmico em sua área?



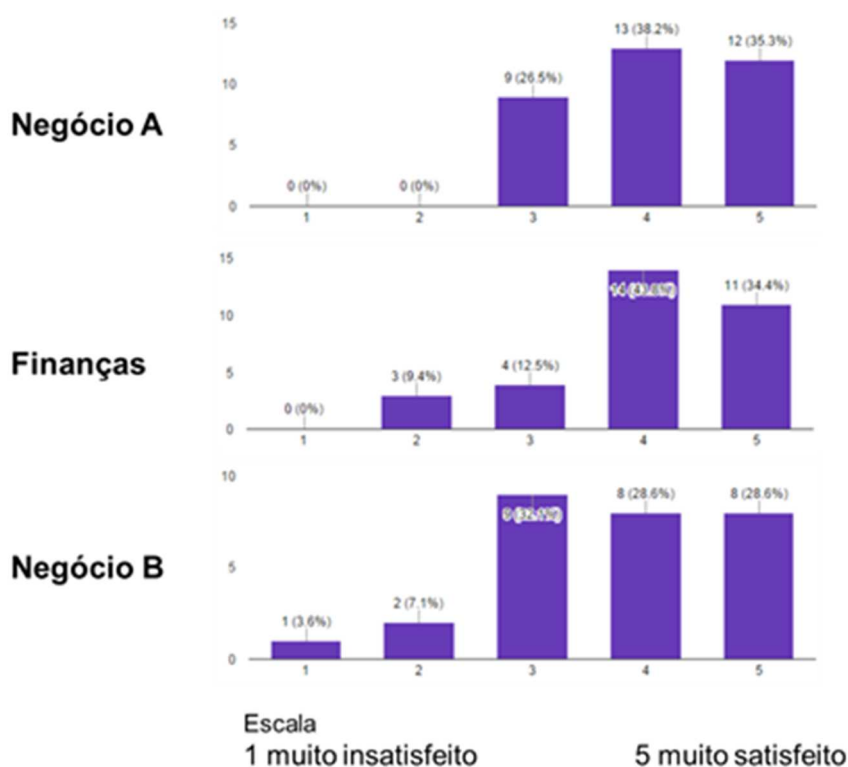
**Como você classifica o espaço para armazenamento em sua área (considere armários, gaveteiros, deslizantes, depósitos)?**



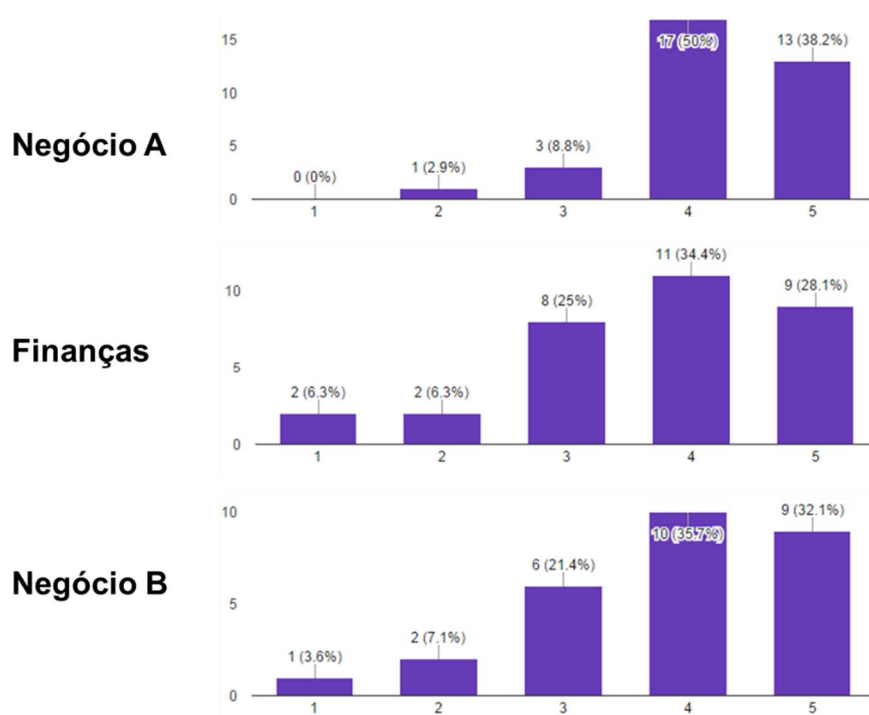
**Quão confortável você se sente em seu posto de trabalho (considerando sua mesa e sua cadeira)?**



## Como você classifica o mobiliário em termos estéticos?



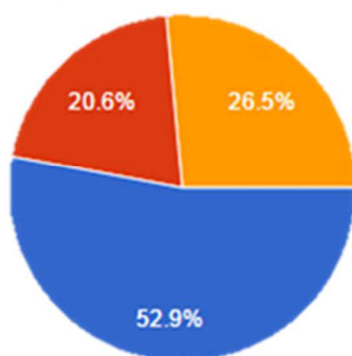
## Como você classifica o uso/aplicação de cores em sua área?



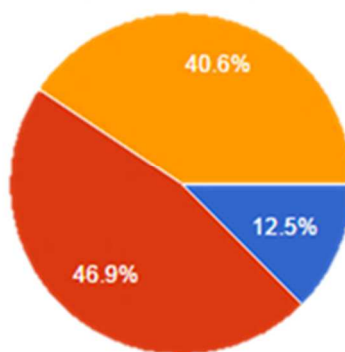


**Você se sente mais motivado para trabalhar no novo modelo de layout?**

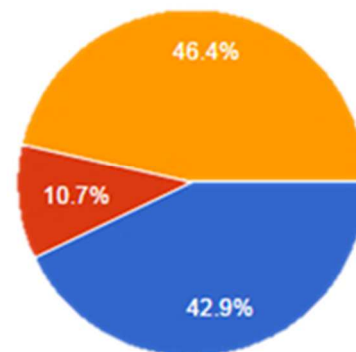
- Sim
- Não
- Indiferente

**Negócio A**

- Ruído (50%)
- Conforto Térmico (41,1%)
- Armazenagem (23,5%)

**Função Finanças**

- Ruído (62,5%)
- Conforto Térmico (31,3%)
- Armazenagem (25%)

**Negócio B**

- Ruído (42,9%)
- Conforto Térmico (42,9%)
- Armazenagem (25%)