



**UNIVERSIDADE SÃO JUDAS TADEU**  
**Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Arquitetura e Urbanismo**  
**Mestrado em Arquitetura e Urbanismo**

Débora Regina Stange Augusto

**Ambientes de trabalho em escritórios de  
médias e grandes empresas: configurações dos  
espaços na cidade de São Paulo durante e pós-pandemia  
Covid-19, de março de 2020 a fevereiro de 2023**

**SÃO PAULO**

2023

Débora Regina Stange Augusto

**Ambientes de trabalho em escritórios de  
médias e grandes empresas: configurações dos  
espaços na cidade de São Paulo durante e pós-pandemia  
Covid-19, de março de 2020 a fevereiro de 2023**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Arquitetura e Urbanismo, Curso de Mestrado, da Universidade São Judas Tadeu como do requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Arquitetura e Urbanismo

**Orientador:** Claudio Silveira Amaral

**SÃO PAULO**

2023

# FICHA CATALOGRÁFICA

## Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Universidade São Judas Tadeu

Bibliotecária: Marieta Rodrigues Brecht - CRB 8/10384

A923 Augusto, Débora Regina Stange  
Ambientes de trabalho em escritórios de médias e grandes empresas: configurações dos espaços na cidade de São Paulo durante e pós-pandemia covid-19, de março de 2020 a fevereiro de 2023/ Débora Regina Stange Augusto. - São Paulo, 2023.  
f. 168: il.; 30 cm.

Orientador: Cláudio Silveira Amaral.  
Dissertação (mestrado) – Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2021.

1. Escritório do futuro. 2. Escritório flexível. 3. Trabalho em escritórios. 4. Ambientes de trabalho. I. Amaral, Cláudio Silveira. II. Universidade São Judas Tadeu, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Arquitetura e Urbanismo. III. Título.

CDD 22 – 720

# FICHA DE APROVAÇÃO

Dissertação de mestrado de **Débora Regina Stange Augusto**, intitulada “**Ambientes de trabalho em escritórios de médias e grandes empresas: configurações dos espaços na cidade de São Paulo durante e pós-pandemia Covid-19, de março de 2020 a fevereiro de 2023**”, apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Arquitetura e Urbanismo, curso de Mestrado, da Universidade São Judas Tadeu, na área de concentração Gestão, Cultura e Qualidade de Vida em Áreas Metropolitanas. Os membros da Banca Examinadora consideraram o(a) candidato(a) aprovado(a). Data: 26/06/2026.

## **Banca examinadora**

---

Professor Doutor Fernando Guillermo Vázquez Ramos - Universidade São Judas Tadeu

---

Professora. Doutora Cristina de Campos - Universidade São Judas Tadeu

---

Professora Doutora Rosio Fernández Baca Salcedo - Universidade Estadual de São Paulo – UNESP

# FICHA DE APROVAÇÃO - EDIÇÃO REVISADA

Eu, Prof. Dr. **Fernando Guillermo Vázquez Ramos**, orientador do trabalho realizado por **Débora Regina Stange Augusto**, declaro que a edição revisada desta dissertação cumpre os requisitos exigidos pelo Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Arquitetura e Urbanismo.

---

Professor Doutor **Fernando Guillermo Vázquez Ramos**

# AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade São Judas que me concedeu bolsa de estudo para realizar essa pesquisa.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Claudio Amaral pela dedicação e pronto atendimento em todos os momentos que o solicitei e aos professores das disciplinas que cursei pelo conhecimento fornecido.

Agradeço à D. Maria Christina Magnelli, proprietária da Securit, empresa do Estudo de Caso, por ter permitido acesso ao escritório e a longa conversa, quando me passou informações sobre o tema da pesquisa.

Agradeço à amiga Francisca Borro por toda a dedicação e informações que forneceu sobre o mercado de mobiliário para escritórios em nossas conversas durante e após a pandemia.

Agradeço às amigas e arquitetas Eni, Miriam, Mônica, Marise, Marilu e Francisca Cláudia pelas conversas que me ajudaram a acalmar e, também, à amiga e arquiteta Christina Langenfeld falecida dias após nossas conversas sobre o tema, vítima da Covid-19.

Agradeço à minha mãe que me deu a tranquilidade ao me liberar das tarefas de casa e sempre me apoiar.

Agradeço ao meu pai que me incentivou a estudar e me aprimorar constantemente.

Agradeço à minha irmã por realizar tarefas que seriam minhas durante o tempo de realização da pesquisa.

Agradeço à Deus, ao meu anjo da guarda e ao meu mentor espiritual por estarem comigo permanentemente.

# RESUMO

O advento da Covid-19, que nos impôs a necessidade de distanciamento social a partir de março de 2020 no Brasil, alterou velozmente as maneiras de trabalhar, a localização e as configurações dos espaços de trabalho de escritório. Esta dissertação relata como os escritórios empresariais foram adaptados para atender às novas demandas, do início do *lockdown*, em março de 2020, passando pelo período de permanência dos escritórios fechados, parcial ou totalmente, à volta da ocupação dos espaços de escritório das empresas, se estendendo até o mês de fevereiro de 2023, no Brasil, na cidade de São Paulo. Contextualiza o assunto com um breve histórico sobre a criação, ocupação e alterações ocorridas nos escritórios para acompanhar as mudanças econômicas, administrativas, tecnológicas e normativas projetuais e legais ocorridas nos séculos XVIII, XIX, XX e XXI. Passa também pela descrição dos perfis dos atuais colaboradores de escritório aos quais o mercado tem se adaptado. Cita leis, normas e áreas de estudo que devem ser observadas para a criação e a manutenção dos ambientes de escritório. Traz um breve relato de como a pandemia de Covid-19 interferiu na sociedade e no trabalho, com foco em escritórios. Apresenta como Estudo de Caso o escritório de uma corporação com sede administrativa na cidade de São Paulo e fábrica em Guarulhos, que vivenciou todo o processo por quais passaram as empresas e a sociedade. A Securit é fabricante de mobiliário para empresas que possuem o perfil-foco deste estudo e acompanhou, analisou e apresentou soluções para atender às necessidades do mercado, o que proporcionou informações e material para ilustrar o histórico relatado nesta dissertação. Este trabalho apresenta também dados, relatos, exemplos e dicas de profissionais diversos que estudam e discutem trabalho em escritórios e seus espaços e prestam serviços na área de projetos e manutenção de edifícios e ambientes de escritório. Por fim, inclui o que se vislumbra para o século XXI sobre a realização das atividades laborais e como serão os espaços de escritórios no Brasil de acordo com ideias baseadas em relatos de profissionais das áreas de arquitetura, administração e sociologia, entre outros que atuam no setor-alvo desta pesquisa. Encerra com sugestões de áreas para aprofundamento, itens a serem observados ao projetar os ambientes de escritórios e ideias de novas soluções e produtos.

**Palavras-chave:** Escritório do futuro. Escritório flexível. Trabalho em escritórios.

# ABSTRACT

The advent of Covid-19, which imposed on us the need for social distancing from March 2020 in Brazil, has rapidly changed the ways of working, the location and configurations of office workspaces. This dissertation reports how business offices have been adapted to meet the new demands, from the beginning of the lockdown, in March 2020, through the period of permanence of the offices closed, partially or totally, to the return of the occupation of the office spaces of the companies, extending until the month of February 2023, in Brazil, in the city of São Paulo. It contextualizes the subject with a brief history of creation, occupation and alterations that occurred in the offices to accompany the economic, administrative, technological, design and legal changes that occurred in the 18th, 19th, 20th and 21st centuries. It also describes the profiles of current office workers to which the market has adapted. It cites laws, standards and areas of study that must be observed for the creation and maintenance of office environments. It brings a brief account of how the Covid-19 pandemic has interfered in society and at work, with a focus on offices. It presents as a Case Study the office of a corporation with administrative headquarters in the city of São Paulo and a factory in Guarulhos, which experienced the entire process that companies and society went through. Securit is a manufacturer of furniture for companies that have the profile that is the focus of this study and it has monitored, analyzed and presented solutions to meet the needs of the market, which provided information and material to illustrate the history reported in this dissertation. This work also presents data, reports, examples and tips from different professionals who study and discuss work in offices and their spaces and also provide services in the area of design and maintenance of buildings and office environments. Finally, it includes what is envisioned for the 21st century about the performance of work activities and what office spaces will be like in Brazil according to ideas based on reports from professionals in the areas of architecture, administration and sociology, among others who work in the target sector of this research. It closes with suggestions of areas for further study, items to be observed when designing office environments, and ideas for new solutions and products.

**Keywords:** Offices of the future. Flexible office. Office work.

# RESUMEN

La llegada del Covid-19, que impuso la necesidad de distanciamiento social en Brasil a partir de marzo de 2020, ha modificado rápidamente las formas de trabajo, la ubicación y las configuraciones de los espacios de trabajo de las oficinas. Esta tesis relata como las oficinas comerciales se han adaptado para atender a las nuevas demandas, desde el inicio del encierro, en marzo de 2020, pasando por el período de permanencia de las oficinas cerradas, parcial o totalmente, hasta el retorno de la ocupación de los espacios de oficina de las empresas, extendiéndose hasta el mes de febrero de 2023, en Brasil, en la ciudad de São Paulo. Contextualiza el tema con una breve historia de la creación, ocupación y cambios ocurridos en las oficinas para acompañar los cambios económicos, administrativos, tecnológicos y normativos de diseño y legales ocurridos en los siglos XVIII, XIX, XX y XXI. También describe los perfiles de los oficinistas actuales a los que se ha adaptado el mercado. Cita leyes, normas y áreas de estudio que deben observarse para la creación y mantenimiento de entornos de oficina. Aporta un breve relato de cómo la pandemia de Covid-19 ha interferido en la sociedad y en el trabajo, concentrándose en las oficinas. Presenta como Estudio de Caso la oficina de una corporación con sede administrativa en la ciudad de São Paulo y fábrica en Guarulhos, que vivieron todo el proceso por el que pasaron las empresas y la sociedad. Securit es un fabricante de muebles para empresas que tienen el perfil que es el foco de este estudio y ha monitoreado, analizado y presentado soluciones para satisfacer las necesidades del mercado, que proporcionó información y material para ilustrar la historia relatada en esta tesis. Este trabajo también presenta datos, informes, ejemplos y consejos de varios profesionales que estudian y discuten el trabajo en oficinas y sus espacios y prestan servicios en el área de diseño y mantenimiento de edificios y entornos de oficinas. Finalmente, incluye lo que se vislumbra para el siglo XXI sobre el desempeño de las actividades laborales y cómo serán los espacios de oficina en Brasil, según ideas basadas en informes de profesionales de las áreas de arquitectura, administración y sociología, entre otros, que se actúan en el sector objetivo de esta investigación. Concluye con sugerencias de áreas para estudios posteriores, elementos a tener en cuenta en el diseño de ambientes de oficina y ideas para nuevas soluciones y productos.

**Palabras clave:** Oficina del futuro. Oficina flexible. Trabajo de oficinas.

# LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1.1. Representação de escritório de contador do século XIX .....   | 31 |
| Figura 1.2. Edifício Larking Building (1906) de Frank Lloyd Wright, NY .....  | 32 |
| Figura 1.3. Escrivadinha de acordo com o modelo taylorista.....   | 36 |
| Figura 1.4. Planta do primeiro andar do edifício Larkin Building, de Frank Lloyd Wright, NY<br>.....  | 37 |
| Figura 1.5. Corte em perspectiva do edifício Larkin Building de Frank Lloyd Wright, NY...37   |    |
| Figura 1.6. Foto interna do edifício Larkin Building (1906) de Frank Lloyd Wright, NY.....  | 38 |
| Figura 1.7. Foto interna do edifício Larkin Building (1906) de Frank Lloyd Wright, NY.....  | 38 |
| Figura 1.8. Foto de um escritório com esteiras rolantes, modelo taylorista e fordista.. .....   | 40 |
| Figura 1.9. Imagem aérea de 1961 das instalações da Bell Telephone em Murray Hill .....   | 42 |
| Figura 1.10. Imagem aérea das instalações da Connecticut General do escritório de arquitetura<br>SOM.....                                   | 42 |
| Figura 1.11. Imagem do pátio externo da Connecticut General do escritório de arquitetura<br>SOM.....  | 43 |
| Figura 1.12. Escritório aberto, estilo anos 1950/1960.....  | 44 |
| Figura 1.13. Escritório Panorâmico no estilo alemão.....  | 45 |
| Figura 1.14. Planta típica de Escritório Panorâmico no estilo alemão.....   | 45 |
| Figura 1.15. Escritório Panorâmico no estilo alemão.....  | 46 |
| Figura 1.16. Mobiliário do <i>Action Office I</i> .....   | 47 |
| Figura 1.17. <i>Action Office II</i> (1968) - Herman Miller, EUA.....   | 47 |
| Figura 1.18. Anúncio do <i>Action Office II</i> . Cortesia Herman Miller.....   | 48 |
| Figura 1.19. Escritório aberto nos Estados Unidos. ....   | 49 |
| Figura 1.20. Modelo de baias com espaços reduzidos. ....  | 51 |
| Figura 1.21. Exemplo de Arquivo Deslizante .....  | 52 |
| Figura 1.22. Mesas organizadas em formato de “mesão”. ....  | 52 |
| Figura 1.23. Sistema de mobiliário leve e que permite várias configurações, Steelcase<br>International .....                                | 55 |
| Figura 1.24. Vista externa do Googleplex, projeto do STUDIOS Architecture, 1997.....  | 56 |
| Figura 1.25. Espaços internos da sede da Google em Zurique, 2007.....   | 56 |
| Figura 1.26. Perfil de ocupação dos espaços nas empresas no Brasil, conforme levantamento<br>realizado pela arquiteta Cláudia Andrade. .... | 58 |
| Figura 1.27. Novo escritório Ecogen.....  | 60 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1.28. Escritório da BeerOrCoffee – <i>coworking</i> .....   | 60  |
| Figura 1.29. Piso elevado de um <i>Data Center</i> .....   | 62  |
| Figura 1.30. Escritório em modelo de <i>coworking</i> para empresa específica. ....  | 65  |
| Figura 1.31. Comparação de paradigmas no gerenciamento das pessoas .....   | 71  |
| Figura 1.32. Lista de algumas normas de mobiliário.. ....  | 75  |
| Figura 1.33. Frases e fotos de dois estudiosos da Neuroarquitetura.....  | 77  |
| Figura 1.34. Imagem da ATXK no México.....   | 79  |
| Figura 1.35. Menu de ambientes. ....   | 83  |
| Figura 1.36. Ambiente de trabalho: a divisão por zona.....   | 84  |
| Figura 1.37. Zoneamento por nível de interação.. ....  | 85  |
| Figura 1.38. Zoneamento por nível de interação.. ....  | 85  |
|  |     |
| Figura 2.1. Representação de policiais de Seattle vestindo máscaras cirúrgicas durante a<br>pandemia de 1918. ....                 | 87  |
| Figura 2.2. <i>Home office</i> . ....  | 96  |
| Figura 2.3. Dados comparativos sobre o tempo que as empresas levavam e levaram para se<br>aplicar mudanças.....                    | 103 |
| Figura 2.4. Trabalho em <i>home office</i> e reunião <i>online</i> .....   | 104 |
| Figura 2.5. Lista de ações implantadas pela empresa.....   | 108 |
| Figura 2.6. Cidade de São Paulo exemplificando o sistema roda de bicicleta .....   | 111 |
| Figura 2.7. O trabalho remoto e híbrido no Brasil em números.....  | 112 |
| Figura 2.8. Nova forma de interação entre colegas de trabalho e distanciamento em filas ...  | 115 |
| Figura 2.9. Distanciamento no ambiente de trabalho. ....   | 115 |
| Figura 2.10. Distanciamento entre as mesas de trabalho.....  | 115 |
| Figura 2.11. Exemplo de mesas com divisórias em acrílico ou vidro.....   | 116 |
| Figura 2.12. Uso do álcool em gel nos ambientes de trabalho. ....  | 116 |
| Figura 2.13. Leiautes padrão e sugeridos antes, durante e após a Covid-19.....   | 125 |
|  |     |
| Figura 3.1. Catálogo do Mobiliário em aço para a linha de funcionários e salas de gerentes   | 128 |
| Figura 3.2. Catálogos de mesas para escritórios.....   | 129 |
| Figura 3.3. Catálogos de sistemas de armazenamento dos diversos tipos de documentos.....   | 130 |
| Figura 3.4. Catálogo de mobiliário para diretoria/presidência .....  | 130 |
| Figura 3.5. Catálogo de mobiliário para gerência e diretoria.. ....  | 131 |
| Figura 3.6. Opções de divisórias piso-teto em madeira/vidro, com isolamento acústico e<br>revestimento em louro ou jacarandá. .... | 131 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 3.7. Catálogo de mobiliário com livre configuração e tipos de trabalho .....  | 131 |
| Figura 3.8. Catálogo de da linha M .....   | 131 |
| Figura 3.9. Catálogo do Sistema TECNORAMIC, anos 1970/80.....  | 132 |
| Figura 3.10. Catálogos do Sistema TECNORAMIC, anos 1970/80. ....   | 132 |
| Figura 3.11. Catálogos do Sistema Componível, anos 1980.....   | 133 |
| Figura 3.12. Filial - módulo para residências .....  | 137 |
| Figura 3.13. Planta do escritório administrativo e <i>show room</i> da Securit na Av. Paulista, após reformulação em fevereiro de 2023 .....   | 138 |
| Figura 3.14. Planta do escritório administrativo e <i>show room</i> da Securit na Av. Paulista, após reformulação em fevereiro de 2023, com a indicação dos ambientes fotografados e apresentados a seguir ..... | 140 |
| Figura 3.15. Mesas e assentos .....  | 141 |
| Figura 3.16. Estações de trabalho .....  | 141 |
| Figura 3.17. Mesas e cadeiras.....   | 141 |
| Figura 3.18. Mesas e cadeiras.....   | 142 |
| Figura 3.19. Estrutura para montar salas .....   | 142 |
| Figura 3.20. Mesas e cadeiras ergonômicas .....  | 142 |
| Figura 3.21. Mesas e cadeiras ergonômicas .....  | 143 |
| Figura 3.22. Estações de trabalho individuais .....  | 143 |
| Figura 3.23. Biombos divisórios de ambientes abertos.....  | 143 |
| Figura 3.24. Estações de trabalho individuais. ....  | 144 |
| Figura 3.25. Estante multiuso.....   | 144 |
| Figura 3.26. Estante multiuso.....   | 144 |
| Figura 3.27. Armários multiuso.....  | 145 |
| <br>   |     |
| Figura 4.1. Resultados das sugestões de melhoria.....  | 149 |
| Figura 4.2. Vantagens e desvantagens mais frequentes na prática do trabalho remoto, tanto sob a ótica dos gestores empresariais quanto na dos empregados.....  | 150 |

# LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIDS – Acquired Immunodeficiency Syndrome (Síndrome da Imunodeficiência Adquirida)

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ANFA – Academy of Neuroscience for Architecture (Academia Americana de Neurociência e Arquitetura)

CEO – Chief Executive Officer (Diretor Executivo)

CCQ's – Círculos de Controle de Qualidade

CD – Compact Disc (Disco Compacto)

CFAD – Center for Active Design (Centro para Atividades de Design)

ChatGPT – Generative Pre-Trained Transformer (Transformador Pré-treinado Generativo)

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

Covid-19 – *CoronaVirus Disease* (Doença do coronavírus *Sars-CoV-2*),

CPS – Sistemas Ciberfísicos

CPU – Central Processing Unit (Unidade Central de Processamento)

Creci – SP – Conselho Regional de Corretores de Imóveis – São Paulo

CTO – Centros Tecnológicos Operacionais

GRH – Gestão dos Recursos Humanos

DNA – Ácido Desoxirribonucleico (aqui usado pelos arquitetos como identificação da essência da empresa)

EPI – Equipamento de Proteção Individual

IA – Inteligência Artificial

IDC – International Data Corporation (Centro de Dados de Inteligência de Mercado)

IoT – Internet of Things (Internet das Coisas)

IPT – Instituto de Pesquisa e Tecnologia

ISO – International Organization For Standardization (Organização Internacional de Padronização)

IWBI – International WELL Building Institute (Instituto Internacional de Construções do Bem)

NBR – Norma Brasileira

NEUROARQ® Academy – Academia Brasileira de Neurociência e Arquitetura

NR – Norma Regulamentadora

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial da Saúde

ONU – Organização das Nações Unidas

Pnad – Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios

QAI – Qualidade do Ar de Interiores

RH – Recursos Humanos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TI – Tecnologia da Informática

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

TJ – Tribunal de Justiça

3D – Três Dimensões

# Sumário

|  |            |
|--|------------|
| <b>Introdução .....</b>  | <b>17</b>  |
| Apresentação do tema .....   | 17         |
| Justificativas e Objetivos .....   | 19         |
| Método da Pesquisa.....  | 20         |
| Estruturação da pesquisa .....   | 21         |
| <br>   |            |
| <b>Capítulo 1 – Breve história do escritório e suas configurações segundo as teorias administrativas .....</b> | <b>23</b>  |
| 1.1. O Escritório.....   | 23         |
| 1.2. Breve histórico sobre o trabalho a partir das Revoluções Industriais.....                                 | 25         |
| 1.3. Trabalho em escritórios .....   | 31         |
| 1.4. Teorias administrativas e as configurações dos espaços de escritório .....                                | 34         |
| 1.5. Informática e as novas configurações do trabalho de escritórios .....                                     | 61         |
| 1.6. O perfil do atual trabalhador em escritórios .....  | 67         |
| 1.7. Legislação e Estudos utilizados como Parâmetros para Projeto de Escritórios .....                         | 72         |
| 1.7.1. Leis Trabalhistas, CLT e NR.....  | 73         |
| 1.7.2. Normas ABNT e ISO .....   | 74         |
| 1.7.3. Neuroarquitetura.....   | 76         |
| 1.8. O escritório no Brasil no século XXI .....  | 81         |
| <br>   |            |
| <b>Capítulo 2 – A pandemia de Covid-19 .....</b>   | <b>87</b>  |
| 2.1. Breve histórico e consequências da pandemia.....  | 90         |
| 2.2. Breve histórico sobre a sociedade e o trabalho no período da Covid-19.....                                | 94         |
| 2.3. Repercussões nos ambientes de trabalho em escritórios .....   | 102        |
| <br>   |            |
| <b>Capítulo 3 – Estudo de Caso.....</b>  | <b>127</b> |
| 3.1. Apresentação da empresa e justificativa da escolha.....   | 127        |
| 3.2. Pontos relevantes na história da Securit .....  | 128        |
| 3.3. Situação durante a pandemia .....   | 135        |
| 3.4. Situação pós-pandemia .....   | 138        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Capítulo 4 – Perspectivas sobre os Ambientes de trabalho em escritórios .....</b> | <b>146</b> |
| <b>Considerações Finais .....</b>  | <b>152</b> |
| <b>Referências .....</b>   | <b>158</b> |
| <b>Anexos.....</b>   | <b>164</b> |

# Introdução

## Apresentação do tema

Neste século XXI, há um grande volume de pessoas trabalhando em escritórios muitas vezes implantados em edifícios projetados para tal fim ou em novos espaços que vinham se configurando desde o século passado.

As transformações dos ambientes de trabalho ocorreram constantemente seguindo o ritmo da evolução da tecnologia e das teorias da administração. As alterações significativas iniciaram no século XVIII, seguiram cadenciadas e constantes no século XIX, acelerando no século XX e alcançando ainda maior velocidade no século XXI.

Administradores e profissionais de diversas áreas se adequavam e organizavam as empresas nos ritmos que melhor atendiam às necessidades da empresa e do mercado, utilizando a tecnologia como ferramenta para aumentar a produtividade.

Entretanto, no final do ano de 2019, o mundo foi surpreendido por uma nova doença infecciosa respiratória aguda viral, altamente contagiosa. Apesar de alguns cientistas dizerem que algo assim estava previsto havia anos, devido ao tratamento que a humanidade tem dado à natureza, a realidade demonstrou que não estávamos preparados para agir eficazmente no combate à proliferação do vírus da maneira que ocorreu: rápida e contundente.

Os primeiros registros da doença se deram em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, China. A nova doença, intitulada Covid-19 – *CoronaVirus Disease* (Doença do coronavírus *Sars-CoV-2*) logo se espalhou pelo mundo, matando milhões de pessoas nos anos seguintes. Em março de 2020, foi considerada pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

A Covid-19 transformou o mundo em pouquíssimos meses. Limitações diversas foram necessárias para tentar reduzir a rapidez e a abrangência da transmissão do vírus. O distanciamento passou a ser questão de sobrevivência. Vimos cidades com as ruas completamente vazias.

As atividades mundiais se reduziram significativamente. O trabalho, fonte primordial de renda, foi brutalmente afetado. Rapidamente, as empresas e os trabalhadores

tiveram que se adaptar para garantir a própria subsistência e vivenciaram uma nova realidade.

Perguntas diversas passaram a ser levantadas por profissionais das áreas ligadas ao trabalho, aos ambientes de trabalho, à organização das cidades e aos relacionamentos humanos.

Entre elas, questões sobre como seriam os ambientes de trabalho e as relações profissionais após a volta aos escritórios. Algumas das questões debatidas na época estão listadas abaixo

- Como serão as novas relações de trabalho?
- As pessoas desejam voltar a trabalhar em escritórios após experimentarem novas opções de ambientes laborais?
- Como acontecerá o retorno ao trabalho em escritórios?
- Onde e como iremos trabalhar sob novas perspectivas?
- Como organizar os espaços para o retorno ao trabalho em escritórios?
- Como serão os novos ambientes de trabalho em escritórios?
- Quais as novas preocupações e orientações sobre como projetar os espaços de trabalho desenvolvido em escritórios?

Estas foram as perguntas norteadoras desta pesquisa.

Encontros com equipes de Recursos Humanos, arquitetos, advogados e empreendedores do setor corporativo ocorreram e ainda têm acontecido para tratar desses assuntos. A imprensa também os abordou e continua atenta ao tema.

O que se pode perceber é que não existem respostas conclusivas até o momento, somente opiniões baseadas no caminho que as organizações têm seguido e no comportamento dos trabalhadores e empreendedores. Aconteceram mudanças e os envolvidos ainda estão se adaptando e analisando os benefícios e as perdas trazidos pelos novos moldes de trabalho.

Além disso, os profissionais também se norteiam pelas mudanças que já vinham ocorrendo no século XXI referentes ao uso maciço da tecnologia, principalmente da internet, da transmissão de dados sem fio e no perfil das novas gerações que têm ingressado no mercado de trabalho.

A dissertação a seguir trata das questões que foram levantadas, das soluções adotadas e das perspectivas vislumbradas por profissionais das áreas pertinentes ao tema “trabalho em

escritórios”, ou melhor, “trabalho que prioritariamente seria realizado nos ambientes de escritório das empresas”, a saber: como transcorreram e que caminhos estão sendo percorridos no Brasil, na cidade São Paulo. Finaliza com ideias de temas a serem estudados a partir do que foi apresentado, orientações para projetos de escritórios e ideias de produtos que podem ser desenvolvidos com base no que foi estudado.

Apresenta, ainda, uma descrição dos fatos ocorridos, relatados e verificados, sem a intenção de se aprofundar em análises críticas dos acontecimentos e tampouco da situação dos trabalhadores e das modalidades de trabalho. Pode-se crer que esses seriam enfoques para outros estudos.

## **Justificativas e Objetivos**

A partir da comprovação de que o mundo havia sido tomado por uma pandemia, os países passaram a aplicar ações para conter a disseminação da doença de forma global. Cada país utilizou os meios que considerou mais adequados, muitos seguindo, na medida do possível, as orientações da Organização Mundial da Saúde – OMS, que, entre outras recomendações, indicava o isolamento total das pessoas como meio de barrar a transmissão do vírus.

A forma de aplicar o isolamento foi decretar o *lockdown*, ou seja, o completo fechamento de todos os comércios, locais de serviços e indústrias, assim como a proibição da circulação de pessoas, exceto das equipes médicas e em situações de emergência. Somente serviços extremamente essenciais para o funcionamento e a segurança de cidades e pessoas foram liberados para continuar em atividade, respeitando, entretanto, uma série de precauções.

Portanto, naquele momento, ocorreram grandes rupturas nas formas como eram realizadas as atividades laborais de bilhões de empresas e pessoas.

Alguns se adaptaram em questão de dias; outros, em semanas e alguns não conseguiram se adaptar, amargando profundas perdas em termos de empresas, pessoas e comunidades.

Essas quebras abruptas fizeram com que a sociedade repensasse seus modos de trabalho. Onde e como desenvolver o trabalho foram duas questões muito enfatizadas, pois pôde-se ver que, para os profissionais com acesso à tecnologia da internet, não havia mais necessidade da presença física do trabalhador no escritório da empresa para boa parte das atividades exercidas.

Também se intensificaram questões que já estavam sendo discutidas referentes ao relacionamento empresa-empregado, como a perda de vínculos empregatícios, a terceirização,

o empreendedorismo individual, a precarização do trabalho, entre outros. Com relação às configurações possíveis para a manutenção de equipes de profissionais da empresa sob um novo paradigma, debateu-se a implementação maciça do trabalho remoto, realidade imposta pela Covid-19 por um período mais longo do que o previsto e desejado.

O teletrabalho, opção largamente utilizada para dar seguimento às atividades realizadas em escritórios durante o *lockdown*, ainda suscita questões a serem abordadas, entre elas algumas como a concordância com a legislação trabalhista vigente no Brasil, as responsabilidades dos empregadores sobre as condições dos espaços de trabalho e da saúde do trabalhador para realizar as atividades laborais em locais diversos, além dos escritórios das empresas, e a manutenção dos vínculos dos trabalhadores com as empresas e entre os integrantes das equipes.

Esta pesquisa teve como objetivo realizar um levantamento sobre temas relacionados aos novos ambientes de trabalho em escritórios configurados para enfrentar a Covid-19, dissertando sobre o que ocorreu durante o *lockdown* e o retorno ao trabalho presencial nas empresas, bem como as perspectivas que surgiram, com foco no Brasil, principalmente na cidade de São Paulo. Buscou, ainda, levantar informações oriundas de profissionais variados envolvidos no assunto e discutidas na sociedade.

## **Método da Pesquisa**

O trabalho foi desenvolvido a partir da leitura de livros, trabalhos acadêmicos, artigos, reportagens e entrevistas sobre a evolução das teorias da administração e sua implicação nos espaços de trabalho em escritórios, do século XVIII ao XXI, com relação às configurações dos ambientes e mobiliário. Teve, ainda, como foco, teorias implantadas e perspectivas frente ao caminho seguido pela sociedade e a evolução da tecnologia.

Incorporou-se um breve relato dos parâmetros projetuais utilizados para melhorar a segurança, o conforto e a produtividade dos trabalhadores nos ambientes de trabalho em escritórios.

Realizou-se pesquisa sobre as soluções adotadas por empresas e funcionários para se adequarem ao trabalho em situação de isolamento total, em sistema de distanciamento com restrições parciais de mobilidade e dos usos dos espaços fechados e, finalmente, após a liberação total de utilização dos ambientes compartilhados.

Também foram incluídas informações obtidas em *lives*, webinários, colóquios, simpósios, encontros e palestras de profissionais da administração e gerenciamento de pessoas, empresas,

empreendedores, advogados e afins, arquitetos, construtores, incorporadores e administradores de espaços de trabalho em escritórios.

Foi incorporado o Estudo de Caso de uma empresa que se reformulou para atender às novas demandas de espaços de escritórios e que também se mantém atenta às tendências de organização dos ambientes laborais para planejar, produzir e ofertar o mobiliário adequado às atividades de seus clientes corporativos e residenciais.

Por fim, houve o trabalho de selecionar, agrupar e analisar as informações para traçar uma linha da condução da sociedade desde o século XVIII e apresentar o que se vislumbra para o futuro próximo do trabalho em escritórios, em espaços pré-determinados ou não, para a realização das atividades laborais.

## **Estruturação da pesquisa**

O Capítulo 1 inicia com informações sobre o caminho seguido pelo trabalho desde o final do século XVIII até os dias atuais, acompanhando a evolução técnica e tecnológica, concomitantemente às teorias administrativas e as relações com os ambientes de trabalho em escritórios.

Incorporam-se informações sobre normas projetuais e legais relativas aos ambientes laborais de escritórios, criadas e aplicadas para manter uma relativa qualidade de vida dos funcionários e usuários, e que funcionam como parâmetros para o desenvolvimento dos projetos de escritórios.

Inclui-se uma descrição dos perfis dos atuais colaboradores que trabalham em escritórios, uma mescla de várias gerações.

O Capítulo 2 se debruça sobre a Covid-19. Durante o período da pesquisa, atentou-se para o que havia ocorrido e ainda ocorria na sociedade devido à pandemia, de março de 2020 a fevereiro de 2023, principalmente em relação ao trabalho em escritórios.

O Capítulo 3 versa sobre o Estudo de Caso. Para verificar as informações coletadas, optou-se por analisar uma empresa com administração sediada na cidade de São Paulo/SP e fábrica em Guarulhos, que passou pelas transformações provocadas pelo evento da pandemia, se adaptou durante o *lockdown* e por ocasião do retorno ao trabalho presencial para atender às novas perspectivas de seus usuários e clientes.

O Capítulo 4 apresenta perspectivas sobre o que ocorrerá em relação ao assunto no Brasil, com foco no trabalho que até antes da Covid-19 era desenvolvido prioritariamente nas sedes das empresas empregadoras.

Com base no que foi coletado, compilado e organizado, elaborou-se o texto de forma a conectar as informações com fluidez, conduzindo a narrativa para contextualizar, justificar e exemplificar os caminhos percorridos por empresas e profissionais antes, durante e após a crise gerada pela Covid-19.

As considerações finais apresentam reflexão sobre o tema abordado com o intuito de manter espaço para novos questionamentos, considerando que a sociedade e as relações pertinentes ao trabalho sofreram constantes transformações nos últimos séculos e continuarão a sofrer, com maior velocidade, nos anos vindouros, conforme apontam os especialistas em trabalho, relações de trabalho e espaços para trabalho. Incluem-se sugestões de pontos a serem observados para desenvolver projetos de escritórios.

# Capítulo 1 – Breve história do escritório e suas configurações segundo as teorias administrativas

Conhecer a história é importante para melhor compreendermos a atualidade. Sabe-se que o caminho que seguimos se baseia em decisões e ações passadas, sejam elas nossas, da comunidade em que vivemos ou mesmo distantes de nós e sobre as quais não temos qualquer controle ou interferência, mas, por vezes, nos afetam.

Ou seja, é necessário saber sobre o passado para melhor viver o presente e tentar vislumbrar o futuro, cientes de que a contemporaneidade nos traz, cada vez mais rápido, situações inusitadas.

Portanto, para contextualizar a posição dos escritórios, entendermos as motivações pelas quais se organizam e configuram atualmente, fez-se necessário apresentar uma breve história da sociedade, com foco nos eventos que impactaram e transformaram as atividades laborais, os meios de criação e produção e o trabalhador.

Da mesma forma que não se pode deixar de observar como se deu o desenrolar do poderio econômico dos países, também não podemos apartar as questões sociais das laborais.

Nesta dissertação, parte-se do fim do século XVIII, por se tratar do período onde ocorreram as maiores transformações da sociedade e, por conseguinte, do trabalho: estes foram os séculos em que ocorreram as Revoluções Industriais.

## 1.1. O Escritório

O escritório, como se conhece atualmente, configura um espaço em um imóvel reservado para a realização das atividades administrativas de um empreendimento. É um local organizado e mobiliado para tal finalidade, podendo ser desde somente um pequeno espaço com o mobiliário necessário até a ocupação de lajes inteiras em edifício construído para abrigar salas devidamente mobiliadas para a realização das diversas atividades inerentes à administração de uma empresa. O próprio edifício pode ser considerado o escritório de uma empresa, por exemplo.

O termo "escritório", assim como *bureau*, que vem do francês, mas é igualmente usado em inglês, tem origem em uma peça de mobiliário: a escrivaninha. Ocupando gabinetes privativos, quase secretos, as atividades aí

realizadas eram genericamente consideradas como intelectuais e de alto valor, como escrita, contabilidade, projeto. O arquétipo do gabinete é a célula monástica, individualizada, tal como ainda hoje se nota nos escritórios incorporados à moradia ou nos consultórios de certos profissionais liberais. Os primeiros ambientes coletivos para trabalho "de gabinete" são os *scriptoriums* das bibliotecas abaciais beneditinas como foi mostrado no filme *O nome da Rosa*, feito a partir do famoso *best-seller* de Umberto Eco (CALDEIRA, 2005, p. 27).

Analisando a história do trabalho, podem-se encontrar relatos da existência de atividades administrativas desde épocas remotas, devido à necessidade de gerir os empreendimentos dos setores produtivos, agricultura, pecuária e fabril – realizados de modo manual, mesmo que utilizando ferramentas.

Com o intuito de melhor regular as atividades laborais, criou-se uma classificação em Setores conforme a área de atuação das empresas; há o Setor Primário, o Setor Secundário e o Setor Terciário. No Setor Primário, enquadram-se a agricultura, a pecuária e o extrativismo das reservas naturais; no Setor Secundário, estão as indústrias, ou seja, as empresas dedicadas à produção de produtos diversos; o Setor Terciário agrega os serviços prestados nas diversas áreas de apoio aos setores Primário e Secundário, onde se agrupam todas as tarefas relacionadas à administração dos empreendimentos, ou seja, a administração dos resultados de extração, cultivo, criação e produção, incluindo as atividades comerciais (AMARAL, 2011).

É no Setor Terciário que se enquadram os escritórios de empresas e profissionais liberais prestadores de serviços, embora os outros setores geralmente possuam escritórios próprios em suas organizações, locados em suas instalações industriais ou sedes administrativas (AMARAL, 2011).

Para conhecer o trajeto que seguiu a história dos escritórios, faz-se necessário conhecer um pouco como ocorreu o desenvolvimento industrial e tecnológico e suas consequências no trabalho, a partir das Revoluções Industriais. Apesar de terem iniciado no último quartil do século XVIII, foi somente no século XIX que o avolumado desenvolvimento industrial e comercial interferiu substancialmente na composição dos escritórios, pois notou-se a necessidade de melhorias na administração dos negócios.

Toda a história industrial prova que, em longo prazo, existe de fato uma interdependência profunda entre a tecnologia, por um lado, e a organização das profissões e das empresas, por outro lado, a ponto de transformar a arquitetura das relações sociais do trabalho (SAINSAULIEU, 2006, p. 348).

## **1.2. Breve histórico sobre o trabalho a partir das Revoluções Industriais**

A palavra trabalho é conhecida como toda atividade criativa ou produtiva desenvolvida para atingir um objetivo determinado.

Analisando a história do mundo, encontram-se relatos de que, até o século XVIII, a maior e mais ativa ocupação se dava em locais do continente europeu, onde a população vivia no campo e subsistia graças às atividades agropecuárias e de extração dos recursos naturais. A produção era manual, feita por mão humana e tração animal, e o produtor tinha o controle sobre o processo em todas as suas fases – desde o plantio, passando por colheita, estoque, comercialização e distribuição –, assim como o artesão produzia e comercializava seus produtos manufaturados.

Naquela época, já havia a necessidade de administração dos processos; entretanto, com o aumento do volume de produção própria e o arrendamento da produção de pequenas e outras diversas porções de terra, no caso da agricultura, as atividades de estocagem e distribuição começaram a ser desvinculadas das atividades dos produtores, gerando empresas distintas para controle e distribuição das mercadorias. Também os escambos se avolumaram e surgiram os profissionais especializados em estocagem e distribuição, tanto da produção agrícola quanto da fabril.

Principalmente na França e na Inglaterra, existiam oficinas de manufatura, locais para a produção de artefatos de apoio ao setor agropecuário e à construção e também de utilidades domésticas. Eram atividades realizadas de forma manual, limitada, por artesãos individuais especializados em seus ofícios. Entre as máquinas produzidas estavam a roca e o tear manual para a produção têxtil.

Então, a Inglaterra iniciou grande expansão na fabricação de produtos têxteis a partir do algodão; tais itens eram fornecidos por produção própria e também, posteriormente, importados de suas colônias.

O excedente passou a ser comercializado e estimulou, com grande êxito, a expansão da semi-industrialização do setor têxtil. Inicialmente, o crescimento da produção se deu por meio do aumento de trabalhadores manejando as máquinas existentes, ainda manuais, e utilizando a experiência dos artesãos e de seus familiares, como pode ser lido em Hobsbawm (1991).

A maneira óbvia de se expandir a indústria no século XVIII, tanto na Saxônia e na Normandia como na Inglaterra, não era construir fábricas, mas sim o

chamado sistema “doméstico”, no qual os trabalhadores – em alguns casos, antigos artesãos independentes, em outros, antigos camponeses com tempo de sobra nas estações estereis do ano – trabalhavam a matéria-prima em suas próprias casas, com ferramentas próprias ou alugadas, recebendo-a e entregando-a de volta aos mercadores que estavam a caminho de se tornarem patrões (HOBSBAWM, 1991, p. 53).

De meados para o fim do século XVIII, na Inglaterra, começaram a ser criadas máquinas que podiam substituir parte do trabalho humano. Em 1785, Edmund Cartwright apresentou o tear mecânico (HOBSBAWM, 1991). Com a criação destes mecanismos, houve consistente transformação nos modos de produção, alavancagem da capacidade produtiva e o advento de uma nova era. Pode-se creditar a este momento os primórdios da chamada Revolução Industrial, que, posteriormente, os historiadores dividiram em períodos.

A partir da metade do século XVIII, o processo de acumulação de velocidade de partida é tão nítido que historiadores mais velhos tenderam a datar a revolução industrial de 1760. Mas uma investigação cuidadosa levou a maioria dos estudiosos a localizar como decisiva a década de 1780 e não a de 1760, pois foi então que, até onde se pode distinguir, todos os índices estatísticos relevantes deram uma guinada repentina, brusca e quase vertical para a “partida”. A economia, por assim dizer, voava (HOBSBAWM, 1991, p. 44).

Esse período é considerado como o início da Primeira Revolução Industrial, chamada também de “revolução do ferro e do carvão”, e ocorreu primordialmente na Inglaterra, se expandindo posteriormente para outros países da Europa.

Na época, a Inglaterra possuía elevada relevância e estabilidade sociopolítica e econômica. Sua localização facilitava o comércio de produtos, por via terrestre e marítima. A Grã-Bretanha era considerada a oficina do mundo, conforme Hobsbawm descreve em suas obras sobre o tema. “Em 1800, a Grã-Bretanha deve ter produzido cerca de 90% da produção mundial” (HOBSBAWM, 1991, p. 60). A partir de 1815, intensificou-se o emprego de maquinaria na produção têxtil para atender ao estrondoso aumento na demanda da indústria algodoeira para exportação.

A primeira indústria a se revolucionar foi a do algodão, e é difícil perceber que outra indústria poderia ter empurrado um grande número de empresários particulares rumo à revolução. Até a década de 1830, o algodão era a única indústria britânica em que predominava a fábrica [...]; a princípio (1780-1885), principalmente na fiação, na cardação e em algumas operações auxiliares, depois (de 1815) também cada vez mais na tecelagem. [...] A produção fabril em outros ramos têxteis teve desenvolvimento lento antes da década de 1840, e em outras manufaturas seu desenvolvimento foi desprezível. Nem mesmo a máquina a vapor, embora aplicada a numerosas outras indústrias por volta de 1815, era usada fora da mineração, que a tinha empregado pioneiramente. Em 1830, a “indústria” e a “fábrica” no sentido

moderno ainda significavam quase que exclusivamente as áreas algodoeiras do Reino Unido (HOBSBAWM, 1991, p. 53-54).

A extração de carvão, para atender às demandas da indústria têxtil e à alimentação das máquinas a vapor e o crescimento das cidades, foi outra área de expansão produtiva, triplicando no período 1830-1850.

Esta imensa indústria [...] era grande o bastante para estimular a invenção básica que iria transformar as indústrias de bens de capital: a ferrovia. Pois as minas não só necessitavam de máquinas a vapor em grande quantidade e de grande potência, mas também de meios de transporte eficientes para trazer grandes quantidades de carvão do fundo das minas até a superfície e especialmente para levá-las da superfície aos pontos de embarque. [...] Tecnologicamente, a ferrovia é filha das minas e especialmente das minas de carvão do norte da Inglaterra. (HOBSBAWM, 1991, p. 61)

A produção e a comercialização têxteis estimularam a extração de carvão para manter a produção; por conseguinte, a extração de carvão provocou a melhoria técnica do maquinário para tal serviço e a criação da ferrovia, e esta última alavancou a extração do carvão para se manter em atividade. A produção de ferro na Grã-Bretanha triplicou para atender à expansão das ferrovias no período de 1830-1850, segundo informa Hobsbawm (1991).

A expansão das ferrovias na Europa e também nos Estados Unidos ampliou e acelerou o serviço dos correios, a correspondência, permitindo maior divulgação das informações e facilitando a distribuição do conhecimento, inclusive o científico, para impulsionar o desenvolvimento da indústria.

Conforme Braverman apresenta, a ciência teve papel indiscutivelmente grande na Revolução Industrial e distingue a Revolução Industrial ocorrida no final do século XVIII e primeiro terço do século XIX da Revolução Técnico-Científica, que começou nas últimas décadas do século XIX e que está em processo (BRAVERMAN, 2014).

A velha época da indústria ensejou a nova durante as últimas décadas do século XIX, sobretudo como a consequência do avanço em 4 campos: eletricidade, aço, petróleo e motor de explosão. A pesquisa científica teórica influía bastante nesses setores para demonstrar à classe capitalista, e especialmente às entidades empresariais gigantes, então surgindo como o resultado da concentração e centralização do capital, sua importância como um meio de estimular ainda mais a acumulação do capital. Isto era verdade, sobretudo quanto às indústrias elétricas que eram totalmente o produto da ciência do século XIX, e na química dos produtos sintéticos do carvão e do óleo (BRAVERMAN, 2014, p. 140).

A Segunda Revolução Industrial se deu a partir de 1860 quando Alemanha, França, Rússia e Itália também se industrializaram, além dos Estados Unidos, que haviam se desenvolvido no século XIX, segundo Hobsbawm. A invenção do motor à explosão, a invenção da energia

elétrica e sua utilização nas fábricas, a geração dos combustíveis derivados do petróleo e o desenvolvimento de produtos químicos foram as principais inovações desse período (HOBSBAWM, 2015). Iniciaram-se aqui os primeiros passos para a produção seriada.

Ainda conforme Hobsbawm, nesse período, a comunicação se tornou ainda mais abrangente e rápida com a invenção do telégrafo, do telefone, do cinema e do rádio. Também foram inventados os automóveis e os aviões (HOBSBAWM, 2015).

Saval afirma que a tecnologia também foi largamente aplicada nos projetos dos edifícios para escritórios. O uso do ferro como elemento estrutural permitiu a criação de andares livres de paredes; o elevador permitiu edifícios com diversos andares; unidos, geraram uma revolução nos edifícios projetados para a instalação dos escritórios (SAVAL, 2015).

Nos anos de 1870, a utilização das máquinas de escrever (1873), do telefone (1876) e da energia elétrica (1879) dinamizaram as atividades administrativas e transformaram a forma de trabalhar. Da mesma maneira, a substituição da alvenaria, como elemento estruturante das fachadas, pelas colunas de ferro fundido, a adoção de sistemas e materiais de proteção ao fogo, e, principalmente, a utilização segura e ágil dos elevadores de passageiros foram os equivalentes destas transformações nos edifícios de escritórios que, de edifícios horizontais com 3 a 5 pavimentos passaram a ser edifícios verticais com mais de 20 pavimentos (FÉLIX, 2006, p. 32).

Por volta dos anos de 1880, os arquitetos e construtores de Chicago aliaram a criatividade que possuíam às avançadas técnicas construtivas, oriundas da Revolução Industrial, para reconstruir sua cidade das cinzas<sup>4</sup>. Conseqüentemente, criaram uma arquitetura inovadora composta por edifícios com as mais diversas alturas, plantas com a menor interferência possível de alvenarias internas e as maiores janelas até então conhecidas, chamadas de **janelas de Chicago**, desenvolvendo o que viria a ser conhecido como **arquitetura da Escola de Chicago** e os edifícios de escritórios modernos (FÉLIX, 2006, p. 33).

Ainda mais inovador foi o desenvolvimento deste sistema de construção como um esqueleto estrutural, no qual, uma espécie de grelha tridimensional, composta por vigas e colunas de ferro fundido ou aço, recebe todas as cargas do edifício, libera as fachadas de qualquer elemento em alvenaria e permite a criação das largas janelas de piso-a-viga típicas desta escola, denominadas janelas de Chicago. Outra característica é a utilização de vigas internas como meio de distribuição das cargas para a estrutura em grelha das fachadas e para as colunas internas, o que resulta numa construção sem nenhuma parede auto-portante, mesmo internamente (FÉLIX, 2006, p. 34).

Conjuntamente, foram criadas e aprimoradas as legislações de proteção ao trabalhador, para garantir melhores condições de trabalho nas fábricas e a saúde dos trabalhadores, determinando os direitos do trabalhador, a carga máxima de trabalho diário e mensal, incluindo períodos de horas e dias para descanso.

Quanto aos espaços de trabalho, passou-se a identificar os ambientes insalubres e geradores de desgaste ao trabalhador submetido a grande carga; passou-se, também, a fornecer orientações

sobre as devidas medidas para mitigar os problemas gerados pelo trabalho, segundo Moraes e Mont´Alvão (2009).

Chega o século XX, e, a partir dos anos 1960, a revolução técnico-científica já citada por Braverman (2014) agrega a revolução digital e da informação. Os avanços tecnológicos iniciados com a criação da produção seriada e o incremento das esteiras rolantes na produção fabril, a maior automação do maquinário industrial, a criação de tecnologias como computador, internet, microprocessador, microcomputador, celular, entre outros, foram responsáveis pela Terceira Revolução Industrial, conforme Hobsbawm (2015).

Outro aspeto central desta 3.<sup>a</sup> revolução industrial é a descentralização territorial, que passa a estar assente não apenas na questão dos transportes aéreos que se democratizam e passam a permitir o transporte massivo de pessoas e mercadorias, mas também nas comunicações, através de satélites, da internet e das ligações de dados, cada vez mais velozes, que permitem a integração simultânea de informações em diferentes locais. Estes dois fatores, em simultâneo, permitem que as indústrias passem a estar localizadas em regiões economicamente mais vantajosas, geralmente com mão-de-obra mais barata, com matérias-primas acessíveis e abundantes e um amplo mercado de consumidores, como o caso da China ou da Índia, países cuja economia se desenvolveu em grande escala, graças à deslocalização de grandes multinacionais. Esta terceira fase do processo de industrialização foi decisiva para consolidar o capitalismo e a divisão internacional do trabalho, também conhecida por globalização que aconteceu em definitivo no final do século XX com a utilização mais democratizada e massiva da internet que mudou, em definitivo, o conceito de distância (AZEVEDO, 2021, p. 5).

O advento da informática proporcionou uma grande alteração na produção fabril e na administração dos negócios, mudando diversos parâmetros de controle, manipulação e distribuição de informações e conhecimento.

No momento, estamos vivendo a Quarta Revolução Industrial com o advento da Indústria 4.0, que trouxe consigo diversas mudanças, tais como: a robotização de processos produtivos diversos, a maciça informatização das atividades administrativas, o uso intensivo da internet, o *smartphone*, a computação nas nuvens, a inteligência artificial (IA), as máquinas inteligentes, a internet das coisas (IoT), a impressão 3D, os sistemas ciberfísicos (CPS), o surgimento dos veículos autônomos e da manipulação genética, entre outros avanços tecnológicos. A robótica proporcionou nova transformação na indústria manufatureira de inúmeros produtos; substituiu, e continua a substituir, milhares de operários.

O termo “Indústria 4.0”, surge pela primeira vez num artigo publicado pelo governo alemão em novembro de 2011 fazendo parte da High-Tech Strategy 2020 (Zhou, Liu, & Zhou, 2015), a estratégia alemã no setor dos serviços, fabricação e manufatura e que se tornou pioneira para o que começou a ser apelidado de nova revolução industrial. O seu objetivo é o de fortalecer a

competitividade do país através da aproximação da produção industrial às tecnologias da informação e comunicação (AZEVEDO, 2021, p. 2).

A capacidade e a abrangência de transformação desta revolução foram abordadas por Klaus Schwab (2016).

Três razões, no entanto, sustentam minha convicção da ocorrência de uma quarta – e distinta – revolução.

- Velocidade: ao contrário das revoluções industriais anteriores, esta evolui em um ritmo exponencial e não linear. Esse é o resultado do mundo multifacetado e profundamente interconectado em que vivemos; além disso, as novas tecnologias geram outras mais novas e cada vez mais qualificadas.
- Amplitude e profundidade: ela tem a revolução digital como base e combina várias tecnologias, levando a mudanças de paradigma sem precedentes da economia, dos negócios, da sociedade e dos indivíduos. A revolução não está modificando apenas o “o que” e o “como” fazemos as coisas, mas também “quem” somos.
- Impacto sistêmico: ela envolve a transformação de sistemas inteiros entre países e dentro deles, em empresas, indústrias e em toda a sociedade (SCHWAB, 2016, p. 12-13).

Pode ser notada neste momento, a precarização do trabalho humano. O funcionário, ao ser descartado e substituído pelas máquinas, passa aos trabalhos informais, sob contratação por tarefa a realizar, resultando na perda de direitos dos trabalhadores. Alguns estudiosos sobre trabalho têm intitulado este movimento de precarização do trabalho de “Uberização”, como por exemplo o sociólogo brasileiro Ricardo Antunes (2011) apresenta em suas obras sobre o assunto.

Por outro lado, há possibilidade de um aumento na autonomia dos trabalhadores para se autogerenciarem, algo desejado pela geração de profissionais entrantes no mercado, fato que contribui para mudanças na sociedade, na organização do trabalho e dos ambientes de trabalho, conforme relatado por Gergen e Vanourek (GOLDSMITH e HESSELBEIN, 2010).

Enfim, a história mostra como em cada uma das etapas da evolução tecnológica aconteceram transformações na sociedade, como se ocuparam os territórios rural e urbano, as mudanças nos modelos de trabalho e nas configurações dos espaços para trabalho.

Partiu-se de uma economia centrada na agropecuária, passou-se pela industrialização, veio a automação e hoje vivenciam-se a informatização e a robotização. Durante esse período, o escritório que surgiu para apoiar o trabalho produtivo, agropecuário ou fabril, se tornou mais relevante seguindo o crescimento de ambos os setores, devido à maior necessidade de administração dos recursos utilizados, dos insumos e dos trabalhadores, e do intercâmbio das mercadorias.

A tecnologia também tem impactado de forma contundente o modo de trabalho do Terceiro Setor e, por conseguinte, os ambientes de trabalho em escritórios. Faz-se necessário estudar a evolução do trabalho em escritórios para entender o momento atual e talvez, contribuir para vislumbrar o futuro próximo.

Os escritórios tornaram-se tão importantes quanto as fábricas, pois o tratamento das informações ocupa um lugar essencial nos processos de produção. Esta ideia, já pensada por Max Weber para compreender o aparecimento das burocracias no mundo industrial do começo do século XX, retoma intensidade com o desenvolvimento incrível de técnicas de tratamento e de transmissão das informações (telemática e informática) (SAINSAULIEU, 2006, p.355).

### 1.3. Trabalho em escritórios

Até meados do século XVIII – lembrando que as empresas eram de cunho familiar –, os escritórios eram pequenos espaços em cômodos, por vezes na residência dos fazendeiros ou proprietários das pequenas organizações fabris, onde se realizavam o controle da produção, anotações e arquivamento das informações (HOBSBAWM, 1991).

Podem ser encontrados documentos que descrevem os escritórios do século XVIII após o período da empresa totalmente familiar. As configurações dos espaços demonstravam claramente a hierarquia empresarial e as funções exercidas em cada ambiente.



Figura 1.1. Representação de escritório de contador do século XIX. Disponível em: <https://tinyurl.com/5f767h7a>. Acesso em: 15/05/2022.

A esses espaços não era dada grande importância quanto às condições de trabalho. O mobiliário constituía-se de mesas e cadeiras para acomodar os funcionários, armários para arquivamento de documentos e cofres

A partir da Revolução Francesa, em 1789, passa a existir o conceito de burocracia, que inclui a diferenciação funcional e hierárquica entre escrivães, guarda-livros, controladores das finanças, chefes e subchefes. Os mais graduados ocupam as salas privativas com vista para o exterior e lareiras de aparato, enquanto aos subalternos são

reservados salões coletivos voltados para pátios internos e aquecidos por braseiros portáteis. Essa configuração sofre poucas alterações até o advento da máquina de escrever, do trabalho feminino e da produção de bens industrializados para consumo, a partir da 1ª Guerra Mundial. O fluxo de papéis – ou seja, de informação – cresce substancialmente, exigindo a multiplicação dos contingentes de funcionários, a sua especialização e adestramento (CALDEIRA, 2005).

Com o advento da Revolução Industrial, notou-se a necessidade de criar espaços mais adequados para a realização dos serviços de administração.

A ampliação do setor fabril e do comércio gerou a necessidade de se construir edifícios para abrigar os funcionários dos setores administrativos. Abaixo, o edifício de escritórios projetado pelo arquiteto Frank Lloyd Wright nos Estados Unidos, que, por anos, foi referência em edifícios para escritórios.



Figura 1.2. Edifício Larkin Building (1906) de Frank Lloyd Wright, NY. Disponível em: <https://tinyurl.com/zj76p23m>. Acesso em: 18/05/2022.

Com o crescente intercâmbio de produtos e a industrialização, o setor terciário passou a se configurar como essencial para o controle de produção, estoques, comercialização e distribuição, pagamentos de taxas, impostos e salários, além de inúmeros outros serviços auxiliares à produção e à comercialização.

Em seus aspectos mais gerais, o trabalho em escritório inclui contabilidade e arquivo, planejamento e programação, correspondência e entrevistas, registros e cópias etc. Mas com o desenvolvimento da empresa moderna essas funções assumem formas especiais e dividem-se entre departamentos diversos, setores e seções da empresa.

O escritório de fábrica, que começou com seu primeiro e original funcionário, o apontador, em geral acrescentava como o seu segundo funcionário um chefe de escritório, cuja função era ajudar o chefe de turma no acompanhamento do trabalho em curso e fases do seu acabamento. Esses apontadores tinham a responsabilidade de registrar os trabalhadores, materiais, funções. Além dessas funções rudimentares surgiram modernamente o cálculo de custos, o planejamento e programação, compra, além das seções de engenharia e desenho.

As vendas, antigamente efetuadas, sobretudo, pelo próprio dono, talvez ajudado por um funcionário que também viajava, veio a ser atribuição da divisão de mercadejamento, subdividida em seções para tratar das viagens para as vendas, correspondência com os clientes, vendedores, fornecedores, emissão de pedidos, cálculo de comissões, análise de vendas, publicidade, promoção e propaganda. Um escritório financeiro separado cuida dos balanços financeiros, financiamentos, créditos, seguros, recursos e caixas etc. O mesmo acontece com outras divisões do escritório, entre os quais a mais importante é a administração, onde a política da empresa é elaborada e posta em execução por todas as divisões.

Os escritórios assim descritos são os de uma empresa produtora, na qual as mercadorias sob a forma de bens ou serviços são feitas e vendidas; esses escritórios são, pois, subsidiárias e complementares dos processos produtivos de trabalho, executado em outra parte dentro da mesma empresa. Mas com o desenvolvimento do capitalismo monopolista veio o considerável ampliação daqueles tipos de empresa que, totalmente separados dos processos de produção, executam suas atividades principalmente ou inteiramente do trabalho em escritório (BRAVERMAN, 2014, p. 255).

Conforme a descrição acima, pode-se observar o expressivo aumento do contingente de funcionários trabalhando na administração e, portanto, a necessidade de atender aos novos requisitos para garantir a produtividade desses funcionários.

Nesse período nasceram os primeiros edifícios projetados com o objetivo de proporcionar locais adequados a realizar as atividades administrativas específicas, como se pode verificar nos dados apresentados nos censos realizados na Inglaterra e nos Estados Unidos nos períodos intercalados entre fins do século XIX e início do século XX.

Isso é sublinhado pela delgada camada de grupos de funcionários escriturais do século XIX. O censo de 1870 nos Estados Unidos classificava apenas 82.000 – ou seis décimos de um por cento de todos os “trabalhadores remunerados” – em serviços de escritório. Na Inglaterra, o censo de 1861 contava de 70.000 a 80.000, ou oito décimos de um por cento dos empregados assalariados. Na virada do século a proporção dos funcionários entre os demais trabalhadores havia subido a quatro por cento na Inglaterra e 3% nos Estados Unidos, nas décadas subsequentes a classe dos trabalhadores em escritório começou a nascer. No censo de 1961, havia na Inglaterra cerca de três milhões deles, quase treze por cento da população ocupada; e nos Estados Unidos, em 1970, a classificação de funcionários elevou-se a mais de catorze milhões de trabalhadores, quase dezoito por cento dos ocupados assalariados, igualando em tamanho, entre as classificações gerais da escala ocupacional, aos ativos de todos os tipos (BRAVERMAN, 2014, p. 250-251).

A partir do final do século XIX, o trabalho em escritórios passou a seguir a dinâmica das revoluções industriais/tecnológicas e das teorias de administração de empresas e gestão de pessoas, sendo estas correlacionadas e determinantes nas interações do trabalho, configuração dos edifícios e dos espaços que abrigam os escritórios, conforme relatam Andrade e Amaral (ANDRADE, 2007; AMARAL, 2011).

## **1.4. Teorias administrativas e as configurações dos espaços de escritório**

A Revolução Industrial iniciou as transformações no chão de fábrica; entretanto, não gerou alterações significativas nos espaços administrativos das empresas, pois o foco ainda se dava na produção como fonte de geração de renda e elevação do capital para ser reinvestido na produção ou usufruído pelo empresário.

Por certo período, apesar da necessidade de administração da produção, não se dava importância a este setor, tampouco os espaços de trabalho eram devidamente projetados para proporcionar um bom andamento das atividades exercidas no local.

A produtividade fabril crescia rapidamente devido ao aumento da população empregada, incluindo mulheres e crianças, e das horas trabalhadas (chegando à exaustão dos trabalhadores), além da introdução de maquinário movido a motor, não mais só manualmente.

É a partir desse ponto que começam a surgir os conceitos modernos de administração, derivados do anseio de obter respostas às demandas surgidas com o crescimento das empresas e sua inerente necessidade de adequação aos novos tempos. Não havia mais lugar para amadorismo e para desorganização, e a eficiência na produtividade logo se estabeleceu como um fator crucial para enfrentar a concorrência mercadológica. É sob essas condições que alguns pensadores passam a criar os conceitos teóricos e filosóficos, oriundos de suas experiências práticas, que vão amalgamar e estruturar uma nova ciência: a administração moderna (GRIGOLO e STREY, 2013, p. 11).

Após o grande período de expansão e, não mais encontrando nos velhos modelos a solução para ampliar ainda mais a produtividade, os fabricantes começaram a perceber a necessidade de controlar o processo de produção com o intuito de alavancar a produtividade fabril. Nesse período, surgiram os estudos de Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) que, a partir de 1880, nos Estados Unidos, criou o Modelo de Administração Científica intitulado Taylorismo, o qual analisou o trabalhador ao desempenhar a sua função e padronizou os processos fabris como método ideal para o trabalho de modo a proporcionar a melhoria da produção e o aumento da produtividade (AMARAL, 2011; SAVAL, 2015).

Taylor instituiu a racionalização de todas as atividades dos operários que deveriam respeitar um rígido e controlado processo, com cada ação seguindo uma sequência pré-definida e cronometrada. Ele mesmo, devido à sua experiência em chão de fábrica, analisou e organizou minuciosamente cada uma das sequências das atividades de cada função dos operários, para determinar a realização das tarefas dos funcionários em suas devidas funções no processo fabril.

Taylor, sua obra começou por volta de 1880, mas só foi na década seguinte que iniciou suas conferências, artigos e publicações. A divulgação não se limitou aos EUA, foi para outros países industrializados (BRAVERMAN, 2014, p. 94 – nota de rodapé).

Praticamente na mesma época, na França, o engenheiro Henri Fayol (1841–1925) também estudando as relações dos trabalhadores com o trabalho e com foco no aumento da eficiência das empresas e, por conseguinte, da produtividade, criou teses que formaram a Escola Clássica da Administração, segundo Grigolo e Strey.

Em resumo, Taylor focou a racionalização das tarefas, ou seja, a organização do trabalho dos operários, e Fayol a estrutura organizacional da empresa, a departamentalização e o processo administrativo, teorias complementares que lançam os fundamentos da administração moderna (GRIGOLO e STREY, 2013, p. 11).

Taylor atraiu seguidores a seu Método de Administração Científica; em meados do século XX, um de seus mais preeminentes seguidores, Frank B. Gilbreth, acrescentou ao estudo do tempo o conceito de estudo do movimento das atividades.

A pesquisa e classificação dos movimentos básicos do corpo, para qualquer tipo de trabalho concreto em que esses movimentos fossem utilizados. No estudo do movimento e do tempo, os gestos elementares eram encarados como as pedras angulares de toda a atividade no trabalho. Foram chamados de *therbligs*, um termo que é uma variante do nome *Gilbreth* lido ao contrário (BRAVERMAN, 2014, p. 151).

Com o exponencial crescimento do número de funcionários de escritório e o trabalho sendo desmembrado em atividades isoladas e repetitivas, deixando o poder de decisão e planejamento nas mãos de poucos, os chamados gerentes, assim como ocorreu no chão de fábrica, verificou-se a necessidade de aplicar o Método de Administração Científica também aos processos administrativos, para garantir o controle e a produtividade dos funcionários (AMARAL, 2011).

Para tanto, passou-se a padronizar diversos elementos do escritório: desde a localização das salas – conforme a hierarquia e as funções de cada trabalhador –, passando por mobiliário, modo de trabalhar e o tempo que deveria levar cada etapa do processo nas mãos de cada profissional. Até os gestos do trabalhador para realizar uma determinada função deviam seguir posicionamento, sequência e tempo rígidos (AMARAL, 2011).

Neste modelo de ocupação dos escritórios, o nível hierárquico do profissional podia ser identificado conforme a posição das salas: quanto maiores, mais ensolaradas e ventiladas, maior o posto do funcionário na empresa. Da mesma maneira, sua localização facilitava a visualização do restante dos funcionários sob sua gestão (ANDRADE, 2007).

O taylorismo (1890) é a primeira teoria administrativa científica a propor a segregação espacial como meio de reafirmar a hierarquia, além de defender a padronização do mobiliário e a rigidez de layout como forma de garantir a disciplina e a linearidade do processo de trabalho. A doutrina de Frederick Taylor (1856-1915) afirma-se como o principal conjunto de critérios a nortear a nova concepção dos escritórios de grande porte, fisicamente separados da fábrica, mas com inúmeras disposições que lembram a planta industrial da época: espaço único para os funcionários de baixo escalão com mesas enfileiradas sob as vistas de um inspetor instalado defronte, similar à disposição das carteiras escolares e da mesa do professor. Definem-se os tempos mínimos e os passos sequenciais para cada procedimento de trabalho.

Institui-se o relógio de ponto. O chamado layout americano combina os salões tayloristas com salas privativas envidraçadas situadas na periferia do espaço coletivo, destinadas aos gerentes e supervisores.

Ao mesmo tempo em que se cronometra o tempo de trabalho e se controla o armazenamento e o fluxo de papéis por fichários alfanuméricos, escaninhos e tubulação pneumática para circulação interna de documentos, os espaços passam a ser dimensionados e configurados segundo padrões ergonômicos.

Pela primeira vez o design do mobiliário e dos equipamentos e a disposição de cada componente nos ambientes de trabalho, assim como das janelas, portas, corredores, ventiladores e luminárias, são regidos por critérios funcionais em detrimento da retórica estilística com finalidade ostentatória (CALDEIRA, 2005, p. 28).

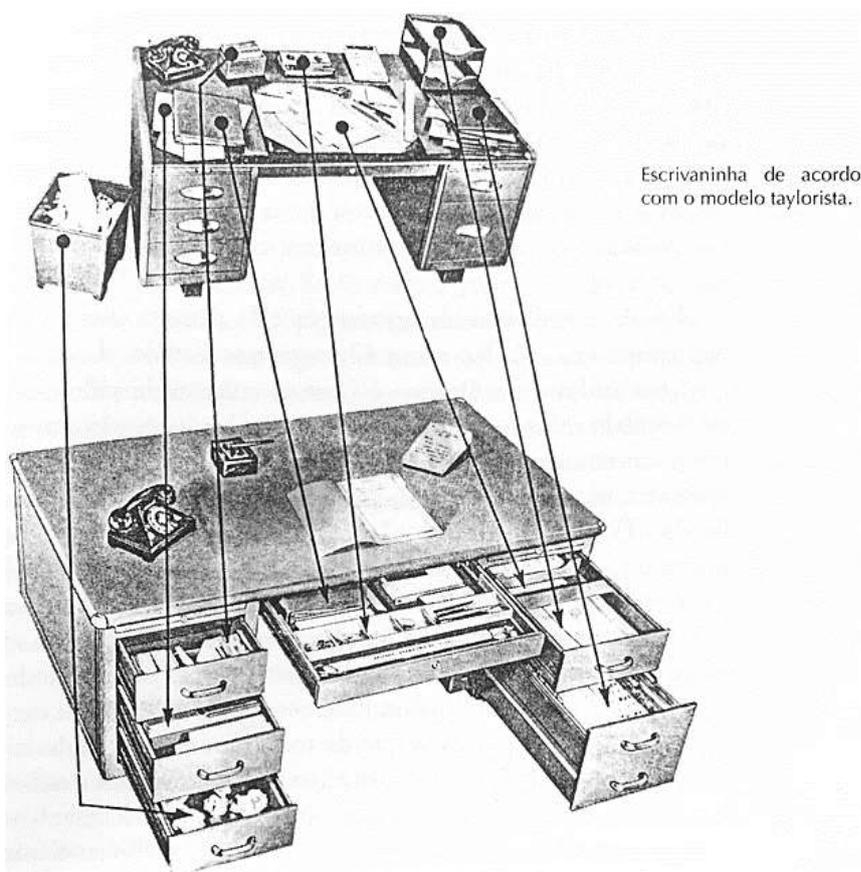


Figura 1.3. Escrivania de acordo com o modelo taylorista. Fonte: AMARAL, 2011, p. 41.

Em 1904, o Edifício Larkin, projetado por especificamente para ser a sede de uma empresa é construído em Buffalo (NY), com sua arquitetura formando um grande átrio interno onde ficavam posicionados os funcionários de baixo

escalão. Os pavimentos formavam galerias abertas para este espaço, de modo a possibilitar o controle total da produção. Esse edifício, além de ser representativo das ideias de Taylor e, conseqüentemente, do conceito *Bullpen*, é um exemplo relevante, pois agrega uma série de detalhes inovadores que irão mudar a face da arquitetura do início do século XX e, ao mesmo tempo, estabelecer uma relação entre forma arquitetônica e imagem corporativa refletida em seus espaços (ANDRADE, 2007, p. 41).

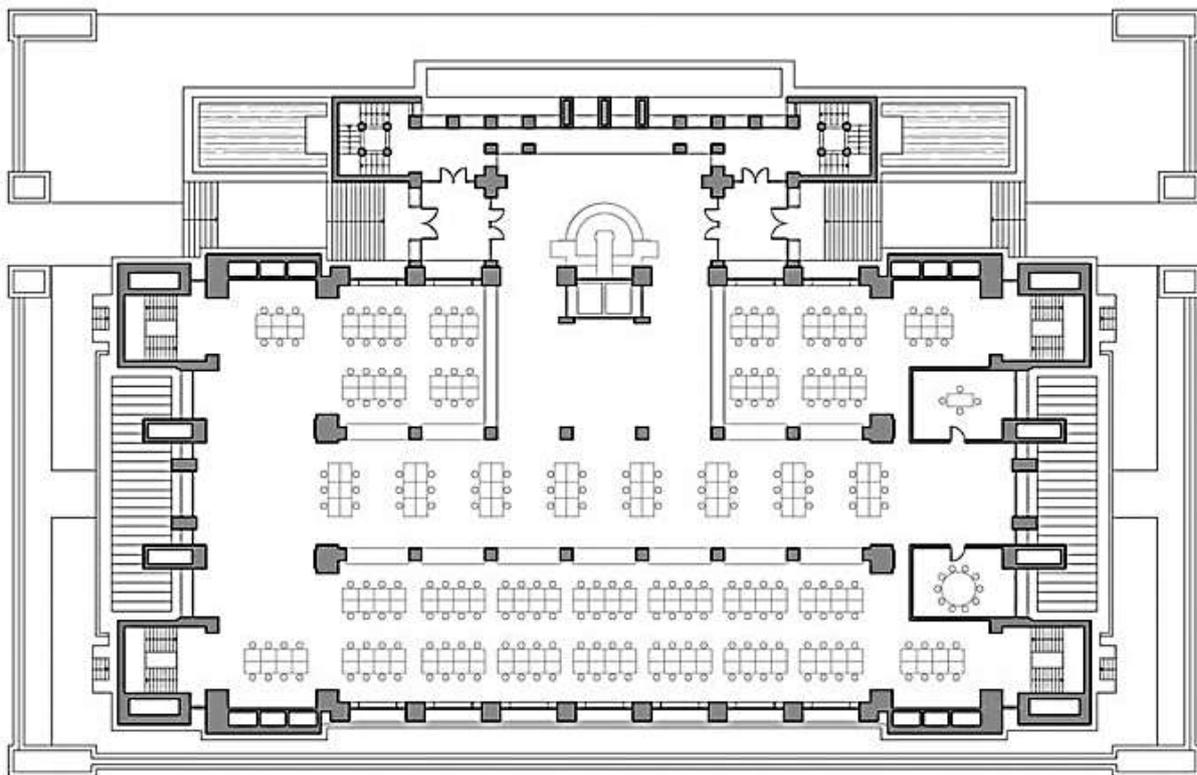


Figura 1.4. Planta do primeiro andar do edifício Larkin Building, de Frank Lloyd Wright, NY. Disponível em: <https://tinyurl.com/sk4wn2xa>. Acesso em: 08/05/2023.

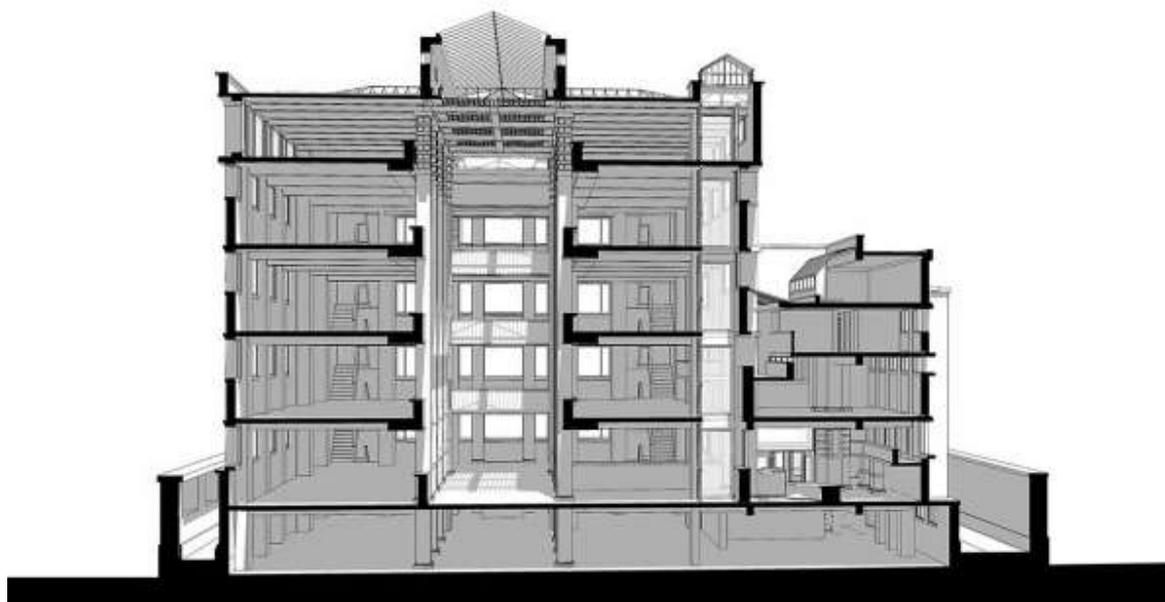


Figura 1.5. Corte em perspectiva do edifício Larkin Building de Frank Lloyd Wright, NY. Disponível em: <https://tinyurl.com/sk4wn2xa>. Acesso em: 08/05/2023.



Figura 1.6. Foto interna do edifício Larkin Building (1906) de Frank Lloyd Wright, NY. Disponível em: <https://tinyurl.com/yjtsmwj4>. Acesso em: 18/05/2022.



Figura 1.7. Foto interna do edifício Larkin Building (1906) de Frank Lloyd Wright, NY. Disponível em: <https://tinyurl.com/yjtsmwj4>. Acesso em: 18/05/2022.

Esta configuração dos espaços, intitulada *bullpen*, foi amplamente utilizada nos Estados Unidos e por isso também pode ser chamada de *American Office*. Atendia ao conceito de produção em linha, como já acontecia nas fábricas. Na Europa, este modelo também foi utilizado; entretanto, preferiam dividir as equipes de trabalho em grupos menores em salas para cada um dos grupos (ANDRADE, 2007).

Segundo Klein (1982), é nessa época que as máquinas destinadas ao uso em escritório surgem em grande número, como as novas máquinas de datilografia – na realidade inventadas em 1929. O telefone e as máquinas contábeis foram inventados, respectivamente, em 1876 e 1888. Para operá-las são contratadas mulheres, que passaram a exercer as funções operacionais, enquanto aos homens cabiam as funções executivas e de controle (*apud* ANDRADE, 2007, p. 40).

Em relação à produção fabril, foi nos anos 1900, nos Estados Unidos da América, que o industrial Henry Ford, fundador da indústria automotiva Ford Motor Company (1914), implantou em sua fábrica de carros a linha de montagem com produção seriada por meio de esteiras rolantes, que significou uma alteração essencial no sistema produtivo. Um novo processo de produção, em que o funcionário, agora chamado de montador, permanecia parado em um único local em frente à esteira rolante por onde circulavam partes do automóvel e o trabalhador tinha a única tarefa de fixar o componente que lhe era reservado. O operário deixou de ter conhecimento do processo produtivo como um todo e devia cumprir corretamente sua única função, com métodos e tempos precisos. Ou seja, cada funcionário era uma parte da grande engrenagem da fábrica, desempenhando uma atividade monótona e repetitiva. Pode-se ver que este método está em total consonância com o Método de Administração Científica de Taylor.

Esse modelo, chamado de Fordismo, foi altamente utilizado por diversas indústrias pelo mundo entre 1920 e 1970, pois proporcionava economia de meios, padronização dos processos e do produto final, com significativo incremento na produtividade geral da fábrica (AMARAL, 2011).

O Fordismo é considerado símbolo da Segunda Revolução Industrial e, em conjunto com o Taylorismo, proporcionou aumento de produção, dos padrões de qualidade e do controle dos processos. Entretanto, uma das premissas para o bom funcionamento da produção é a necessidade de estoques suficientes para nunca interromper o processo, algo considerado desperdício devido ao seu alto custo (BRAVERMAN, 2014).

Tanto o Taylorismo como o Fordismo comungam de um mesmo princípio: o controle total do processo, tirando das mãos do operário qualquer possibilidade de manifestação, enfraquecendo-o e facilitando sua substituição por trabalhadores comuns, sem qualquer qualificação específica e, por conseguinte, mais baratos (BRAVERMAN, 2014).

O elemento essencial é o pré-planejamento e o pré-cálculo de todos os elementos do processo de trabalho, que já não existe como processo na imaginação do trabalhador, mas tão somente como um processo na mente de uma equipe especial da gerência. Assim, se o princípio é a coleta e desenvolvimento dos processos de trabalho como atribuição exclusiva da gerência – juntamente com a recíproca, a ausência desse conhecimento entre os trabalhadores – então o terceiro princípio é a utilização deste monopólio do conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução (BRAVERMAN, 2014, p. 108).



Figura 1.8. Foto de um escritório com esteiras rolantes, modelo taylorista e fordista. Disponível em: <https://tinyurl.com/3wz9scrt>. Acesso em: 26/04/2023.

A concentração do planejamento e do controle da produção nas mãos dos administradores gerou um exército de profissionais para analisar, projetar, planejar, controlar, verificar, gerar e armazenar documentos, entre outras atividades, o que fez com que explodisse o número de funcionários administrativos, números estes que já foram exemplificados pelos resultados dos censos apresentados no início deste capítulo. Chegou-se ao ponto de haver mais trabalhadores nos setores administrativos do que na produção fabril (BRAVERMAN, 2014).

Cabe ressaltar que, no Brasil, os conceitos tayloristas aplicados em escritórios vieram com as empresas internacionais instalando suas subsidiárias. Até então, não havia preocupações ou definições para a ocupação dos espaços de trabalho administrativo de maneira consistente e duradoura (AMARAL, 2011).

Pode-se afirmar que a Light introduziu o taylorismo nos escritórios de São Paulo. Daqui para frente nos acostumaremos com a sua implantação e divulgação pelas mais diversas fontes (AMARAL, 2011, p. 42).

Ambos os conceitos receberam críticas em relação à racionalização excessiva, que solapou qualquer possibilidade de flexibilidade e interações humanas, fazendo com que os funcionários perdessem suas identidades. Segundo descrito por Sainsaulieu e Kirschner, “Os ergônomos mostram que demasiada especialização e repetitividade do trabalho em série levam a graves deteriorações mentais” (SAINSAULIEU e KIRSCHNER, 2006, p.84).

A primeira crítica ao taylorismo é feita após a 1ª Guerra Mundial por Elton Mayo e o chamado Movimento das Relações Humanas, que propõe a substituição do método coercitivo pelo emprego da psicossociologia e da comunicação interna, buscando que os funcionários se sintam participantes das decisões da empresa. (CALDEIRA, 2005, pp. 2-3).

A Teoria das Organizações, trouxe uma compreensão maior do comportamento humano nos ambientes de trabalho e a influência destes sobre as reações humanas. Vislumbrou-se a necessidade da criação dos Departamento de Recursos Humanos nas grandes empresas.

A crescente popularidade das ciências voltadas para o comportamento – sociologia, antropologia, psicologia – levava os administradores a tentar descobrir como os empregados se comportavam realmente, em vez de como deveriam se comportar. Portanto, um melhor ambiente de trabalho, mais adequado às necessidades dos empregados, iria – teoricamente – neutralizar queixas que poderiam virar bolas de neve e provocar uma avalanche de greves.

O novo ambiente de trabalho, mais ameno e tolerante, tomou forma sob os auspícios do que veio a ser chamado movimento de “relações humanas”. Teve origem no fracasso de uma espécie de ciência social experimental baseada em suposições equivocadas e que, ironicamente, daria margem a especulações baseadas em métodos igualmente questionáveis. No fim da década de 1920 e durante os primeiros anos de 1930, uma série de experimentos em iluminação foi conduzida por pesquisadores em psicologia comportamental na Western Electric’s Hawthorne Works, em Cicero, Illinois, visando descobrir o efeito de mudanças de luz na produtividade das fábricas. Segundo as premissas do experimento, a causa seria facilmente identificável: mais iluminação, maior produtividade, e vice-versa. A frustração veio com a descoberta de que parecia não haver nenhuma relação entre a iluminação e a produtividade. Às vezes a luz interferia, às vezes, não. Ao fim de angustiosas pesquisas, chegou-se à conclusão de que era o fato de serem observados que afetava o quanto os empregados trabalhavam, e não a intensidade da luz.

Essas descobertas foram um golpe para a vaidade dos cientistas sociais, e coube a uma nova leva de investigação intelectual deduzir o que poderia ser aplicado ao local de trabalho. No começo dos anos 1930, Elton Mayo, o professor de administração em Harvard, lançou um folheto com reflexões sobre o significado dos experimentos de Hawthorne. A sinopse resultante, *The Human Problems of a Industrial Civilization*, veio a ser o documento fundado das relações humanas (SAVAL, 2015, p. 145).

A partir desse período, começou a haver maior preocupação em projetar ambientes mais estimulantes e confortáveis para os funcionários de escritórios, principalmente para os de alto escalão. Isto também permitia que eles permanecessem mais tempo nos escritórios, sem reclamações ou demonstrações de desagrado.

Voltando a olhar para os Estados Unidos de meados do século, seria possível pensar que o funcionário de escritório havia atingido o pináculo do conforto e do prestígio. O que começara como uma caverna abafada, com torres de arquivos amontoados por toda parte como sombrias estalagmites, se tornou, nos anos 1950, um ambiente asseado, com ofuscante iluminação interna. Em torno das fileiras cerradas das mesas em L da seção de estenografia, havia salas separadas por divisórias de vidro e decoradas com sofás, escrivaninhas de mogno, às vezes com tampo de mármore, além de poltronas e divãs, tudo criado pelos mais famosos nomes do design norte-americano – Charles e Ray Eames, Florence Knoll, George Nelson. [...] O ar-condicionado soprava, continuamente, temperaturas gélidas nos amplos escritórios (SAVAL, 2015, p. 163).

Um excelente e representativo projeto que espelha a nova importância dos escritórios, desde a concepção do edifício aos detalhes do mobiliário, é o edifício da Bell Labs, da AT&T, em Murray Hill, Nova Jersey. A Bell instalou ali o conjunto de seus laboratórios, que exigiam locais menos ruidosos para avançar com as suas pesquisas no campo da acústica.

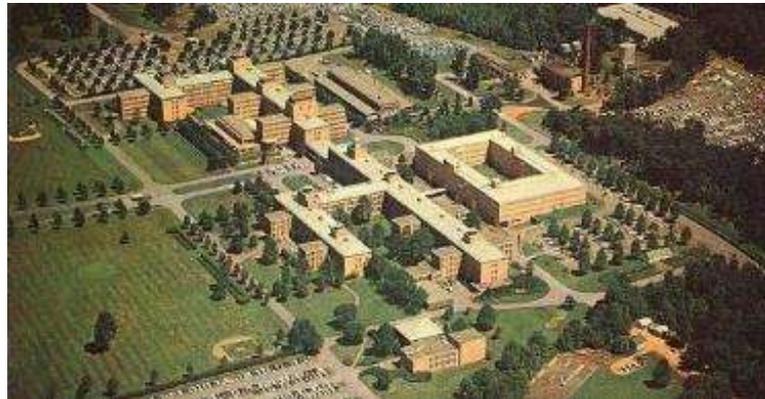


Figura 1.9. Imagem aérea de 1961 das instalações da Bell Telephone em Murray Hill. Disponível em: <https://tinyurl.com/2p8b8xy6>. Acesso em: 10/07/2023.

Também inaugurou a ideia do remanejamento das indústrias para as áreas periféricas das cidades, instalando belos e bem projetados edifícios nas áreas rurais. Inclusive, a qualidade dos projetos e dos espaços de trabalho foi utilizada para convencer os funcionários dos benefícios da mudança dos escritórios para áreas longínquas. Nas novas instalações foram incluídas uma série de amenidades e atrativos, como: cursos de línguas, biblioteca, sala de meditação, bar, sala de jogos, boliche, pingue-pongue, quadra de tênis, piscinas e o que mais pudesse ajudar a reduzir a dificuldade em se deslocarem para trabalhar (SAVAL, 2015).

Na competição entre as empresas para a concepção de edifícios que se destacavam na paisagem e pelos interiores bem projetados, a empresa de seguros Connecticut General contratou Skidmore, Owings e Merrill (sócios do renomado escritório de arquitetura SOM) para projetar sua sede administrativa em Connecticut (SAVAL, 2015).



Figura 1.10. Imagem aérea das instalações da Connecticut General do escritório de arquitetura SOM. Fotógrafo Esto. Disponível em: <https://tinyurl.com/yet8n4zm>. Acesso em 10/07/2023.



Figura 1.11. Imagem do pátio externo da Connecticut General do escritório de arquitetura SOM. Fotógrafo Esto. Disponível em: <https://tinyurl.com/ye8n4zm>. Acesso em 10/07/2023.

Foi talvez o prédio mais caprichado e bem planejado desde o Larkin Building, de Wright. Não haveria um equivalente nos Estados Unidos até chegar a era dos campi ponto-com. [...].

Por trás da concepção do interior estava um dos mais formidáveis cérebros da arquitetura do século XX, Florence Schust Knoll. Nascida em Michigan, filha de imigrante suíço e mãe norte-americana, Knoll estudou design e arquitetura com os grandes nomes da época, Eliel Saarinen e Mies van der Rohe, entre outros. Mas sua inovação – tão inteligente quanto óbvia – foi avançar a arquitetura, até então empenhada na organização dos espaços, para o planejamento dos espaços internos. Em outras palavras, Knoll fazia o layout do interior para as empresas com o mesmo rigor e meticulosidade com que os arquitetos atendiam às necessidades dos clientes no planejamento do edifício como um todo. Hoje essa ideia é elementar, mas, antes de Knoll entrar no ramo de mobiliário e planejamento de interiores, mal havia fabricantes de móveis, quanto mais firmas de arquitetura, que considerassem os escritórios um organismo completo. [...]. Juntamente com seu marido, Hans Knoll, ela se tornou a mais famosa representante da “abordagem Bauhaus” em projetos de interiores – a ideia originária da escola Bauhaus, na Alemanha de Weimar, de que o bom projeto deveria ser fabricado por meios industriais para estar ao alcance de um público maior (SAVAL, 2015, p. 167).

Os projetos arquitetônicos e a preocupação com a qualidade dos espaços internos para todos os funcionários da empresa alçaram um novo patamar.

Enquanto o Fordismo começou a decair – apesar de ser utilizado até hoje por ser considerado eficiente para aumento de produtividade, padronização e maximização dos lucros –, surgia, então, um novo método de produção chamado Toyotismo.

A padronização dos automóveis para o aumento da produtividade gerou produtos uniformes demais e com o tempo deixou de atender às expectativas dos clientes. Outro ponto desfavorável ao Fordismo e muito relevante para a indústria se manter no mercado.

O aumento da concorrência surgida no século XX, com a intensificação da globalização e a entrada de novos *players* no mercado, como, por exemplo, o Japão e outros países asiáticos, somado à observação da falta de flexibilidade das empresas tradicionais para atender às novas

demandas do consumidor, despertou nos gestores a visão da oportunidade de utilizar a força criativa dos funcionários para encontrarem melhorias nos processos e produtos, podendo atender melhor ao mercado emergente. Resultado: novas mudanças no chão de fábrica e nos escritórios administrativos das indústrias e de prestação de serviços em geral.

Em um primeiro olhar, as estruturas físicas aparentam ser puramente objetivas devido à sua tangibilidade, como ensina a visão moderna da Teoria das Organizações. Entretanto, elas são muito mais que construções sólidas e objetos palpáveis, pois possibilitam a teorização no âmbito das organizações em diversas perspectivas, por seu caráter simbólico. Com esse destaque, Hatch (2013) relembra a pesquisa de Hawthorne liderada por Elton Mayo, professor da Universidade de Harvard, entre 1920 e 1930. Tal pesquisa indica o início do interesse dos teóricos organizacionais em estudos envolvendo a estrutura física das organizações. (CABRAL e ALPERSTEDT, 2020, p. 5).



Figura 1.12. Escritório aberto, estilo anos 1950/1960. Foto: Artistas Unidos. Disponível em: <https://tinyurl.com/mr2se7sb>. Acesso em: 11/05/2022.

A antiga configuração espacial dos escritórios, tipo “escolinha”, com as mesas enfileiradas em frente à mesa do chefe, ou sala do chefe, não atendia mais às premissas e conceitos da Teoria das Relações Humanas, que pregava maior participação dos funcionários na geração de ideias, fossem administrativas ou de produção. Havia a necessidade de maior interação entre os diversos níveis hierárquicos, assim como a facilitação do livre fluxo de informações constantemente compartilhadas, conforme relatado por Amaral e Andrade (AMARAL, 2011; ANDRADE, 2007).

Em 1958, a empresa de consultoria alemã Quickborner criou o conceito de escritório com leiaute aberto, ou Escritório Panorâmico (*Office Landscape*). Cai o número de salas fechadas e criam-se estações de trabalho que se posicionam livremente pelo extenso pavimento. Permanecem realmente fechadas somente as salas para reuniões e do alto escalão da empresa (ANDRADE, 2007; SAVAL, 2015).

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 o uso de todos os funcionários, e a segregação do armazenamento, posicionado em *pool* em área de fácil acesso, porém fora do ambiente de trabalho (ANDRADE, 2007, p. 45).

A seguir, imagens que demonstram esse modelo alemão de escritórios abertos com espaços mais fluidos, proporcionando, desde o início, maior integração espacial entre os funcionários.



Figura 1.13. Escritório Panorâmico no estilo alemão. Disponível em: <https://tinyurl.com/3wkddmf>. Acesso em: 22/07/2021.

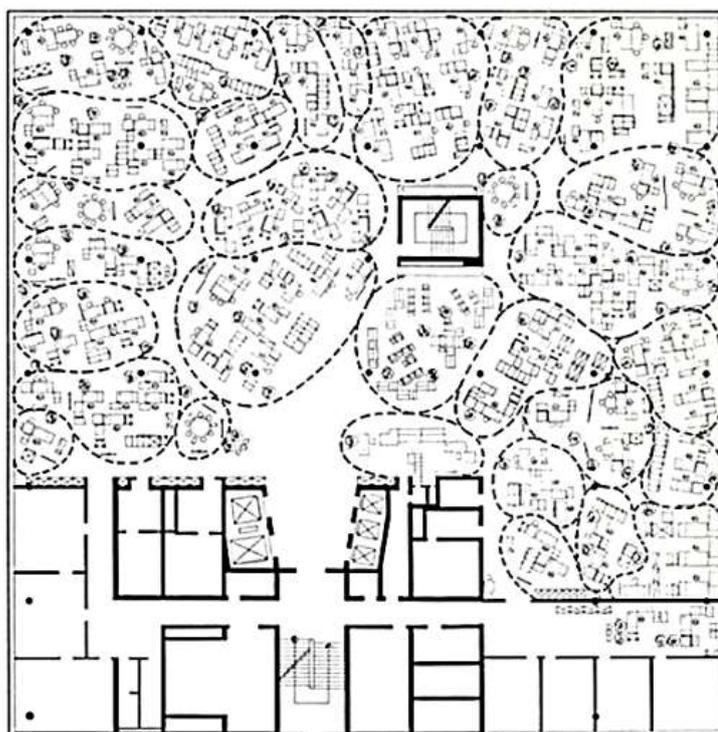


Figura 1.14. Planta típica de Escritório Panorâmico no estilo alemão. Disponível em: <https://ldmorais.wordpress.com/2020/01/09/historia-escritorio-1950/>. Acesso em: 22/07/2021.



Figura 1.15. Escritório Panorâmico no estilo alemão. Disponível em: <https://ldmorais.wordpress.com/2020/01/09/historia-escritorio-1950/>. Acesso em: 22/07/2021.

Ainda na Europa, esse modelo mostrou que a ausência de salas fechadas não agradava aos altos executivos e o amplo espaço gerava sérios problemas com acústica. Pessoas falando ou caminhando, o barulho das máquinas de datilografia e de contabilidade e a falta de elementos que podiam reduzir os ruídos geravam desconforto e atrapalhavam o rendimento dos funcionários (ANDRADE, 2007; SAVAL, 2015).

Também não foi bem recebido pelos americanos. Em contrapartida, e ainda com a ideia de reduzir as salas fechadas aumentando a integração e facilitando a comunicação entre as pessoas, criou-se, nos Estados Unidos, sob a parceria de Robert Propst, professor de arte da Universidade do Colorado com a criatividade e o conhecimento em desenho industrial de George Nelson, um novo sistema de mobiliário utilizando o conceito de planta livre. Propst concordava com as colocações dos irmãos Schenelle sobre escritórios mais fluidos, para serem mais dinâmicos, práticos e com flexibilidade para rápidas mudanças e facilitar as interações humanas, mas também pregava a necessidade de criar espaços e mobiliário para dar conforto aos funcionários (SAVAL, 2015).

O lançamento comercial do primeiro sistema de escritórios panorâmicos baseado nessas contribuições foi realizado pela empresa moveleira norte-americana *Herman Miller*, em 1964. O *Action Office*, como foi batizado, era mais do que uma simples linha de mobiliário para escritórios. Supunha uma concepção sobre a funcionalidade e a dinâmica coletiva do trabalho introduzindo diferenciais de privacidade e de finalidade.

Entre esses elementos havia divisórias baixas, móveis e modulares, que não apenas delimitam subambientes individuais ou para pequenas equipes, como ainda serviam de suporte para os planos de trabalho, como prateleiras, armários, arquivos, cabeamentos e iluminação. A ideia da Herman Miller era que cada funcionário tivesse ao seu alcance todas as ferramentas de trabalho necessárias.

Por ser modular, o sistema permitia agregar componentes diferenciados de acordo com as necessidades de cada atividade, bem como a justaposição de vários postos de trabalho no caso de atividades inter-relacionadas. O *Action Office* foi concebido de forma a atender às especificidades de cada funcionário

e de cada departamento sem criar uma compartimentação excessiva e definitiva da planta aberta original (CALDEIRA, 2005, p. 3).

Esse novo conceito de organização dos espaços de escritórios foi denominado *Open Plan*; em português, Escritório de Planta Livre (ANDRADE, 2007).

Cada funcionário poderia montar o seu espaço de trabalho com os itens de mobiliário necessários para a realização das atividades corriqueiras, com liberdade para alterações para se adequar rapidamente a qualquer nova situação de trabalho. Além disso, os biombos divisórios criavam um espaço pessoal (CALDEIRA, 2005).

Os altos executivos mantiveram suas salas fechadas até o teto (divisória piso-teto) e acesso às janelas. Descendo na hierarquia, alguns executivos passaram a ocupar salas com biombos de 1,60 m a 1,80 m, como o restante dos funcionários.



Figura 1.16. Mobiliário do *Action Office I*. Disponível em: <https://ldmorais.wordpress.com/2020/01/09/historia-escritorio-1950/>. Acesso em: 22/07/2021.



Figura 1.17. *Action Office II* (1968) – Herman Miller, EUA. Disponível em: <https://tinyurl.com/yckayn9f>. Acesso em: 21/05/2022.

O *Action Office I* não surtiu grande interesse no mercado. Houve uma grande reestruturação da ideia do projeto, considerando as ideias de Propst e a empresa desenvolveu o sistema *Action Office II*, que obteve receptividade mundial (SAVAL, 2015). No Brasil, a empresa de móveis

Teperman foi responsável por trazer este modelo ao país e a Securit desenvolveu e produziu sistema semelhante para o mercado local. Até os anos 1990, esses sistemas eram utilizados.

A tecnologia de produção e o desenho das peças evoluíram, passando a ser cada vez mais fáceis de montar/desmontar e, entre outros detalhes, incluíram canaletas na altura dos tampos, para facilitar o acesso às tomadas e manutenção.

Robert Propst, à frente da Herman Miller, continuou a pesquisar sobre as interferências do espaço e do ambiente de escritórios no ser humano. Entrevistou profissionais de diversas áreas, médicos, psicólogos, estudiosos das relações industriais, bem como os próprios trabalhadores em suas atividades e confirmou o que já havia descoberto em seus estudos: o ambiente de trabalho deveria ser projetado como ferramenta para facilitar a concentração no trabalho (SAVAL, 2015).

Criou protótipos de mesas altas com tampo de abrir e fechar para quem precisa trabalhar em pé, arquivos expostos e codificados por cores, postos de trabalho para comunicações e uma mesa baixa de apoio para mostruários. [...].

Nessas primeiras tentativas, amadorísticas, para definir um melhor ambiente de trabalho, vemos Propst desenvolvendo os rudimentos do que viria a ser chamado de “ergonomia” (do grego, algo como “leis que regem as condições de trabalho”). [...] E é importante notar que Propst estava preocupado especificamente com o trabalho em escritório, que ele considerava uma forma singular de atividade. [...]. Propst foi um dos primeiros a dizer que o trabalho em escritório era mental, e que esse trabalho mental estava ligado ao aprimoramento ambiental dos recursos físicos das pessoas. Mudar uma escrivaninha era mudar todo um jeito de ser do mundo. Como declarou George Nelson, um dos mais ilustres designers da Herman Miller, em tom altissonante: “o Senhor jamais desejou que o homem ficasse imobilizado numa única posição... Isso não são escrivaninhas e armários de arquivos. Isso é um modo de vida.” O design de escritórios estava adquirindo vida própria (SAVAL, 2014, p. 212).



A pesquisa de Propst sobre o ACTION OFFICE para a Herman Miller reconhece “o homem como a medida de todas as coisas”: o olho é uma janela da mente, pé e mão sempre procuram um lugar de descanso, o bem-estar físico determina o desempenho e a vitalidade mental. A exposição ao trabalho ou a distração afetam a comunicação e a atividade. O controle sobre as interrupções garante a realização, pois o homem é uma criatura de seu ambiente. Essa pesquisa constante compila um programa com significado de longo alcance.

Figura 1.18. Anúncio do *Action Office II*. Cortesia Herman Miller. Fonte: SAVAL, 2014, p. 237.

O modelo americano, apesar de considerado panorâmico, aberto, geralmente acabava por ser organizado com “bairros”, espaços delimitados pelos biombo, geralmente baixos (em torno de 1,00 m e 1,20 m), onde cada funcionário possuía espaço generoso, com bancadas de apoio para a elevada quantidade de documentos, equipamentos e praticamente todo o material necessário para realizar as suas atividades corriqueiras. Por vezes, os biombo restringiam parcialmente a visão de quem estava trabalhando, mas permitiam o compartilhamento de documentos quando o funcionário se levantava e conseguia acessar a estação de trabalho do colega ao lado. Os biombo altos (entre 1,60 m e 1,80 m) determinavam as áreas ocupadas pelos departamentos no pavimento. Geravam a sensação de isolamento visual, porém, ainda não proporcionavam o isolamento acústico adequado (SAVAL, 2015).



Figura 1.19. Escritório aberto nos Estados Unidos. Disponível em: <https://tinyurl.com/78ywe4rc>. Acesso em: 11/02/2022.

Com a Teoria das Relações Humanas, passou-se a tentar compreender como as relações humanas interferem na realização do trabalho e vice-versa, como se formam os grupos, as alianças e quais as motivações pessoais e dos grupos, gerando aumento na produtividade. Começou-se também a considerar a gestão das carreiras, a melhoria nos critérios de recrutamento, a formação interna de adultos, o aconselhamento às equipes e a disseminação das informações, agora menos centralizadas.

Peter Drucker, considerado o grande mestre e um dos mais conceituados teóricos da administração do século XX, influenciou o pensamento estratégico das empresas [...]. Drucker trabalhou a questão da descentralização associada à questão social, sugerindo que as empresas deveriam tratar seus funcionários como um importante recurso, e não somente como custo (ANDRADE, 2007, p. 47).

O conceito pregado por Drucker e baseado no seu profundo trabalho realizado na indústria de automóveis General Motors, nos Estados Unidos, consolidava a ideia da riqueza desperdiçada

ao não considerar os funcionários na geração de ideias. Foi o criador do planejamento estratégico para as empresas, considerando equipes e, não mais, a criação e o poder somente nas mãos dos altos executivos.

A partir dos anos 1970, na Europa, os executivos passaram a se queixar dos escritórios de Planta Livre, alegando vários problemas, entre eles excesso de ruído, falta de privacidade e também, se estendendo ao projeto dos escritórios, a falta de iluminação natural e vista para a natureza, além de variações de temperatura e umidade do ar desagradáveis. O que até então tinha sido considerado como melhoria nos ambientes de trabalho passava a ser novamente criticado. Nesse momento, os projetos de edifícios para escritórios e as configurações internas sofreram mudanças. Os edifícios começaram a ser projetados de forma a ampliar o número de salas com vista para o exterior, o que fez com que as plantas das edificações se tornassem mais esguias. Voltaram as salas com maior privacidade, sendo para uso de apenas um executivo, ou para equipes de até 10 pessoas, por exemplo (ANDRADE, 2007).

Quanto ao setor fabril, o Toyotismo foi um modelo de produção industrial instituído também na indústria automobilística, porém no Japão, pelo engenheiro japonês Eiji Toyoda a partir da década de 1970. Ao contrário do Fordismo, o Toyotismo pregava a ausência de estoques, trabalhando nos moldes do *just in time*, ou seja, disponibilidade dos insumos e trabalho adequados às necessidades pré-programadas de produção. As fábricas eram organizadas em módulos de produção autônomos onde cada equipe possuía certa liberdade e flexibilidade para se moldar às demandas do momento. Um mesmo funcionário podia assumir mais de uma atividade, por necessidade da produção ou por rodízio (AMARAL, 2011).

O Toyotismo pode ser considerado propulsor da Terceira Revolução Industrial (HOBSBAWM, 2014), pois contribuiu para o aperfeiçoamento dos sistemas de automação da produção industrial, aplicando novas tecnologias em suas fábricas, repercutindo mundialmente e transformando a indústria, conjuntamente com o *just in time* e o *kambam*, melhoria contínua dos processos e produtos.

Instituiu-se o conceito de Qualidade Total, onde todos os envolvidos passaram a se esmerar para manter o padrão de qualidade pré-determinado e homologado pela empresa.

A preocupação em manter a Qualidade Total se tornou um objetivo a alcançar em todas as fases, do recebimento dos insumos, passando pela produção, venda e entrega dos produtos comercializados pelas indústrias, incluindo todo o trabalho burocrático.

As empresas japonesas trouxeram melhorias nos produtos e redução nos preços dos mesmos, tornando-se importantes concorrentes mundiais.

Logo após, outros países asiáticos integraram o mercado produtor, reduzindo ainda mais os preços dos produtos. Esse movimento exigiu das empresas consolidadas no mercado mundial reformas administrativas e redução de custos. Entre as ações implantadas, principalmente nos Estados Unidos, houve a redução dos espaços ocupados por cada funcionário, transformando as “bairas” em locais de trabalho um tanto opressores e os ambientes ainda mais barulhentos (SAVAL, 2015).

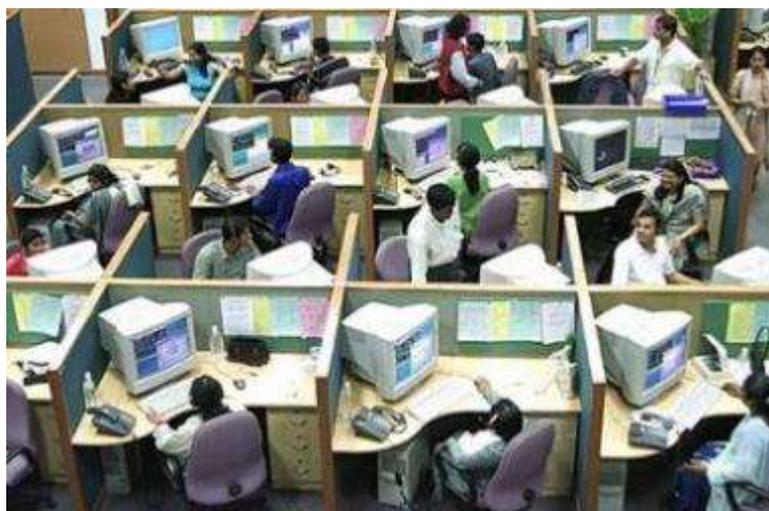


Figura 1.20. Modelo de baias com espaços reduzidos. Disponível em: <https://tinyurl.com/y2s3t9xe>. Acesso em: 25/09/2022.

Tal situação acabou por gerar a insatisfação dos funcionários, que solicitaram novas configurações mais amigáveis, iniciando-se nos Estados Unidos um movimento contra as “bairas”.

Além disso, a necessidade de aumentar a integração entre os setores e também entre os funcionários e suas chefias reduziu as alturas das divisórias, chegando à exclusão destas para demarcar os espaços de cada trabalhador. Estimulava-se o trabalho em equipe.

Para atender a tal realidade, criaram-se mesas alocadas continuamente, unindo de duas a mais mesas, formando os chamados “mesões”, por vezes sem qualquer divisão entre cada mesa. O espaço de arquivamento usado individualmente passou ao mínimo, um gaveteiro, e, caso muito necessário, um armário baixo. O restante do arquivamento foi transferido para armários locados em setor específico, inclusive criaram-se sistemas de mobiliário para arquivamento de modo a reduzir o espaço ocupado, chamados de Arquivos Deslizantes.



Figura 1.21. Exemplo de Arquivo Deslizante. Disponível em: <https://www.voko.com.br/arquivo-deslizante-produtos/>. Acesso em: 12/07/2023.

A partir dos anos 1970/1980, os administradores embarcaram na gestão dos recursos humanos (GRH). Parte das práticas desse novo modelo se baseou nos estudos de Maslow, de 1954, que estruturou as necessidades humanas, partindo das necessidades materiais ou primárias, que tratam das essenciais para a sobrevivência; as necessidades psicológicas ou secundárias, inerentes à autoimagem; e as necessidades sociológicas ou terciárias, as de relação com os outros e da liberdade de ser. Conforme estudos, o ser humano, ao satisfazer as necessidades primárias, parte imediatamente para saciar as secundárias e por fim, também as terciárias, em constante movimento (SAINSAULIEU e KIRSCHNER, 2006).

Se expandiu nos EUA e Europa após a crise de fim dos anos 1970. Uma fase importante da renovação do pensamento racional aplicado à organização das empresas. A GRH desenvolveu em dois tempos, a busca de estruturas de organização mais motivadoras e participativas e a inserção de regras que favorecem o empenho dos indivíduos no conjunto da vida e dos projetos da empresa (SAINSAULIEU e KIRSCHNER, 2006, p. 96).

Nos escritórios, em alguns casos, os gerentes passaram a sentar junto aos funcionários, nos mesões e, por vezes, até mesmo os diretores perderam suas salas individuais, com o intuito de eliminar barreiras de comunicação e unir as equipes de trabalho, seus pares e os departamentos.



Figura 1.22. Mesas organizadas em formato de “mesão”. Disponível em: <https://falchiarquitetura.com.br/wp-content/uploads/2022/02/P1010138.jpg>. Acesso em: 19/08/2022.

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 (ZANUTO, 2017, p. 25).

No Brasil, a implantação dos conceitos criados pelos japoneses se deu a partir do início dos anos 1990, conforme relato descrito abaixo.

A necessidade de elevação da produtividade dos capitais em nosso país, deu-se, desde fundamentalmente nos iniciados anos 1990, através da reorganização sócio-técnica da produção, da redução do número de trabalhadores, da intensificação da jornada de trabalho dos empregados, do surgimento dos CCQ's (Círculos de Controle de Qualidade) e dos sistemas de produção *just-in-time* e *kanbam*, dentre outros elementos da lógica simbiótica do toyotismo flexibilizado.

Nesse período, o fordismo aqui vigente sofreu os primeiros influxos do toyotismo e da reestruturação produtiva de amplitude global. E essa processualidade deslanchou através da implantação dos receituários oriundos da acumulação flexível e do ideário japonês e assemelhados, da intensificação da *learn production*, das formas de subcontratação e de terceirização da força de trabalho, da transferência de plantas e unidades produtivas, em que empresas tradicionais, como a indústria têxtil, de calçados, automotivas etc., sob imposição da concorrência internacional, passaram a buscar, além de isenções fiscais, níveis mais rebaixados de remuneração da força de trabalho, combinados com uma força de trabalho sobrando, sem experiência sindical e política, pouco ou nada taylorizada e fordizada e carente de qualquer trabalho (ANTUNES, 2011, p. 105).

E logo a seguir, para reduzir custos, passou-se a implantar o *downsizing*, redução de níveis hierárquicos nas organizações e o *outsourcing*, terceirização, que se trata em manter somente os setores que são o motivo de existir da empresa, ou seja, que exercem as funções às quais foram idealizadas, dispensando os departamentos e funcionários que não são essenciais para o cumprimento dos objetivos da empresa. Passou-se a contratar empresas especializadas em prestação de determinados serviços de apoio às indústrias (ANDRADE, 2007).

A redução da hierarquia continua em processo acelerado no século XXI, assim como a disseminação do trabalho colaborativo.

Tenho a sensação de que as organizações bem-sucedidas passarão cada vez mais de estruturas hierárquicas para modelos mais colaborativos e em rede. A motivação será cada vez mais intrínseca, impulsionada pelo desejo colaborativo dos empregados e pela gestão para a maestria (*mastery*), independência e significado. Isso sugere que as empresas irão tornar-se cada vez mais organizadas em torno de equipes distribuídas, trabalhadores remotos e coletivos dinâmicos, com uma troca contínua de dados e conhecimentos sobre as coisas ou tarefas em andamento (SCHWAB, 2016, p. 65).

Nesse momento, houve um aumento na criação de empresas prestadoras de serviços que absorveram os funcionários e a experiência adquirida na empresa “mãe” para atendê-las nas funções complementares. Outra opção adotada foi demitir os funcionários e contratá-los como

profissionais liberais prestando serviços à sua antiga empregadora, situação que gerou problemas com a Justiça do Trabalho.

Houve maior aceleração nas mudanças realizadas na organização dos espaços de escritório, tornando necessário que o mobiliário empregado e a infraestrutura existente permitissem alterações rápidas e de baixo custo. Isso gerou uma nova leva de mobiliário que deveria ser facilmente adaptável às necessidades de mudanças constantes de leiaute das empresas (SAVAL, 2015).

Nos últimos anos do século XX e início do século XXI, percebe-se que há nas empresas uma mescla das teorias administrativas e dos sistemas produtivos empregados até então, principalmente os estudados, criados e implementados nos últimos 60 anos. As empresas incluíram paulatinamente a tecnologia da informática para a execução das diversas atividades laborais, cada vez mais, por opção ou por necessidade para não sumirem no concorrido mercado.

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 (D'AMORE, 2013, p. 13 *apud* ZANUTO, 2017, pp. 25-26).

O advento do computador mostrou aos administradores a possibilidade de reduzir a força de trabalho dos escritórios, o que há tempos se tornou fonte de altas despesas, e tem reduzido constantemente e substancialmente o número de funcionários.

Segundo Braverman, o computador representa uma enorme tentação à gerência para poupar tempo e trabalho, mediante a “mecanização” de alternativas e decisões (BRAVERMAN, 2014).

Nos Estados Unidos, nos anos 1990, especificamente no Vale do Silício, a rápida expansão das empresas de tecnologia da informática, as empresas ponto-com, trouxe novas exigências para a configuração dos espaços de trabalho em escritórios. As equipes cresciam de uma semana para outra e os espaços tinham que ser alterados para acomodar os novos profissionais. Além disso, como forma de manter as equipes continuamente motivadas a trabalhar e criar, ambientes descontraídos e para a decompressão passaram a fazer parte dos projetos (SAVAL, 2015).

Precisavam planejar um espaço que acomodasse 15 pessoas numa semana, e sessenta na semana seguinte. Equipes tinham que cumprir um prazo curtíssimo, largar tudo e se dedicar imediatamente a outro projeto. Precisavam de um local de trabalho mais parecido ao que Robert Propst imaginara trinta anos antes: um *design* que pudesse ser modificado a qualquer hora, um *design* que não parecesse projeto, um *design* “complacente” (SAVAL, 2015, p. 296).

Novos desafios para os arquitetos e designers. Para os arquitetos, projetar espaços que se parecessem com as universidades americanas, onde a liberdade de expressão e criação, além do convívio por longas horas, eram incentivados. Criar espaços descontraídos, quase lúdicos, que permitissem variadas posturas para trabalhar, de maneira a manter os funcionários na empresa e com garra para trabalhar por longas jornadas (SAVAL, 2015). Foi quando apareceram os escritórios com salas de jogos, quadra de basquete, de skate, entre outras opções de lazer e atividades físicas. Também surgiram os espaços para alimentação, cafeterias internas com imensa variedade de lanches, petiscos, sucos etc, para consumo livre a qualquer momento.

Os designers foram desafiados a criar novas linhas de mobiliário que permitissem alterações de leiaute em poucas horas e a capacidade de se adequarem para acomodar mais funcionários ocupando a mesma quantidade de área de piso rapidamente. Para isso, o mobiliário teve que se tornar ainda mais flexível, utilizando materiais leves e sistemas de montagem/desmontagem rápidos e fáceis (SAVAL, 2015).



Figura 1.23. Sistema de mobiliário leve e que permite várias configurações, Steelcase International. Fonte: SADER, 2007, p.85

Entretanto, cabe salientar ainda que:

Os empregados, porém, não eram motivados somente pelo dinheiro, mas também pela famosa cultura da empresa, a tão difundida prática de fazer com que se sentissem como artistas, autônomos e livres. Enquanto acreditassem que estavam criando algo novo, que estavam realizando um novo tipo de trabalho, não para os outros, mas para si mesmos, era mais fácil passar longas horas trabalhando (SAVAL, 2015, p. 296).



Figura 1.24. Vista externa do Googleplex, projeto do STUDIOS Architecture, 1997. Disponível em: <https://ldmorais.wordpress.com/2020/01/16/historia-escritorio-1990/>. Acesso em: 26/10/2022.



Figura 1.25. Espaços internos da sede da Google em Zurique, 2007. Disponível em: <https://ldmorais.wordpress.com/2020/01/16/historia-escritorio-1990/>. Acesso em: 26/10/2022.

Empresas de outros setores e com outras culturas copiaram essas novas premissas para projetar seus espaços, sem sucesso, pois não observaram que as configurações dos ambientes de trabalho são consequência da cultura da empresa e se somam a uma série de ações com o objetivo de manter os funcionários engajados, comprometidos e satisfeitos em trabalhar na empresa, em especial por horas estendidas (SAVAL, 2015).

Gabor Nagy, gerente de ideação na Haworth (produtora americana de mobiliário para escritórios) afirma que: “(dizer) Nós queremos ser como a Google” é um equívoco comum que clientes tentam transmitir aos projetistas, e com isso eles querem dizer: escritórios descolados, com mobiliário lúdico e mesas de *ping-pong* ou salões de jogos. O problema é; se a cultura organizacional não for como a da Google, as chances são muito altas que esses

equivocos de projeto tenham efeito contrário ao esperado: funcionários relaxando no salão de jogos ou jogando *ping-pong* no horário de trabalho não vão ser vistos como inovadores criativos, mas sim como pessoas que estão sabotando seu trabalho” (MORAIS, 2020).

Nos projetos sob o conceito de criar ambientes diversos, alguns estimulantes, outros para trabalhos que exigem concentração e ainda os de relaxamento, entre outros requisitos projetuais, podem-se encontrar escritórios com inúmeras combinações dos espaços.

A arquiteta Cláudia Andrade, especialista em estudos da história e tendências dos ambientes de escritório e também no desenvolvimento de projetos para escritórios, explica, em seu livro *A história do ambiente de trabalho em edifícios de escritórios: um século de transformações*, publicado em 2007, que os escritórios podem ser classificados em territoriais e não territoriais, sendo os territoriais compostos por estações de trabalho para cada funcionário e os não territoriais com estações compartilhadas.

Ambos podem ter a combinação de espaços fechados e abertos, sendo a proporção de cada tipo de espaço determinada conforme o perfil da empresa e das atividades realizadas pelas equipes de funcionários.

Nesses casos, podem ser utilizados os leiautes apresentados anteriormente, compostos por salas totalmente fechadas ou equipes trabalhando em salas fechadas ou, ainda, equipes ocupando todo o espaço aberto, com o uso de divisórias ou não.

Dentro dessas opções pode-se também configurar todas as estações de trabalho iguais e as mudanças ocorrem com os funcionários das equipes sendo remanejados conforme a redução ou ampliação das equipes. Cria-se uma “malha” de baias contíguas e impessoais.

Tendo adquirido experiência nos projetos elaborados por seu escritório e pesquisa em escritórios de parceiros, somando 35 projetos de interiores, a maioria no estado de São Paulo, entre 2008 e 2012, Andrade (2013) também afirma que:

Apesar do Brasil ainda estar calcado em um modelo ultrapassado de projetar escritórios, existe cada vez mais uma tendência, ainda que tímida, em incorporar elementos relacionados aos novos conceitos, principalmente no que diz respeito ao aumento de percentual de espaços para salas de reunião e para área de integração e regeneração, como pode ser observado no gráfico (ANDRADE, 2013, p. 58).

Os escritórios não territoriais, ou ainda, espaços dentro do escritório que são não territoriais, são destinados aos profissionais que passam a maior parte do seu tempo laboral fora do

escritório, como, por exemplo, os vendedores, ou até mesmo executivos que visitam constantemente outros escritórios da mesma empresa.

Atualmente, podem ser encontradas nos escritórios as configurações descritas acima, pura e integralmente em cada empresa, ou, o que é mais comum, a mistura delas, conforme o setor de atuação, princípios administrativos e valores da empresa. Isso pode variar, também, de acordo com as atividades desenvolvidas em cada departamento ou, até mesmo, de cada funcionário ou em cada momento do dia do funcionário. Não existe um modelo único, cada corporação utiliza a configuração mais adequada ao modo de ser da empresa, ao mercado em que atua, ao perfil de seus funcionários e aos trabalhos em andamento, conforme relataram os diversos profissionais participantes dos eventos promovidos pela Office Connection (OFFICE CONNECTION, 2021, 2022 e 2023).

Observe a seguir a composição dos espaços nas empresas com filiais localizadas no Brasil conforme a nacionalidade da sede. Trata-se do resultado da pesquisa realizada pela arquiteta Cláudia Andrade. “Foram analisados 35 projetos de interiores de empresas situadas, na grande maioria, no estado de São Paulo. Desses projetos, 19 foram elaborados pelo escritório e outros 16 foram publicados em mídias do ramo, no período de 2008 a 2012 (ANDRADE, 2013).

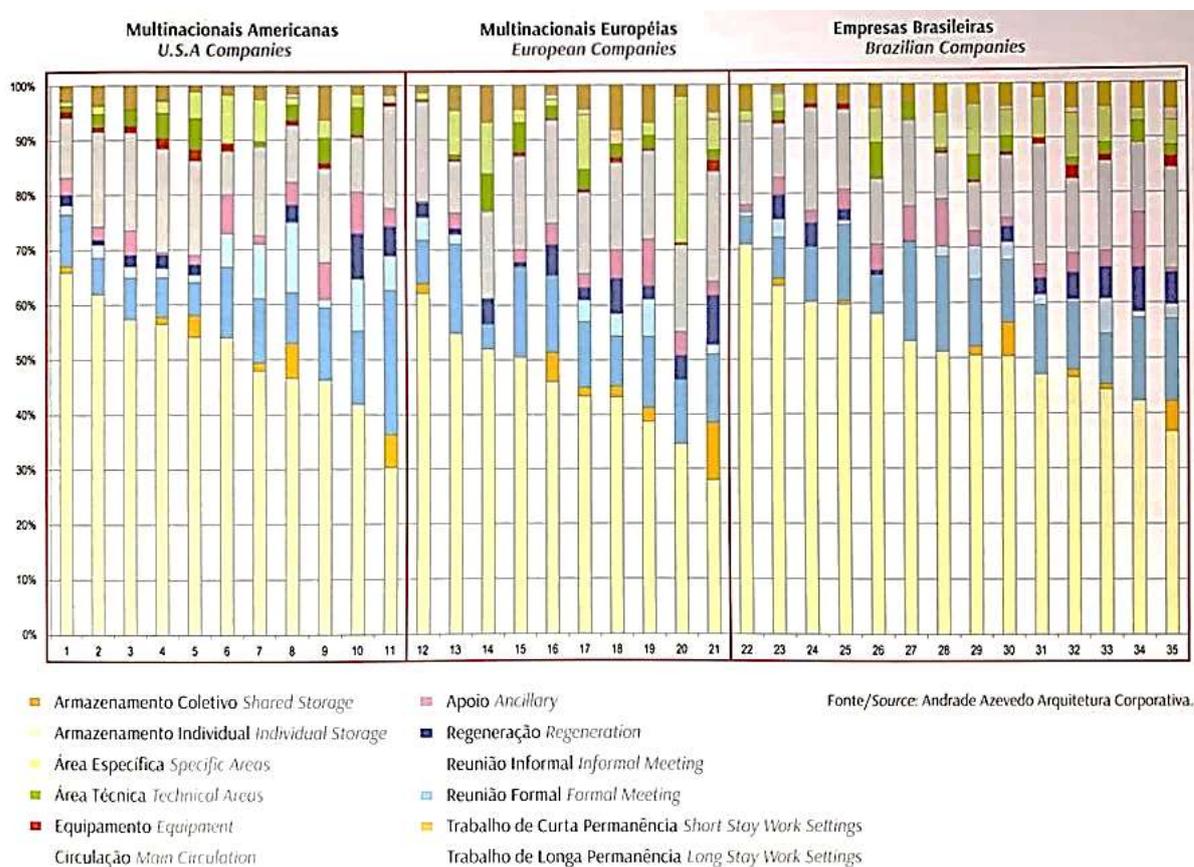


Figura 1.26. Perfil de ocupação dos espaços nas empresas no Brasil, conforme levantamento realizado pela arquiteta Cláudia Andrade. Fonte: ANDRADE, 2013, p. 59.

[...] 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 30 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 (ZANUTO, 2017, pp. 29-30).

Quanto aos espaços laborais, pode-se observar que as empresas atuantes em setores que necessitam transparecer maior nível de confiança e sigilo nas transações, como, por exemplo, os das esferas jurídicas, ainda permanecem com estruturas mais delimitadas, espaços compartimentados e seletos, e geralmente utilizam mobiliário que transmite a sensação de robustez e sobriedade. A necessidade da manutenção do sigilo do cliente exige salas com tratamento acústico, por vezes isoladas dos pavimentos dos funcionários e com acesso discreto. Há essas mesmas preocupações ao se projetar e montar as salas para os altos cargos.

As empresas dos setores criativos e de inovação costumam seguir um caminho totalmente contrário. Os espaços são abertos, há diversidade de ambientes para trabalho conforme a disposição do funcionário ou das atividades em curso. Há locais chamados de “descompressão” para relaxar, para um trabalho mais descontraído ou para socialização.

Hoje, em termos de tipologia de layout, a tendência aponta a adoção de soluções mistas que combinam as salas individuais ou para pequenos grupos com as múltiplas variantes dos agrupamentos coletivos panorâmicos. Alguns valores organizacionais se firmaram de forma clara, configurando uma transformação sem volta.

Assim, o multifuncional aparece em lugar do funcional, o sentido de equipe em lugar do individual, o participativo em lugar do hierárquico, o criativo em lugar do repetitivo, o integrado em lugar do centralizado. Esses valores são considerados indispensáveis para alcançar os objetivos de maior eficiência, produtividade e racionalidade (CALDEIRA, 2005, p. 4).



Figura 1.27. Novo escritório Ecogen. Fonte: Revista Digital Building. Disponível em: <https://tinyurl.com/4mdujnf2>. Acesso em: 11/05/2022.

Neste século XXI, uma tendência que tem se fortificado é a do trabalho colaborativo, com maior compartilhamento de informações e a criação conjunta de soluções, unindo profissionais de diversas áreas com objetivo determinado por algum tempo para a realização de um projeto específico. Novos grupos podem se formar ou novas pessoas passam a integrar a equipe, a qualquer momento, para a concretização dos projetos em andamento. O que impera é o conhecimento e interesse em agregar. Para atender a este novo paradigma, os espaços de trabalho devem ser mais fluidos (ANDRADE, 2013).



Figura 1.28. Escritório da BeerOrCoffee – *coworking*. Disponível em: <https://tinyurl.com/4de7dw6r>. Acesso em: 11/05/2022.

Surgiram os espaços *coworking*, escritórios utilizados por profissionais diversos nos horários que desejarem. São organizados e mobiliados para proporcionar aos profissionais a realização das atividades laborais, seja de modo individual ou em equipes, ou também reuniões com clientes. Alguns oferecem serviços de apoio como impressão de documentos, secretariado, entregas entre outros, ou mesmo somente um endereço comercial para o profissional liberal. Cada vez mais exige-se que possuam espaços de confraternização dos usuários, onde costumam ocorrer também a troca de experiências e o surgimento de novas parcerias em projetos de interesse comum.

Além disso, como dito pelos arquitetos Sergio Athié, da W Arquitetura e pelo arquiteto Fernando Forte da FGMF, no evento realizado pela Office Connection Meeting, em 10 de maio de 2022, a própria configuração dos escritórios, começando pelo edifício, passando pelos ambientes externos e internos, demonstra o perfil da empresa e é utilizada também para atrair e reter os ditos “talentos” de cada setor e o tipo de cliente ao qual deseja oferecer seus serviços (OFFICE CONNECTION, 2022).

Considerando os cerca de 150 anos de história do escritório, pode-se verificar que houve uma radical mudança quanto à importância dos ambientes de trabalho de escritórios, saindo da situação de pouquíssima relevância para a necessidade de se planejar, projetar e manter espaços que proporcionem o pleno desenvolvimento das atividades laborais.

Modelos diferentes de organização emergem a cada dia diferindo em estilo, conteúdo, estratégias e, principalmente, na forma de tratar suas bases de sustentação: as pessoas, com suas necessidades, desejos e expectativas; a comunidade, formada a partir da convivência social desses indivíduos; o seu ambiente de trabalho, onde as atividades são realizadas e as pessoas se integram e se conectam; a informação, como insumo para o conhecimento e base para a tomada de decisão e o negócio em si, com suas metas e suas estratégias de mercado (ANDRADE, 2013, p. 33).

Um fato que muito contribui para as alterações ocorridas é a inserção das tecnologias da informação e comunicação (TIC). A cada nova invenção digital, passa-se a ter novas oportunidades e necessidades de mudanças nas premissas para projetar os escritórios, considerando desde o edifício até a estação de trabalho.

## **1.5. Informática e as novas configurações do trabalho de escritórios**

Nos anos 1990, no Brasil, as tecnologias da informação e comunicação (TIC) trouxeram novas ferramentas para a execução das atividades realizadas em escritórios. Neste período, o telefone fixo estava presente em cada mesa e os computadores pessoais se tornaram equipamentos de trabalho para muitos funcionários nas empresas do setor terciário.

Para acomodar os novos equipamentos, fez-se necessário alterar a configuração dos espaços e o mobiliário utilizado pelos funcionários. Os computadores pessoais triplicaram a quantidade de cabos a serem distribuídos a todas estações de trabalho; aumentou a quantidade de cabos e fios de alimentação dos equipamentos, cabos para transmissão de energia elétrica, de voz

(telefone) e de dados (computadores). Estes dois últimos precisavam ficar apartados devido à interferência entre eles quando do início de sua utilização e até o início do século XXI.

Divisórias, biombos e mobiliário assumiram a função de conduzir o cabeamento e distribuí-lo às estações de trabalho, interligando-os aos aparelhos de uso comum, como, por exemplo, impressoras e salas criadas para alojar os grandes equipamentos de processamento e arquivamento dos dados.

Os pisos elevados se tornaram presentes em algumas empresas para permitir a passagem da infinidade de cabos que acabavam por se encontrar na grande sala dos provedores de informática (armazenagem e processamento de dados), hoje intitulada *Data Center*.



Figura 1.29. Piso elevado de um *Data Center*. Disponível em: <https://tinyurl.com/3ujek7rz>. Acesso em: 12/07/2023.

Conforme vivenciado como experiência da autora dessa dissertação, pode-se destacar que as instituições financeiras provavelmente tenham sido as que mais rapidamente se apropriaram da tecnologia da informática devido ao alto volume de informações a serem obtidas e processadas com uma rápida resposta. Como se diz, “tempo é dinheiro”; no mercado financeiro, esta é uma verdade indiscutível.

Pôde-se verificar que os bancos incluíram equipamentos de informática para atendimento aos clientes, fornecendo aos gerentes de atendimento microcomputadores e impressoras, terminais aos caixas, interligando-os também aos equipamentos de uso comum, como, por exemplo, às impressoras e às salas criadas para alojar os grandes equipamentos de processamento e arquivamento dos dados, que permitiam as conexões da agência com as centrais e com o mundo. Esta autora participou deste processo coordenando projetos de atualização dos espaços de uma renomada instituição financeira com escritórios e agências bancárias em diversos estados do Brasil.

Em várias empresas, surgiram as salas de reuniões com equipamentos que permitiam teleconferência, utilizando aparatos que integravam, na mesma reunião, pessoas localizadas em

outras cidades por intermédio do aparelho ligado à rede telefônica, ampliando a comunicação entre os participantes distantes (um equipamento “viva-voz” mais amplo e eficiente).

Um exemplo das alterações relatadas anteriormente se deu no Banco Nacional, que desenvolveu, em 1996, um projeto complexo e amplo de reorganização espacial integral das agências bancárias, incluindo novo modelo de mobiliário e sistema de infraestrutura técnica e tecnológica. Naquele momento, incluíram-se as salas de autoatendimento abertas 24 h/dia nas entradas das agências. Nos escritórios que atuavam como retaguarda e nos centros operacionais também ocorreram mudanças. Implantou-se o conceito de “mesões”, mesas acopladas, frontal e lateralmente para facilitar o cabeamento de alimentação dos equipamentos e aumentar a interação entre os funcionários das equipes. As adaptações geraram uma sequência de obras em agências e escritórios do Banco Nacional pelo Brasil. (Relato de experiência profissional da autora deste texto ocorrida em 1996, 2023).

A seguir, a implantação dos equipamentos de informática nos escritórios dos diversos setores foi se expandindo, a ponto de, no final do século XX, a Tecnologia da Informática – TI e os Centros Tecnológicos Operacionais – CTO serem essenciais para o desenvolvimento das atividades em escritórios das grandes e médias corporações. Atualmente, são substancial parte das atividades laborais de vários setores da economia global.

Sabe-se que o século XXI trouxe consigo a consolidação da informática, os microprocessadores permitindo a miniaturização das máquinas, o computador pessoal com preços acessíveis, os *tablets* e os celulares (hoje microcomputadores leves e ágeis) disponíveis para as mais diferenciadas utilizações e atividades.

A robotização do processo produtivo é maciça em alguns setores e vem se consolidando também nos setores de serviços, como, por exemplo, os veículos autônomos aéreos, terrestres ou náuticos. Muitos serviços ainda serão informatizados e novas profissões aparecerão, segundo comentam os especialistas em trabalho.

Pode-se sublinhar que as mudanças de tecnologia em curso no momento da observação sociológica do trabalho de escritório têm consequências importantes em várias direções: as qualificações aumentam, mas evoluem e exigem formação contínua; uma polivalência e interdependência entre postos, graus e funções acentuam-se, pois a técnica é complexa demais para ser dominada por uma só pessoa; as estruturas hierárquicas tenderiam a achatarse; as decisões racionalizadas por um sistema de ajuda sofisticado; enfim, ao ser mais autônomo em seu trabalho, é se também mais dependente dos outros e da máquina (SAINSAULIEU, 2006, p. 357).

A invenção de sistemas de transmissão de dados e voz via ondas eletromagnéticas, a internet sem fio, o *wi-fi* e o aumento do potencial e capacidade de transmissão de dados globalmente, contribuíram e contribuem para a flexibilização das configurações dos espaços de trabalho.

A tecnologia do século XXI tem permitido que o trabalho terciário ocorra em variados locais, desconstruindo o conceito de “local de trabalho” e acarretando mudanças econômicas, sociais, legais e do espaço construído para tais atividades.

O trabalho pode ser exercido de forma remota, seja ela em uma outra base física, como, por exemplo, o *home office* – trabalho em casa –, ou mesmo uma outra base física da própria empresa, porém mais próxima do funcionário. Dessa forma, ocorre a descentralização dos escritórios.

Uma mesma empresa pode ter base utilizada por parte dos funcionários, integral ou parcialmente, no sistema de rodízio, e também usar os espaços, agora mais flexíveis, para unir o restante dos funcionários para reuniões e treinamentos, regulares ou agendados, conforme as necessidades.

Nos últimos anos, tem ocorrido a expansão dos trabalhadores autônomos, assim como de funcionários, que não possuem mais a necessidade de realizar o seu trabalho de forma presencial nas empresas. Na Europa e Estados Unidos, o volume de trabalhadores sob estes novos moldes é grande e crescente. No Brasil, apesar de ter havido certa resistência, este movimento vem ocorrendo e se intensificando.

Hoje, intitula-se o profissional sem uma base fixa para o trabalho como “nômade urbano” (SAVAL, 2015). Qualquer local onde haja comunicação via internet, *w-ifi*, com significativa estabilidade permite que sejam desenvolvidas atividades laborais que antes eram somente possíveis nos escritórios fixos, utilizando os equipamentos portáteis, celular, *tablet*, *notebook*.

Para atender a essas novas formas de trabalho, existem escritórios virtuais e *coworkings*, espaços administrados por empresas que fornecem a infraestrutura adequada para o profissional trabalhar. Podem-se alugar os diversos serviços conforme as necessidades pessoais e da empresa e, também, conforme o momento e as atividades a serem desenvolvidas. Desde somente um endereço físico, uma mesa em um espaço compartilhado ou um edifício completo com todas as facilidades inclusas no contrato.

Há empresas especializadas em construir edifícios inteiros para alugar a uma única empresa, lajes para cada empresa ou empresas diversas, ou ainda, espaços compartilhados. O modelo atenderá às especificidades de cada cliente.



Figura 1.30. Escritório em modelo de *coworking* para empresa específica. Disponível em <http://connectbe.digital/blog/wp-content/uploads/2020/07/beneficios-coworking-1.jpeg>. Acesso em: 21/08/2022.

Esse tipo de uso dos edifícios pelas empresas facilita a adequação às constantes mudanças que têm ocorrido para atender ao frenético mercado e veloz incremento de novas tecnologias. Uma mesma empresa cresce ou diminui em pouco tempo, ou muda de endereço. Desta forma, as organizações não comprometem o orçamento mantendo espaços inadequados, por vezes não mais utilizados, ou reformulando constantemente os ambientes para se adequarem às necessidades do momento.

O próprio edifício está cada vez mais informatizado, com sistemas de controle de acesso, de autogerenciamento dos sistemas de condicionamento do ar, iluminação e de alerta de manutenção preventiva etc. Surgiram os edifícios inteligentes, que, no Brasil, são inclusive exigidos pelas empresas que ocupam os espaços denominados *Triple A*, ou seja, de altíssimo padrão. Edifícios certificados conforme regras internacionais, nada deixando a desejar aos edifícios de países desenvolvidos. Podem ser encontrados na cidade de São Paulo, entre outras capitais.

Especialistas do Centro de Diagnósticos de Edifícios da Universidade Carnegie Mellon, Pittsburgh (PE), nos Estados Unidos, conceituam edifícios inteligentes como aqueles altamente capacitados para receber novas tecnologias, envolvendo *hardwares*, sistemas de telefonia e rede de computadores. Devem dispor de sistemas de gerenciamento não somente para manutenção e operação predial, mas principalmente para garantir o conforto ambiental, seja através de controles automatizados por setor e/ou pavimentos, seja por controles de acionamento individual, permitindo aos usuários o ajuste das condições de conforto que atenda às suas necessidades básicas.

Em segundo lugar, um edifício inteligente deve ter seus conceitos básicos definidos na fase de projeto, de forma a garantir as condições de ocupação, as dimensões verticais e horizontais, as áreas de suporte, apoio, circulações adequadas ao uso, além de condições ambientais – qualidade térmica, acústica, visual e de materiais de acabamentos – que não vão pôr em risco a saúde dos que dele fazem uso (ANDRADE, 2007, p. 22).

Dentro dos escritórios, existem sistemas que permitem o agendamento e a reserva de diversas salas, sejam de reuniões, de trabalho coletivo ou individual (salas de foco), além da reserva

também das estações de trabalho e dos equipamentos. Tais sistemas podem ser acessados pelos celulares dos funcionários ou usuários dos espaços.

Tem-se visto também pessoas trabalhando em locais como aeroportos, ao esperar o embarque, trens, automóveis, livrarias, cafeterias e restaurantes, por opção própria. Pode-se inclusive trabalhar em parques e praias exercendo as tarefas que antes eram específicas de escritórios.

O número de profissionais que está se mudando para cidades mais calmas, saindo dos grandes centros de negócios, é crescente. Prova disso é a quantidade de compras de imóveis nas cidades menores, com boa infraestrutura, como no interior dos estados ou no litoral. Há, ainda, os que não desejam mais fixar residência por longa data, preferindo mudar-se constantemente de cidades e vivenciar novas experiências e modos de vida, os chamados “nômades digitais”, conforme notícias frequentes divulgadas nas diversas mídias.

Intensificou-se o intercâmbio de profissionais entre os países, considerando que o trabalho pode ser desenvolvido em diversos países de origem ou destino, desde que se saiba a tarefa a realizar e os profissionais envolvidos consigam se comunicar e entender na língua que se fizer necessária.

Portanto, o trabalho remoto vem se consolidando em vários formatos: trabalho em *home office* (no lar do funcionário); *anywhere office* (trabalho em qualquer local desejado pelo funcionário); trabalho híbrido (o profissional trabalha parte da jornada semanal presencialmente na empresa e outra parte onde desejar); trabalho presencial em vários locais onde a empresa possui escritório (conceito de distribuição dos escritórios como raio de bicicleta; o funcionário escolhe o escritório da empresa localizado conforme a sua comodidade, por exemplo, o que está mais próximo ao seu lar ou no caminho de escola do filho); e o tradicional trabalho presencial em um único local disponibilizado pela empresa e utilizado por todos, que, ainda assim, pode ser com estação de trabalho determinada para uso de um único funcionário integralmente ou com estações de trabalho a serem reservadas conforme a tarefa a realizar; como dito acima, existem aplicativos específicos para a reserva da estação de trabalho pelo funcionário.

Além disso, houve um aumento da diversidade de espaços de *coworking*, para locação por períodos de horas a meses, conforme as necessidades dos usuários.

Ou seja, não se pode mais determinar com precisão o espaço específico para a realização das atividades que antes eram desenvolvidas somente nos chamados escritórios. Há diversas opções adequadas a cada empresa, tarefas e atividades, momentos e perfil de funcionários.

O que se exige atualmente é a possibilidade de flexibilização dos espaços de trabalho presencial nas empresas e também a flexibilização dos locais para realizar o trabalho.

Em algumas profissões, exige-se somente a realização da tarefa, cobra-se a apresentação do resultado esperado a ser entregue em determinado momento negociado entre os dois lados do acordo – o contratante da tarefa e o realizador da tarefa –, não sendo estipulado ou exigido o local ou a forma como será realizada tal tarefa.

Novos paradigmas que requerem diferentes configurações dos espaços para trabalho e que acarretam em nova organização do território ocupado, seja ele, agora, urbano ou não. O que se tornou essencial é o equipamento informatizado e a infraestrutura para conexão à internet com o sistema *wi-fi*. Agora somos reféns da tecnologia digital.

A tecnologia mudou! O ser humano mudou? Uma questão que pode nos levar a um novo tema de pesquisa. A seguir, uma breve descrição de perfis de trabalhadores conforme o transcorrer das décadas.

## **1.6. O perfil do atual trabalhador em escritórios**

O trabalho, seu significado, a importância que lhe é dada e sua necessidade têm sofrido alterações, no decorrer dos séculos, acompanhando as transformações das sociedades e das pessoas.

Tendo em mente que as empresas são feitas por pessoas, pelo menos ainda são, e que as pessoas são ponto importante para a diferenciação das empresas em um mercado altamente competitivo e global, faz-se importante atentar para a tentativa de organizar as diferentes gerações agrupando-as por características comuns que podem ajudar a compreender e melhor agir nos relacionamentos laborais.

Olhando somente para os séculos XX e XXI, temos a classificação dada às diferentes gerações, que refletem a sociedade, costumes, valores, nível de educação, uso do conhecimento, modos de criação, percepção do que é o trabalho, comprometimento com o trabalho e consigo mesmo.

Cada geração, nascida nos anos sequenciais, foi classificada conforme as mudanças significativas que demonstram no modo de ser e agir, como se pode ver na descrição a seguir.

No Brasil, que seguiu um ritmo diferente dos Estados Unidos e da Europa devido à demora na aplicação das teorias administrativas e no acesso às tecnologias da informática, pode haver um

certo descompasso com as datas iniciais de cada geração, denominada conforme os anos de nascimento. Mas, em geral, e considerando mais de uma fonte de consulta, a classificação acontece da seguinte maneira.

Anos 1946 a 1964: *baby boomers* – possuem a ideia de fidelidade à empresa, se empenham com dedicação total ao emprego e desejam recompensa para a realização profissional e pessoal pelo trabalho realizado.

Anos 1965 a 1978: geração X – ainda que valorizem a empresa onde trabalham, não estão totalmente dedicados somente à realização pelo trabalho, mesclam trabalho, vida familiar e social como tripé para a realização pessoal. Trabalham em grupos, mas desejam mostrar a sua individualidade.

Anos 1979 a 2000: geração Y – cresceram na era da tecnologia da informática e com acesso amplo às informações diversas. Tanto é que a partir deste período passou-se a chamar de Era do Conhecimento. São multitarefas. Querem obter resultados profissionais em curtíssimo prazo. Valorizam a vida pessoal, desejam autonomia e flexibilidade para a realização das tarefas laborais. Não se apegam à empresa e pedem boa remuneração.

A partir de 2001: geração Z – nasceram na era dos equipamentos portáteis e com acesso ao universo de informações, vivem conectados através dos celulares. Também são multitarefas. Estão entrando no mercado de trabalho. Alguns demonstram maior preocupação com os resultados de suas escolhas para o bem do planeta. Se parecem com a geração Y quanto aos desejos de flexibilidade e autonomia, e desapego à empresa.

Essas duas últimas gerações também são denominadas *millenials*.

Atualmente, a sociedade e as empresas têm convivido com até quatro das gerações descritas acima. Há diversidade de pensamentos e habilidades entre elas, por vezes gerando conflitos, desafios e oportunidades. Os mentores profissionais alertam que os líderes devem aprender a lidar com essa diversidade para gerar frutos promissores, obtendo o melhor de cada uma das gerações e profissionais.

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 (ZANUTO, 2017, p. 37).

Uma das premissas no mundo corporativo atualmente é investir na diversidade de gênero, raças, culturas, idades, ideologias para se obter uma maior gama de opções ao lidar com as constantes e cada vez mais rápidas inovações.

Os impactos de curto prazo já estamos vendo em estudos publicados pela McKinsey, por exemplo. Empresas com maior diversidade e inclusão possuem resultados financeiros melhores, que não possuem normalmente. Ambientes mais diversos são mais amistosos, mais leves, mais produtivos e que entregam melhores resultados.

No médio e longo prazo, o que veremos são iniciativas cada vez maiores e mais frequentes de menores filtros sociais e que promovam a diversidade e inclusão, seja nos processos seletivos de grandes universidades ou mesmo nas grandes corporações (DESCOLA, 2022, p. 32).

O atual perfil dos trabalhadores que estão em ascensão no mercado de trabalho, os chamados “talentos”, exigem novas configurações nos ambientes de trabalho. As empresas necessitam criar ambientes atraentes, que permitam a plena realização das atividades em cada momento. Não há mais a tolerância dos profissionais em trabalhar em espaços inadequados, mal equipados, com iluminação, temperatura do ar, mobiliário e acessórios em desacordo com as normas estabelecidas para garantir a qualidade de vida do trabalhador. E, logicamente, há que se garantir a manutenção da produtividade.

Os avanços tecnológicos, as configurações sócio-político-econômica da atualidade, que lidam com gerações conflitantes, desde os *babyboomers* aos *milleniums* (*sic*), não conseguiram, todavia, trazer uniformidade na maneira de pensar os espaços para muitos profissionais tanto de facilidades quanto de recursos humanos (ZANUTO, 2017, p. 24).

Outro desafio é fazer com que os “novos talentos” desejem permanecer na mesma empresa por período maior do que dois anos para aplicarem o que muitas vezes foi apreendido na própria empresa. A briga por talentos tem se acirrado em um mundo globalizado, onde a comunicação via aérea permite o trabalho e a prestação de serviços do terceiro setor de qualquer local do mundo.

Além da inovação tecnológica, a entrada no mercado de trabalho de pessoas que já foram educadas com acesso ao mundo virtual demanda mudanças na forma de gerir as empresas. Esses novos profissionais, dada a sua formação ter se realizada (*sic*) no contexto do desenvolvimento tecnológico atual, precisam ser gerenciados de formas inovadoras, dialogais e flexíveis, sob pena do empreendimento perder recursos que venha a investir nos mesmos, haja vista a possibilidade de o mercado oferecer propostas de emprego, onde haja mais empoderamento do trabalhador (COSTA, 2021, p. 120).

Há duas designações dadas aos “novos talentos”, Polímatas e Multipotenciais, conforme Relatório de Tendências 2022 desenvolvido e publicado pela escola Descola. Apesar de termos conhecimento, na história, de pessoas com essas tendências, hoje estão em destaque e têm suas atuações amplamente reconhecidas.

Polímatas são aquelas pessoas que possuem a capacidade de ter conhecimento profundo em campos completamente diferentes. É o jornalista que também é empreendedor. O advogado que também é publicitário. O produtor que também é ator. Sabe essas pessoas que fazem várias coisas e que tem excelência em tudo o que faz? (*sic*) Esse é um polímata.

O termo é para lá de antigo e foi criado por Heráclito de Éfeso por volta de 500 a.C. e a junção de seus termos quer dizer "múltiplo aprendizado".

Um outro termo que cabe aqui na nossa análise é o de Multipotenciais, que também é um nome dado para pessoas e profissionais que se destacam em diversos campos de atuação.

Embora tenham significados ligeiramente diferentes, tanto os Polímatas quanto os Multipotenciais apontam para um caminho que é muito interessante, o de ser cada vez menos especialista e de possuir uma abrangência maior de técnicas e conhecimentos (DESCOLA, 2022, p. 35).

Estas características, somadas à velocidade cada vez mais acelerada de acesso às informações e ao desejo de serem protagonistas no mercado de trabalho, gera desafios e oportunidades a serem observados, compreendidos e aplicados.

A estimativa atual é de que uma pessoa vai trabalhar em 12 lugares diferentes ao longo de uma carreira profissional. Há um estudo da EDX, importante plataforma de educação, que mostra que  $\frac{1}{3}$  das pessoas trocaram completamente seu campo de atuação desde que entraram no mercado de trabalho.

Some a isso o estudo da Gallup que mostra que os jovens têm ainda menor apego e amarras aos trabalhos e às próprias carreiras.

O que temos aqui é um novo modelo mais fluido de carreira, em que as pessoas vão navegar em diversas áreas, diversos trabalhos até encontrar o que faz mais sentido para aquele momento – e não que isso garanta uma estabilidade futura.

Nesse contexto, pode se preparar para conviver cada vez mais com pessoas polímatas ou multipotenciais (DESCOLA, 2022, p. 36).

Desde o início do século XXI, a literatura sobre administração de pessoas e empresas tem orientado características a serem observadas na contratação. Indicam ser importante contratar profissionais que possuem propósitos de vida e de carreira, e também valores semelhantes aos da empresa, para reduzir conflitos e aumentar a permanência na empresa (reduzir o “*turnover*”).

Incertezas, inquietação e ansiedade são os motes desta era, além do aumento das cobranças por produtividade, agora monitoradas pelos aplicativos que controlam as atividades dos colaboradores em seus equipamentos digitais. O número de afastamentos por “*burnout*” (uma “*pane*” do ser humano devido à pressão e excesso de trabalho) cresceu assustadoramente e globalmente.

Durante a pandemia de Covid-19, houve relatos em todo o mundo de demissões voluntárias dos profissionais em desacordo com as posturas, ações e exigências impostas pelas empresas, e isso ainda continua ocorrendo.

Também se tem visto o denominado *quiet quitting* (em tradução literal, demissão silenciosa), postura que o empregado toma de se limitar a realizar as tarefas estritamente necessárias e descritas na descrição da sua função, ou fazer o mínimo necessário, claras demonstrações dos novos olhares do empregado para com o trabalho.

Por outro lado, e acelerada pelo advento da Covid-19, a preocupação com a saúde e o bem-estar físico e mental dos trabalhadores cresceu, por parte dos funcionários e dos empregadores.

Algo novo ocorrendo nos países desenvolvidos é a análise e a implantação da jornada de trabalho de quatro dias. Lembremos que uma das promessas da informatização e da robotização foi a redução da carga de trabalho, algo que está começando a ser cobrado pelos profissionais.

Esta opção é realidade em poucos países como, por exemplo, Islândia, Espanha e Japão, e tem mostrado bons resultados, mantendo a produtividade com maior satisfação dos funcionários.

O quadro a seguir foi elaborado por Hamide Bouchikhi e John R. Kimberly, e está contido no livro que apresenta uma coletiva de artigos sobre o tema trabalho. O artigo versa sobre a individualização do trabalho.

|                           | século XIX                                   | século XX   | século XXI                                       |
|---------------------------|--|---|--|
| Teoria da personalidade   | Força física e energia intercambiáveis       | Um subordinado com uma hierarquia de necessidades                               | Indivíduo autônomo e reflexivo                   |
| Informação e conhecimento | Situada apenas no domínio da gerência        | Dominados pela gerência e compartilhados de forma limitada                      | Amplamente difundidos                            |
| O propósito do trabalho   | Sobrevivência                                | Acumulação de riqueza e <i>status</i> social                                    | Parte de um plano de vida estratégico            |
| Identificação             | Com a empresa e/ou com a classe trabalhadora | Com um grupo social e/ou com a empresa  | O <i>self</i> (eu) emancipado                    |
| Conflito                  | Causa o rompimento e deve ser evitado        | Prejudicial, mas tolerado, e pode ser resolvido por meio de negociação coletiva | Uma parte normal da vida                         |
| Divisão do trabalho       | Os gerentes decidem, os empregados executam  | Os gerentes decidem, os funcionários executam criteriosamente                   | Os funcionários e os gerentes decidem e executam |
| Poder                     | Concentrado no topo                          | Compartilhamento e delegação limitados e por funções                            | Difuso e compartilhado                           |

Figura 1.31. Comparação de paradigmas no gerenciamento das pessoas. Fonte: CHOWDHURY, 2003, p. 216.

No mesmo livro também apresentam a crença de que:

As tendências sociológicas sugerem que o indivíduo na organização do século XXI reivindicará certo controle sobre alguns aspectos fundamentais de sua vida profissional: para o que trabalhar, o conteúdo do trabalho, quando e onde

trabalhar, como executar o trabalho, com quem e para quem trabalhar, por quanto tempo trabalhar, o direcionamento do plano de carreira e as habilidades necessárias para segui-la (CHOWDHURY, 2003, p. 215).

Neste século, os profissionais mais qualificados e preparados para os desafios atuais possuem maior nível de informação e são mais exigentes em relação às condições de trabalho (GOLDSMITH e HESSELBEIN, 2010). Portanto, além de entender quem são e suas expectativas, faz-se necessário também conhecer a legislação, normas e estudos em evidência que devem ser utilizados na elaboração dos projetos para escritórios. Por isso, a seguir explana-se sobre algumas informações sobre os temas. Não há a intenção de aprofundar, somente fazer lembrar que existem ainda mais pontos que devem ser observados para atender plenamente ao mercado de projetos de escritórios.

## **1.7. Legislação e Estudos utilizados como Parâmetros para Projeto de Escritórios**

Por longo tempo, o trabalhador precisou se adaptar aos espaços de trabalho que lhe eram fornecidos. Não havia a preocupação em garantir a integridade física do trabalhador ou melhorar as condições para a realização das atividades laborais.

Sabe-se que os sindicatos tiveram relevante importância na exigência de melhores condições de trabalho, seja reduzindo as horas trabalhadas diariamente, criando momentos de folga e garantia de alguns benefícios, mas também, solicitando a geração e a manutenção de espaços e equipamentos adequados para tentar garantir a qualidade de vida dos funcionários. Este movimento começou nas indústrias e posteriormente foi se espalhando para os outros setores produtivos, saindo da Europa e abarcando outros países, entre eles, o Brasil (SAINSAULIEU, 2006).

Sob o ponto de vista da disponibilidade de espaços adequados e para garantir alta produtividade, há inúmeros itens a serem considerados. Alguns serão abordados a seguir.

O foco será em segurança, saúde e conforto dos funcionários que trabalham em escritórios e nos novos conceitos para a formatação dos ambientes de trabalho, pois seguem, além de legislação e normas, estudos avançados sobre o ser humano, seus comportamentos, limitações, estímulos e interações com o ambiente construído.

### **1.7.1. Leis Trabalhistas, CLT e NR**

O presidente Getúlio Vargas criou no Brasil a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) pelo Decreto de Lei número 5.452, de 1 de maio de 1943, o qual tem sofrido alterações.

Em 1977, foram incluídas as Normas Regulamentadoras, que são mantidas atualizadas pela Comissão Tripartite Partidária Permanente (CTPP), um grupo formado por representantes do governo, empregadores e trabalhadores, preconizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT).

As Normas Regulamentadoras (NR) são disposições complementares ao Capítulo V (Da Segurança e da Medicina do Trabalho) do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com redação dada pela Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977. Consistem em obrigações, direitos e deveres a serem cumpridos por empregadores e trabalhadores com o objetivo de garantir trabalho seguro e sadio, prevenindo a ocorrência de doenças e acidentes de trabalho.

As primeiras normas regulamentadoras foram publicadas pela Portaria MTb nº 3.214, de 8 de junho de 1978. As demais normas foram criadas ao longo do tempo, visando assegurar a prevenção da segurança e saúde de trabalhadores em serviços laborais e segmentos econômicos específicos (BRASIL, 2020).

Atualmente, há 38 Normas, dentre as quais algumas que interferem nos escritórios e vale relacionar.

- NR 17 – Ergonomia

17.1. Esta Norma Regulamentadora visa estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente (BRASIL, 2020).

A NR 17 regulamenta o mobiliário das estações de trabalho, os equipamentos utilizados, as condições ambientais dos espaços e a organização do trabalho. Também versa sobre a análise ergonômica e os riscos ergonômicos envolvidos nas atividades laborais, que devem ser verificados e minimizados pelo empregador.

Deve-se atentar à qualidade das condições do ambiente de trabalho e do modo de trabalhar para garantir a qualidade da saúde do trabalhador.

Há regras sobre o tipo mais adequado de mobiliário para cada atividade, a postura adequada, os equipamentos necessários, níveis de ruído toleráveis, climatização e iluminação corretas dos ambientes. Esta NR também dá poder de decisão aos trabalhadores para aprovação destes requisitos.

Abaixo, outras Normas Regulamentadoras a consultar e aplicar em projetos de edifícios e ambientes para escritórios (BRASIL, 2020).

- NR 08 – Edificações
- NR 10 – Segurança em Instalações e Serviços em Eletricidade
- NR 17 Anexo I – Trabalho dos Operadores de *Checkouts*
- NR 17 Anexo II – Trabalho em Teleatendimento/Telemarketing
- NR 23 – Proteção Contra Incêndios
- NR 24 – Condições Sanitárias e de Conforto nos Locais de Trabalho
- NR 26 – Sinalização de Segurança

Cabe lembrar que a Legislação Trabalhista sofreu diversas atualizações desde sua criação, sendo a última em 2017, Lei 13.467/2017, também denominada de Reforma Trabalhista.

Sob as vestes de resposta às alterações na realidade social e com o pretexto de propiciar ambiente favorável à geração de empregos, a referida reforma alterou vários pontos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-lei 5.452/1943, trouxe modificações tanto nos direitos individuais, quanto nos coletivos, bem como inovou alguns pontos relativos ao processo do trabalho, assim, a Reforma Trabalhista trouxe mudanças substanciais no cenário brasileiro, no que diz respeito aos direitos trabalhistas.

Em vigor desde 2017, a Reforma Trabalhista surgiu com o intuito de modernizar as regras laborais, adequando a legislação às novas relações de trabalho [...] (CAMPOS, 2021, p. 159).

Esta mesma lei também dispõe sobre o teletrabalho.

A legislação brasileira passou a prever o teletrabalho e suas condições na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a partir da reforma trazida pela Lei 13.467 de 2017. Dessa forma, o instituto passou a ser conceituado no art. 75-B, que dispõe que o teletrabalho é qualificado como a prestação de serviços realizada preponderantemente fora das acomodações do empregador, utilizando-se de tecnologias de informação e comunicação que, dada sua natureza, não seja considerada simples trabalho externo. Algumas alterações são trazidas com a mudança para o teletrabalho, por exemplo, a retirada de benefícios como refeições e transporte e o acréscimo de auxílios para internet e equipamentos (OLIVEIRA e KEINE, 2020, p. 1408).

### **1.7.2. Normas ABNT e ISO**

No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) cria, edita e divulga as Normas Brasileiras (NBR). Estas normas estão em consonância com as Normas Internacionais da International Organization For Standardization (ISO).

Essas Normas são elaboradas após debates e pesquisas envolvendo profissionais diversos (multidisciplinaridade), entidades e empresas ligadas a cada um dos setores e temas abordados por cada norma e, no caso das normas que apresentam índices e limites a serem respeitados – por exemplo, índice de luminosidade, temperatura e velocidade do ar, entre outros –, há a participação dos técnicos dos laboratórios onde são realizados os testes e homologados os resultados, muitas vezes com a presença do IPT (Instituto de Pesquisa e Tecnologia).

As Normas baseiam-se também em literatura proveniente de estudos exaustivos sobre antropometria, ergonomia, psicologia psicossocial, saúde do trabalhador, entre outros. Nestes casos, fornecem parâmetros a serem observados para a melhoria dos ambientes de trabalho e recursos para os usuários, principalmente os trabalhadores.

Importante salientar que as Normas são revistas periodicamente, portanto, cabe aos profissionais atentar continuamente à sua atualização.

Entre elas, há algumas atualmente aplicáveis a projetos de escritórios.

- NBR 9241 de 12/2000 – Requisitos ergonômicos para trabalho de escritório com computadores Parte 10 – Princípios de diálogo

A figura abaixo lista as atuais normas relacionadas à normatização de mobiliário para escritórios.

|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• NBR 12743 – Móveis – Classificação de Mobiliário</li><li>• NBR 5426 – Planos de amostragem e procedimentos na inspeção por atributos</li><li>• NBR 13960 – Móveis para escritório – Terminologia</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• NBR 11675 – Divisórias leves internas moduladas – Verificação da resistência aos impactos</li><li>• NBR 13961 – Móveis para escritório – Armários</li><li>• NBR 13962 – Móveis para escritório – Cadeiras – Requisitos e métodos de ensaio</li><li>• NBR 13963 – Móveis para escritório – Móveis para desenho – Classificação e características físicas e dimensionais</li><li>• NBR 13964 – Móveis para escritório – Divisória tipo painel</li><li>• NBR 13966 – Móveis para escritório – Mesas – Classificação e características físicas dimensionais e requisitos e métodos de ensaio</li><li>• NBR 13967 – Móveis para escritório – Sistemas de estação de trabalho – Classificação e métodos de ensaio</li><li>• NBR 14488 – Tampos de vidro para móveis – Requisitos e métodos de ensaio</li><li>• NBR 15141 – Móveis para escritório – Divisória modular tipo piso-teto</li><li>• NBR 15164 – Móveis estofados – Sofás</li><li>• NBR 15786 – Móveis para escritório – Móveis para teleatendimento, call center e telemarketing – Requisitos e métodos de ensaio</li></ul> |

Figura 1.32. Lista de algumas normas de mobiliário. Disponível em: <https://isopoint.com.br/portal/normas-e-portarias-moveis/>. Acesso em: 10/08/2022.

Logicamente, também não se pode deixar de respeitar a ABNT – NBR 9050/2020 – que diz respeito a acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. O cumprimento desta norma, dentre outras que tratam sobre Desenho Universal e acessibilidade, está estabelecido por Legislação Federal.

### 1.7.3. Neuroarquitetura

Os estudos e o conhecimento sobre a interferência do ambiente nas sensações, sentimentos e comportamento humano são foco de projetistas, arquitetos e designers desde tempos remotos. Foram aplicados em inúmeras construções para alcançar objetivos específicos, e continuam em uso e em aprimoramento.

Há vasta literatura sobre o tema, além de cursos de formação na área que incluem o assunto nas disciplinas curriculares.

O comportamento dos seres humanos é moldado pelas estruturas físicas que ocupam. Essa afirmação é de Pfeffer (1982), teórico defensor da perspectiva moderna e da inclusão dos estudos sobre estrutura física na teoria organizacional. Hatch (2013) discute esse assunto, assumindo que os projetos arquitetônicos de um edifício podem de fato reforçar os valores organizacionais, causando impressões, intencionais ou não, nos funcionários e *stakeholders*. Akyildiz e Polat (2018) atentam para a necessidade de planejamento, que envolve diversas estratégias para afetar o comportamento social. Tais estudos defendem que a estrutura física também tem implicações da vida da organização e do trabalhador (CABRAL, 2020, p. 236).

A princípio, os indivíduos reagem a imagens de lugares familiares, por meio da criação de um sentido simbólico para tais espaços e ambientes, tornando-os significativos para si. Essa combinação, de fisicalidade com significado, transforma as estruturas físicas e suas características em símbolos. A criação de símbolos, por sua vez, nem sempre é espontânea. Nesse sentido, organizações criam ambientes sensoriais através da combinação de recursos do design – janelas, iluminação, revestimento, móveis, cores, odores, entre outros –, forjando significados. Este arranjo de recursos transmite impressões, refletindo valores e estratégias, exprimindo a identidade organizacional. O ambiente sensorial criado produz respostas fisiológicas que podem influenciar no desempenho e no comportamento humano. Este potencial para comunicar significados por meio de estruturas físicas fornece às organizações acesso ao poder simbólico; permite que transmitam o significado que desejam, por meio de um design cauteloso e cuidadoso de suas edificações e arquitetura (RESENDE; DEMO; NASCIMENTO, 2019; HATCH, 2013; CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008, apud CABRAL, 2020, p. 237).

[...] A decoração do escritório, por exemplo, expressa a identidade dos indivíduos integrantes, permitindo ou não o uso de artefatos pessoais nas estações de trabalho, tais como fotos e objetos pessoais, revelando características intangíveis da organização (HATCH, 2013). Estudos sobre estrutura física das organizações sugerem, portanto, que a marcação física dos limites da equipe está associada com uma forte identidade do grupo. A presença de barreiras físicas, como móveis e divisórias, também pode influenciar na coesão da equipe e no relacionamento interpessoal (RICHARDS; DOBYNS, 1957; WELLS, 1965; WINEMAN, 1982, apud CABRAL, 2020, p. 241).

No início do século XXI, nos Estados Unidos, nasceu uma nova disciplina atenta ao ambiente e seu impacto sobre os seres humanos, a Neuroarquitetura, que consiste na Neurociência aplicada à Arquitetura, ou seja, usa conhecimento baseado em dados comprovados por testes e

análises neurocientíficas que podem ser aplicados a projetos de arquitetura e design, entre eles os projetos dos ambientes e mobiliário de escritórios, entre outros.

Em 2003, foi criada nos Estados Unidos por John Eberhard a Academia Americana de Neurociência e Arquitetura (Academy of Neuroscience for Architecture – ANFA). Em 2019, foi fundada no Brasil a Academia Brasileira de Neurociência e Arquitetura, a NEUROARQ® ACADEMY, pelas arquitetas Priscila Bencke e Gabriela Sartori, em Porto Alegre (BENCKE, 2021).



Figura 1.33. Frases e fotos de dois estudiosos da Neuroarquitetura. Fonte: Slide apresentado no evento A Trajetória da “Neuroarquitetura” – Ed. Especial, de 18 a 20 de maio de 2021, por Gabi Sartori e Priscilla Bencke – NEUROARQ<sup>a</sup> Academy.

Pela análise dos resultados de exames físicos, cognitivos e psicológicos do cérebro (áreas em atividade), do sistema endócrino (produção dos hormônios) e do coração (ritmo dos batimentos cardíacos e pressão arterial), durante as ações e sensações geradas nas pessoas nos ambientes projetados, obtêm-se um panorama dos quesitos favoráveis e desfavoráveis que contribuem para alcançar os determinados objetivos e facilitar a realização das atividades (BENCKE, 2021).

A neurociência também fornece informações e reforça o conhecimento existente para encontrar as melhores soluções para cada ambiente de trabalho, de forma a proporcionar a usuários e trabalhadores sensações desejadas como, por exemplo, pertencimento, acolhimento, relaxamento, atenção e foco, e facilitar maior produtividade, criatividade e integração dos funcionários.

O arcabouço da neurociência aplicado aos projetos de arquitetura e design pode contribuir para melhorar a saúde do trabalhador nos locais de trabalho. Fornece informações confiáveis e

mensuráveis para dimensionar os espaços, especificar o mobiliário, orientar as cores e o acabamentos dos espaços, do mobiliário e dos acessórios e, também, projetar a iluminação, o condicionamento térmico e o isolamento acústico para cada ambiente e tipo de atividade.

Os itens acima listados são observados em bons projetos há dezenas de anos; a diferença é que, atualmente, os resultados obtidos com cada solução adotada podem ser mensurados e comprovados por meio da ciência.

As arquitetas Bencke e Sartori, no programa de formação da NEUROARQ<sup>a</sup> Academy, consideram sete variáveis a serem estudadas e planejadas para alcançar os objetivos desejados em cada ambiente. São estes: aromas, cores, sons, biofilia, formas, iluminação, personalização/usabilidade (BENCKE, 2021).

O relatório Global Human Spaces Report descreve: “O design biofílico é um campo de estudo emergente que analisa a conexão das pessoas com a natureza aplicado ao espaço de trabalho” (INTERFACE, 2015).

Em termos mundiais, fica claro que as pessoas estão se afastando das áreas rurais para as cidades. Na verdade, a Organização das Nações Unidas prevê que em 2030, 60% da população mundial viverá em ambientes urbanos. Portanto, é imprescindível considerar como a conexão homem-natureza ainda pode ser oferecida para aqueles que residem em vilas e cidades. A resposta para este desafio é o design biofílico.

Com frequência descobrimos que nossas cidades e subúrbios foram concebidos de uma forma que nos aliena da natureza, além de degradar o ambiente. O design biofílico é uma maneira de projetar os lugares em que vivemos e trabalhamos de forma a satisfazer nossa necessidade, profunda e fundamental, de estarmos conectados à natureza.

Os efeitos oferecidos por esta conexão com a natureza vão muito além do simples aumento da satisfação do trabalhador. Uma crescente base de pesquisa identificou os benefícios positivos do design biofílico no apoio a vários resultados organizacionais, incluindo bem-estar e produtividade (INTERFACE, 2015, p. 7).

A neuroarquitetura aponta que o cérebro humano também responde bem aos estímulos que remetem a ambientes naturais. Portanto, não é somente a presença física de vegetação natural, água, pedras, madeira, que proporciona a sensação de bem-estar; imagens, texturas, cores e aromas também interferem positivamente na percepção do usuário com relação à presença da natureza no espaço (BENCKE, 2021).

A seguir, exemplos da aplicação do design biofílico em escritórios apresentados no artigo “O novo escritório da ATXK convida a natureza para dentro”, no blog da empresa Interface.

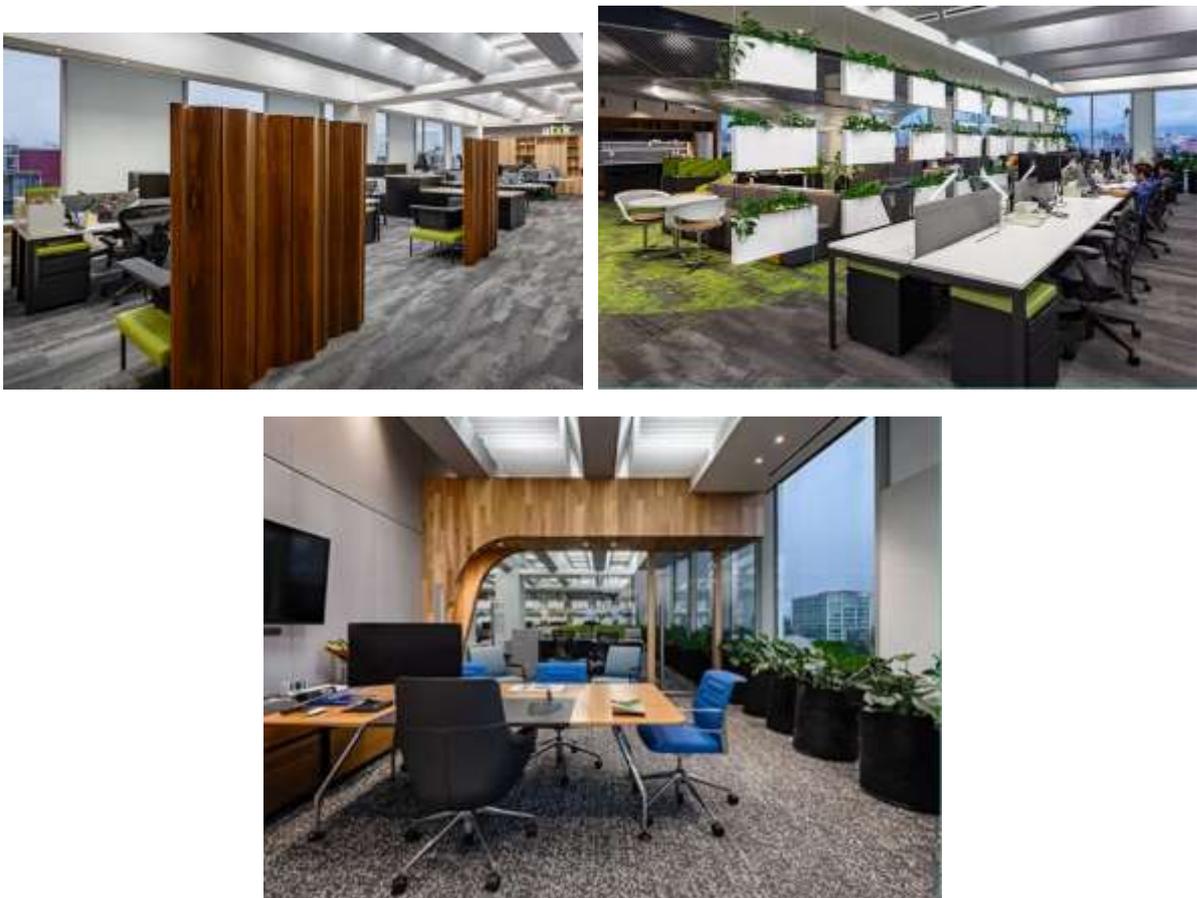


Figura 1.34. Imagem da ATXK no México. Disponível em: <https://blog.interface.com/atxk-new-office-invites-nature-inside/>. Acesso em: 30/03/2023.

Observa-se que as empresas que prezam pela saúde do trabalhador e desejam manter os altos rendimentos destes se esmeram em contratar profissionais que projetarão ambientes que seguem a Legislação e as Normas, mesmo que estas últimas não sejam obrigatórias. Investem, também, na manutenção de ambientes e de mobiliário, para que permaneçam adequados aos funcionários e às atividades realizadas.

Há profissionais especializados em projetos e manutenção que se mantêm atualizados quanto aos requisitos a respeitar.

Na verdade, atualmente, os projetos para escritórios são desenvolvidos por equipes que agrupam profissionais diversos, especializados em cada área necessária a estudar para compor projetos que atendem às Leis, Normas e aspectos psicossociais, além dos especialistas em tecnologias disponíveis que são instaladas para automatizar serviços inseridos nos edifícios.

São projetos complexos, que exigem multidisciplinaridade nas equipes e que inserem constantemente as inovações, sejam tecnológicas ou de aprofundamento sobre as características intrínsecas do ser humano trabalhador.

As empresas representam parte da sociedade e também são reflexos desta, além de serem, ao mesmo tempo, construtoras da sociedade onde estão inseridas. Para entendê-las de maneira mais holística e para poder intervir nelas, cada vez mais, se faz necessário ter um olhar muito mais abrangente do que somente o técnico ou, por outro lado, o humanista, ou ainda somente o social. Todos os aspectos estão interligados e devem ser analisados para se propor mudanças e atualizações.

A histórias destes últimos 35 anos de intervenções sociológicas pode ser resumida assim, quanto mais o tempo avança, mais as preocupações multiplicam-se e referem-se ao conjunto dos grupos profissionais e hierárquicos da empresa. A esta multiplicidade de populações e de problemas a resolver acrescenta-se o número crescente de especialistas e de correntes de pesquisa nas ciências humanas: psicologia industrial no começo, ergonomia, sociotécnica, sociologia das organizações, do trabalho e dos conflitos, ciências da gestão, análise cultural, direito do trabalho e história.

Esta constatação explica, em parte pelo menos, que a intervenção nas empresas seja percebida como se referindo a todo um sistema social de funcionamento, implicando simultaneamente vários grupos de atores e iniciando processos transformadores complexos onde os poderes, as identidades e os projetos estão estreitamente imbricados. Por isso se pode falar de desenvolvimento social, isto é, de ação de mudança do equilíbrio de todo um sistema e não somente de tal categoria ou tal posto (SAINSAULIEU, 2006, p. 321-2).

Para finalizar este ponto, segue depoimento de Bill Strickland no artigo “O ambiente orienta o comportamento e as expectativas”.

Acredito que a melhor maneira de simbolizar a mudança é a mudança na vida real. O ambiente orienta o comportamento. Esse conceito representa minha segunda crença para as organizações do futuro. O ambiente é fundamental para o bem-estar de uma pessoa, não importa se é encontrado em um programa de artes comunitário, uma faculdade ou universidade, um banco ou uma empresa global de informática. As pessoas reagem, assim como todas as coisas vivas, a seu ambiente costumeiro e familiar. Se você constrói um espaço desinteressante e insípido que anestesia os sentidos, o produto do trabalho seguirá a mesma linha. Se, por outro lado, criar espaços bonitos, como nós criamos, estabelece imediatamente uma maneira completamente distinta de apresentar ideias às pessoas. [...]

Acredito que a organização que investe em suas pessoas por meio de locais bem articulados, que sejam modernos, bem pensados e positivos terá ganhos significativos no moral dos funcionários, produtividade e uma atitude de boa vontade.

Por exemplo, a Steelcase, fabricante global de móveis para escritórios é um de nossos parceiros corporativos que aplica essa filosofia ambiental em seus locais de trabalho [...]. As organizações prosperam quando criam conscientemente um ambiente de trabalho e organizam uma filosofia compatível com os melhores aspectos da experiência humana (STRICKLAND apud GOLDSMITH e HESSELBEIN, 2010, p. 146).

## 1.8. O escritório no Brasil no século XXI

Estamos vivenciando o século XXI com uma série de mudanças muito rápidas, sejam elas sociais, econômicas, políticas, tecnológicas, incluindo as do poder geopolítico.

O espaço do escritório em São Paulo é resultado de um movimento que congrega assuntos diferentes, tais como o layout e o sistema de mobiliários, a teoria administrativa adotada, o tipo de edifício, juntamente com a tecnologia utilizada, a implantação geográfica deste na malha urbana da cidade, das políticas econômicas utilizadas pelos diversos modelos de desenvolvimento, da divisão internacional do trabalho. O espaço do escritório seria, portanto, a síntese entre todos estes assuntos, porém não a síntese cartesiana, que seria a soma, mas a síntese dialética, que é o resultado do choque das contradições entre assuntos que aparentemente não se relacionam (AMARAL, 2011, p. 101).

Pode-se utilizar essa constatação também em outras cidades do Brasil; entretanto, São Paulo é conhecida mundialmente por características que a colocam como cidade globalizada, atenta e aberta para os diversos movimentos mundiais.

Sabe-se também que, no Brasil, e especialmente na cidade de São Paulo, a tecnologia está presente em grande parte do trabalho, em praticamente todos os setores, portanto, o setor terciário não escapa dela.

Como é apregoado pelos estudiosos dos temas, as mudanças serão cada vez mais rápidas e abrangentes. O custo para implantação e uso das tecnologias disponíveis tem caído consideravelmente nos últimos anos, permitindo acesso a um maior número de empresas e pessoas.

Os escritórios refletem as tendências em vigor, como mencionado anteriormente.

As novas gerações entrantes no mercado de trabalho apresentam características e exigências diferentes para trabalhar. Os profissionais que atuam nos escritórios estão melhor informados e pedem condições mais adequadas e confortáveis para trabalho. Desejam ter protagonismo, flexibilidade e maior qualidade de vida.

As empresas também apresentavam benesses diferenciados para atrair e manter os funcionários em suas instalações. Algumas empresas ofereciam inclusive pacotes de benefícios individualizados conforme os desejos e características de cada profissional (mesmo que em uma parcela pequena das empresas).

Cabe então, antes de tratar do tema principal desta pesquisa, montar um cenário da situação dos escritórios nos últimos 20 anos no Brasil, focando em São Paulo até o momento imediatamente antes do início da pandemia Covid-19.

Pode-se notar que, como mencionado anteriormente, já haviam inúmeras opções de configuração dos espaços para trabalho que estavam sendo desenvolvidos nos escritórios.

Em 2007, a arquiteta e especialista em escritórios Cláudia Andrade, já apresentava em seu livro a diversidade de espaços de trabalho no setor em análise.

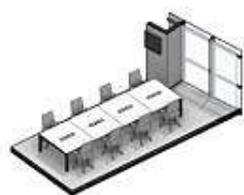
A tendência hoje é projetar escritórios compostos por diversos tipos de ambientes de trabalho:

- Espaços abertos, mais amplos e mobiliados com mesões, ou estações mais compactas para as atividades que exijam integração e comunicação.
- Pequenas salas fechadas, denominadas *cockpit offices*, para as atividades que exijam concentração ou privacidade e confidencialidade.
- Salas para trabalho em equipe, com recursos multimídia e mobiliário que permita fácil reconfiguração.
- Salas para reuniões formais ou para atendimento às pessoas, de tamanho menor com divisórias escamoteáveis, podendo ser configuradas para atender a grandes reuniões.
- Ambientes para integração e contatos sociais, como cafeterias e salas de estar.
- Ambiente com qualidade terapêuticas, como jardins ou salas de descompressão, com massagem e música relaxantes, apropriadas para reduzir o stress e recarregar as energias das pessoas no trabalho.
- Com esses espaços disponíveis, as pessoas deixam de ter estações de trabalho fixas e passam a se movimentar no escritório de acordo com as suas necessidades (ANDRADE, 2007, p. 92).

A seguir, exemplo gráfico das opções de ambientes para cada tipo de atividade. Desenhos incluídos no manual técnico desenvolvido por Cláudia Andrade para a empresa Lady em março de 2023, intitulado “A transformação dos escritórios” (ANDRADE, 2023).

Este material pode ser acessado mediante solicitação de *download* pelo *site* da empresa de produtos acústicos Lady, disponível no seguinte endereço: <https://ladytex.rds.land/ebook-transformacao-dos-escritorios>. Acredita-se conter informações de grande relevância para orientar o desenvolvimento de bons projetos para escritórios.

# Menu de ambientes



Estação de trabalho



Sala foco



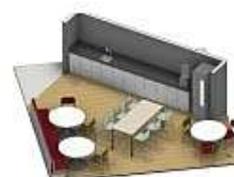
Sala para debate de ideias



Reuniões abertas



Espaço multiuso



Áreas café



Casulos



Descompressão



Game spots



Quiet spaces



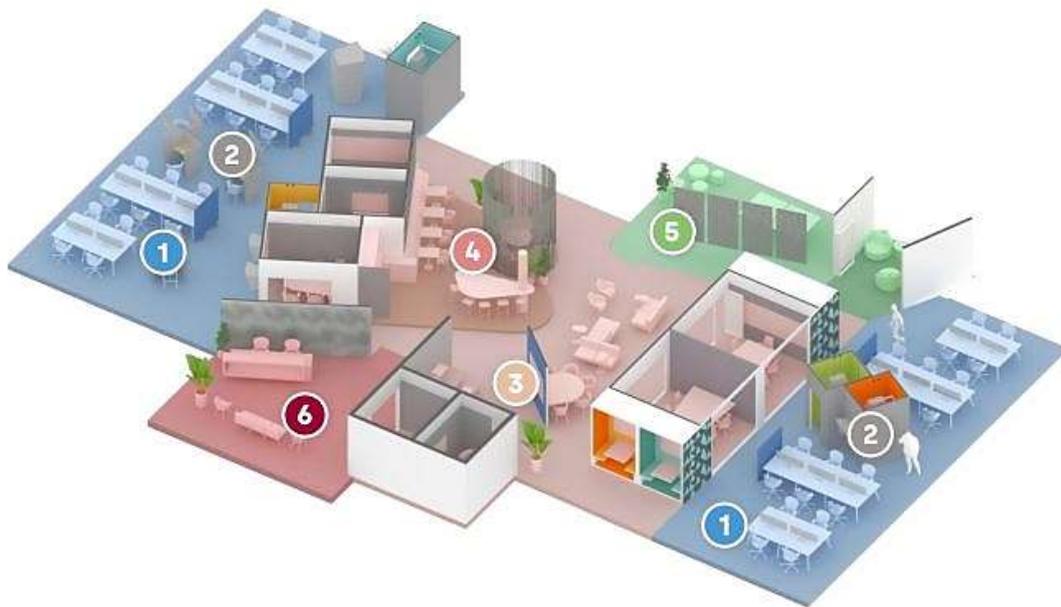
Foco aberto



Reuniões fechadas

Figura 1.35. Menu de ambientes. Fonte: ANDRADE, 2023, p. 21.

## Ambiente de trabalho: a divisão por zona



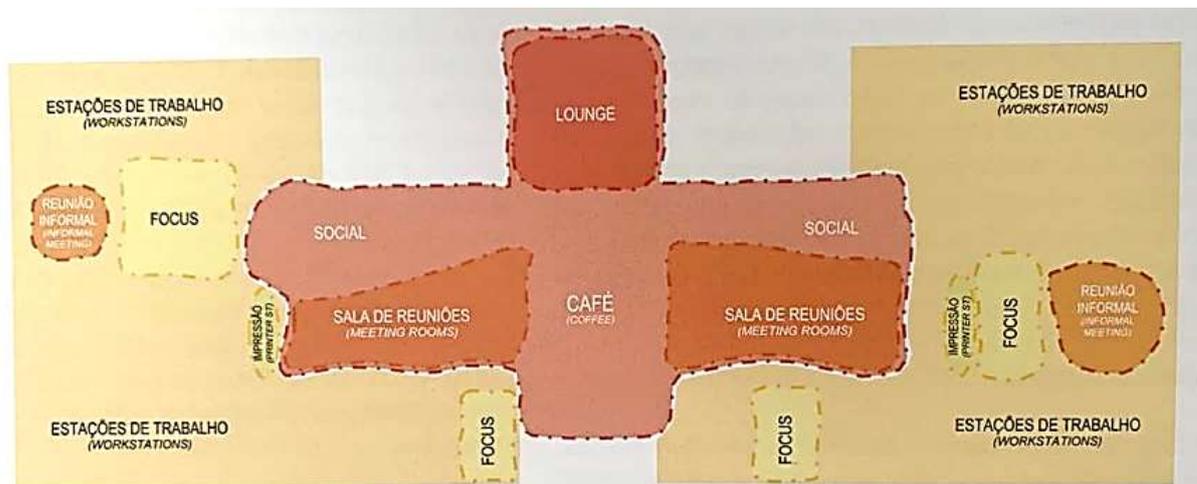
- 1 Vizinhança/projetos:** Espaço aberto onde ficam as estações de trabalho para o trabalho corriqueiro junto a equipe de sua área ou times de projetos.
- 2 Foco:** Para atividades que necessitem de privacidade e confidencialidade. Incluindo phone calls.
- 3 Colaboração:** Espaços onde são realizadas as atividades colaborativas programadas.
- 4 Integração:** Espaços abertos e semiabertos para diferentes atividades colaborativas espontâneas.
- 5 Regeneração:** Para pequenas pausas, encontros informais e socialização.
- 6 Recepção:** Para boas-vindas aos clientes, visitantes e colaboradores. É a vitrine da empresa.

Figura 1.36. Ambiente de trabalho: a divisão por zona. Fonte: ANDRADE, 2023, p. 20.

Existem também os espaços de apoio aos negócios da empresa, como, por exemplo, as áreas técnicas de informática, manutenção, centros de treinamento, *telemarketing* ou atendimento ao consumidor (ANDRADE, 2023).

O fato é que não há uma receita pronta e aplicável a todas as empresas e projetos, inclusive uma mesma empresa pode ter necessidades diferentes em cada um de seus escritórios.

A seguir, um exemplo de estudo para a configuração dos ambientes de escritórios e a solução de projeto para uma empresa específica, conforme método de trabalho do escritório Andrade & Azevedo, da arquiteta Cláudia Andrade.



- Área Social *Social Hub*
- Trabalho Colaborativo *Collaborative Work*
- Trabalho Individual *Individual Workstations*

Figura 1.37. Zoneamento por nível de interação. Fonte: ANDRADE, 2013, p. 48.

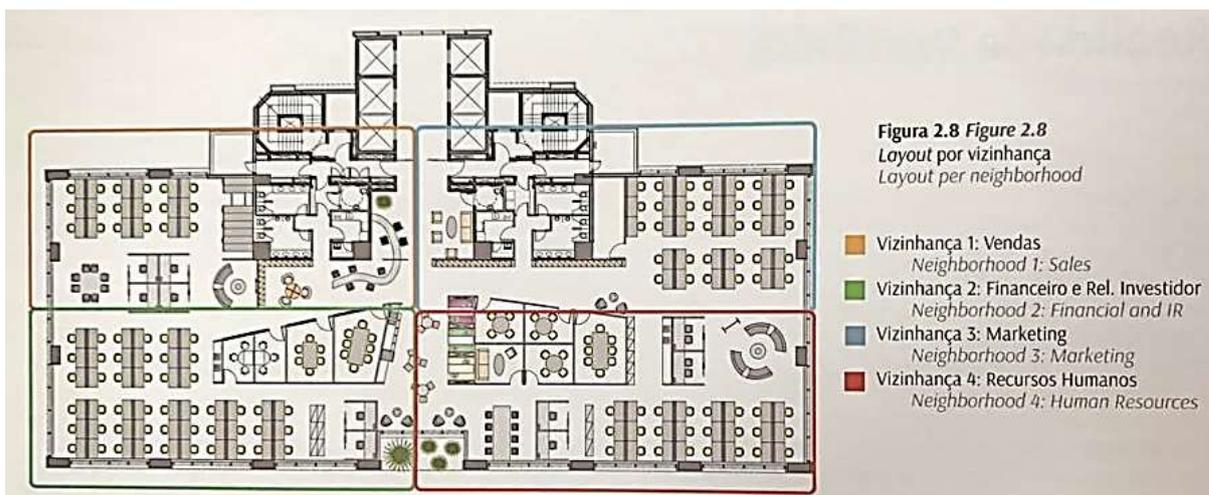


Figura 1.38. Zoneamento por nível de interação. Fonte: ANDRADE, 2013, p. 49.

Estudos mostram que em uma empresa tradicional, comum, a taxa de ocupação de todas as estações de trabalho e salas ficava em torno de 80%; portanto, antes da Covid-19, havia indícios de que se poderia reduzir o número de estações de trabalho em escritório não territorial (ANDRADE, 2022).

Entretanto, havia grande resistência por parte dos executivos em adotar o teletrabalho para a maioria das equipes, por conta do medo de perder o controle sobre os funcionários e as informações da empresa, ou de ter maior dificuldade para passar os valores e metas da empresa.

Ainda assim, algumas empresas já estavam adotando o trabalho remoto para atividades específicas ou em tempo parcial, aumentando a taxa de vacância das estações laborais.

No Brasil, e principalmente nas grandes cidades, como São Paulo, podiam-se encontrar os *coworkings* e escritórios-satélite – modelo de implantação dos escritórios de uma mesma empresa deixando a sede em local central na cidade e diversos pequenos escritórios locados nos bairros próximos às moradias dos funcionários (OFFICE CONNECTION, 2021) – e já víamos pessoas trabalhando em espaços de convivência como cafeterias, por exemplo.

Citando novamente texto da arquiteta Cláudia Andrade, percebemos que:

Os ambientes estão em permanente transformação, seja pelo impacto da economia, da tecnologia, das exigências de sustentabilidade ou das novas regras governamentais. A boa solução é definitivamente aquela em que se considera todos esses aspectos e deduz a solução que gera bem-estar produtivo (ANDRADE, 2013, p. 13).

E, para encerrar esse capítulo:

Estimular, criar ambientes instigantes para que seus colaboradores se tornem mais motivados são desafios para as organizações que precisam mudar a ênfase: em vez de buscar extrair o máximo que puder das pessoas, devem investir mais para que elas tragam mais de si a casa dias no trabalho, colaborando de forma cada vez mais efetiva para o alcance das metas.

O futuro do escritório terá cada vez mais um papel social, de integração, de troca de experiências e de inovação se será composto por equipes de profissionais distribuídos mundialmente. Para isso, em tamanho eles se tornarão menores e serão mais pulverizados. Cada vez mais eles contarão com menos estações de usos individual. Hoje, conforme apresentamos nos capítulos anteriores, elas já correspondem a menos de 50% do total de área ocupada e a tendência é elas não ultrapassarem 20%, praticamente se invertendo em relação as áreas relacionadas ao trabalho colaborativo e de integração (ANDRADE, 2013, p.142).

Até o momento, essa dissertação descreveu resumidamente o caminho seguido pela sociedade e pelas corporações que interferiram na configuração dos escritórios. Acredita-se ter apresentado um panorama das instalações das empresas no Brasil até os meses que antecederam o início da pandemia de Covid-19 e o anúncio de *lockdown* no Estado de São Paulo, em março de 2020.

Dando continuidade à dissertação, apresentam-se, a seguir, informações sobre o que ocorreu mediante às limitações impostas pela pandemia na sociedade, no trabalho e nos escritórios, foco desta pesquisa.

## Capítulo 2 – A pandemia de Covid-19

Pandemia é um termo utilizado para identificar doenças que se espalham por várias partes do mundo simultaneamente, ou sequencialmente, e se mantêm por um período longo, conforme pode ser encontrado no *site* do Instituto Butantan (BUTANTAN, 2020).

Uma enfermidade se torna uma pandemia quando atinge níveis mundiais, ou seja, quando determinado agente se dissemina em diversos países ou continentes, usualmente afetando um grande número de pessoas. Quem define quando uma doença se torna esse tipo de ameaça global é a Organização Mundial da Saúde (OMS). Uma pandemia pode começar como um surto ou epidemia; ou seja, surtos, pandemias e epidemias têm a mesma origem – o que muda é a escala da disseminação da doença.

Um surto ocorre quando há aumento localizado do número de casos de uma doença [...]. Uma epidemia, por sua vez, se dá quando ocorre um aumento no número de casos de uma doença em diversas regiões, estados ou cidades, porém sem atingir níveis globais [...]. E uma endemia ocorre quando a doença é recorrente na região, mas não há um aumento significativo no número de casos e a população convive com ela. (BUTANTAN, [s.d.]

Conforme informado no site do Governo Brasileiro, (2020), este “é o primeiro coronavírus a ser classificado como pandemia pela OMS”.

A história nos mostra outras pandemias que dizimaram populações de alguns países, porém, devido à atual globalização, a disseminação e o impacto mundial foram ainda mais desastrosos do que nas épocas anteriores. Praticamente todos os continentes e países sofreram e ainda estão sofrendo as consequências de tal pandemia.



Figura 2.1. Representação de policiais de Seattle vestindo máscaras cirúrgicas durante a pandemia de 1918 (Foto: Wikimedia Commons). Disponível em: <https://tinyurl.com/27c3erfm>. Acesso em: 22/10/2022.

Conforme dados na reportagem de Letícia Rodrigues, em 2022, pode-se ter uma visão mais abrangente do impacto das epidemias no decorrer dos séculos. A seguir, um resumo do relato. No século XIV, a Peste Bubônica, ou Peste Negra, na Europa e Eurásia, abateu entre 75 milhões e 200 milhões. Houve a Varíola, erradicada em 1980 após maciça campanha de vacinação global. Passamos pela epidemia global, em 1817, da Cólera, existe vacina, mas não está erradicada devida às mutações da bactéria, portanto há histórico de novas contaminações pelo mundo, inclusive no Brasil, nas regiões mais pobres do Nordeste. Em 1918 a Gripe Espanhola, causada por um tipo de influenza matou entre 40 milhões e 50 milhões de pessoas. A Gripe Suína (H1N1) surgida no México em 2009 ainda nos preocupa (RODRIGUES, 2022).

Cabe lembrar que o Brasil ainda convive com Malária, Dengue, Zikavírus, Chikungunha, entre outras endemias menos divulgadas. A AIDS ainda existe. Com exceção do último, podem-se creditar esses problemas à falta de saneamento básico, realidade de inúmeras cidades brasileiras.

Alguns cientistas, há anos, vêm alertando que algo assim viria a acontecer devido ao tratamento que a humanidade tem dado à natureza. A destruição dos biomas fará com que inúmeros vírus que os habitam procurem novos hospedeiros. Vírus conhecidos ou não, que desafiarão a comunidade científica, política e social constantemente.

A luta das espécies pela sobrevivência será eterna enquanto houver vida no planeta. O mesmo acontecerá com a história das epidemias para a humanidade; novos germes aparecerão, outros se tornarão mais agressivos, alguns talvez escapem ao controle dos pesquisadores que os experimentam. Vírus e bactérias sempre buscarão se perpetuar, mesmo que tenham que aniquilar nossa espécie para isso. É improvável, porém, que isso aconteça, pois se o hospedeiro desaparece, o microrganismo também desaparece, porque não encontrará mais quem infectar. O risco de doença e morte, porém, paira sobre nossas cabeças como a Espada de Dâmocles.

O terceiro milênio chegou com essa mensagem, em uma sucessão de surtos de germes desconhecidos ou esquecidos. [...]

[...]

A conjugação e articulação de conteúdos médicos em torno de epidemias e seus agentes causais, com conhecimento sobre circunstâncias históricas e impactos sociais, podem contribuir para uma formação profissional mais abrangente (BARRERA, 2016, tradução nossa<sup>1</sup>).

---

<sup>1</sup> La lucha de las especies por la supervivencia será eterna mientras haya vida en el planeta. También lo será la historia de las epidemias para la humanidad; aparecerán nuevos gérmenes, otros se tornarán más agresivos, alguno, tal vez, escape del control de los investigadores que experimentan con ellos. Virus y bacterias siempre buscarán perpetuarse, aunque para ello tengan que aniquilar a nuestra especie. No es probable, sin embargo, que ello suceda, porque si desaparece el hospedero, también le ocurre al microorganismo, que ya no encontrará a quién infectar. El riesgo de enfermedad y muerte, no obstante, pende sobre nuestras cabezas como espada de Damocles. El tercer milenio ha llegado con ese mensaje, en una sucesión de brotes de gérmenes desconocidos u olvidados.[...]

Os médicos infectologistas e cientistas afirmam que a Covid-19 será permanente, assim como ocorre com o vírus da Influenza. Trata-se de um vírus mutante e anualmente será necessária a vacinação contra as novas cepas.

Em entrevista ao The Guardian, a diretora da Meio Ambiente da ONU, Inger Andersen, explicou que 75% de todas as doenças infecciosas emergentes recentes são provenientes da vida selvagem, animais e plantas que abrigam doenças que podem ser transmitidas para os humanos. O habitat destruído cria as condições ideais para o surgimento de várias epidemias: nesse sentido, a Covid-19 pode ser apenas o começo de pandemias em massa.

[...]

No viés da saúde urbana, a Covid-19 mostra a ponta de um iceberg a ser revelado, onde a maioria dos patógenos sequer foi descoberta. Como alerta Brian Bird, virologista da Universidade da Califórnia [...]. “Não podemos prever de onde chegará a próxima pandemia [...], a única certeza é que esta seguramente virá” (BORGES e MARQUES, 2020, p. 147).

O adensamento urbano favorece imensamente a proliferação dos vírus que, não tendo mais os seus habitats naturais, se instalam nos seres das cidades. Temos visto infestações em animais e nos seres humanos.

Os espaços urbanos no século XX se ampliaram de forma demasiada. De acordo com dados da Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios (Pnad), em 2015, 84,72% da população brasileira já vivia em áreas urbanas, sendo que no Sudeste, esse percentual aumentava para 93,14%, grande parte nas cidades da faixa coberta pela Mata Atlântica (BORGES e MARQUES, 2020, p. 172)

Gestores de cidades precisam aprender algo com esta pandemia. Cidades inteligentes, premissa de toda gestão que se diz contemporânea, precisam melhor aproveitar sua infraestrutura digital para conhecer seus territórios. Pandemias incidem de forma diversa em diferentes tipos de espaços, isso é fato. Mapear criteriosamente e diagnosticar precisamente áreas vulneráveis seria um bom começo. Casos de sucesso comprovam que aglomerações urbanas podem prosperar desde que problemas sejam bem conhecidos e boas práticas de gestão pública sejam implementadas. Densidade não é o inimigo número um, das cidades. Falta de planejamento, sim (BORGES e MARQUES, 2020, p.181).

Atualmente, fala-se em criar cidades inteligentes. Pode-se crer que um dos pontos a se observar é a qualidade ambiental das tais cidades inteligentes e a preocupação em garantir essa qualidade à maior parcela da população, alcançando a totalidade da sociedade.

A Covid-19 veio para nos alertar ainda mais sobre a necessidade de pensarmos a sociedade como um todo e em nível global. A preservação do meio ambiente é essencial para a sobrevivência dos seres humanos.

---

[...] La conjunción y articulación de los contenidos médicos en torno a las epidemias y sus agentes causales, con los conocimientos sobre las circunstancias históricas e impactos sociales, pueden aportar a una formación profesional más integral (BARRERA, 2016).

## 2.1. Breve histórico e consequências da pandemia

Os primeiros registros da doença se deram em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, China, intitulada Covid-19 – *CoronaVirus Disease* (Doença do coronavírus 2, Sars-CoV-2). O vírus causa uma síndrome respiratória aguda e que acaba afetando também outros órgãos e sistemas do corpo humano podendo levar à morte.

Segundo os artigos especializados, os primeiros coronavírus humanos foram reconhecidos em 1937 como agente infeccioso, recebendo sua denominação em 1965, devido à sua morfologia similar à coroa, um vírus “nobre”, portanto.

Desde então faz suas aparições regulares e planetárias no organismo humano, neste astro-hospital (BORGES e MARQUES, 2020, p. 188).

Nesta nova aparição, o vírus se espalhou rapidamente pelo mundo, matando milhões de pessoas nos vários meses seguintes. Em março de 2020, a situação foi considerada como pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS), após mais de 115 países terem confirmado casos da doença.

Desde então, totalizam-se milhões de mortos pelo mundo, sendo cerca de 700 mil mortes no Brasil até março de 2023. Países que adotaram uma postura proativa no enfrentamento da Covid-19 tiveram taxa de mortalidade em torno de 2 a 3%, enquanto nos que demoraram para agir essa taxa chegou a 10%. É o caso do Brasil.

O vírus da Covid-19 tem a capacidade de mutação rápida, o que dificultou e ainda dificulta a plena eficácia das vacinas que foram desenvolvidas. Vale dizer que as vacinas são resultado do intenso trabalho de equipes das áreas de saúde pelo mundo e foram desenvolvidas em tempo nunca antes visto pela comunidade.

A Covid-19 transformou o mundo em pouquíssimos meses. As autoridades e equipes médicas sugeriram e adotaram medidas conhecidas e utilizadas para conter epidemias anteriores.

Evitar aglomerações e, caso fosse realmente necessária a comunicação pessoal com alguém, manter distanciamento físico (acima de 1,50 m), uso de máscaras tampando boca e nariz (e a constante troca delas durante o dia, lavando ou descartando-as), uso de álcool em gel nas mãos e braços ou a lavagem das mãos com sabão constantemente, evitar tocar nos objetos de uso comum e tocar o rosto com as mãos; quarentena, caso houvesse a confirmação do contágio pelo vírus, ou até mesmo, em algumas situações, somente pela desconfiança de tal contágio. Os cuidados deviam ser ainda maiores pelos acometidos por doenças crônicas e idosos.

Além disso, também houve a recomendação do aumento da higienização dos objetos utilizados por grande número de pessoas, como, por exemplo, passar álcool em gel nas maçanetas, nos corrimãos, nos apoios dos carrinhos de supermercado e assim por diante.

Passamos a higienizar tudo o que vinha da rua, compras, calçados, roupas etc. Assistimos pela TV à China lavando ruas, paredes e tudo que estivesse em público.

Apesar de todas essas recomendações, foi necessário decretar o *lockdown*, a restrição da movimentação de pessoas fora de casa, para manter o isolamento com o intuito de reduzir o ritmo da proliferação do vírus.

Em 20 de março, o governador do estado de São Paulo, João Dória, no uso de suas atribuições legais, reconheceu, pelo decreto Nº 64.879, a situação de calamidade pública no estado de São Paulo e deu providências para o enfrentamento da pandemia, com a suspensão de atividades consideradas não essenciais e do calendário letivo de aulas em todo o Estado de São Paulo. Entre as principais ações elencadas por este decreto, destaca-se o funcionamento de serviços de mercados e farmácias em jornadas de trabalho reduzidas, e a não obrigatoriedade do pagamento de serviços de água e esgoto, destinado aos cidadãos de baixa renda (BRASIL, 2020). Ainda com a finalidade de mitigar as consequências da pandemia de covid-19, o período de isolamento social foi prorrogado inicialmente até a data de 31 de maio de 2020. A situação de calamidade pública foi reconhecida até início do mês de junho, no qual, sob fortes críticas de especialistas da área da saúde e ao mesmo tempo pressionado por parte significativa dos comerciantes, lojistas e empresários, as medidas de isolamento social foram flexibilizadas com a reabertura gradual do comércio na cidade de São Paulo (MORENO, 2021, p. 318).

Para as empresas que não pudessem fechar ou reduzir o quadro, sugeriu-se a implantação de turnos de trabalho das equipes evitando a lotação dos espaços. Inicialmente, o percentual de lotação permitido ficava em torno de 30%. Paulatinamente, conforme o conhecimento adquirido sobre o comportamento do vírus, assim como as taxas de vacinação aumentavam, isto foi se ampliando.

Indicada (*sic*) pela OMS como principal medida contra a pandemia de covid-19, o isolamento social influenciou a rápida expansão das tecnologias da informação e das contratações *home office*. Se, por um lado, as empresas de TI e startups apresentam o teletrabalho como um privilégio no contexto de pandemia, o isolamento e a dupla jornada, que envolve, no caso dos núcleos familiares, cuidar dos filhos e da casa, também propiciam o surgimento de síndromes, jornadas extensivas e doenças mentais. Destaca-se ainda a preocupação econômica, de desemprego e de suspensão repentina de contratos. O sentimento de desamparo e de luto, de perda da rotina anterior, apresenta-se também como uma nova dificuldade de adaptação a este momento, trazendo consequências emocionais e esgotamento físico para o trabalhador (MORENO, 2021, p. 318).

Praticamente todos os países seguiram essas mesmas orientações, fornecidas pelas equipes médicas e da vigilância sanitária.

Adotou-se também a vacinação em massa para conter o vírus. Assunto bastante controverso, devido à desconfiança sobre a real eficácia das vacinas pela rapidez com que foram desenvolvidas e liberadas; ainda assim, foram utilizadas pela maioria dos países. Mais de uma empresa desenvolveu vacinas através de técnicas diferentes. Ainda hoje, a vacinação está ocorrendo. Neste momento, no Brasil, em abril de 2023, está sendo aplicada dose de reforço, sendo esta a quinta dose. Acredita-se que a vacinação de prevenção ao Sars-CoV-2 deverá passar a ocorrer anualmente conforme já vivenciamos com a vacinação de prevenção à gripe.

Vivemos limitações diversas para tentar reduzir o nível de transmissão do vírus. Novas modalidades de relações interpessoais foram adotadas. O distanciamento passou a ser primordial para a sobrevivência. Vimos cidades com as ruas completamente vazias.

A exigência de não circular foi tão enfática que áreas de lazer e uso comum, como praias e parques, por exemplo, foram cercadas para que as pessoas não as pudessem acessar. E as prefeituras mantiveram equipes de vigilância nos locais cercados.

O uso de máscara era compulsório, inclusive nas ruas, quem fosse flagrado sem a máscara devidamente colocada no rosto podia receber multa.

As atividades mundiais praticamente pararam. Pessoas se assustaram e se desnortaram, não sabendo como reagir a essa tão grande e devastadora ameaça mundial.

O trabalho, essencial para movimentar a sociedade, foi brutalmente afetado e ameaçado, gerando inúmeras mazelas na sociedade, que ainda persistem, apesar das ações implementadas para conter a crise econômica e social que se vislumbrava.

Para limitar e conter os efeitos da COVID-19 no mundo do trabalho, as estratégias propostas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT-2020), que se estruturam em quatro pilares principais: (i) proteger os trabalhadores(as) no local de trabalho; (ii) apoiar a economia e a demanda de trabalho; (iii) apoiar trabalho e renda; e (iv) encontrar soluções compartilhadas por meio do diálogo social. Adicionalmente, de acordo com a OIT, as políticas deveriam se concentrar em dois objetivos imediatos: medidas de proteção à saúde e apoio econômico tanto do lado da demanda quanto da oferta. Em primeiro lugar, os trabalhadores e suas famílias precisariam ser protegidos dos riscos à saúde, fortalecendo as políticas e medidas de saúde e segurança no local de trabalho. Em segundo lugar, seria necessário adotar respostas por meio de políticas oportunas e coordenadas em grande escala para apoiar o emprego e a renda e para apoiar as empresas, a economia e a demanda de trabalho (SANTANA e ROAZZI, 2021, p. 1736).

A partir desta nova realidade incontrolável, rapidamente as empresas e os trabalhadores tiveram de se adaptar, para a própria subsistência e manutenção da sociedade.

A situação também suscitou inúmeros questionamentos sobre o modo de viver, as relações humanas e com a natureza. Nos fez repensar as prioridades e nos alertou para a primordial necessidade de investimento em pesquisa médica e saúde pública.

Em relação ao papel dos gestores e projetistas das cidades, também houve questionamentos. Sabe-se que a vida adensada nas cidades e o inadequado, ou mesmo inexistente saneamento básico, são propulsores da proliferação de doenças transmitidas por vírus e bactérias. Posto isso, cabe olhar com maior atenção o planejamento urbano.

O estudo da forma urbana em relação à caracterização e à análise climática e de conforto ambiental deve auxiliar na tomada de decisão quanto ao planejamento urbano. O Brasil possui a sua maior área territorial dentro da zona tropical. Romero (2000:107) cita princípios, para as regiões tropicais, dentre os quais, que “o tecido urbano deve ser disperso, solto, aberto e extenso, para permitir a ventilação das formas construídas; as construções devem estar separadas entre si e rodeadas de árvores que proporcionem o sombreamento necessário e absorvam a radiação solar”. Além disso, as vedações devem ser “escassas e de preferência naturais (vegetais), e a ventilação deve advir da rua”. As estratégias bioclimáticas apontam que edificações inseridas em clima tropical quente e úmido devem possuir grandes aberturas que favoreçam a ventilação, a iluminação natural, ao mesmo tempo, se protegendo da insolação em excesso. Espaços escuros, quentes e úmidos são altamente propícios à proliferação de microrganismos, por conseguinte, aumento de doenças, sobretudo, respiratórias (BORGES e MARQUES, 2020, p. 113).

O significado do trabalho e as formas de trabalhar foram questionados e repensados por empregadores, empregados e autônomos.

Perguntas diversas passaram a ser levantadas por profissionais de áreas ligadas ao planejamento e à manutenção das cidades e dos ambientes de trabalho, ao trabalho em si e aos relacionamentos humanos.

Entre elas, questões sobre como será a nova realidade dos ambientes de trabalho e das interações profissionais após a liberação para a volta aos escritórios.

- As pessoas desejam voltar a trabalhar nos escritórios após experimentarem novas opções de formatos e ambientes laborais?
- Como acontecerá o retorno ao trabalho em escritórios?
- Como serão as novas relações de trabalho?
- Onde e como iremos trabalhar?
- Como serão os novos ambientes de escritórios?
- Quais as novas preocupações e orientações sobre como projetar os escritórios para atender às novas relações de trabalho e qualidade dos espaços?

- Quais serão as novas premissas para projetos de espaços de trabalho em escritórios e como atendê-las?
- Como atender às novas necessidades de espaços para garantir a saúde dos usuários?
- Como serão as cidades após a implantação das mudanças dos locais de trabalho?

Encontros com equipes de recursos humanos, arquitetos, advogados, empreendedores do setor corporativo, têm ocorrido desde 2020 para tratar desses assuntos, assim como a imprensa também tem abordado o tema.

O que pode ser percebido é que não existem respostas conclusivas; até o momento, o que se tem são opiniões baseadas no encaminhamento que as organizações têm adotado e no comportamento dos trabalhadores e empreendedores. Sabe-se que aconteceram mudanças, mas se realmente se consolidarão, ainda hoje há muitas dúvidas.

Além disso, os que tratam e vivenciam o tema também se baseiam nas mudanças que já vinham ocorrendo no século XXI, muitas delas referentes ao uso maciço da tecnologia, principalmente da internet, e no perfil das novas gerações que têm ingressado no mercado de trabalho.

As mudanças têm sido tão velozes que surpreendem diariamente e suscitam novos questionamentos constantes. Como dizem, vivemos a era das incertezas.

## **2.2. Breve histórico sobre a sociedade e o trabalho no período da Covid-19**

Este histórico relata brevemente o que ocorreu desde março de 2020 no Brasil, a partir do momento em que prefeitos passaram a decretar o *lockdown* em várias cidades, permitindo o funcionamento somente dos serviços essenciais para a manutenção das cidades e dos setores primordiais da saúde para o combate à doença e cuidados com os enfermos.

A partir dessa data, o trabalho sofreu imensa mudança em questão de dias; não foi totalmente paralisado devido à internet, que permitiu a continuidade das conexões e o trabalho de parte da população que a utiliza. Ocorreram transformações para a maioria dos profissionais, das mais diversas empresas e funções, empreendedores, na área de comércio e serviços, enfim, toda a cadeia que mantém o capital girando no mundo.

No Brasil, o Governo Federal promulgou a Medida Provisórias n° 927, de 22 de março de 2020.

Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Art. 4º Durante o estado de calamidade pública a que se refere o art. 1º, o empregador poderá, a seu critério, alterar o regime de trabalho presencial para o teletrabalho, o trabalho remoto ou outro tipo de trabalho a distância e determinar o retorno ao regime de trabalho presencial, independentemente da existência de acordos individuais ou coletivos, dispensado o registro prévio da alteração no contrato individual de trabalho (SESI CEARÁ, 2020, p. 3).

O *home office* foi adotado por milhares de trabalhadores. Nesse regime de trabalho, o funcionário pode exercer as suas atividades laborais em sua residência, optando em trabalhar período parcial ou total neste “seu” local laboral, algo que já vinha ocorrendo paulatinamente desde o início deste século teve que ser adotado imediatamente e de forma integral.

Dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT) apontam que, em 2019, antes da pandemia se espalhar pelo mundo, cerca de 260 milhões de pessoas trabalhavam em casa – o equivalente a 7,9% do total de trabalhadores. Em 2020, nos primeiros meses da pandemia Covid-19, esse número aumentou para a cada dos 20% (ALVES, 2022, p. 20).

As empresas e os profissionais se viram obrigados a se adequarem em poucos dias, mesmo que não estivessem equipados adequadamente para passarem a trabalhar em suas residências. O mesmo ocorreu com as crianças, que passaram a ter de estudar em seus lares.

À medida que o espaço urbano foi pouco a pouco sendo esvaziado ao longo do toque de recolher, fazendo valer as medidas restritivas e levando o núcleo familiar ao confinamento, o espaço da moradia foi se adequando. Nos apartamentos e casas, a sala antes ocupada como espaço de confraternização e lazer, virou, de uma hora para outra, também espaço de trabalho e de estudo de toda a família. Sobre esse aspecto, e com o humor que lhe é peculiar, o escritor Luís Fernando Veríssimo (2019) complementa “a *home* e o *office* viraram a mesma coisa. Ou a *home* é o *office* com cozinha e cama”. Afinal o morar deve ser dinâmico e isso inclui funções variadas, que se desdobram em outras, porém em muitos casos um único cômodo sobrepõe quarto, sala e cozinha. Diferente do planejado na sua concepção, em época de isolamento os espaços destinados ao habitar estão sendo, na sua maioria, enxutos para a realização das atividades de trabalho à distância. Além disso, as atividades destinadas aos espaços de uso público tiveram que se adequar ao ambiente privado, pois em muitos lares não há sequer um local de transição entre essas duas esferas, como um quintal ou varanda para as atividades recreativas de adultos e crianças (BORGES e MARQUES, 2020, p. 140-141).



Figura 2.2. *Home office*. Disponível em: <https://br.freepik.com/fotos/pai-trabalhando/2>. Acesso em: 10/07/2023.

A arquiteta Amanda Siqueira falou sobre a experiência do Banco Itaú em evento *online* em maio de 2022.

Nunca imaginamos que em 15 dias todo o banco estaria trabalhando em *home office*. O pessoal de tecnologia foi excepcional para conseguir que todo mundo trabalhasse de casa, disponibilizar *notebook* para quem não tinha e não deixar o banco parar. Foi uma operação de guerra e até ganharam prêmio. As agências bancárias nunca pararam. (OFFICE CONNECTION, maio 2022).

Os professores tiveram uma ou duas semanas para alterar toda a sistemática de montar e ministrar aulas e transmitir a informação por uma tela de computador, para alunos nas mais diversas situações e localidades.

Encontraram-se alunos estudando pelas mais diversas modalidades: *desktop*, *laptop*, *tablet* ou celular e em locais que permitissem a conexão com a internet. Em qualquer lugar, da melhor forma que conseguissem, em casa, nas ruas, nos campos e evitando aglomeração.

Viram-se mães e pais se transformando em “professores”, de um dia para o outro, tentando contribuir na formação que a escola proporciona.

Entretanto, grande parte dos alunos ficou sem estudar por este Brasil afora, pois cabe lembrar que um percentual considerável da população não possui acesso à internet, tampouco equipamento adequado para estudar, e os pais não têm conhecimento formal suficiente para apoiar seus filhos nas tarefas escolares. Isso gerou um grave problema, que levará anos para ser resolvido, podendo inclusive afetar o mercado de trabalho.

Os restaurantes, bares, cafés e outros estabelecimentos de alimentação foram forçados a fechar as portas, podendo atender seus clientes sob encomenda, utilizando serviços de entregas. Nem todos conseguiram se adequar a este modelo, mas, mesmo assim, houve um aumento significativo desta modalidade.

Muitas famílias voltaram a preparar suas refeições ou as encomendavam de locais próximos às suas residências. Portanto, os restaurantes e lanchonetes nos grandes centros de escritórios tiveram de se reinventar ou fecharam.

O *delivery*, ou seja, as entregas em domicílio de produtos diversos, intensificou-se astronômicamente. Passou-se a adquirir e a entregar produtos diversificados, até mesmo pelos setores mais resistentes e pelas pessoas menos propensas a utilizar tal tipo de serviço até então. O comércio eletrônico fixou o seu lugar e se ampliou exponencialmente.

O número de entregadores, portanto, elevou-se e, segundo algumas reportagens publicadas na mídia nacional, pode ter absorvido parte da mão de obra remanescente da redução dos empregos das empresas formais, as quais sentiram o impacto do isolamento. Entre algumas altamente afetadas, estão as dos setores de lazer, cultura e eventos, por exemplo.

Observaram-se estabelecimentos comerciais fechados, temporariamente, atendendo seus clientes por meio do comércio eletrônico e entregas por *delivery*. Outros fecharam definitivamente.

Também houve o encerramento de contratos de locação de escritórios que abrigavam empresas, parcial ou totalmente, devido ao trabalho remoto. Algumas empresas desativaram andares ou edifícios corporativos inteiros.

Entretanto, cresceu o número de galpões utilizados por empresas de armazenagem e logística, conforme noticiado nas mídias.

A mobilidade foi alterada. Desde meados de 2020, as vendas de bicicletas dispararam e viu-se, em várias cidades, incluindo as capitais, um aumento no uso dessa modalidade de transporte para evitar as aglomerações dos transportes coletivos, públicos ou particulares, além do uso dos patinetes elétricos, a mais nova modalidade de transporte individual motorizado.

A venda de motocicletas, que já vinha crescendo constantemente, recebeu novo incremento nas vendas porque alguns profissionais que não puderam parar de trabalhar adotaram essa opção de locomoção

Presenciamos cidades se transformando, como, por exemplo a maior cidade de negócios do Brasil, São Paulo, vazia. Parte das pessoas trabalhando em suas residências na própria cidade; entretanto, parte trabalhando em casas de veraneio em cidades praianas, em cidades do interior, em chácaras, em sítios.

Reportagem do jornal regional da Baixada Santista, *A Tribuna*, do dia 2 de maio de 2021, apontou que o Condomínio Riviera de São Lourenço, na cidade praiana de Bertioga, teve um acréscimo de mais de 200% na população residente. O Condomínio de luxo, até então, era ocupado por veranistas, muitos provenientes da cidade de São Paulo. Os entrevistados informaram ter a intenção de mudar-se definitivamente para as suas casas na Riviera. Somente os que possuem filhos na fase escolar pretendem voltar às suas cidades, porque em Bertioga não há escolas de ensino fundamental do nível que desejam (A TRIBUNA, 2021).

Alguns proprietários destas “novas moradias” na Riviera, compraram ou pretendem comprar residências maiores para montarem seus escritórios em suas casas e passarem a trabalhar em sistema *home office*. O perfil comum destes é de profissionais liberais, executivos ou empresários, conforme cita a entrevista (A TRIBUNA, 2021).

Essa mudança de perfil dos usuários da Riviera também ampliará a necessidade de mão de obra fixa e de prestadores de serviço para atender a essa nova população fixa, o que vem ocorrendo desde março de 2020. Conforme afirma Luiz Augusto Pereira de Almeida, diretor da Sobloco, responsável pela implantação e manutenção do condomínio: (A TRIBUNA, 2021)

Sentimos esse movimento no dia a dia. A Riviera gera uma rede de prestadores de serviços e produtos que acaba crescendo conforme aumenta a população. São novos empregos e oportunidades para quem vive em Bertioga e nas cidades vizinhas (A TRIBUNA, 2021, p A6).

Além disso, os espaços comerciais do shopping da Riviera estão completamente ocupados e há fila de espera para implantar novos negócios, o que não ocorria há tempos (A TRIBUNA, 2021).

Na mesma cidade, há outros condomínios com perfil semelhante, onde acredita-se estarem ocorrendo movimentos semelhantes. Pode-se supor que Bertioga e as cidades mais próximas sofrerão mudanças significativas no perfil de moradores, dos serviços e nos ambientes de trabalho.

Situação semelhante é encontrada em condomínios nas cidades do interior paulista, provocando inclusive a valorização do metro quadrado comercializado.

Na reportagem da revista *Veja São Paulo*, os repórteres Carvalho e Abdo retratam a situação dos condomínios de alto luxo no interior e litoral, nas cidades do Guarujá e praias de São Sebastião.

Apontam que no condomínio Fazenda Boa Vista, na cidade de Porto Feliz, a 100 quilômetros de São Paulo, há, no momento, 200 mansões em construção. Nele, os proprietários contam com a maior rede de fibra óptica privada do país para garantir o *home office*.

Desde o início da pandemia, os condomínios de altíssimo luxo ao redor da capital vivem um boom imobiliário sem precedente. Na Boa Vista, apontada como o pedaço de terra mais quente desse mercado, o metro quadrado de terreno saltou de 700 reais no começo do ano passado para 2200 agora – e os menores lotes medem 3000 metros quadrados, ou seja, não se consegue um espacinho no loteamento por menos de 6,6 milhões de reais. “Não são apenas anúncios, mas valores dos negócios fechados”. Diz Renata Firpo, uma badalada corretora da região. “Tem gente pedindo 3500 pelo metro quadrado”, ela afirma. As casas mais “baratas” do pedaço, um conjunto de projetos idênticos de 350 metros quadrados de área construída à beira de um lago (pág. 16), subiram de 4,5 milhões para 9 milhões de reais. Ou seja, custam por volta de 25000 o metro quadrado, acima da média dos bairros mais caros de São Paulo e Rio de Janeiro, que é de 20600 reais na Cidade Jardim e 21500 reais no Leblon. (Na Cidade Jardim, por sinal, o valor caiu 9,4% em doze meses) (CARVALHO e ABDO, 2021, p 12).

Muitos dos novos moradores dos condomínios residenciais no interior ou no litoral paulista são provenientes da cidade de São Paulo, tendo este êxodo resultado até na queda do valor do metro quadrado comercializado nos bairros de alto luxo na cidade – processo inverso ao que tem ocorrido nos condomínios de alto luxo do interior e praianos, conforme reportagem mencionada acima (A TRIBUNA, 2021).

Para ilustrar e reafirmar essa tendência, algumas chamadas de reportagens em jornais daquele momento retratando o assunto:

“Venda de imóveis aquece construção: Segundo empresários, além do fim dos estoques, potenciais compradores buscam moradias maiores e espaço para trabalho remoto” (A TRIBUNA, 23/02/2021, p. B1).

“Home office aquece venda de imóveis: Dados do primeiro semestre indicam que trabalho remoto imposto pela pandemia manteve em alta a busca por moradias no litoral” (A TRIBUNA, 08/08/2021, p. B5).

“Ilhabela pretende atrair turismo para “home office”: Cidade amplia e fortalece cobertura de internet para facilitar trabalho remoto” (A TRIBUNA, 15/08/2021, p. C6).

“Home office ajuda a manter alta da locação: Segundo balanço do Creci-SP para o primeiro semestre na Baixada Santista, enquanto o segmento de aluguel registrou crescimento de quase 22%, o de venda recuou 10%” (A TRIBUNA, 20/08/2022, p. D4).

Portanto, podia-se acreditar, na época da reportagem, que alguns bairros da cidade de São Paulo passariam por nova transformação que iria além dos ambientes de trabalho, por haver a redução no número de residentes ou mudança no perfil desses.

Houve, inclusive, especulações sobre empresas estudando transferir suas sedes administrativas da cidade de São Paulo para cidades do interior próximas a São Paulo e com boa infraestrutura, apontadas em reportagens dos meios de comunicação impresso e midiático. No entanto, esta tendência já estava sendo verificada mesmo antes da pandemia, para reduzir o alto custo com a locação dos espaços em São Paulo.

Pode-se ilustrar este movimento com algumas manchetes nos jornais da época:

“Empresas trocam Capital pelo interior: Com funcionários em home office e uso da tecnologia, companhias deixam agitação paulistana e se instalam em regiões mais tranquilas” (A TRIBUNA, 25/04/2021, p. B1).

“Busca por terreno fora de área urbana dispara: Movida pela pandemia, alta procura por mais espaço, área verde abundante e sossego já inflaciona preços dos lotes” (FOLHA DE SÃO PAULO, 22/05/2021, p. C10).

Cabe ressaltar a importância da tecnologia para permitir meios de trabalhar, estudar e comprar no local de moradia, atualmente essenciais.

A paralisação global não se deu de maneira completa apenas devido ao nível de evolução tecnológica atual na transmissão de dados e voz, além do processamento e arquivamento das informações.

Estudo da consultoria global PwC estima que a pandemia de Covid-19 acelerou em aproximadamente dois a três anos os planos quinquenais das áreas digitais das empresas, com 40% dos diretores ouvidos informando que suas organizações se apressaram em digitalizar processos para manter o crescimento em 2020 (SEBRAE, 2021, p. 4).

Sabe-se que a tecnologia permite, para parte da população, realizar as atividades laborais em qualquer local desejado, desde que haja equipamento adequado e sinal suficiente de internet. Os aparelhos móveis, seja o *laptop*, o *tablet* ou o celular, facilitam essas atividades, bem como a comunicação imediata, a troca de mensagens de texto, arquivos, fotos, comandos; ou seja, a realização de milhares de atividades dos mais diversos profissionais e setores. Podem-se até operar remotamente algumas máquinas fabris.

Histórias sobre novas formas de realizar trabalhos antigos foram ouvidas, como, por exemplo, na área da construção civil, o acompanhamento de obras realizado por videoconferência, em que o gerenciador da obra pode visualizar o que está ocorrendo e orientar sobre como dar o encaminhamento. Registros fotográficos, vídeos, desenhos e compartilhamento de arquivos contendo os projetos e especificações podem ser compartilhados por via imediata e podem ser consultados e seguidos pelos trabalhadores nas obras, mesmo em locais remotos, opções existentes antes da pandemia e intensificadas por ela.

Cabe ressaltar que a construção civil, principalmente as obras em áreas abertas, foi um dos serviços que teve menor redução das atividades devido às suas próprias condições de trabalho – espaços abertos e pouco contato próximo entre os profissionais.

Além disso, as pessoas, permanecendo longos períodos em casa, notaram que podiam melhorar seus espaços, seja gerando maior conforto e locais para lazer, seja para incluir espaços de trabalho e estudo. Essa percepção permaneceu após o fim da emergência da pandemia.

A incorporação das vídeo-consultas para várias especialidades médicas passou a ser um meio de atender aos pacientes evitando que estes tivessem de se aventurar a se aglomerar em salas de espera, trazendo bons resultados nos encaminhamentos médicos de menor complexidade ou em tratamentos contínuos. A solicitação dos exames, e, posteriormente, o fornecimento das receitas médicas e as devidas orientações não exige a presença do paciente no consultório médico. Esta modalidade está sendo mantida por diversos profissionais da área da saúde, mesmo após a liberação total da mobilidade das pessoas. Tudo indica que veio para ficar.

Certamente, os profissionais de medicina e saúde foram altamente exigidos no atendimento aos enfermos acometidos pela Covid-19. Por outro lado, houve redução drástica no atendimento das especialidades não relacionadas à Covid-19.

Em 2021, passou-se a permitir a circulação das pessoas pelos espaços abertos, desde que utilizando máscaras tampando nariz e boca.

Em 2022, no Brasil, finalmente e paulatinamente, os especialistas orientaram a abertura dos estabelecimentos, desde que exigindo as recomendações de segurança e higiene até então defendidas, começando pelos serviços mais essenciais e liberando a abertura de outros serviços gradualmente, conforme os números de contágios e mortes foram se reduzindo.

Intitulou-se de Novo Normal a situação instalada. Uso de máscaras, distanciamento no contato presencial, álcool em gel na entrada de todos os estabelecimentos, redução da capacidade de usuários no mesmo local ao mesmo tempo.

Parte da população ainda estava bastante apreensiva e evitava voltar ao convívio social.

Em abril de 2023, a última barreira limitadora para a maioria da população foi retirada, a necessidade de uso de máscaras nos ambientes de saúde, permanecendo a exigência somente para os funcionários destas organizações.

Porém, mudanças haviam ocorrido. Sem atentar para as mazelas sociais que se avolumaram, pode-se perceber que parte da população se habituou às compras *online*, às entregas em domicílio, ao estudo via EAD (Educação à Distância), aos encontros virtuais entre famílias e amigos, e ao trabalho remoto, em tempo integral ou parcial.

Em consequência do retorno da liberdade de sair às ruas, aos poucos o número de entregadores em domicílio foi se reduzindo, mas ainda se mantendo bastante acima dos anos anteriores à pandemia, seja para atender ao aumento da demanda pelo serviço, ou pela falta de oportunidades em outras funções. O mercado profissional se retraiu por questões econômicas e conjunturais.

A maior e mais evidente redução de funcionários ocorreu na área de tecnologia, pois as empresas que contrataram durante a pandemia para atender ao intenso aumento da demanda passaram a reduzir as suas equipes.

### **2.3. Repercussões nos ambientes de trabalho em escritórios**

A experiência vivida pela sociedade e pelas empresas, relatadas em diversos veículos de comunicação e pesquisas, mostrou que as relações com o trabalho passaram, dentro de semanas, por alterações em um nível que levaria anos para acontecer. Fruto da necessidade emergente do distanciamento social, de nos mantermos em casa, mas ainda mantendo as atividades laborais e somente possível devido ao uso intensivo da tecnologia da informática e digital.

Casnici, Monticelli e Benelli (2021) afirmam que a pandemia indicou que empresas que já adotavam iniciativas mais flexíveis nas relações com os colaboradores, oferecendo possibilidade de trabalho remoto, foram mais ágeis na organização de *home office* em grande escala.

Adaptabilidade e resiliência exigem agilidade. Organizações tiveram de fazer mudanças em tempos recordes no ano passado, conforme mostra pesquisa da consultoria McKinsey com executivos do mundo todo (veja no quadro da página seguinte). Em outro levantamento realizado pela consultoria KPMG com *chief executive officers (CEOs)* brasileiros, 67% dos entrevistados indicaram a necessidade de ter uma estrutura clara de tomada de decisão para garantir resposta rápida e eficaz à Covid-19. Algumas das decisões, como teletrabalho, foram mais fáceis de ser solucionadas, no entanto outras revelaram a necessidade de investimento em tecnologia, desenvolvimento de novas capacidades e mudanças significativas no modelo de negócio da empresa (CASNICI, MONTICELLI e BENELLI, 2021, p. 41).

A seguir, o resultado de pesquisa da MCKINSEY indicando o tempo médio que as empresas levaram para se adaptar às limitações impostas pela Covid-19, comparado com o tempo de adaptação anterior.

Vale muito atentar para o primeiro item, que retrata o tempo necessário para a empresa implementar o trabalho remoto antes da pandemia, 454 dias, ou seja, mais de um ano, comparado com o tempo realizado durante o *lockdown*, 10,5 dias, menos de duas semanas. Esta aceleração, de 43%, constitui algo nunca visto antes (MCKINSEY, apud CASNICI, MONTICELLI e BENELLI, 2021).

Tratava-se, realmente, da sobrevivência das empresas. Uma batalha travada sem qualquer antecipação e planejamento aprofundado.

**COMPARAÇÃO ENTRE O NÚMERO ESPERADO DE DIAS PARA RESPONDER A MUDANÇAS ANTES DA PANDEMIA E O NÚMERO DE DIAS EM QUE MUDANÇAS FORAM IMPLEMENTADAS COM A COVID-19**



FORNTE: MCKINSEY  
 \*CALCULADA DIVIDINDO O NÚMERO ESPERADO DE DIAS PELO NÚMERO REAL DE DIAS.

Figura 2.3. Dados comparativos sobre o tempo que as empresas levavam e levaram para se aplicar mudanças. Fonte: MCKINSEY, apud CASNICI, MONTICELLI e BENELLI, 2021. Fundação Getúlio Vargas, p. 42.

Os profissionais de tecnologia da informação e comunicação (TIC) e os *help desks* nunca trabalharam tanto como nos anos de 2020 e 2021, para adequar as empresas ao trabalho remoto de suas equipes ou para adequar os equipamentos dos funcionários ao *home office*. De maneira similar, novos programas de computador passaram a ser utilizados em larga escala.

Plataformas para a realização de reuniões *online* sofreram alavancagem imensa nas vendas e se tornaram imprescindíveis para a continuidade de boa parte das atividades laborais, em maior ou menor grau. A internet passou a ser nosso meio de trabalho, relacionamentos e lazer.

Entre os segmentos com maior impacto positivo nos últimos meses está o de plataformas de trabalho remoto. O Zoom, ferramenta de videoconferências e *webinars* cuja popularidade disparou com o *home office* e a transferência das aulas para o ambiente virtual, saiu de 10 milhões de usuários em dezembro de 2019 para 200 milhões em março de 2020. Só no dia 1º de abril, mais de 25 milhões de reuniões foram realizadas de maneira online em todo o mundo pela plataforma (SANTOS, 2021).



Figura 2.4. Trabalho em *home office* e reunião *online*. Disponível em: <https://tinyurl.com/2fh8kbrd> e <https://tinyurl.com/yekjwyev>. Acesso em: 10/07/2023.

Em meio a tantas imposições limitantes, as empresas e os empresários começaram a levantar e analisar dados que demonstraram alguns benefícios trazidos pelas reuniões por videoconferência. Um deles foi a redução significativa nos gastos com deslocamento dos profissionais, sejam esses locais, nacionais ou internacionais, entre outros benefícios que poderiam ser listados.

Acredita-se que esta modalidade de encontros, as reuniões virtuais, se manterá após o fim das restrições de mobilidade e aglomeração. Talvez, não para toda e qualquer situação ou assunto a ser tratado, mas certamente para muitas ocasiões. Esta crença se tornou realidade em 2023.

Observou-se também o aumento da produtividade em vários setores de serviços, privados e públicos, além da economia financeira para as empresas que adotaram o trabalho remoto com os seus funcionários.

Com a devolução dos espaços ocupados pelas empresas, parcial ou até mesmo integral, sabe-se que houve a redução de gastos com a manutenção predial e com o mobiliário (água, luz, limpeza, consertos entre outros), com o número de funcionários para a limpeza e segurança, com os valores de aluguel, taxas condominiais e impostos.

Empresas nos escritórios das corporações afirmavam, em 2020, considerar manter o trabalho de forma remota, total ou parcialmente, mesmo após a permissão do retorno aos ambientes originais de trabalho. Isso também está se concretizando.

A redução de custos para a operacionalização da empresa e o aumento da produtividade reforçam a decisão. Entretanto, parte da economia se deu porque os funcionários passaram a

arcar com as despesas com energia elétrica e pacote de internet em suas residências, algo que deverá ser regulamentado, conforme afirmam os juristas.

Por exemplo, o Tribunal de Justiça de São Paulo determinou, em 2021, que continuará com o trabalho remoto pós-Covid-19, conforme reportagem no jornal O Estado de S. Paulo e noticiou que, em 2020, a Corte economizou R\$ 250 milhões por ter adotado tal sistema de trabalho (GODOY, 2021).

No Brasil, a partir de março de 2020, o trabalho remoto passou a ser a forma laboral dos funcionários que antes trabalhavam preferencialmente nos escritórios.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o teletrabalho se configura como qualquer trabalho realizado longe dos escritórios, no qual o trabalhador não mantém um contato pessoal com seus colegas, mas pode comunicar-se com eles por meio dos recursos tecnológicos disponíveis. Entretanto, há divergências sobre essa terminologia.

[...] o célebre estudo “*The high road to teleworking*” – escrito por Vittorio Di Martino e publicado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) – traz amplo conceito para o lugar do teletrabalho, como “qualquer local onde haja uma rede eletrônica de comunicação que permita trabalhar” (LANDI, 2009, p. 28). A partir disso, classifica-se o teletrabalho em quatro grandes modalidades (SERRA, 1995, p. 13), a saber: (i) o trabalho em casa (*home office*), no qual o empregado permanece interligado por alguma tecnologia da informação ou comunicação, por certo período, com o escritório central ou sede da empresa; (ii) o trabalho nos centros-satélites (*broad office*), realizado em instalações do empregador, mas distante da sede da empresa e geralmente em lugar próximo da casa do trabalhador; (iii) o trabalho nos centros de vizinhança ou de teletrabalho (*coworking*), nos quais os equipamentos são compartilhados por teletrabalhadores de diversos empregadores; (iv) o trabalho móvel, também chamado nômade ou itinerante, realizado de qualquer lugar, utilizando-se *smartphones*, *notebooks*, “*tablets*” e similares (SOUZA, KNOERR e HOCHMANN, 2020, pp.5-6).

Em se tratando de legislação, houve também questionamentos que ainda não foram esclarecidos ou resolvidos, embora haja, no Brasil, legislação sobre teletrabalho.

[...] A Lei nº 13.467/2017 regulamentou a matéria, alterando a CLT para incluir, em seu Título II, relativo às normas gerais de tutela do trabalho, o Capítulo II-B, “Do Teletrabalho”, em que constam os artigos 75-A a 75-E. Ainda, contempla-se o teletrabalho no art. 62, III da CLT [...].

A partir disso, tem-se uma a definição legal do teletrabalho: “prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (art. 75-B). A opção pelo teletrabalho deve constar expressa no contrato de trabalho, que especificará as atividades atribuídas ao empregado (art. 75-C), bem como a responsabilidade pela aquisição e manutenção dos equipamentos necessários à prestação do

trabalho remoto, e do sistema de ressarcimento de despesas do empregado (art. 75-D).

Nota-se que existe a possibilidade de a alteração entre os regimes presencial e de teletrabalho, que pode ser realizada por acordo entre as partes ou determinação do empregador (art. 75-C, §§ 1º e 2º), mediante aditivo contratual. Porém, o simples comparecimento do empregado no estabelecimento do empregador, para a realização de atividades específicas que exijam sua presença física, não descaracteriza o regime de teletrabalho (art. 75-B, parágrafo único) (SOUZA, KNOERR e HOCHMANN, 2020, p.6).

Na mesma lei, há orientações sobre os deveres dos empregadores sobre as condições de trabalho dos seus funcionários, algo que poderá acarretar discussões mais aprofundadas.

Por fim, é de extrema relevância a previsão do art. 75-E, que dispõe sobre o dever do empregador em “instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho”, instruções estas que o obreiro deve se comprometer a seguir mediante assinatura de termo de responsabilidade (art. 75-E, parágrafo único, CLT) (SOUZA, KNOERR e HOCHMANN, 2020, p.6).

O Ministério da Saúde criou e disponibilizou digitalmente o “Guia de orientações ergonômicas para o trabalho remoto” (BRASIL, 2021). Outras entidades de classe dos empregados e dos empregadores também geraram cartilhas com orientações para a adequação das residências como prevenção de problemas à saúde do trabalhador.

No “Simpósio Internacional sobre Home Office na era Covid-19”, organizado pela Ordem dos Advogados do Brasil, Seção São Paulo, realizado em 09 de abril de 2021, conforme relatos dos participantes, a legislação trabalhista atual não define nem regulamenta com precisão as questões da relação entre empresa e empregado na nova configuração de trabalho remoto para todas as funções que estão hoje sendo desenvolvidas dessa maneira e com todas as opções de locais para trabalhar (OAB, 2021). Questões como relações trabalhistas empregador-empregado quanto à ergonomia e segurança dos espaços de trabalho, responsabilidades e deveres, carga horária e controle de horário, provisão e manutenção de equipamentos e materiais de trabalho. E ainda, como calcular e reembolsar os custos na contratação e manutenção do pacote de dados e voz e dos equipamentos usados pelos funcionários em trabalho remoto?

Outro ponto que a lei não detalha: em situação de acidente de trabalho ocorrido no ambiente do lar, ou por exemplo, na cafeteria, como a situação será tratada? Como comprovar que o acidente ocorreu devido a e durante a atividade laboral e, portanto, cabe acionar a licença e o auxílio social? Essa questão envolve, inclusive, o sistema público de seguridade do trabalhador.

A lista de questionamentos prossegue: como comprovar a qualidade do ambiente de trabalho, a ergonomia da estação de trabalho, mesa, cadeira, iluminação e também ruído, temperatura no ambiente? Como garantir que o ambiente é o mais adequado para as atividades do trabalhador? Todos esses questionamentos foram realizados pela autora desta dissertação ao analisar as informações coletadas durante o Simpósio e no decorrer dessa pesquisa.

Para as perguntas anteriores, não há respostas até o momento. Alguns pedem a flexibilização das leis para permitir essas inovações nas relações de trabalho, o que já vêm ocorrendo.

Uma nova situação se apresenta, aplicada em grande escala e que, portanto, deverá ser analisada e definida legalmente, caso contrário, haverá uma avalanche de ações trabalhistas a serem julgadas, segundo as colocações dos participantes do Simpósio (OAB, 2021).

Poderão ocorrer inúmeros problemas de saúde dos trabalhadores, que, sem as devidas orientações, poderão se auto prejudicar utilizando mobiliário e ambientes inadequados.

A legislação brasileira sobre o trabalho protege os empregados deixando sobre os empregadores as responsabilidades sobre a saúde do trabalhador. Com a agilidade com que foi implantado o trabalho remoto no Brasil, pode-se crer que inúmeras situações não foram previstas e, portanto, as devidas precauções também não foram aplicadas.

Por outro lado, há relatos de estratégias que foram utilizadas pelas empresas de modo a poderem ter uma melhor visão do quadro que se instalou e encontrar soluções mais adequadas para as realidades de cada empresa e funcionário.

Abaixo, o exemplo relatado pelos pesquisadores Silva & Moraes e apresentado em 2021, que mostra como uma empresa de transporte de gás por gasodutos se organizou e equipou seus funcionários para poderem trabalhar no sistema de teletrabalho e minimizar os impactos e riscos à empresa e aos seus trabalhadores. Estas ações foram determinadas pelo Comitê de crise da empresa para o enfrentamento da pandemia de Covid-19.

A implantação do teletrabalho para 100% da equipe da NTS foi a principal medida para preservar a saúde dos empregados e garantir a continuidade de negócio nas atividades corporativas. Essa decisão não foi fácil. Inicialmente, havia a dúvida se essa não seria uma medida exagerada. A desinformação era grande e o vírus ainda desconhecido. A empresa ainda não possuía uma política de teletrabalho estabelecida. [...]

Todas as ferramentas necessárias, sob o ponto de vista de Tecnologia da Informação, já estavam disponíveis e as equipes treinadas para uso; quais seriam acesso remoto via VPN, servidores em nuvem, ferramentas de comunicação virtual etc. Contudo, de acordo com o plano, essas ferramentas

estavam disponíveis para os empregados envolvidos em atividades críticas e para a implantação de teletrabalho para 100% da empresa, algumas medidas se fizeram necessárias para garantir que todos teriam as condições mínimas de trabalho em casa e a possibilidade de manter a produtividade como se estivessem no escritório. Essas medidas estão apresentadas na tabela 1 (SILVA e MORAES, 2021, pp. 221-2).

A seguir, o quadro com o levantamento realizado pelos pesquisadores das ações implementadas pela empresa, apresentado como um bom exemplo de planejamento ágil e resiliente, que provavelmente evitou problemas, garantiu o conforto mental e físico dos profissionais e, por conseguinte, conseguiu manter as atividades da empresa sem qualquer perda aos clientes.

Curioso atentar à rapidez com que a empresa se reestruturou e se equipou para atender à nova situação imposta, preservando o trabalho e pensando nos vários níveis de comprometimento e necessidades da empresa e dos funcionários. Pode-se observar como um relevante exemplo de como atuar de maneira a preservar a qualidade do serviço prestado, atentos à legislação e à saúde do trabalhador. Nesta empresa, até então, não havia o sistema de teletrabalho, conforme relato da pesquisadora.

| Preservar a saúde dos empregados e garantir a continuidade operacional  |   |
|---|---|
| Implantação de teletrabalho   | Preservar a saúde dos empregados  |
| Conversão dos contratos de trabalho de todos os funcionários para o regime de teletrabalho  | Campanha de vacinação contra H1N1 para 100% dos empregados e seus dependentes em ambulatório exclusivo, com adesão de 80% do público  |
| Distribuição de computadores portáteis para os que não tinham esse equipamento e liberação de acesso VPN  | Monitoramento do estado de saúde física e mental dos empregados e do perfil daqueles que iriam compor o grupo de risco (por questionário semanal preenchido via aplicativo)                           |
| Permissão para retirada de itens de ergonomia do escritório: cadeiras, apoio para os pés, monitores, teclados, mouse e até mesmo aluguel de mobiliário, como escrivaninha para os que não tinham mesa ou algum outro móvel onde pudessem trabalhar; | Análise de dados por especialistas que atuavam quando o empregado sinalizava apresentar sintomas de Covid-19 ou propensão a desenvolvimento de depressão ou ansiedade em função do isolamento social. |
| Fornecimento de internet móvel ou reembolso de upgrade de banda larga para os que não tinham esse tipo de serviço disponível em suas casas;   | Oferta de suporte psicológico e de assistência social para os empregados e seus familiares durante o período de pandemia  |
| Ampliação das licenças de uso das ferramentas de assinatura eletrônica de documentos, antes disponíveis apenas para contratos   | Aulas de ioga e treinamento funcional no início e fim da jornada. O objetivo também era estimular que não houvesse excesso de jornada de trabalho, além de preservar a saúde física e mental          |
| Ação de desenvolvimento para líderes aprenderem a gerir equipes à distância   | Oferta de palestras diversas com especialistas que pudessem auxiliar os empregados e tirar dúvidas: Covid-19 e seus impactos; saúde mental, paternidade e maternidade em tempos de teletrabalho etc.  |
| Manutenção dos rituais de comunicação do CEO e Diretores com todos os empregados, alterando apenas para o modelo de videoconferência  | Oferta de serviços de telemedicina e exames de Covid-19 com coleta domiciliar   |

Figura 2.5. Lista de ações implantadas pela empresa. Fonte: Silva, C. D. S. & Moraes, A. B. G. M. (2021, maio/ago.). O papel estratégico do capital humano na gestão de crise – a Pandemia de COVID-19, 2021, p. 223.

No mesmo Simpósio do Direito Trabalhista, os representantes dos setores de Recursos Humanos levantaram que as empresas terão de se preocupar em como manter os funcionários seguindo valores, missão, propósito e cultura da empresa nessa configuração de trabalho com

equipes distantes entre si. Além disso, abordaram a questão do perfil das novas gerações de trabalhadores, que possuem outros enfoques, desejos e relacionamento com as empresas.

A experiência em outros países mostra que, atualmente, fala-se mais em bem viver do que em bem-estar, o que muda os paradigmas a serem seguidos na sociedade e no trabalho. Afirma-se que os jovens que já estão no mercado ou entrando neste momento desejam melhor qualidade de vida inclusive no trabalho. São mais informados e exigentes.

Cabe ressaltar que este estudo e, portanto, os relatos aqui apresentados, focam no mercado de trabalho de empresas com escritórios bem estruturados e que seguem a legislação. Os profissionais elegíveis para trabalhar nessas organizações precisam estar e se manter em constante atualização profissional, investem em suas formações e querem receber adequadamente o retorno disso, por esse motivo se tornam bem informados e exigentes.

Durante o período da pandemia, empreendedores do setor de construção, locação e manutenção de edifícios de uso para escritórios, têm pensado como serão usados os espaços de escritórios das corporações. Citam que muitas empresas fecharam parte dos escritórios, ou os devolveram, no caso de serem alugadas, durante os anos de 2020 e 2021, outras alteraram as configurações para se adaptar ou mudaram de endereços. Esses foram alguns dos assuntos tratados durante o “Soul Design Summit sobre a Transformação na Arquitetura Corporativa”, realizada durante a Expo Revestir Digital 2021, em março e transmitido *online*, com curadoria da Office Connection (OFFICE CONNECTION, 2021).

Fernando Didziakas, sócio-diretor da Buildings, atuando diretamente na área comercial para o mundo corporativo, informou que:

No universo corporativo houve algumas transformações. Em março de 2020, havia 9 milhões e 600 mil metros quadrados ocupados, de todos os padrões; em 2020 fecharam 300.000 m<sup>2</sup> ocupados na cidade de São Paulo. O contrário do que ocorre todos os anos, que sempre aumenta. Há em São Paulo, hoje, um estoque de 11 milhões de 200 mil metros quadrados de escritórios no total. Começamos o ano de 2020 com 13% de vacância e terminamos em 17,5%, porque as entregas dos novos empreendimentos continuaram acontecendo, pois os incorporadores de lajes corporativas pensam em períodos de 10 a 20 anos, e não há como pensar sem ter novos espaços de trabalho físico. (OFFICE CONNECTION, mar. 2021)

Em outro encontro, em setembro de 2021, Didziakas afirmou que a taxa de vacância estava em 22% devido à pandemia de Covid-19.

A expectativa é que ainda cresça em 2021 porque as empresas estão se adaptando e ainda há muitas entregas de empreendimentos para acontecer.

Na pandemia foram devolvidos 150 mil m<sup>2</sup> em São Paulo, o mercado de escritórios na cidade de São Paulo tem 11 milhões de m<sup>2</sup> de lajes corporativas.

Também na pandemia, os incorporadores entregaram 340 mil m<sup>2</sup> de lajes corporativas, nos últimos 5 trimestres.

Os grandes volumes de devolução já acabaram, as empresas já se adaptaram (OFFICE CONNECTION, set. 2021).

Ainda assim, foi otimista, pois, na sua experiência, empresas novas são criadas, ampliadas ou mudam-se para São Paulo constantemente. A movimentação é natural, o que ocorrerá é que provavelmente terão a ocupação dos espaços mais otimizada, portanto, com menor área comprometida, algo que começou a se tornar realidade em 2023.

Acredita-se que as empresas poderão aumentar a criação de espaços de trabalho em locais espalhados pela cidade de São Paulo, escritórios-satélites nos bairros, ao invés de centralizarem em um único conglomerado situado no mesmo endereço. Nesse caso, manterão somente local único, centralizado na cidade, para reuniões de confraternização e treinamentos. Os profissionais poderiam, desta forma, escolher entre trabalhar em *home office* ou trabalhar em um desses espaços corporativos mais próximos à sua residência.

Conforme relatou a arquiteta Tânia Costa, diretora de Desenvolvimento do grupo IWG no Brasil e responsável pela expansão das marcas Regus e Spaces em nosso país, ambas são empresas que criam e mantêm espaços de escritórios para locação, fornecendo toda a infraestrutura do ambiente aos serviços de manutenção.

No Rio de Janeiro o Centro está vazio, mas os bairros estão cheios. Nossos espaços estão todos ocupados nos bairros e vazios no Centro. As pessoas querem trabalhar perto de suas casas.

Se tem falado muito do modelo *hub-and-poke*, que é como uma roda da bicicleta, com o escritório central no eixo e nas pontas dos aros da roda da bicicleta, vários escritórios equidistantes para favorecer o acesso dos funcionários espalhados pela cidade. Permite-se trabalhar longe ou no meio do caminho (por exemplo ao visitar um cliente), ou ir ao escritório central. Esta decisão será do funcionário e dependerá muito da atividade que irá desenvolver no dia (OFFICE CONNECTION, mar. 2021).

A seguir, um mapa da cidade de São Paulo exemplificando o sistema de distribuição dos escritórios no modelo roda de bicicleta com a sede centralizada e os escritórios-satélite localizados em pontos estratégicos e de fácil acesso na cidade de São Paulo e Metrópole. Figura elaborada pela autora desta dissertação.



Figura 2.6. Cidade de São Paulo exemplificando o sistema roda de bicicleta. Elaborado pela autora da dissertação.

Na pesquisa realizada pela IDC Brasil (International Data Corporation do Brasil), a pedido do Google e publicada no jornal Valor Econômico em 13 de maio de 2021, foram entrevistados cerca de 900 profissionais em empresas com mais de 2.500 funcionários. O resultado encontrado indica que as empresas, os empresários e os funcionários estão propensos a adotar o sistema híbrido de trabalho (BIGARELLI, 2021).

É o modelo híbrido que vem se desenhando: 43% afirmam que esse modelo já foi definido por suas empresas como padrão. A parcela mais jovem (de 18 a 21 anos) é quem mais se anima com esse formato: 76%. As lideranças também enxergam a modalidade com confiança (54%) e entusiasmo (52%) (BIGARELLI, 2021).

Por exemplo, no Brasil, o Tribunal de Justiça de São Paulo determinou em 2021 que continuará com o trabalho remoto pós-Covid-19, conforme reportagem de Godoy para o jornal O Estado de São Paulo mencionada anteriormente. Conforme a experiência do Tribunal, houve aumento da produtividade sem ônus à qualidade dos serviços (GODOY, 2021).

Maior tribunal do País, o Tribunal de Justiça (TJ) de São Paulo vai manter parte do trabalho e das audiências no sistema remoto após o término da pandemia de Covid-19. Até 50% dos magistrados e funcionários de primeira instância e 70% dos servidores administrativos da 2ª instância poderão trabalhar de casa. A previsão é que os juízes possam despachar remotamente

um ou dois dias por semana, desde que um terço dos magistrados esteja presente nos fóruns (GODOY, 2021, p. A10).

Mari Gradilone, CEO do Club Coworking, no *e-book*, “RH 4.0 e os Novos Modelos de Trabalho”, trouxe a informação de que:

A Technology Review Brasil, uma das principais publicações de tecnologia e negócios do mundo, com a chancela do MIT (Instituto de Tecnologia de Massachusetts), publicou o estudo *Work Anywhere* em dezembro de 2020, que retrata o panorama das mudanças na cultura do trabalho no pós-pandemia. A conclusão foi taxativa: o futuro do trabalho será híbrido (GRADILONE, 2021, p. 6).



Figura 2.7. O trabalho remoto e híbrido no Brasil em números. Fonte: e-book, RH 4.0 e os Novos Modelos de Trabalho. Enviado para a autora desta pesquisa através de contato pelo Facebook.

Todos os profissionais que participaram dos oito eventos assistidos pela autora desta dissertação, das entrevistas e reportagens lidas nas mídias eletrônicas ou impressas e pautas televisivas afirmavam, em unanimidade, que o trabalho de escritórios no modelo híbrido passou a ser realidade no Brasil e continuam a acreditar que assim permanecerá.

Países adotam esse modelo há anos e o Brasil era resistente devido à cultura do controle pela presença visual do funcionário na empresa. Atualmente, há ferramentas virtuais de controle sobre a permanência do funcionário em atividades laborais no computador, portanto, pode-se manter o tão desejado controle (ANDRADE, 2021).

Caberá a cada empresa definir qual o percentual de trabalho presencial e remoto de acordo com o setor e o contexto em que atua, assim como do perfil dos funcionários. Sabe-se que os mais jovens geralmente preferem atuar no sistema *home office* ou *anywhere office*, pois já vivenciam desde tenra idade os ambientes virtuais como meios de comunicação, realização de tarefas, socialização e entretenimento. Tem-se visto o aumento dos “nômades digitais”, que são os

profissionais que evitam fixar residência em um mesmo local e trabalham remotamente enquanto conhecem novas cidades e países (ANDRADE, 2021).

Logicamente, há funções que não permitem tal opção de trabalho e que, portanto, permanecerão com as atividades realizadas presencialmente nas dependências das empresas.

Um ponto interessante e importante que reforça a opção do sistema de trabalho no formato híbrido, parte em *home office* ou *anywhere office*, parte presencial nas dependências da empresa, é o fato de que o ser humano é um ser social, e necessita de contatos próximos para criar empatia, criar conjunção de ideias. As reuniões virtuais não permitem uma integração tão profunda e consistente, conforme afirmam profissionais de Recursos Humanos. O contato olho no olho, a proximidade física, transmitem mensagens que são absorvidas com melhor qualidade e verdade, e são importantes para a criação de confiança e trocas mais intensas de colaboração conforme afirma Karin Guth (ARENA OFFICE, 2022).

O relato do arquiteto Lula Gouveia, um dos sócios do escritório de arquitetura SuperLimão Studio, no Soul Design Summit, em março de 2021, apresenta um bom resumo das falas dos outros profissionais que participaram do mesmo evento e deram suas contribuições sobre o tema.

O *coworking* tem a força da colaboração entre as pessoas. O escritório está virando o modelo de faculdade, serve para ter o trabalho em equipe pois o trabalho individual você faz onde quiser. O escritório vira o local de ponto de encontro. Haverá cada vez mais salas de reuniões incríveis, para reuniões internas ou externas. O escritório dará suporte para fazer o que não pode ser feito em outro lugar. Ainda é bom ter um endereço de escritório como um porto seguro e também, trabalhando sozinho falta o calor humano. O escritório vira essa base para trocas e para potencializar o seu trabalho.

A ideia de que o funcionário só trabalha se estiver sentado na cadeira do escritório está superada, até pelo custo, pois parte do tempo, o espaço fica ocioso, por exemplo, quando você está em reunião. (OFFICE CONNECTION, mar. 2021)

Lula tem uma postura favorável em relação ao futuro.

A pandemia quebrou o preconceito, há ferramentas que permitem que você trabalhe em qualquer lugar, e lógico, isso traz uma nova disciplina, mudanças de como se conectar e trabalhar. Creio que criará melhores maneiras de trabalhar, potencializando o trabalho e dando mais tempo para viver.

Todos os nossos clientes já entendem que o futuro é o modelo híbrido. Por exemplo, no ano passado entregamos um escritório da Microsoft, que começou com o modelo de não ter mais posto de trabalho, no fim o escritório ficou meio a meio, porque metade das pessoas queria um local para trabalhar, para ter privacidade, para si e para a equipe. (OFFICE CONNECTION, mar. 2021)

Também prevê o que ocorrerá e sugere novos pontos de vista a adotar pelos profissionais que projetarão os novos espaços para escritórios.

Creio que ainda haverá muita mudança por conta da tecnologia e tende a ser bem benéfica.

Criar escritórios mais colaborativos, que potencializem o trabalho das pessoas. Isso tem sido muito solicitado pelos clientes.

Esse momento novo criou oportunidade para sairmos da caixa, seja para ter uma abordagem de neurociência e biofilia, para olhar outras coisas que sempre existiram, mas creio que estávamos cartesianos. A pandemia liberou para estudarmos e aplicarmos novas alternativas de soluções de ocupação dos espaços, incluindo espaços mais colaborativos.

Houve uma quebra de paradigma para pensar projetos para as pessoas se sentirem mais confortáveis (OFFICE CONNECTION, mar. 2021).

Há, ainda, a preocupação sobre como divulgar a cultura, a identidade, da empresa e fazer com que seja absorvida sem a presença das equipes nos ambientes de trabalho presenciais. Relatos indicam que a cultura organizacional se manteve intacta para os empregados antigos; a preocupação se deu em relação aos mais novos e, principalmente, aos que foram contratados durante a pandemia, que sequer conheceram seus colegas de trabalho presencialmente (ANDRADE, 2023).

Sabe-se que o grupo, a equipe e o ambiente contribuem para passar a mensagem de como a empresa age e interage com seus colaboradores, clientes e comunidade, seus valores e premissas a serem seguidos. Acredita-se que, no formato de trabalho virtual, não há a possibilidade de se passar a mensagem integralmente e corretamente, afirma Karin Guth (ARENA OFFICE, 2022).

Imediatamente após o período de *lockdown*, muitas empresas retornaram ao trabalho presencial nos escritórios, porém somente após se adaptarem para minimizar os riscos de contaminação pelo novo coronavírus. Os funcionários estavam muito receosos em retornar ao convívio em espaços fechados.

Organizações governamentais e privadas, bem como sindicatos e empresas de diversos setores criaram manuais para orientar como as empresas deveriam se planejar e equipar, além de como proceder no retorno presencial dos colaboradores às instalações das empresas. Listavam uma série de providências e cuidados a serem adotados. Esses manuais estavam, e ainda estão, disponíveis gratuitamente em *sites* e aplicativos diversos, entre eles, por exemplo, há os fornecidos pelo SESI ou SENAC e também por órgãos públicos.

Além dos procedimentos definidos pelas Organizações da Saúde, esses manuais indicavam como realizar e controlar o rodízio dos funcionários, como higienizar os espaços, mobiliário e

outros itens de uso comum, quais os EPIs a serem usados (fornecidos pelos empregadores), a importância da orientação aos funcionários sobre o comportamento nos espaços compartilhados, entre outras informações importantes.

Há vários relatos das ações que foram tomadas para minimizar os riscos da volta ao convívio nos ambientes de trabalho. Cenas inusitadas passaram a ser uma constante; novas formas de cumprimentar os colegas, distanciamento nas filas, liberação dos assentos ou estações de trabalho intercaladas e distanciamento entre as mesas.



Figura 2.8. Nova forma de interação entre colegas de trabalho e distanciamento em filas. Disponível em: <https://www.ladytex.com.br/3-dicas-para-o-retorno-presencial/>. Acesso em: 11/05/2023.



Figura 2.9. Distanciamento no ambiente de trabalho. Disponível em: <https://www.ladytex.com.br/3-dicas-para-o-retorno-presencial/>. Acesso em: 11/05/2023.



Figura 2.10. Distanciamento entre as mesas de trabalho. Disponível em: <https://tinyurl.com/4xu2p6rv>. Acesso em: 12/05/2023.

Muitas empresas solicitaram a instalação de painéis de vidro ou acrílico entre as estações de trabalho para promover certa proteção, devido à grande proximidade que havia nas configurações de ocupação dos espaços nos escritórios (BORRO, 2022).



Figura 2.11. Exemplo de mesas com divisórias em acrílico ou vidro. Disponível em: <https://www.vectormais.com/pt/noticias/separadores-de-proteccao>. Acesso em: 12/05/2023.

Esta situação foi totalmente distinta ao que era praticada antes da pandemia, quando as mesas eram contíguas ou grandes mesões sem qualquer divisão entre os usuários destas. A otimização do espaço com o maior número de pessoas no andar reduzia os custos com seu uso, principalmente quando alugados (ANDRADE, 2021).

Painéis de acrílico também foram instalados nos balcões ou locais onde existia um atendente em contato com o público. Estes permanecem até os dias atuais, como podemos presenciar.

As empresas disponibilizavam álcool em gel e orientavam os usuários a limparem suas mesas antes e depois de usarem os espaços. Além disso, em geral, cada pessoa andava com o seu pequeno frasco pessoal de álcool em gel.



Figura 2.12. Uso do álcool em gel nos ambientes de trabalho. Disponível em: <https://pointer.com.br/blog/escritorio-pos-pandemia/>. Acesso em: 11/05/2023.

Mais um ponto que passou a ser muito relevante foi a questão da limpeza dos ambientes. Novas atitudes, novos produtos e procedimentos passaram a integrar as práticas de manutenção dos

espaços de trabalho. A arquiteta Cláudia Andrade ressaltou a necessidade de que o funcionário percebesse que o espaço estava corretamente higienizado (OFFICE CONNECTION, maio 2021).

A arquiteta Pierina Piemonte, sócia do escritório de arquitetura LPA, afirmou no evento *online* de maio de 2022:

O ser humano é muito diverso, então a gente consegue identificar vários grupos. Temos o grupo de pessoas que são mais cuidadosas, agora mesmo que já tenha caído as máscaras, ainda as usam, estão se resguardando mais. E tem um grupo que está se sentindo muito seguro, acho que a vacina trouxe esse sentimento de segurança e a gente teve mesmo uma evolução muito boa nos números da pandemia. Acho que isso contribui para essa sensação de segurança.

Eu percebo no uso que existem vários grupos. É lógico que o ambiente e a política das empresas precisam cuidar desse sentimento de segurança, mas a partir daí, é uma responsabilidade individual de cada um. As pessoas têm que ter autorresponsabilidade. O ambiente tem que promover um distanciamento, o respeito ao espaço do outro. Temos que ter os hábitos de higiene, manter a sua estação de trabalho limpa, a empresa tem que mostrar que está mantendo o ambiente limpo, é importante mostrar que a empresa está mantendo a limpeza. Você estar vendo que a atividade de limpeza está acontecendo te traz a sensação de segurança, de que a empresa está cuidando de mim.

Creio que tudo isso contribui para que as pessoas voltem a se relacionar como era antes. Isso será um caminho natural para gente. Somos humanos e essencialmente buscamos relacionamentos. A gente não vive sem isso. Estamos em um período de transição oposta, talvez mais devagar do que foi na pandemia (ARENA OFFICE, maio 2022).

A empresa milliCare, que realiza a limpeza de carpetes e estofados, viu a sua demanda por serviços aumentar em 2020, conforme informado pela gerente comercial Christina Langenfeld em dezembro de 2020, por videoconferência em conversa entre amigas de profissão e vida (LANGENFELD, 2020). Infelizmente, Christina foi vítima da Covid-19 em 2021.

Cresceu o foco na limpeza dos sistemas e aparelhos de ar condicionado, conhecidos como grandes propulsores de contaminação quando não mantidos adequadamente higienizados.

Os profissionais de saúde recomendaram manter janelas e portas abertas para garantir a renovação constante do ar interno. Entretanto, em muitos escritórios as janelas eram fixas, não permitindo tal ação. Os especialistas afirmam que deve ser reconsiderada a dependência total aos sistemas de ar condicionado nos diversos ambientes, não só nos escritórios.

Empresas fabricantes de sistemas de condicionamento do ar aprimoraram ou criaram produtos purificadores de ar, inclusive eliminando os vírus e bactérias dos ambientes condicionados (OFFICE CONNECTION, 2022).

A fabricante de sistemas de iluminação Philips ampliou a opção de modelos de iluminação bactericidas e que matam também vírus, orientando o uso em novos ambientes, além dos espaços da área da saúde.

Caio Serrachioli, CEO da Proh Arquitetura, relatou, em evento *online* em agosto de 2022, as novidades criadas e implantadas em seu próprio escritório e oferecidas aos clientes:

Desenvolvemos em março/2020 uma solução completa de higienização e combate à pandemia. Fizemos uma série de pesquisas, implantamos no nosso escritório.

Começou pelas águas ozonizadas: o ozônio mata 100% dos vírus e bactérias, inclusive o da Covid. Instalou-se equipamento de ozonização nas torneiras das pias, nas torneiras das quais o pessoal usava a água para limpar o piso e outras coisas, na copa, na cozinha. Usamos a ozonização no sistema de purificação do ar condicionado.

Saindo do *chiller*, das máquinas, incluímos gavetas com lâmpadas UV e vaporizador de água ozonizada. Projeto simples e barato. Aplicamos em alguns clientes e deu muito resultado.

Nos sistemas individuais, criamos caixinhas com o mesmo processo, na frente das saídas do ar.

O ambiente fica totalmente purificado. Para fazer isso, fazemos uma análise microbiológica do sistema de ar condicionado existente, fazemos a lavagem e limpeza de todos os dutos, aplica-se o sistema e depois de um mês faz-se de novo a análise microbiológica e gera-se um laudo para o cliente. A cada 6 meses ou 1 ano, voltamos, fazemos toda a verificação novamente para ver se está usando direitinho. Faz essa aplicação anualmente para que o cliente fique seguro. Isso foi sucesso (ARENA OFFICE, ago. 2022).

As empresas fabricantes de sistemas de ar condicionado também desenvolveram opções para uso, inclusive em pequena escala.

Durante todo o período da pandemia foram transmitidos *online* vários encontros com arquitetos, profissionais do ramo de fornecimento e manutenção de mobiliário, revestimentos, sistemas de ar condicionado e de tratamento acústico, empresas do setor de espaços flexíveis, de *facilities*, nos quais foram abordados os assuntos pertinentes ao uso dos escritórios durante a pandemia e expectativas de como seriam os escritórios no pós-pandemia.

A seguir, apresento alguns relatos desses profissionais, principalmente dos arquitetos, porque todos os que participaram dos eventos possuem grande experiência com arquitetura corporativa, desde o projeto dos edifícios aos projetos dos interiores.

Aqui não estarão todos os relatos, mas alguns que sintetizam as falas recorrentes entre os arquitetos participantes. Seguem uma ordem para se perceber como transcorreu o pensamento

conforme o andamento da pandemia, do momento das restrições totais à volta ao convívio normalizado.

É possível observar que muitos escritórios de arquitetura não pararam, inclusive tiveram aumento de trabalho e, por conseguinte, contrataram novos arquitetos para comporem as equipes. Trabalharam remotamente durante o período de *lockdown* e retornaram gradativamente, adotando o modelo híbrido. Alguns disseram que possuem nas equipes, agora no pós-pandemia, arquitetos morando em outras cidades e até países.

Dentre os profissionais que participaram dos encontros, a maioria mantém seus escritórios principais na cidade de São Paulo. Alguns atendem o mercado internacional de projetos para escritórios.

Todos precisam se manter permanentemente atualizados sobre o mercado em que atuam.

Durante a pandemia, as empresas contrataram os arquitetos para reconfigurarem os escritórios, por estarem reduzindo as equipes e devolvendo os espaços alugados, por mudarem de endereço, por desejarem melhorar os ambientes de trabalho ou por necessitarem ampliar para incluir os novos funcionários; de uma forma ou de outra, o mercado não parou.

Alguns arquitetos relataram ter sido convocados para orientarem os líderes das empresas na adaptação à nova situação: o que deveriam fazer com os espaços que ocupavam, ou ajudar nas decisões de mudanças de endereços dos escritórios das corporações.

Iniciamos com um resumo do relato do arquiteto Antônio Mantovani Neto, do Pita Arquitetura, que reflete as falas dos arquitetos no evento *online* promovido pela Office Connection, em agosto de 2021. O arquiteto aconselha que as empresas escolham instalar suas sedes na cidade de São Paulo em locais com acesso fácil pelo metrô e a outros serviços e lazer porque este é um dos fatores que passaram a ser considerados pelos funcionários com novos perfis, que desejam qualidade de vida. As empresas também devem se preocupar em fornecer ambientes seguros, confortáveis e que facilitem o trabalho colaborativo e os encontros com seus pares para socialização. A flexibilização dos horários de trabalho também é algo bastante solicitado no momento pelos profissionais, pois perceberam alguns benefícios em manejar o horário de trabalho para se adaptar às suas outras atividades pessoais (OFFICE CONNECTION, ago. 2021).

A grande mudança é que agora é preciso saber o motivo pelo qual a pessoa está no espaço físico da empresa. Uma quebra grande de paradigma. E não é a invenção da roda, pois as empresas de tecnologia já pensavam assim e não sofreram durante a pandemia, não pararam e até cresceram.

Não sei se temos novas tendências no corporativo, as coisas estão acontecendo muito rápido neste pós-pandêmico e já é um mercado dinâmico. Está ainda mais rápido. O que já se sabe é que os espaços terão cada vez mais significado para as pessoas, como já acontece na casa, e quem não se adaptar a esse aspecto sofrerá um pouco para trazer as pessoas para o espaço da empresa. As pessoas querem ir por vontade própria, para ter a troca mental e pessoal, e isso não se dá pela tecnologia, as pessoas precisam se ver presencialmente, conviver (OFFICE CONNECTION, ago. 2021).

O arquiteto Fernando Vidal, do escritório Perkins & Will, no mesmo evento, reafirma a preocupação em fornecer aos funcionários espaços melhores, nas empresas, do que possuem em suas residências, para despertar a vontade de trabalhar nas instalações da empresa. Principalmente as novas gerações reclamam e exigem melhor qualidade de vida. Os funcionários e os clientes observam se as empresas estão preocupadas com esta questão.

Os edifícios *Triple A* serão muito questionados. Estamos nas duas pontas, no interior corporativo e nos edifícios de escritórios, onde há a tendência do *mix* de usos, ter mais serviços incorporados no edifício. A questão do externo-interno, da ventilação, de trazer o verde, a biofilia, entre outros. Hoje se quer uma varanda onde possa ter uma cafeteria, fazer reuniões, ter contato mais próximo com a natureza.

Antigamente esses edifícios eram os que tinham mais vagas para automóveis, hoje se eles não têm mais vagas para bicicletas e vestiário nem é considerado *Triple A*, principalmente para empresas de tecnologia. Elas querem cada vez mais dar a tecnologia de um escritório e o conforto de uma casa no mesmo ambiente, o DNA e toda a parte da cultura.

Tem muitas empresas investindo na qualidade da alimentação das pessoas, trazendo cafeteria e refeitório de qualidade para que a pessoa vá para a empresa e tenha mais qualidade do que tem em casa. As empresas estão dando mais benefícios de serviços, serviço bancário, de saúde, massagem, manicure entre outros para você ir para o escritório não só para trabalhar, mas também consumir essa comunidade como um todo (OFFICE CONNECTION, ago. 2021).

Vidal (OFFICE CONNECTION, 2021) alerta, ainda, que o *home office* está sendo bem-sucedido para as empresas com funcionários que já trabalharam juntos e conhecem a empresa, mas, nas empresas que cresceram durante a pandemia, as pessoas não se conhecem fisicamente e fica mais difícil transmitir a cultura da empresa aos novos funcionários de forma remota. Tem-se investido muito em tecnologia, o que é essencial, porém é importante também investir nas relações entre as pessoas e presencialmente a integração é mais eficaz.

A presença física para a criação de projetos o deixa muito mais rápido, por exemplo, sentar juntos para fazer os croquis das ideias, fazer o *brainstorming*. A tecnologia veio para aproximar e não distanciar.

A hierarquia vem se equalizando. Há uma diferença entre funções, mas o espaço físico tem que dar um equilíbrio, você usa o espaço físico pela função e não pela hierarquia que você tem. Vêm acontecendo menos salas e mais espaços, salas únicas, não tem mais sócio A, B ou C, para ter muita flexibilidade e transparência.

A dinâmica dos setores dentro do escritório também está muito mais dinâmica, um cresce, outro diminui. Portanto, a flexibilidade é importante. Está caindo a barreira da rigidez para a flexibilidade, mas sem perder tradição e com foco mais em inovação (OFFICE CONNECTION, ago. 2021).

Vidal (OFFICE CONNECTION, 2021) afirma também que, para se desenvolver um projeto correto e mais adequado à cada empresa, é necessário incluir os vários representantes da empresa, do momento do levantamento das necessidades à entrega, do colaborativo ao RH, o *facilities*, a equipe da tecnologia, o setor que controla os investimentos e os funcionários. E ainda informa que:

Está acontecendo um movimento das empresas terem escritórios separados em vários escritórios espalhados pela cidade, como espécie de *hubs*, próximas aos funcionários, ao invés de uma única sede, para que os funcionários tenham a experiência do trabalho na empresa.

Para alguns setores, como, por exemplo, o bancário, há um custo maior devido à necessidade de *datacenters* robustos e *compliance*, que encarecem o projeto de *hubs*. Mas, por outro lado, pode-se ter *hubs* em áreas mais caras e outros em áreas mais baratas, que na média acaba balanceando positivamente.

Acreditamos que o espaço físico é muito importante para você criar o DNA de uma empresa, criar cultura, cocriar, correlacionar. A questão do *home office* veio para ficar, não é o *home* ou o *office*, são os dois juntos e aí depende do momento de cada empresa (OFFICE CONNECTION, ago. 2021).

Ainda neste mesmo evento, a arquiteta Tânia Costa (OFFICE CONNECTION, 2021), da Regus/Space, empresa que atua fornecendo espaços de *coworking*, relatou que houve um movimento grande na ocupação dos espaços flexíveis, como preferem denominar aqueles espaços. Isso tem ocorrido no Brasil e no mundo todo, conforme percebido efetivamente onde a corporação a qual representa atua. A implantação dos *hubs*, como já foi citado, tem aumentado e a possibilidade do trabalho em *home office* é realidade. Há casos em que a empresa incentiva, dá uma verba mensal para o funcionário decidir como ele quer esse espaço de trabalho no dia-a-dia, quando ele não vai no escritório central da empresa. Alguns vão equipar a própria casa, outros vão alugar um espaço flexível porque têm criança pequena em casa e não querem trabalhar todo dia em casa. Após o retorno ao trabalho presencial, nota-se mundialmente que o percentual de profissionais trabalhando no sistema híbrido está entre 20 e 30%.

As grandes corporações diminuíram as áreas delas próprias, geralmente para um ponto central onde fazem os encontros e divulgam a cultura da empresa, para não perder o DNA.

O perfil das empresas que procuram os espaços flexíveis é variado, grandes, médias, pequenas empresas, *fintechs*, todo tipo de *start-up*.

O que estamos vendo como uma mudança forte pós-pandemia são as grandes corporações pedindo quantidades maiores de postos de trabalho, 250, 100, porque tinham uma sede própria em um prédio com vários andares,

corporativo tradicional, diminuíram esses andares, e adotou (*sic*) os *hubs*. Vão distribuindo conforme a necessidade (OFFICE CONNECTION, ago. 2021).

E conclui:

Vão continuar existindo os distritos comerciais, como Paulista, Faria Lima, Berrini, Chucri Zaidan, Vila Olímpia, mas vemos uma demanda muito grande para que as pessoas possam ficar mais perto de casa. Estamos com um foco grande nisso, capilarizar nossos pontos que partem desses *hubs* (OFFICE CONNECTION, ago. 2021).

Também são importantes os pontos levantados por Murilo Toporcov, da empresa de engenharia e construção ITS Informov, em relação à nova tendência do *workplace*. Toporcov (OFFICE CONNECTION, 2021) afirma que tem sido um aprendizado constante lidar com as novas demandas geradas pela pandemia. Reforça a importância da qualidade dos espaços de trabalho e a inclusão de espaços com áreas abertas e vegetação que possam ser utilizados durante o trabalho. Não basta somente seguir as normas e leis, hoje se pede para ir além, com novas soluções que proporcionem conforto aos funcionários nos ambientes de trabalho. Têm-se optado por aumentar a metragem quadrada calculada para cada funcionário criando os espaços de convívio. É a valorização das pessoas pelas empresas. A acústica se tornou mais importante nos espaços abertos, para reduzir os ruídos e prover maior isolamento para se fazer reuniões *on-line*. Aumentou a preocupação com a qualidade do ar interno, com a renovação constante do ar e com a manutenção dos sistemas de condicionamento do ar. E acrescenta, finalizando sua fala:

A tecnologia é essencial para saber como administrar os espaços que são usados em rodízio. Existem alguns *softwares* em que você faz o *check in* da sua mesa de trabalho no escritório, inclusive podendo reservar a mesa perto de quem você quer estar por perto para trabalhar melhor. Nesses mesmos *softwares* você pode reservar sala de reuniões, pedir café, limpeza, até reserva de vaga de automóvel.

Há sistemas com abertura de portas automático com reconhecimento facial ou por aproximação (OFFICE CONNECTION, ago. 2021).

Vale observar que nunca estivemos tão atentos à qualidade do ar que é fornecido pelos sistemas condicionadores nos escritórios; felizmente, as empresas fabricantes dos equipamentos têm desenvolvido filtros de ar com função bactericida e a medicina também tem focado o assunto.

Uma das consequências da pandemia de COVID-19 é que há na comunidade científica (caracterizada pela multidisciplinaridade), entre quem trabalha na QAI de edifícios, a convicção quase unânime de que os requisitos de ventilação e de qualidade do ar interior, que eram definidos sobretudo em função das concentrações de referência de poluentes químicos, terão que passar a ter também em conta, de forma muito mais evidente, os contaminantes biológicos. Por outro lado, estão agora disponíveis, na sequência do esforço científico e de disseminação de conhecimento

desenvolvido durante a pandemia, ferramentas de cálculo que permitem modelar de forma fácil os ambientes interiores, o que propicia as condições para uma abordagem precisa e quantificada das situações relacionadas com os processos de ventilação (SILVA, 2021, p. 806).

A seguir, toma-se a liberdade de transcrever boa parte da fala da arquiteta Cláudia Andrade, especialista em ambientes de escritório, pesquisadora e autora de dois livros sobre o tema. Ao lê-los, pode-se verificar que Andrade visualizou antecipadamente muitas soluções que estão sendo aplicadas atualmente, portanto, permite-se crer que seu raciocínio tem sido certo.

A capacidade de adaptação do ser humano é incrível, mas precisa ter maturidade. Hoje o *home office* está funcionando pois temos outra relação com o trabalho e conhecemos a tecnologia.

“*Home office* é aprovado por 80% dos gestores de empresas no Brasil” manchete no jornal O Estado de São Paulo, 20/05/2022, resultado de pesquisa realizada no Brasil.

As empresas estão vendo que o trabalhador tem maturidade e responsabilidade para trabalhar em casa sem perder a qualidade e produtividade. Hoje se sabe que se implantar o *home office* de forma estruturada há muita chance de dar muito certo. Não sou favorável a trabalhar em casa os 5 dias da semana porque somos seres sociais e precisamos encontrar os colegas nos escritórios.

O mundo de trabalho mudou e as empresas terão que se adaptar. A resistência ao trabalho remoto caiu e as pessoas também passaram a aceitar o compartilhamento das estações de trabalho.

O *home office* não é o modelo de trabalho, ele, junto com a flexibilização da jornada e o compartilhamento dos espaços faz parte de um modelo de gestão que pressupõe necessariamente maior confiança e gestão por resultado, dando maior liberdade para que o colaborador trabalhe onde se sinta melhor.

Hoje, o maior desafio das organizações é reter os talentos. (LADY, maio 2020)

Andrade orienta sobre as medidas a serem adotadas para que os funcionários se sintam seguros para voltarem a trabalhar presencialmente nas instalações das empresas.

Para a volta aos escritórios, no momento transitório, será necessário garantir a segurança, retirar qualquer tipo de risco que possa ter, tratar questões emocionais e tornar o *home office* compulsório o mais agradável possível, dando apoio psicológico e emocional, criando atividades de integração.

Sobre as estações de trabalho, o ideal é que no primeiro momento sejam fixas para cada usuário e que as pessoas sejam monitoradas para ver indícios de Covid-19 e evitar a propagação. Repensar a densidade de ocupação das lajes e escritórios.

Nos edifícios deve ser programada a higienização e o uso, com todos os condôminos, para evitar aglomerações.

Deve ter protocolos de higienização, monitoramento de ocupação, distanciamento nas estações de trabalho e no momento da circulação entre os espaços e nas áreas comuns, reuniões, salas de café para garantir o distanciamento e não gerar riscos para as pessoas que estiverem trabalhando no escritório.

Hoje, o que mais tem sido usado é o distanciamento de 2 m, ou melhor, raio de 1 m recomendado por diversas organizações de saúde, a OMS diz 1 m. Algumas empresas estão usando marcação no piso para mostrar o distanciamento.

Retirar as cadeiras dos locais para que não possam sentar. Garantir a circulação do ar e evitar ao máximo os locais confinados, o que leva à necessidade de pensar melhor a acústica. (LADY, maio 2020)

Andrade apresenta suas visualizações sobre o futuro dos escritórios.

No pós-Covid-19, os escritórios serão muito mais um *hub* para encontros porque o trabalho será remoto, a pessoa poderá trabalhar em qualquer lugar que deseje. Isso gerará uma redução significativa das áreas ocupadas e haverá muito mais espaços colaborativos do que de reuniões convencionais.

Por causa da insegurança, que ainda existirá, será necessário pensar em espaços mais amplos.

O mundo vai mudar, as empresas irão cada vez mais para o digital, pensando na sustentabilidade, simplicidade, redução do consumismo, relações afetivas mais próximas, melhor proporção entre trabalho e outras atividades.

Se a legislação mudar, poderá ter *hubs* abertos 24h e as pessoas poderão trabalhar na hora que quiserem.

O trabalho será baseado nos resultados apresentados, na confiança entre empregador e empregados e vice-versa, haverá mais *coworking*, *coliving*, cocriação, maior preocupação com o bem-estar, mais foco na inovação, na humanização tecnológica e sustentabilidade.

Haverá a pulverização do *coworking* em escritórios-satélite. Creio que os *coworking* deverão fornecer às empresas a possibilidade de personalização dos espaços para ter a “cultura” da empresa que está alugando o espaço, para criar a sensação de pertencimento nos colaboradores.

Mas creio que as empresas criarão os seus *hubs* espalhados pela cidade mantendo a sua cultura.

Sobre a cultura e identidade de grupo, o retorno ao escritório é muito mais para suprir as necessidades emocionais do que as questões produtivas, pois estamos produzindo em casa. Em uma pesquisa com 568 empresas, 80% disseram estarem satisfeitas com as pessoas no *home office*. Mas emocionalmente não são todos que conseguem trabalhar o tempo todo em isolamento e há também a rotina da casa, apartamentos pequenos com todos juntos.

Neste momento, estou orientando as empresas a se abrirem para receberem os colaboradores para encontros, pensar o momento, o que virá depois, palestras motivacionais, *mindfulness*, dinâmicas emocionais, trabalhar o *mindset* do trabalhador.

Agora ir ao escritório tem que fazer sentido (LADY, maio 2020).

Na sequência, há imagens apresentadas por Andrade (2022) durante o *webinar*, que ilustram a situação comum nas implantações dos escritórios antes do início da pandemia, o que ocorreu durante a necessidade de distanciamento por quase dois anos e como a arquiteta acreditava que seriam as instalações quando ocorresse o término das restrições de ocupação dos espaços fechados e, portanto, dos espaços para trabalho em escritório.

### AMBIENTES DE TRABALHO

antes da COVID - 19



Altíssima densidade por m<sup>2</sup>.

### AMBIENTES DE TRABALHO

Durante o DISTANCIAMENTO SOCIAL



- Repensar a densidade e a distancia física (2,00 m)
- Planejar o retorno ao trabalho
- Higienizacao permanente
- Garantir circulações, estações, espaço de reuniões, sanitarios, areas de café seguros
- Trabalhar com estações fixas e monitoradas
- Fazer rodizio
- Monitorar condições de saúde
- Criar agenda de eventos institucionais e motivacionais a ser feita em ambientes controlados
- Tirar os excessos (cadeiras, bancos, sofás, materiais de acabamentos, etc.

### AMBIENTES DE TRABALHO

pós COVID - 19



- O escritorio como HUB
- Trabalho remoto / compartilhamento
- 40 estações / 100 pessoas
- 10 m<sup>2</sup> / estação
- Ambientes flexiveis
- Espaços para reuniões virtuais/ confidencialidade
- Áreas integradas de colaboração e conexão entre as pessoas
- Pode funcionar 24/7

Figura 2.13. Leiautes padrão e sugeridos antes, durante e após a Covid-19. Disponível em: <https://youtu.be/sNOgXAPPH6w>. Acesso em: 10/01/2023.

Como contraponto à afirmação de que o trabalho de escritórios permanecerá no formato híbrido, cabe lembrar as notícias vinculadas na mídia sobre a exigência do empresário Elon Musk, de que todos os funcionários retornassem ao trabalho presencial nas dependências das suas empresas Tesla e Twitter, inclusive afirmando que quem não voltasse seria demitido. Algo semelhante ocorreu na empresa Google. Essas situações são curiosas por se tratar de empresas de tecnologia, que, acredita-se, são os berços das inovações e tendências.

Caberia uma análise mais profunda sobre os motivos pelos quais essas empresas estão fazendo tais exigências da presença física dos funcionários nos escritórios das corporações.

Frente a essas notícias contrárias ao que se tem afirmado no mercado de trabalho em escritórios, pode-se alegar que não há certezas absolutas sobre o futuro, nem nos próximos meses. Vivenciam-se, ainda, experiências adotadas emergencialmente e haverá mudanças.

## Capítulo 3 – Estudo de Caso

A Securit S. A. possui sede administrativa na cidade de São Paulo e vivenciou todo o processo de adaptação durante e após a pandemia de Covid-19; por esse motivo, acredita-se poder ser um bom exemplo para este Estudo de Caso.

### 3.1. Apresentação da empresa e justificativa da escolha

A indústria Securit S. A. fabrica móveis para escritórios, residenciais e de armazenagem industrial. Foi criada em 1940 no Brasil, intitulada Tecnogeral e rebatizada Securit em 1978. Hoje mantém a sede na cidade de São Paulo e instalações fabris em Guarulhos, ambas no Estado de São Paulo.

Abaixo, alguns motivos considerados para elegê-la como Estudo de Caso para complementar a pesquisa em questão:

- Ter a sede administrativa na cidade de São Paulo, Av. Paulista;
- Estar intrinsecamente envolvida com o tema escritórios, o que a coloca como pesquisadora e personagem no caminho que o mobiliário para escritórios seguiu para atender às necessidades e premissas do mercado;
- Ter produzido mobiliário para atender às especificações dos ambientes de trabalho desde 1940, portanto, tendo atuado em boa parte da história do escritório;
- Manter o *show room* como escritório, utilizando o mobiliário que produz para configurar os ambientes nas atuais propostas de organização do espaço e formas de trabalho que foram citadas nos capítulos anteriores;
- Ter sido empregadora da autora desta pesquisa e de seu orientador, o que abriu portas para melhor acesso ao material utilizado e permitiu conversas mais informais;
- Por conhecermos a Sra. Christina Magnelli, proprietária e condutora principal dos negócios, facilitando a troca sobre os acontecimentos durante a pandemia e também por termos trabalhado lado a lado com a vendedora Francisca Borro, que compartilhou conosco o que presenciou durante e após a pandemia em conversa informal, mas técnica, constituindo-se, assim, em importantes fontes de informações confiáveis e atentas ao mercado.

## 3.2. Pontos relevantes na história da Securit

Vale relatar algumas atividades da empresa ao longo dos anos, pois a Securit é fabricante de móveis para escritório desde meados do século XX, portanto, passou pelas transformações dos ambientes de trabalho desde então, atenta às tendências e necessidades, produzindo mobiliário adequado à cada nova configuração dos escritórios (AMARAL, não publicado).

A seguir, exemplos de mobiliário produzidos pela Securit para atender ao mercado em períodos distintos e sob os moldes dos modelos administrativos e configuração dos espaços de cada época.

Trata-se de uma sequência de fotos dos catálogos da Securit que constam no material fornecido pelo arquiteto Claudio Amaral, professor e orientador desta dissertação, coletados quando realizou pesquisa para a montagem da história da empresa.

Inicia com mobiliário fabricado nos anos 1940-50, atendendo às especificações nos moldes do Taylorismo. Comparado ao modelo de mesa apresentado no início do capítulo 1, podem-se encontrar características bastante semelhantes.

Na primeira imagem, pode-se notar a linha contínua e extensa de arquivos necessários para alojar a imensa quantidade de documentos produzidos pelos funcionários de planejamento e controle da produção.

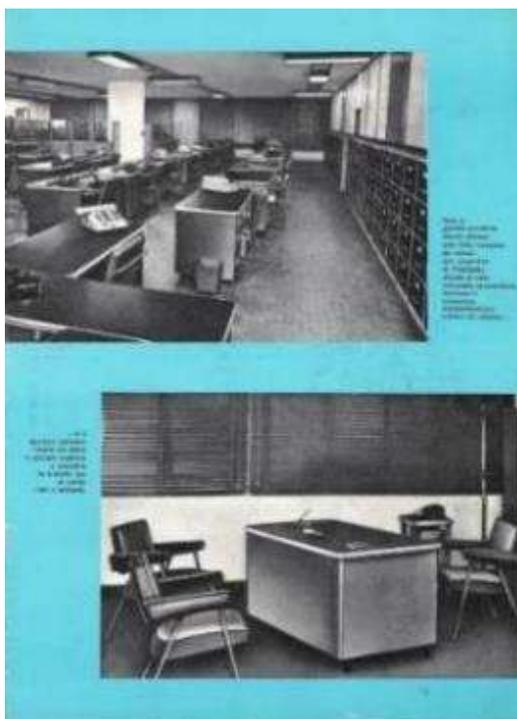


Figura 3.1. Catálogo do Mobiliário em aço para a linha de funcionários e salas de gerentes. Fonte: Acervo do orientador Claudio Amaral em CD do Arquiteto, produzido por Claudio Amaral e Securit.

A seguir, modelos de mesas desenhadas para acomodar os equipamentos e com gavetas de alturas diferenciadas, cada qual com seu uso determinado, atendendo às especificações indicadas pela Teoria da Administração Científica.



Figura 3.2. Catálogos de mesas para escritórios. Fonte: Acervo do orientador Claudio Amaral em CD do Arquiteto, produzido por Claudio Amaral e Securit.

Com o mesmo conceito, também foram desenvolvidos os sistemas de armazenamento, com diversas opções para atender a todos os tipos e formatos de documentos.

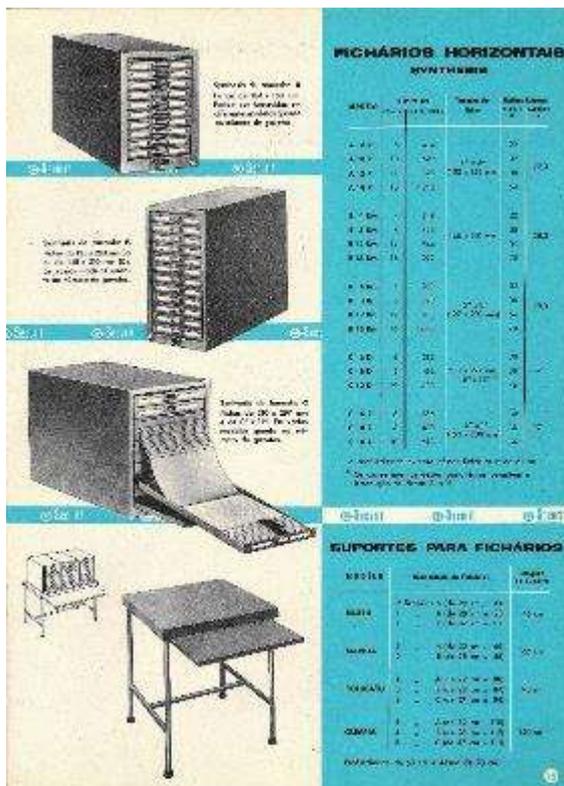




Figura 3.3. Catálogos de sistemas de armazenamento dos diversos tipos de documentos. Fonte: Acervo do orientador Claudio Amaral em CD do Arquiteto, produzido por Claudio Amaral e Securit.

Nos anos 1960-1970, a Securit lançou nova linha, com grande uso da madeira, aumentando a sofisticação do mobiliário, como se pode ver nas imagens a seguir.



Figura 3.4. Catálogo de mobiliário para diretoria/presidência. Fonte: Acervo do orientador Claudio Amaral em CD do Arquiteto, produzido por Claudio Amaral e Securit.



Figura 3.5. Catálogo de mobiliário para gerência e diretoria. Fonte: Acervo do orientador Claudio Amaral em CD do Arquiteto, produzido por Claudio Amaral e Securit.

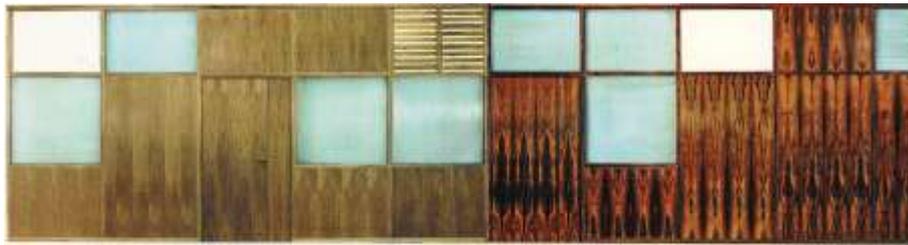


Figura 3.6. Opções de divisórias piso-teto em madeira/vidro, com isolamento acústico e revestimento em louro ou jacarandá. Fonte: Acervo do orientador Claudio Amaral em CD do Arquiteto, produzido por Claudio Amaral e Securit.

Esta nova opção seguia os moldes dos escritórios com plantas abertas dos anos 1970.



Figura 3.7. Catálogo de mobiliário com livre configuração e tipos de trabalho. Fonte: Acervo do orientador Claudio Amaral em CD do Arquiteto, produzido por Claudio Amaral e Securit.



Figura 3.8. Catálogo de da linha M. Fonte: Acervo do orientador Claudio Amaral em CD do Arquiteto, produzido por Claudio Amaral e Securit.

Nos anos 1970, a Securit desenvolveu e lançou o Sistema de Mobiliário Tecnoramic, composto por peças que permitiam montar diferentes postos de trabalho a partir de mesas, gaveteiros, divisórias de várias alturas, prateleiras e módulos de armazenagem, conceito de mobiliário criado na Alemanha e nos Estados Unidos. A Securit foi a primeira fábrica brasileira a produzir algo semelhante, seguindo o mesmo conceito (AMARAL, não publicado).

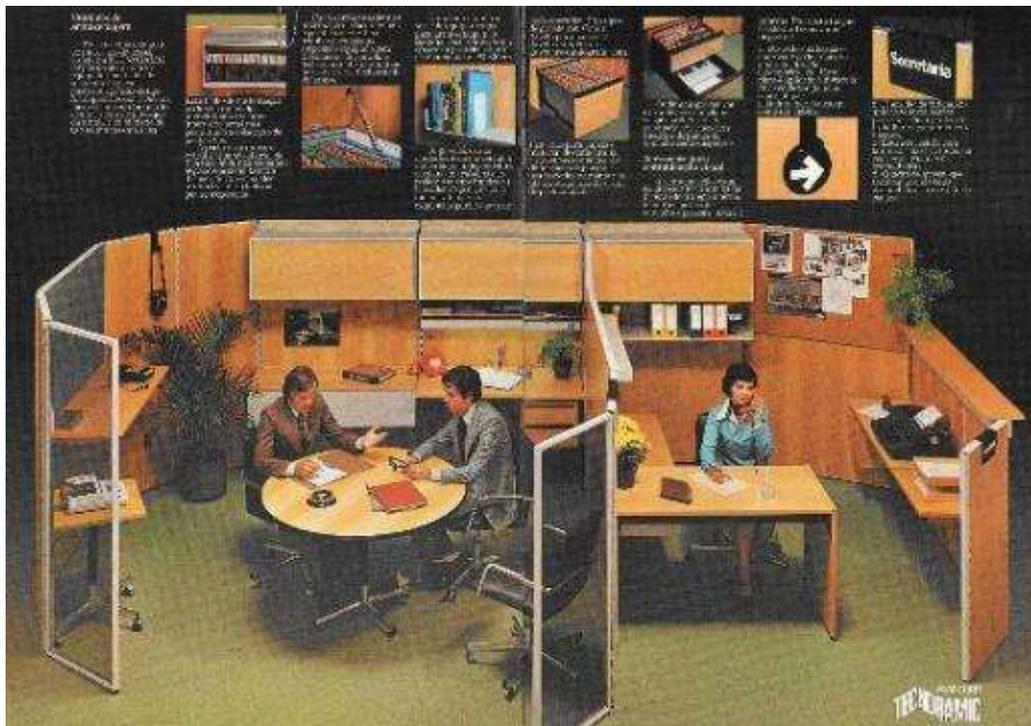


Figura 3.9. Catálogo do Sistema TECNORAMIC, anos 1970/80. Fonte: Acervo do orientador Claudio Amaral em CD do Arquiteto, produzido por Claudio Amaral e Securit.

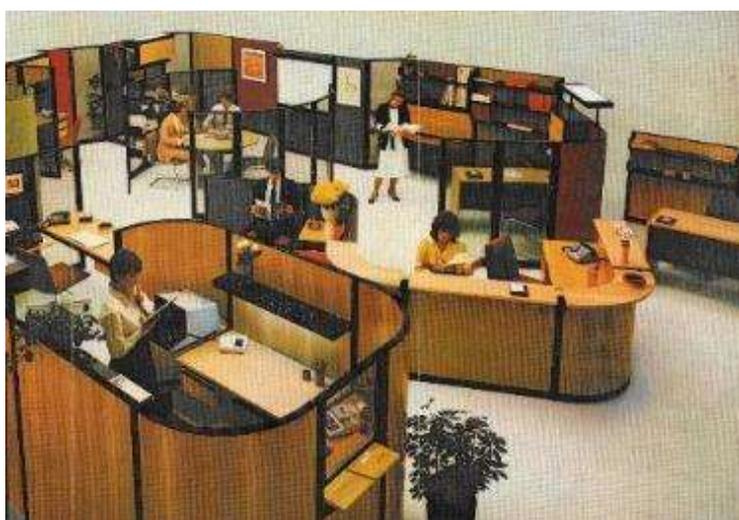


Figura 3.10. Catálogos do Sistema TECNORAMIC, anos 1970/80. Fonte: Acervo do orientador Claudio Amaral em CD do Arquiteto, produzido por Claudio Amaral e Securit.

A linha Tecnoramic foi sendo atualizada e incorporou mobiliário com sistema que permitia a composição de forma livre para espaços realmente panorâmicos, plantas abertas. As mesas e divisórias possuíam canaletas para a passagem de cabos. O sistema permitia a montagem de

diversas configurações para trabalho, individual, em equipe, tempo acessório para atendimento de clientes. Os armários possuíam as mesmas alturas dos biombos para contribuir na delimitação dos espaços em conformidade com os biombos.

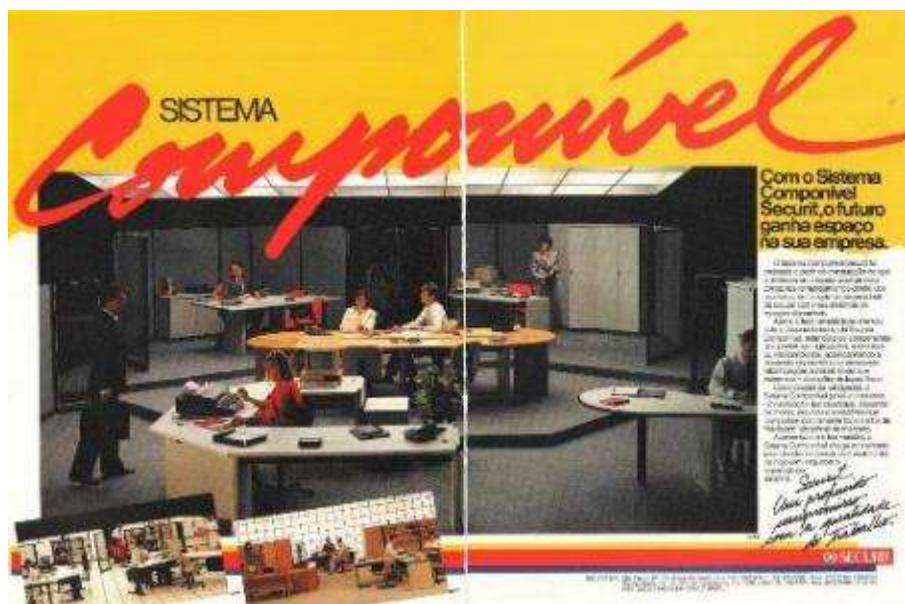


Figura 3.11. Catálogos do Sistema Componível, anos 1980. Fonte: Acervo do orientador Claudio Amaral em CD do Arquiteto, produzido por Claudio Amaral e Securit.

A Securit foi líder do mercado de mobiliário para escritórios no Brasil até os anos 1970, mesmo havendo alguns concorrentes nacionais, e se mantém atualizada lançando no Brasil inclusive tendências internacionais.

Além da criação própria coordenada pelo designer proprietário da fábrica, sr. Sandro Magnelli e, agora, pela sra. Maria Christina Magnelli, a empresa investiu e ainda investe em designers de relevância internacional para a criação do mobiliário produzido em sua fábrica (AMARAL, 2021; MAGNELLI, 2022).

A indústria produz móveis e acessórios em aço e alumínio (seu grande diferencial devido à alta qualidade e conhecimento destes insumos), madeira, estofados, vidro, acrílico.

Atualmente, possui linha diversificada de mobiliário para atender a segmentos de médio a alto padrão de escritórios. Fornece opções de mobiliário que atendem aos conceitos de configuração dos ambientes conforme a descrição do tipo de atividade a realizar, espaços de foco, integração, descompressão, armazenagem, alimentação, recepção, reuniões (MAGNELLI, 2021; BORRO, 2022).

Sua linha é composta por mesas, estações de trabalho, cadeiras, poltronas, sofás, pufes, biombos, armários variados, estantes e gaveteiros. Possuem linhas de cozinhas e dormitórios, pois atuam também no mercado residencial.

A Securit aposta na diversificação de produtos para atender a variadas demandas e com produtos bastantes versáteis. Em alguns casos, um mesmo móvel pode ser visto no escritório da empresa ou como estante da sala de casa. O armário do quarto pode ser usado como estante na sala, o gaveteiro do escritório pode fazer o papel de mesa de cabeceira em casa. Isto tem sido usual, dependerá das configurações e dos acabamentos especificados (MAGNELLI, 2021).

Portanto, o design de algumas peças permite que sejam usadas em residências, lojas, escolas, academias etc.

Para os escritórios, há mais de uma linha de estações de trabalho; entre elas, duas se destacam por atenderem aos requisitos de ergonomia no mais alto nível de exigência. Possuem regulagem de altura dos tampos, acessórios para apoios dos equipamentos (monitores, teclados, mouses, CPU) e linha de cadeiras com ajustes. Interessante notar que todos os ajustes são de fácil manuseio (BORRO, 2022).

Mantêm no escritório um espaço chamado Laboratório de Ergonomia, para análise dos móveis e acessórios, disponível aos clientes e arquitetos (BORRO, 2022).

A Securit produz um módulo para café/chá com porta balcão e fechamento total, medindo cerca de 1,00 por 0,30 m, e altura em torno de 2,20 m, todo metálico, que pode ser totalmente fechado e utilizado nos ambientes de alimentação, mesmo que em pequenos espaços.

Há os desejados *lockers* (nichos individuais e com chave para os funcionários guardarem suas bolsas, malas e pertences) e módulos para banheiros. Consegue-se atender a praticamente todos os ambientes de um escritório.

A estante modular totalmente em aço, com nichos intercambiáveis e coloridos atende ao conceito de tornar os ambientes de trabalho mais alegres e lúdicos, pois permite sua configuração utilizando cores variadas.

Há uma estrutura modular em aço para criar ambientes dentro dos outros ambientes, no momento chamada de “Túnel”; ela permite criar espaços para reuniões ou de trabalho em equipe, pendurar acessórios com funções acústicas para ilustrar os temas das reuniões ou o que for necessário para o bom andamento das atividades.

A fábrica e o mobiliário produzido nela atendem às normativas para mobiliário de escritórios, especificações de ergonomia e de qualidade dos insumos e produtos finais (BORRO, 2022).

Felizmente, a Securit possui quatro linhas de cozinhas, o que garantiu vendas na pandemia, reduzindo as perdas por conta da queda nas vendas de móveis para escritórios. A empresa teve uma percepção bem clara de que as pessoas passaram a dar mais importância às suas casas, além de montarem *home offices* (MAGNELLI, 2021).

### **3.3. Situação durante a pandemia**

A seguir, um relato da conversa com a proprietária da Securit, realizada em novembro de 2022, no escritório e *show room* da empresa na Av. Paulista, sobre o caminho tomado durante a fase mais crítica da pandemia de Covid-19.

Christina Magnelli lembrou que em 2015 e 2017 também houve crises no Brasil, com baixa nas vendas e tiveram de se adaptar.

Em março de 2020, com a determinação do *lockdown* no Estado de São Paulo, a empresa fechou por completo temporariamente para se reorganizar.

A Securit implantou sistema informatizado próprio para permitir o trabalho remoto. Forneceu mobiliário e equipamento de informática para quem não tinha os adequados para trabalhar de casa, incluindo telefone.

De abril a junho de 2020, voltaram às atividades parcialmente, trabalharam em forma de revezamento e com jornada reduzida, reduzindo também os salários de acordo com o que foi negociado com os funcionários e permitido por lei. Seguiram todas as orientações de higienização dos espaços e de quem ia ao trabalho no escritório e na fábrica.

Em consonância com o que ocorreu com os concorrentes e o mercado em geral, as vendas pararam, fato que suscitou a demissão de parte dos funcionários. Em julho de 2020, foram demitidas 20 pessoas e em agosto de 2020, outras duas pessoas, tendo sido o maior percentual de demissões concentrado na fábrica.

Como estratégia para determinar as demissões, conversaram com as equipes e demitiram as pessoas que desejaram, seja por motivos pessoais, ou por terem tempo de trabalho que já permitia obter aposentadoria, porque estavam desejando mudar de emprego ou ainda, porque

não estavam mais adequados aos trabalhos. Ou seja, houve preocupação em evitar descontentamento e apreensão dos funcionários que permaneceram na empresa.

Em agosto de 2021, implantaram o trabalho híbrido. Os próprios funcionários definiram quando deviam trabalhar no escritório e quando preferiam trabalhar em casa, podiam escolher dois ou três dias no escritório, combinando entre si e conforme fosse mais interessante. Não precisavam justificar, se quisessem, podiam realizar o trabalho à noite, por exemplo. O importante é que houvesse a comunicação e a continuidade das atividades nos prazos necessários para o andamento do trabalho.

Christina reparou que os funcionários adoraram voltar a se encontrar no trabalho, estavam sentindo falta e também percebeu uma maior interação nos relacionamentos entre os funcionários ao voltarem, os laços não se quebraram, parecem até ter se intensificado.

Em novembro de 2022, ainda estavam trabalhando no formato híbrido e com grande apoio de Christina, que acredita que as pessoas devem ter maior autonomia para definir seu horário e local de trabalho pois esta liberdade gera maior satisfação e alegria nos funcionários.

Pode-se ver que este conceito está em acordo com o que desejam os trabalhadores da geração do milênio e com o que pregam os mentores de administração atuais, conforme foi apresentado anteriormente nesta dissertação.

Sobre o futuro e perspectivas, acredita que manterá o trabalho híbrido nas atividades administrativas. As vendas têm voltado lentamente e ainda estão menores do que antes da pandemia.

Cristina acredita que o trabalho híbrido será a realidade: “As pessoas querem melhor qualidade de vida, não querem perder tempo no trânsito e a tecnologia permite isso”.

Para atender à situação de trabalho em *home office*, a Securit desenvolveu uma estação de trabalho embutida em armário para ser utilizado nas residências. Leve e com rodízios para ser transportado facilmente a qualquer local da residência, possui tampo retrátil e sistema para conexão com cabos de internet e eletricidade.



Figura 3.12. Filial - módulo para residências. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CL9OdhjLrj/>. Acesso em: 08/05/2023.

A seguir, relato sobre a conversa com a vendedora da Securit, Francisca Borro, sobre o que observou de mudanças e solicitações do mercado e dos clientes da sua carteira.

Nas linhas de estações de trabalho, a Securit possui opções de divisórias a serem instaladas entre as mesas locadas frontalmente, com alturas entre 30 e 40 cm, revestidas com tecido para reduzir a refração do som. Durante a pandemia, foram vendidas muitas divisórias de vidro temperado para separar estações de trabalho, incluindo divisórias nas laterais das mesas, com altura alcançando até 70 cm, substituindo as divisórias baixas.

A empresa dá preferência ao vidro temperado para manter a segurança e maior durabilidade do produto, pois sabia-se que seriam higienizados constantemente com álcool. Podem também fornecer divisórias em acrílico, se o cliente desejar.

Para atender à maior exigência de mobiliário ergonômico, a Securit possui linha de cadeiras com ajustes diversos e cadeiras com o encosto telado, o que permite melhor conforto térmico ao usuário sentado por longas horas.

A Securit possui linha de mesas de trabalho, ou estação de trabalho com ajustes de altura que inicia nos 69 cm do chão e alcança altura que permite trabalhar em pé, algo também solicitado pelo mercado considerando que hoje as atividades são diversas e os ambientes devem permitir ajustes conforme as necessidades dos usuários.

A empresa informou, ainda, que o mercado tem pedido sistemas que permitam isolamento ao colaborador nas atividades que requerem foco e melhor isolamento acústico.

### 3.4. Situação pós-pandemia

Como apresentado anteriormente, aconteceram algumas mudanças nos requisitos a seguir para projetar os ambientes de trabalho em escritórios.

A Securit se manteve atenta às necessidades do mercado e atualizou seu *show room*, aproveitando para reconfigurar os espaços atendendo às necessidades de trabalho da empresa nos novos moldes de organização espacial. Aliou a necessidade de alteração do leiaute com a oportunidade para demonstrar que possui o mobiliário e os acessórios para atender às premissas atuais.

A seguir, segue a planta atual do escritório administrativo da Securit na Av. Paulista, que também é o *show room* do mobiliário para escritórios e residências.

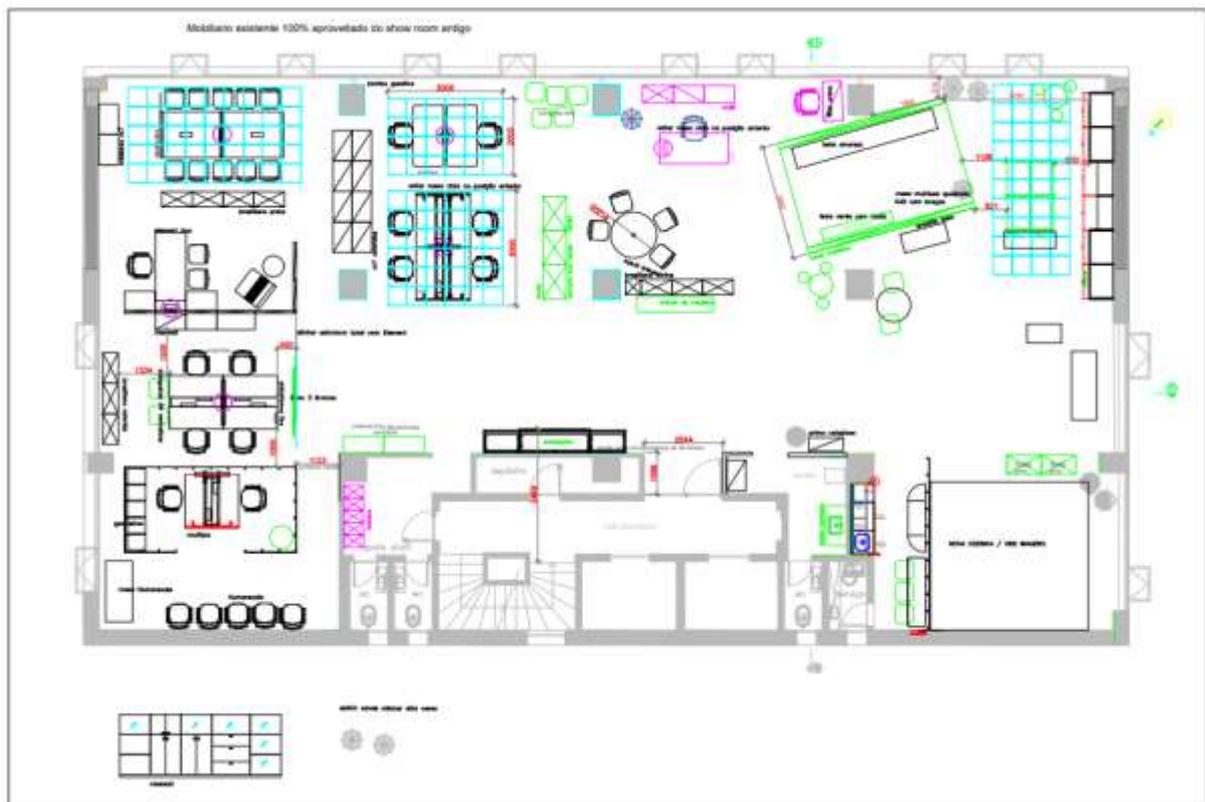


Figura 3.13. Planta do escritório administrativo e *show room* da Securit na Av. Paulista, após reformulação em fevereiro de 2023. Fonte: Securit.

Na configuração montada, há espaços para trabalho em equipe, trabalho isolado, reuniões rápidas ou de maior duração, espaços para integração, alimentação, descanso/descompressão, recepção, armazenagem, espaço para os funcionários guardarem bolsas/maletas e itens de uso pessoal. Ou seja, o catálogo da empresa permite atender a todo o cardápio de espaços e usos que hoje são implantados nos escritórios, atualizados às novas necessidades laborais.

Em nova conversa com Francisca Borro, em abril de 2023, com especial atenção ao período pós-pandemia, ela relatou que desde o final do ano passado tem havido forte procura dos clientes para renovação dos escritórios.

Pode-se verificar que as mudanças relatadas pelos arquitetos que atuam no setor estão realmente ocorrendo e há variedade nas composições projetadas para cada perfil de empresa.

Borro confirmou a tendência na redução das estações de trabalho; por exemplo, onde há 200 profissionais instalam-se 150 mesas para uso conforme agendamento; o trabalho segue no modelo híbrido (parte presencial na empresa, parte externo), geralmente dois dias fora da empresa; eliminação dos gaveteiros individuais, trocando pelos nichos nos armários (*lockers*); realização das reuniões *online*; solicitação da disponibilidade de espaços diversificados no escritório para que o funcionário os use conforme sua conveniência; amplos espaços de convivência e colaboração.

Os clientes que haviam instalado divisórias de acrílico ou vidro apartando as mesas estão voltando a instalar as divisórias baixas, conforme o padrão original do mobiliário.

O perfil dos funcionários mudou, muitas empresas estão sofrendo com a negativa dos trabalhadores em retornar ao trabalho presencial. Oferecem os espaços de trabalho com amenidades e ambientes com “mimos” (massagem, manicure, espaço *fitness* e vestiários); apesar da excelência dos espaços oferecidos, os funcionários ainda tem insistido em não retornar ao trabalho presencial, o que, muitas vezes, só ocorre quando praticamente são obrigados.

A gerente de RH da empresa reporta que por ocasião da entrevista de emprego, o pretendente ao cargo já pergunta se poderá trabalhar no modelo híbrido.

Interessante o relato de que a forma de atendimento dos vendedores e especificadores pelas empresas também mudou; há preferência pelos primeiros contatos via aplicativos informatizados que permitem a visualização das pessoas durante a conversa, ou mesmo, só por mensagens de texto.

Um exemplo de empresa com necessidades específicas atendida pela Securit é o de uma grande corporação que acabou de inaugurar um edifício com diversos andares em que há cerca de 600 profissionais alocados em estações de trabalho individuais e contidas entre biombos de 1,20 m de altura revestidos com tecido para contribuir com a boa acústica. Todas as mesas possuem 1,80 m por 0,80 m com regulagem de altura, além de cadeiras ergonômicas. Aqui, nota-se a

preocupação com a qualidade do mobiliário para garantir o conforto do funcionário; entretanto, com espaços totalmente compartimentados, fixos e individualizados, algo contrário ao que foi descrito como tendência.

Frente a essa realidade, pode-se confirmar que não há modelo ideal de escritório, algo alertado pelos projetistas de ambientes corporativos.

A seguir, fotos dos ambientes do *show room* da Securit obtidas pela autora deste documento com permissão dos proprietários. Estas fotos têm o intuito de ilustrar os ambientes montados para os diferentes usos nos escritórios da atualidade e como são utilizados no dia a dia da Securit.

Cada foto possui uma indicação numerada da localização na planta do escritório (planta sem escala).

Alguns poucos espaços não foram incluídos nas fotos por serem montagens específicas para uso residencial, expondo linhas para cozinhas e dormitórios.

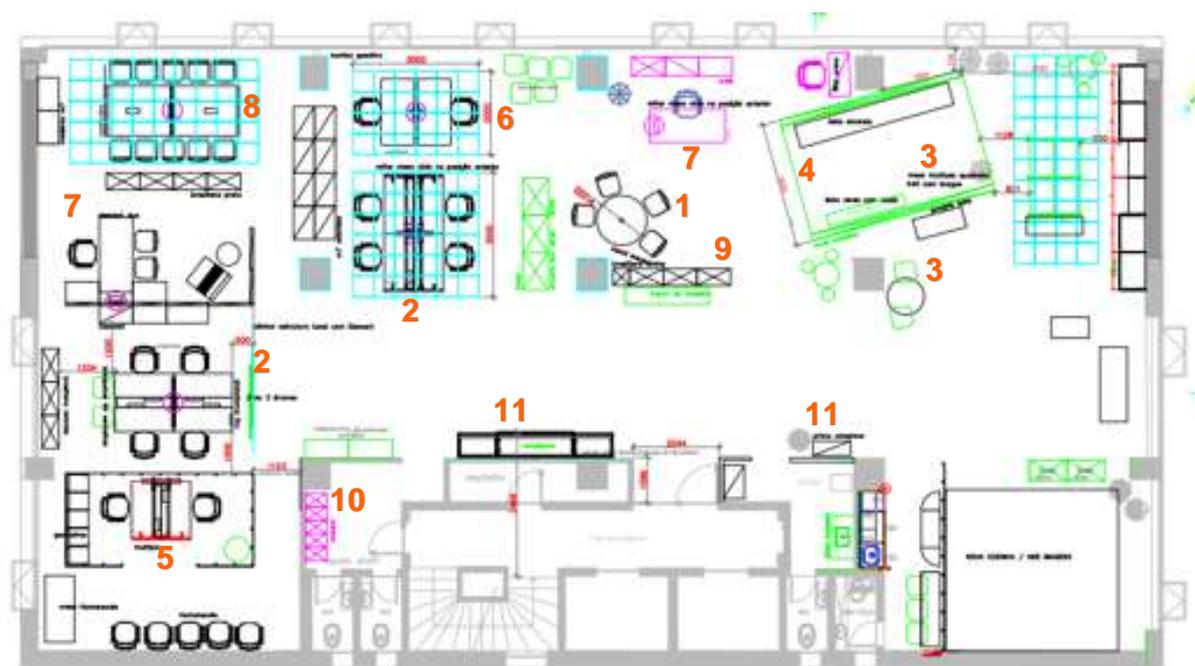


Figura 3.14. Planta do escritório administrativo e *show room* da Securit na Av. Paulista, após reformulação em fevereiro de 2023, com a indicação dos ambientes fotografados e apresentados a seguir. Fotografias feitas pela autora desta dissertação em abril de 2023.

**1** Espaço para recepção, atendimento a clientes, trabalho em pequenas equipes ou descanso.

Detalhe do acesso para as tomadas, embutido na mesa.



Figura 3.15. Mesas e assentos. Fotos realizadas pela autora dessa dissertação.

**2** Estações de trabalho: à esquerda, mesas com uso fixo por cada funcionária; à direita, o uso é compartilhado. Detalhe das tomadas embutidas nas mesas

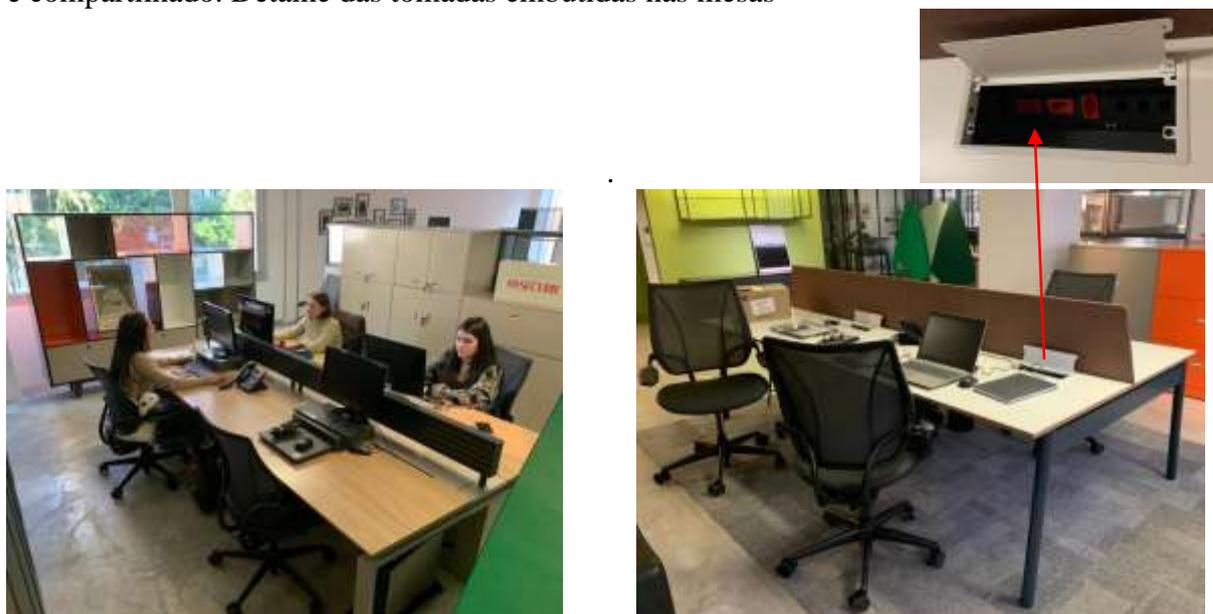


Figura 3.16. Estações de trabalho. Fotos realizadas pela autora dessa dissertação.

**3** Mesas para reuniões rápidas ou trabalho em dupla. Observe a opção de incluir acessórios nas paredes do Túnel.



Figura 3.17. Mesas e cadeiras. Fotos realizadas pela autora dessa dissertação.

Opções de assentos para recepção ou para uso dos funcionários.



Figura 3.18. Mesas e cadeiras. Fotos realizadas pela autora dessa dissertação.

**4 e 5** Túnel e sala para trabalhos específicos (no *show room*, é utilizado como Laboratório de Ergonomia).

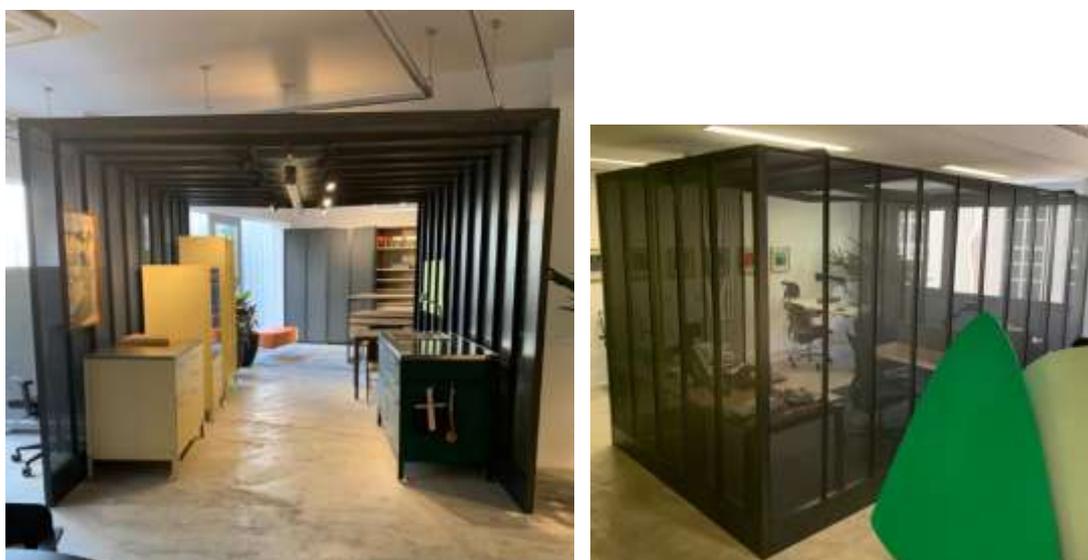


Figura 3.19. Estrutura para montar salas. Fotos realizadas pela autora dessa dissertação.

**5** Mesa e acessórios ergonômicos. Cadeiras com ajustes variados. Mesas leves com rodízios.



Figura 3.20. Mesas e cadeiras ergonômicas. Fotos realizadas pela autora dessa dissertação.

**6** Estações de trabalho ergonômicas, com tampos com ajustes elétricos de altura.



Figura 3.21. Mesas e cadeiras ergonômicas. Fotos realizadas pela autora dessa dissertação.

**7** Mobiliário para trabalho individual ou para as salas dos líderes.



Figura 3.22. Estações de trabalho individuais. Fotos realizadas pela autora dessa dissertação.

Biombos componíveis com opções de alturas e fechamentos – tecido, metal ou vidro.



Figura 3.23. Biombos divisórios de ambientes abertos. Fotos realizadas pela autora dessa dissertação.

**8** Sala para reuniões ou treinamentos. No canto superior esquerdo, há cadeiras empilhadas disponíveis para mais participantes.



Figura 3.24. Estações de trabalho individuais. Fotos realizadas pela autora dessa dissertação.

**9** Estante componível e lúdica. Permite uso em diversos ambientes.



Figura 3.25. Estante multiuso. Fotos realizadas pela autora dessa dissertação.

**10** Armário com nichos (*lockers*) para os funcionários guardarem seus pertences pessoais durante a permanência no escritório.



Figura 3.26. Estante multiuso. Fotos realizadas pela autora dessa dissertação.

**11** Estantes para armazenagem e equipamentos implantadas nos locais reservados para lanches rápidos e pontos de encontro casuais.



Figura 3.27. Armários multiuso. Fotos realizadas pela autora dessa dissertação.

## Capítulo 4 – Perspectivas sobre os Ambientes de trabalho em escritórios

Durante todo o período em que a humanidade vivenciou as limitações e dificuldades impostas pela pandemia de Covid-19, cidadãos experienciaram inúmeras situações, algumas inusitadas para a maioria das pessoas. Parte dos profissionais de diversas áreas, seja saúde, urbanismo, construção civil, sociologia, psicologia, direito, economia entre outras, se dedicou a estudar a sociedade e o ser humano, como estavam reagindo, o que estava correndo bem, o que deveria ser corrigido e as perspectivas para o intitulado Novo Normal.

A partir do que foi vivenciado e das reflexões pessoais e em grupos, surgiram vislumbres, teorias e sugestões de como serão trilhados os caminhos no pós-Covid-19.

Há um consenso nas experiências de cada profissional com relação ao que está acontecendo no mercado de projetos para escritórios. Parte do que foi relatado agora, na volta ao trabalho presencial, confirma informações e expectativas apresentadas nos eventos que ocorreram com a participação de arquitetos, locadores de espaços flexíveis e prestadores de serviços (*facilities*) durante o período de restrição total ou parcial de uso dos espaços de escritórios

A partir de 2022, os relatos desses profissionais passaram a incluir as experiências ocorridas e que acreditam serem norteadoras do que permanecerá.

A aposta no trabalho em formato híbrido – o que é praticado também em seus escritórios – é unanimidade. Esta é considerada uma grande benfeitoria trazida pela pandemia, pois as empresas podem, inclusive, contar com profissionais vivendo até mesmo em outros países, ampliando a diversidade de pensamentos e ideias.

Vários outros pontos foram reafirmados.

Há, agora, a valorização dos bons profissionais. Existe uma briga por talentos e as empresas precisam oferecer algo além do trabalho bem remunerado e, para tanto, incluem-se ambientes de trabalho adequados ergonomicamente e para cada tipo de atividade que é desenvolvida no dia pelos funcionários, espaços para colaboração, convivência e descompressão, espaços para foco com isolamento acústico eficaz, ou seja, com menu de ambientes, maior contato com a natureza (agora incluída internamente – biofilia), espaços abertos para usos diversos, inclusive trabalhar em pátios ou terraços. Os ambientes devem estar humanizados. A inclusão de

benefícios além dos conservadores e determinados por lei, como manicure, massagem, sala de aleitamento, e até mesmo espaço ecumênico nos escritórios para a pessoa que quer refletir.

Os escritórios devem ser adequadamente iluminados conforme o ambiente e para cada tipo de atividade. Quanto à iluminação, há opções de sistemas bactericidas. Os sistemas de ar condicionado devem garantir a maior renovação do ar e, se possível, incluir filtros bactericidas. A qualidade na acústica é essencial para garantir a redução dos ruídos nos espaços abertos e garantir a privacidade nos espaços individuais e de concentração.

Os espaços devem propiciar experiências de trabalho e de convívio que os colaboradores não conseguem ter quando trabalham remotamente. O escritório deve ser um ponto de encontro para os trabalhos colaborativos e para passar o DNA da empresa e construído de forma que o funcionário deseje permanecer no local por longas horas, mesmo que seja apenas por dois ou três dias da semana. A ideia é que os funcionários tenham orgulho de dizer e mostrar onde trabalham, tanto é que se tem pedido locais “instagramáveis”.

Cabe lembrar que hoje existem selos certificadores de corporações que garantem a qualidade de bem-estar dos funcionários e usuários; são elas a certificação *Well* e a *Fitwel*. Algumas empresas locadas em São Paulo têm se preocupado com sua obtenção.

A tecnologia da informação e comunicação (TIC) é imprescindível e deve ser eficiente, também proporcionando algo além do que os funcionários podem ter no trabalho remoto.

Observa-se que a pontualidade para comparecer aos compromissos aumentou porque as empresas estão utilizando os sistemas de agendamento das estações e equipamentos para trabalho, o que requer planejamento de todos os que utilizam os locais flexíveis e compartilhados, que hoje se tornaram as maiores áreas nos escritórios.

Os arquitetos estão conscientes de que, para desenvolver projetos que atendam às especificações técnicas, mas também contemplem as necessidades dos usuários, vários departamentos da empresa devem participar desde o início do processo. As reuniões de *briefing* devem contar com a presença de profissionais de Recursos Humanos, da Tecnologia da Informação e Comunicação, dos Gestores da Administração e Financeiro e também da equipe do Marketing, pois os funcionários serão os divulgadores dos bons princípios da empresa. Certamente faz-se necessário ouvir os funcionários e entender as premissas de cada setor que será impactado com os ambientes projetados.

Alguns arquitetos têm sido convocados para projetar alterações em empresas que possuem escritórios excelentes e de alta qualidade, mas que não estão adequadas à nova realidade, ou estão adotando o sistema de *hubs*, ou ainda, mudando as sedes para cidades do interior próximas a São Paulo.

O mercado de escritórios em São Paulo voltou a efervescer, com remanejamentos e maior ocupação, não ainda como antes da pandemia, mas com boas perspectivas, conforme dito pelo gestor de Fernando Didziakas, sócio-diretor da Buildings, atuando diretamente na área comercial e no mundo corporativo. (OFFICE CONNECTION, 2022).

Acima, um resumo das falas de diversos profissionais que se apresentaram em cerca de sete eventos *on-line* ocorridos e assistidos pela autora desta dissertação. Como houve concordância em variados pontos de vista e colocações de cada profissional, não foram mencionados os nomes e relatos individuais aqui, mas as transcrições de vários depoimentos utilizados como referência estão disponíveis na seção “Anexos” desta dissertação.

Olhando sob o ponto de vista das empresas e das equipes de colaboradores, pode ser também interessante apresentar o processo e o resultado da pesquisa realizada em uma empresa específica, publicada em outubro de 2022 pela equipe que realizou o trabalho no texto “As perspectivas do *home office* pós-pandemia na percepção do empregado: uma pesquisa de campo” (FERREIRA *et al.*, 2021).

Cruzando dados com o que foi relatado pelos profissionais acima citados, pode-se ver a congruência que há nas opiniões apresentadas pelos dois grupos – profissionais da área e empresa/colaboradores.

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a percepção de profissionais que atuaram em regime de *home office* antes e durante o período de pandemia da Covid-19, visando identificar as vantagens, desvantagens e os desafios desta prática, bem como suas perspectivas de continuidade em um contexto de pós-pandemia. [...] foram utilizadas 338 respostas para análise dos dados, considerando apenas os indivíduos que trabalharam nessa modalidade pelo menos em algum momento de suas vidas profissionais, sendo esse momento antes, durante, ou antes e durante a pandemia. Os principais resultados indicam que o *home office* é uma tendência para um futuro próximo, com cenário favorável à sua prática, mas será necessário a estruturação da modalidade por parte das organizações, com foco em fornecimento de recursos, melhoria no suporte e apoio na definição mais clara de limites da fronteira entre o profissional e o pessoal no *home office* (FERREIRA *et al.*, 2021, p. 408).

A partir do resultado da pesquisa, que também questionou necessidades atendidas ou não, o nível de satisfação dos funcionários, entre outros fatores, foi apresentado o quadro abaixo com sugestões de ações a serem tomadas pelas empresas para melhorar o trabalho em *home office*.

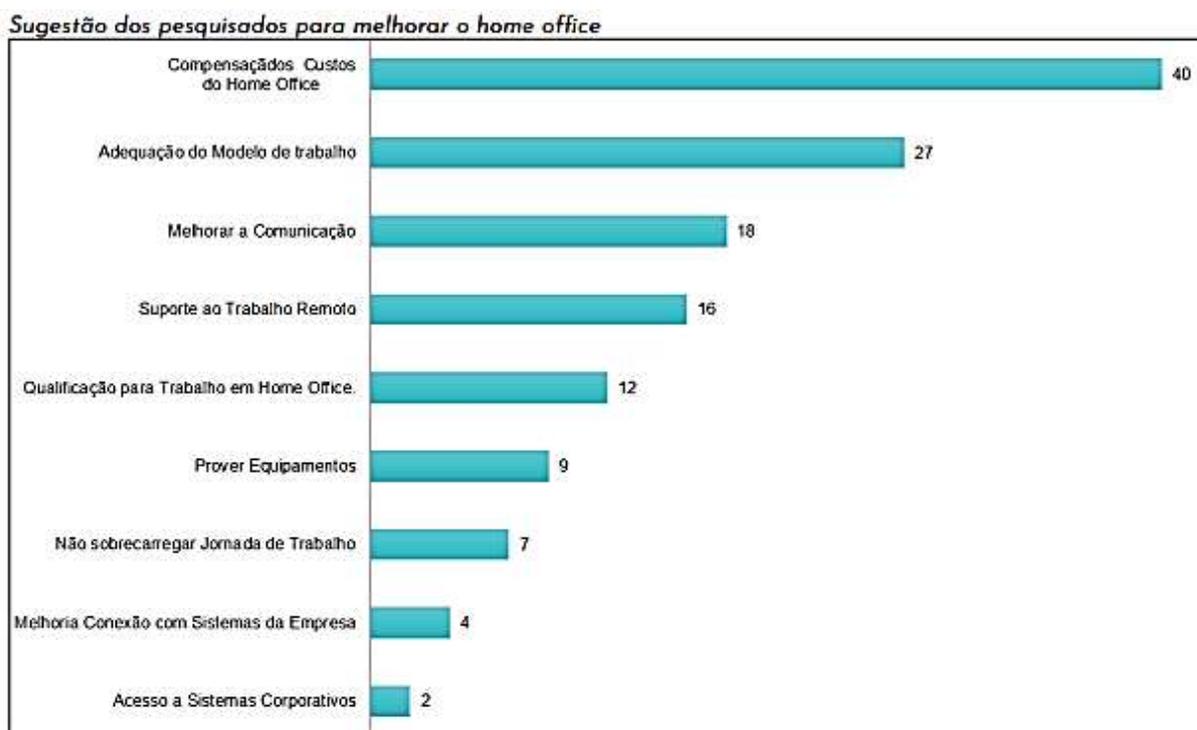


Figura 4.1. Resultados das sugestões de melhoria. Fonte: FERREIRA *et al.*, 2021, p. 422.

Importante observar que o tema tem despertado atenção em todo o mundo e nesse sentido, a OIT (Organização Internacional do Trabalho) tornou o tema um objeto de debate e atenção. Em um relatório intitulado *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, foi realizada uma pesquisa em 15 países, incluindo o Brasil, com funcionários em diferentes modalidades de teletrabalho. Foi identificada uma série de pontos positivos e negativos. Dentre os positivos se destacam: maior autonomia e flexibilização do tempo de trabalho e redução do tempo de deslocamento, gerando mais produtividade e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. O estudo destaca como ponto negativo a questão relacionada ao estresse, em que o funcionário tende a trabalhar mais horas e sobrepor o trabalho à vida pessoal (OIT, 2017 apud FERREIRA *et al.*, 2021, p. 411).

Com referência à disponibilização por parte do empregador dos recursos necessários para realização do trabalho nesta modalidade, não há um consenso em relação à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada ao trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado. Essa lacuna contratual abre brechas para questões relativas a reembolsos, a responsabilização por danos aos recursos (computadores, celulares, etc.) fornecidos e para a discussão de que o empregador deveria fornecer todos os equipamentos necessários para a realização do trabalho (FERREIRA *et al.*, 2021, p. 412).

Quadro 1

Vantagens e Desvantagens na prática do home office pela ótica da empresa e do empregado

|           | VANTAGEM   | DESvantAGEM  |
|-----------|--|--|
| EMPRESA   | Redução de custo com estrutura/espaço físico       | Legislação não muito clara e explícita                                     |
|           | Redução dos custos fixos, tornando-os variáveis    | Faz-se necessário adoção de novas capacidades administrativas e gerenciais |
|           | Redução da rotatividade e do absenteísmo           | Dificuldade na implantação e gestão da cultura organizacional              |
|           | Mudança para gestão orientada a objetivos/tarefas  | Crescimento de insegurança laboral   |
|           | Possível ganho de imagem                           | Exposição ao risco de vazamento de dados sigilosos e estratégicos          |
| EMPREGADO | Flexibilidade de horário                           | Legislação não muito clara e explícita                                     |
|           | Ganho de tempo na ausência de deslocamento         | Falta de espaço adequado para trabalhar                                    |
|           | A proximidade com a família                        | Dificuldade em estabelecer limites entre vida profissional e pessoal       |
|           | Oportunidade de autogerenciamento                  | Perda do contato com colegas de trabalho                                   |
|           | Inclusão da população deficiente, idosa e feminina | Possível extinção de benefícios (transporte, refeição, etc.)               |

Fonte: Mello et al. (2014); Nohara et al. (2009); Sebrae (2022).

Figura 4.2. Vantagens e desvantagens mais frequentes na prática do trabalho remoto, tanto sob a ótica dos gestores empresariais quanto na dos empregados. Fonte: Mello *et al.* (2014); Nohara *et al.* (2009); Sebrae (2022), apud FERREIRA, 2021, p. 413.

Apesar de ter sido apontado somente por Cláudia Andrade nos eventos virtuais, passou a haver preocupação das empresas com a sustentabilidade do planeta e o tema está inserido nos preceitos do ESG (Environmental, Social and Governance), traduzindo, meio ambiente, social e governança, algo importante e de crescente cobrança da sociedade civil e pública.

E por fim, mas não menos importante, a questão ambiental e talvez seja efetivamente o que está dominando toda esta questão que estamos vendo hoje. Acabou de estrear na Netflix um documentário do Borrow, um analista da National Geographic, um cara de 99 anos, ele sempre foi da área ambiental, da vida selvagem e agora está contando a evolução do planeta conforme a experiência de vida dele, “a população praticamente triplicou nos últimos 60 anos e a área de vida selvagem reduziu para menos da metade”. Isto gera um impacto brutal, é a ação do ser humano no ambiente que causou, inclusive, a pandemia. Se os animais estão em extinção e a população humana crescendo, a relação das pessoas, inclusive com relação à alimentação teve que se adaptar a este novo cenário e essa pandemia surge exatamente disso na China. Tanto que ela surge no mercado em Wuhan, exatamente por conta da alimentação. O escritório está mudando e precisa mudar efetivamente para que a gente tenha por um lado mais qualidade de vida, sem dúvida nenhuma, vários de nós falamos isto aqui, mas sobretudo também, maior consciência de que o impacto ambiental que temos causado na natureza vai levar a um declínio e pode levar a um desastre.

Acho que a gente precisa pensar de uma forma extremamente mais abrangente e não só no setor corporativo, tem que pensar na cidade. O que que a aglomeração urbana faz, o tempo que a gente passa somente indo de um lugar ao outro, quanto a gente gasta, qual é a nossa pegada ecológica com o que gasta e a quantidade de lixo?

E tudo isso, na hora que a gente pensar neste modo de vida híbrido, e não somente o trabalho, a gente pode morar e trabalhar no sítio ou na praia, pode

trabalhar em um *coworking* ou em um escritório flexível, gerar menos impacto ambiental e ser muito mais felizes. Envolve todo mundo.

Por isso acho que ainda no mundo corporativo estamos só no começo e vamos ainda mudar muito. Vejo desta forma e isto vai ter impacto inclusive na questão imobiliária, sem dúvida nenhuma, na questão urbana, na questão comportamental, de vida.

Dá margem para muita conversa, discussão e reflexão (EXPO REVESTIR, mar. 2021).

Enfim, é possível perceber que o mercado de edifícios e ambientes para escritórios está em ebulição. Não há afirmativas totalmente assertivas, muito menos aplicáveis a todas as corporações, tampouco às pessoas, nos dias de hoje e, acredita-se, também não existirão certezas no futuro.

As perspectivas dos estudiosos sobre o tema afirmam que o mercado continuará a mudar em ritmo cada vez mais acelerado. A atual situação da tecnologia puxa a aceleração.

O desafio será se manter atualizado com a imensa quantidade de estudos, teorias, experiências e tecnologia em constante movimento. E mais ainda, saber quais são pertinentes, quais adotar e como proceder frente a tanta insegurança e tantas opções.

Continuaremos a construir o futuro caminhando por ele como sempre foi.

## Considerações Finais

A pesquisa em questão teve como foco as mudanças nos escritórios durante e após a pandemia de Covid-19, na cidade de São Paulo, nas médias e grandes empresas bem estruturadas, que respeitam a legislação e contratam equipes de profissionais para criação e manutenção dos seus espaços corporativos. Considera-se muito importante reforçar o grupo-foco desta pesquisa para poder confrontar com as questões levantadas, as informações coletadas e apresentadas em toda a dissertação.

Para se compreender melhor o caminho seguido pela sociedade, com rebatimento nas empresas, fez-se necessário abordar a história, as Revoluções Industriais e Tecnológicas. Sabe-se que estas alteraram e continuam a mudar intensamente a conformação da sociedade, das corporações, dos seus escritórios e o modo de trabalhar.

A Covid-19 não foi a primeira pandemia a impactar a sociedade e, conforme dizem os especialistas em saúde, certamente não será a última.

Considerando o que foi levantado nesta pesquisa sobre o que ocorreu na sociedade, no trabalho e nos escritórios durante praticamente os três anos da pandemia no Brasil, permite-se atentar para alguns pontos que foram relatados pelos profissionais das áreas de arquitetura, engenharia, *facilities*, empreendedores e empresários, além daqueles verificados na literatura científica sobre o tema e em reportagens nas diversas mídias.

Observou-se que os projetos para os edifícios e ambientes de escritórios passaram por mudanças significativas desde o início do século XX e o século XXI se iniciou com grandes alterações nos modelos de trabalho proporcionados pelo uso intensivo da tecnologia da informação e comunicação (TIC).

Nos últimos anos, as alterações têm se tornado necessárias cada vez em menor período de tempo e com a exigência de ocorrerem em pequenos prazos, por vezes em questão de horas, para que as organizações nunca parem. Flexibilidade agora é uma premissa de projeto dos ambientes e do mobiliário.

Neste século, se intensificando, se vislumbra e se aplica a redução do peso da hierarquia do cargo nas empresas. Aumentam-se as áreas com espaços colaborativos, há redução das estações de trabalho fixas, criação de espaços que permitem diversas maneiras de realizar as atividades

laborais no mesmo escritório. As empresas pedem projetos com os espaços mais humanizados e com acesso à natureza, as incluindo no interior ou agregando espaços abertos para trabalhar.

O trabalho remoto já vinha sendo adotado por parte dos profissionais de escritório, apesar dos gestores brasileiros serem resistentes a esse modelo, mas tem se firmado e sido defendido com maior contundência após a liberação do trabalho presencial nos escritórios.

A tecnologia da informação e da comunicação (TIC) é utilizada pela maioria das equipes de trabalho em escritório e na maior parte do tempo. A tecnologia passou a ser uma extensão da mente humana, imprescindível nas atividades laborais de escritórios.

As novas gerações inseridas no mercado a partir dos anos 2000 passaram a influenciar nas decisões sobre os modos de trabalho e dos ambientes de trabalho. Essa geração utiliza facilmente as tecnologias oferecidas (ou mesmo solicitadas por eles para uso nas empresas) e exigem melhores condições laborais. Desejam que o trabalho seja mais flexível, tenham maior autonomia e reconhecimento. Essa visão acaba gerando dificuldades para manter o bom funcionário na empresa. Os especialistas em Recursos Humanos indicam que, para alcançar uma certa fidelidade dos jovens talentos às empresas, deve-se atentar para a congruência entre os propósitos de vida do jovem com os propósitos da empresa.

Além disso, os espaços de trabalho devem proporcionar melhores condições de utilização, maior conforto e liberdade de ação. Os aspectos ergonômicos e de conforto devem ser considerados para a montagem dos escritórios.

Conforme muitos relatos e também vivenciado, a Covid-19, na verdade, acelerou velozmente a aplicação da tecnologia que já estava disponível, porém nem sempre era utilizada, tanto pelas empresas quanto pelos profissionais. Foi através da intensa utilização das tecnologias existentes que foi possível viabilizar a continuidade do trabalho de escritórios em questão de poucos dias.

Adotou-se o teletrabalho, o *home office*, o que ofereceu a oportunidade de novas experiências aos gestores e aos funcionários que até então permaneciam resistentes ao trabalho remoto. Esta modalidade de trabalho mostrou benefícios, apesar de ter sido implantada quase sem planejamento e provavelmente não aplicando todos os detalhes necessários a seguir para um desempenho laboral bom, seguro e confortável.

Observou-se não ser solução viável e interessante para todos, pois o *home office* também trouxe problemas para parte da população que a utilizou, como, por exemplo, a falta de privacidade ou

tranquilidade para o trabalho que exige foco, ou até mesmo a falta de infraestrutura e mobiliário adequados.

Passado o período crítico da pandemia, caberá a cada corporação moldar os modelos de trabalho conforme necessidades, perfis e momentos das empresas, de seus colaboradores e do mercado em que atua. As instalações das empresas podem ser utilizadas como boa propaganda.

Em abril de 2023, o que se vislumbra é a confirmação da permanência do trabalho no modelo híbrido, ou seja, parte do trabalho realizado no escritório da empresa e outra parte onde o funcionário desejar, desde que o local forneça as condições físicas e com acesso à internet condizente com as atividades a realizar. Ao que parece, o percentual de tempo de trabalho presencial na empresa ficará em torno de dois a três dias da semana, conforme apontam as pesquisas realizadas pelas empresas. Esse é o percentual que tem sido aplicado no Brasil.

Há boa variedade de alternativas a adotar, isoladamente ou em conjunto. Hoje pode-se implantar, além dos escritórios centrais e de propriedade da empresa, o conceito de escritórios-satélite da própria empresa ou espaços de *coworking*, os espaços flexíveis. Pode-se permitir que o trabalho seja realizado em cafeterias, restaurantes, salas de espera de médicos, prestadores de serviços e aeroportos, em parques, praias (o chamado *anywhere office*). Há, ainda, a opção de se manter trabalhando nas casas de moradia ou férias das pessoas (*home office*).

Sabe-se que houve e ainda está ocorrendo resistência por parte dos funcionários em voltar a trabalhar nas dependências das empresas, inicialmente pelo medo de serem contaminados pelo coronavírus ou ainda porque se adaptaram ao trabalho em *home office*, não precisando ficar horas no trânsito (fato corriqueiro nas grandes cidades e enorme transtorno na cidade de São Paulo), gerando mais tempo livre para outras atividades.

Para atrair os funcionários a voltarem a trabalhar nos escritórios, observou-se a importância de criar ambientes, fazendo uso da tecnologia, que forneçam às pessoas condições laborais e facilidades que não possuem em seus lares ou nos outros locais escolhidos para trabalhar.

Considerando o fato acima, aliado à preocupação com a saúde mental dos trabalhadores e para manter seu bom desempenho, as empresas perceberam a necessidade de alterarem os espaços de trabalho, mesmo os ambientes que até antes da pandemia eram bem aceitos.

O que se está vendo é o aumento da aplicação dos mais recentes conceitos de espaços de trabalho descritos nessa dissertação, mas que ainda eram usados por poucas empresas no Brasil, e com grande tecnologia agregada.

A preocupação em criar espaços humanizados, utilizando o conhecimento afirmado pela neuroarquitetura – como biofilia e iluminação programada conforme o ciclo circadiano, entre outras ferramentas –, se tornou presente em novos projetos contratados pelas corporações.

O maior cuidado com o colaborador, com a sua saúde física e mental, e o bem-estar sendo substituído pelo bem-viver pode ser considerado algo mais presente neste pós-pandemia.

Perante essa realidade, pode-se afirmar que os arquitetos que projetam espaços para trabalho devem se manter informados e com postura questionadora para criarem espaços cada vez mais amigáveis aos usuários, algo muito solicitado, como se pôde ver. A mesma postura devem ter os designers que projetam mobiliário e acessórios para escritórios, incluindo os que aplicam a tecnologia digital. E, ainda, os profissionais das áreas de Recursos Humanos e *Facilities*.

Mudaram os paradigmas e as diversas formas de trabalho, mas acredita-se que deve ser lembrado o que foi mencionado por Farrem:

O trabalho e a vida privada neste milênio continuarão a girar em torno das 12 necessidades humanas de que se tem conhecimento desde o início dos registros históricos. As profissões e ocupações têm evoluído para satisfazer a essas necessidades – família, saúde e bem-estar, trabalho/carreira, econômica, aprendizado, lar/abrigo, relacionamentos sociais, espiritualidade, comunidade, lazer, mobilidade e ambiente/segurança (FARREM apud CHOWDHURY, 2003, p. 95).

Sabe-se que a tecnologia continuará acelerando e provocando velozmente inúmeras transformações na sociedade às quais necessitamos conhecer, analisar e nos adaptar. Enquanto esta pesquisa estava sendo desenvolvida, passou-se a falar mais sobre metaverso nos negócios e na internet das coisas. Apareceu o ChatGPT, provocando imenso debate e receio na sociedade. Cabe, portanto, também, a crítica embasada em conhecimento.

No campo específico do trabalho, em relação ao trabalho híbrido, desde cerca de março de 2023, começaram os questionamentos sobre sua real contribuição para as empresas e até mesmo para os funcionários. Por parte das empresas, há o medo de perderem a identidade e o sigilo de informações. Por parte dos funcionários, ficam as questões sobre despesas adicionais pelo uso da internet e outros itens.

Alguns meses países estão experimentando a jornada de quatro dias de trabalho sem redução de salários e vêm obtendo bons resultados, entre eles Espanha, Reino Unido, Islândia, Bélgica, Suécia e Emirados Árabes. No Brasil, a experiência está em análise e provavelmente será realizada.

A análise de tudo o que foi visto permite acreditar que vivemos como se estivéssemos em laboratórios de modos de trabalho, ainda há muita insegurança e especulação. Certamente novas experiências virão.

Há muito a estudar e a discussão sobre o tema não se encerrará, podendo-se adotar diversos enfoques e áreas de pesquisa.

Por exemplo, poder-se-ia aproveitar para pesquisar e aumentar as discussões sobre as condições de trabalho nos escritórios não contemplados nessa pesquisa, como os das empresas pequenas, as recém-criadas, dos profissionais liberais ou autônomos, realidades bastante distintas às das que foram focadas nessa pesquisa.

Seria relevante também aprofundar os estudos sobre as condições dos espaços de trabalho remoto e em *home office*, relativos às questões da saúde física do trabalhador pela interação com o ambiente escolhido, mobiliário e acessórios.

Antes de finalizar a dissertação, acredita-se que convêm reapresentar alguns pontos que foram descritos e poderão ser considerados como diretrizes e premissas para os projetos de interiores para escritórios ou ainda, como recomendações para projetos futuros.

- O projeto será melhor adequado se houver a participação de vários setores da empresa, envolvendo Recursos Humanos, Tecnologia e Informação, Administração e Financeiro, Manutenção Física e de Provimentos, Marketing e representantes dos funcionários.
- Atentar às especificidades de cada tipo de atividade dos colaboradores que atuam na empresa, dos clientes e de manutenção.
- Observar o perfil da empresa, dos funcionários e dos clientes.
- Criar escritórios com diversidade de modos de trabalho (menu de ambientes).
- Desenvolver e fornecer soluções que permitam flexibilidade para alterações de layout rápido e sem muitos custos.
- Os novos projetos de edificações devem permitir a abertura das janelas e possuírem contato com a natureza, preferencialmente com terraços e/ou pátios.
- Considerar e se preparar para alta utilização de tecnologias diversas.

Para alcançar bons resultados no desenvolvimento dos projetos que atendam corretamente às necessidades e exigências (da legislação, técnicas e do cliente) pode-se aconselhar:

- Manter equipe multidisciplinar nos escritórios de arquitetura para atualizações constantes das tendências tecnológicas, de equipamentos e produtos diversos aplicados nos ambientes de escritórios.

- Unir-se a profissionais especializados conforme as necessidades dos clientes, para maior compreensão destes, por vezes incluindo arquitetos com especialização por exemplo, em psicoarquitetura e/ou neuroarquitetura, administração de empresas, tecnologia da informação e comunicação, entre outros.
- Ter uma visão crítica sobre o caminho que está sendo seguido pelas empresas para garantir a qualidade nos ambientes de trabalho para os funcionários.
- Não seguir cegamente as tendências.

Como oportunidades, apresentam-se:

- Criação de mobiliário e acessórios para facilitar o trabalho remoto e o trabalho em *home office* garantindo segurança e conforto físico aos usuários.
- Criação de dispositivos para higienização mais rápida e barata dos sistemas de ar condicionado.
- Criação de maneiras de demonstrar aos usuários que os ambientes estão corretamente higienizados.
- Abertura de empresas para o fornecimento de alimentação saudável aos funcionários em seus ambientes de trabalho.
- Acessórios que remetam à natureza para serem incorporados nos escritórios ou ambientes de escolha para trabalhar.
- Criação de mobiliário adequado ergonomicamente e com custo reduzido.
- Criação de mobiliário e acessórios considerando o ciclo de vida para atender aos requisitos da sustentabilidade.
- Contemplar espaços de *coworking* nos edifícios residenciais nos programas de habitação fomentados pelo Governo.
- Contemplar escritórios nos apartamentos, mas com acesso apartado do residencial.

Por fim, sobre o que a pandemia mudou em relação aos escritórios: analisando todo o caminho seguido pelos profissionais que atuam prestando serviço na área pesquisada, empregadores e empregados, e as mudanças ocorridas durante o período estudado, pode-se observar que o que foi e está sendo alterado já acontecia em pequena escala no Brasil, somente houve intensa aceleração da aceitação e da implementação dos novos modelos.

## Referências

AGÊNCIA O Globo. Brasil terá teste para semana de 4 dias de trabalho. Saiba como vai funcionar. **Revista Exame**, 2023. Disponível em: <https://tinyurl.com/mryphsz4>. Acesso em: 15 jul. 2023.

ALVES, Tiago. **Nem home nem office**: o futuro do trabalho é híbrido. Como as mudanças nas organizações convergem para um novo modelo de trabalho com os escritórios do futuro. São Paulo: Gente, 2022.

AMARAL, Claudio S. **Escritório**: o espaço da produção administrativa em São Paulo. São Paulo: Cidade, 2011.

ANDRADE, Claudia M. A. **A história do ambiente de trabalho em edifícios de escritórios**: um século de transformações. São Paulo: C4, 2007.

\_\_\_\_\_. **O Escritório no Século XXI**. São Paulo: C4, 2013.

\_\_\_\_\_. **A transformação dos escritórios**. Apêndice Técnico LADY, v. 2, 2023.

Disponível em: <https://ladytex.rds.land/ebook-transformacao-dos-escritorios>. Acesso em: 15 fev. 2023.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2011.

ARENA OFFICE. Workplace e a transformação na arquitetura corporativa e comercial. 34ª edição da ABIMAD no pavilhão São Paulo Expo. Evento *online*, 02-05 ago. 2022. Disponível em: <https://youtu.be/BYQLTIO4cK4>, <https://youtu.be/xp8lsMAvW88> e <https://youtu.be/n7Mh8JKvERo>. Acesso em: 10 ago. 2022.

AZEVEDO, Ana I.; CAMELO, João; SILVA, Sofia M. Os impactos da indústria 4.0 no território e nas práticas pedagógicas de formadores/as. Porto, **Laboreal** (online), vol. 17, nº2, 2021. Disponível em: <https://journals.openedition.org/laboreal/18410>. Acesso em: 18 nov. 2022.

BARRERA, Orlando Rafael Serrano; BETANCOURT, Jenny de la Caridad Hernandez. Las epidemias desde la perspectiva de la historia, la ciencia y la cultura. **Revista Electrónica Dr. Zoilo E. Marinello Vidaurreta**, v. 41, nº 3, mar. 2016. Disponível em: <https://tinyurl.com/yeypd36h>. Acesso em: 18 nov. 2022.

BENCKE, Priscilla; SARTORI, Gabriela. **A Trajetória da “Neuroarquitetura”**. Ed. Especial: Material de Apoio para evento *online* realizado em 18-20 mai. 2021. Porto Alegre: NEUROARQ<sup>a</sup> Academy, 2021.

BIGARELLI, Bárbara. Como o brasileiro entende colaboração no home office. **Valor Econômico**, São Paulo, Caderno Empresas/Carreira, 13 mai. 2021.

BORGES, Andrea; MARQUES, Leila (orgs.). **Coronavírus e as cidades no Brasil**: reflexões durante a pandemia. Rio de Janeiro: Outras Letras, 2020.

BORRO, Francisca. **O mercado de escritórios na pandemia**. Entrevista concedida a Débora Regina Stange Augusto em visita ao Show Room da Securit, São Paulo, 10 nov. 2022.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**: aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1943 Disponível em: <https://tinyurl.com/yf766xyh>. Acesso em: 18 abr. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Subsecretaria de Assuntos Administrativos. **Guia de orientações ergonômicas para o trabalho remoto** [recurso eletrônico]. Ministério da Saúde, Secretaria-Executiva, Subsecretaria de Assuntos Administrativos. – Brasília: Ministério da Saúde, 2021. 28 p. Disponível em: [https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia\\_orientacoes\\_ergonomicas\\_trabalho\\_remoto.pdf](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_orientacoes_ergonomicas_trabalho_remoto.pdf). Acesso em: 15 nov. 2022.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria do Trabalho. Secretaria de Inspeção do Trabalho. Departamento de Segurança e Saúde do Trabalhador. Comissão Tripartite Paritária Permanente. **Normas Regulamentadoras. NR**. Brasília, 22 out. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acao-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora>. Acesso em: 15 mai. 2022.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

CABRAL, Gabriela, O.; ALPERSTEDT, Graziela D. É hora de ir para casa: Reflexões sobre o ir e vir sem sair do lugar. UNOCHAPECÓ/UDESC, **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5730>. Acesso em: 18 out. 2022.

CALDEIRA, Vasco. Ambientes de Trabalho, Arquitetura e Urbanismo. **Revista Arquitetura e Urbanismo (AU)**, Seção Interseção, n. 133, abr. 2005. Disponível em: [https://www.academia.edu/29888162/AMBIENTES\\_DE\\_TRABALHO](https://www.academia.edu/29888162/AMBIENTES_DE_TRABALHO). Acesso em: 20 maio 2022.

CAMPOS, Marcelo, B. L. B.; PARREIRAS, Lílian A. M. A sobreposição do negociado sobre o legislado: Efeitos da Reforma Trabalhista em tempos de Covid-19. **Meritum**, Belo Horizonte, v. 16, n. 4, p. 145-170, 2021. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/meritum/article/view/8311>. Acesso em: 20 maio 2022.

CARVALHO, Pedro; ABDO, Humberto. O dinheiro mudou de endereço. **Veja São Paulo**, São Paulo, 12 maio 2021.

CASNICI, Cyntia Vilasboas Calixto; MONTICELLI, Jefferson Marlon; BENELLI, Sandro. Estratégia para o pós-covid-19. **Revista GV-EXECUTIVO**, São Paulo, v. 20, n. 1, jan/mar, p. 40-42, 2021. Disponível em: <https://tinyurl.com/2p9t3u9r>. Acesso em: 18 nov. 2022.

CERTIFICAÇÃO Well e Fitwel: como o bem-estar dos colaboradores afeta a saúde das empresas. **Vertical Garden**. mar. 2020. Disponível em: <https://tinyurl.com/yxmed83j>. Acesso em: 11 mai. 2023.

CHOWDHURY, Subir. **A administração no século XXI: o estilo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

COSTA, Antônio C. M. T. Teletrabalho e Covid-19: Desafios e perspectivas para o mundo do trabalho. **Revista Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho**, v.7, nº 2, p. 114-134, jul/dez. 2021. Disponível em: <https://tinyurl.com/577dty8t>. Acesso em: 18 nov. 2022.

DA REDAÇÃO. “Busca por terreno fora de área urbana dispara: Movida pela pandemia, alta procura por mais espaço, área verde abundante e sossego já inflaciona preços dos lotes”. **Folha de São Paulo**, São Paulo, p. C10, 22 mai. 2021.

DA REDAÇÃO. “Empresas trocam Capital pelo interior: Com funcionários em home office e uso da tecnologia, companhias deixam agitação paulistana e se instalam em regiões mais tranquilas”. **A Tribuna**, Santos, p. B1, 25 abr. 2021.

DA REDAÇÃO. “Home office ajuda a manter alta da locação: Segundo balanço do Creci-SP para o primeiro semestre na Baixada Santista, enquanto o segmento de aluguel registrou crescimento de quase 22%, o de venda recuou 10%”. **A Tribuna**, Santos, p. D4, 20 ago. 2021.

DA REDAÇÃO. “Home office aquece venda de imóveis: Dados do primeiro semestre indicam que trabalho remoto imposto pela pandemia manteve em alta a busca por moradias no litoral”. **A Tribuna**, Santos, p. B5, 08 ago. 2021.

DA REDAÇÃO. “Ilhabela pretende atrair turismo para “home office”: Cidade amplia e fortalece cobertura de internet para facilitar trabalho remoto”. **A Tribuna**, Santos, p. C6, 15 ago. 2021.

DA REDAÇÃO. Pandemia faz população fixa da Riviera crescer mais de 200%, **A Tribuna**, Santos, p. A6, Caderno Cidades, 02 mai. 2021.

DA REDAÇÃO. “Venda de imóveis aquece construção: Segundo empresários, além do fim dos estoques, potenciais compradores buscam moradias maiores e espaço para trabalho remoto”. **A Tribuna**, Santos, p. B1, 23 fev. 2021.

ENTENDA o que é uma pandemia e as diferenças entre surto, epidemia e endemia. **Portal do Butantan**, [s.d.]. Disponível em: <https://butantan.gov.br/covid/butantan-tira-duvida/tira-duvida-noticias/entenda-o-que-e-uma-pandemia-e-as-diferencas-entre-surto-epidemia-e-endemia>. Acesso em: 12 ago. 2023.

ESPAÇOS Humanos: O Impacto Global do Design Biofílico no Ambiente de Trabalho. **Interface**, 2015. Disponível em: [https://interfaceinc.scene7.com/is/content/InterfaceInc/Interface/Americas/WebsiteContentAssets/Documents/Reports/Human%20Spaces/Global\\_Human\\_Spaces\\_Report\\_pt\\_BR.pdf](https://interfaceinc.scene7.com/is/content/InterfaceInc/Interface/Americas/WebsiteContentAssets/Documents/Reports/Human%20Spaces/Global_Human_Spaces_Report_pt_BR.pdf). Acesso em: 25 jan. 2023.

FÉLIX, Amanda Bárbara. **Os edifícios de escritórios na cidade de São Paulo: mudaram e tipologias**. 2006. 272 f. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/items/d84195b6-d546-4e7c-bbc6-b53b625cb6b2>. Acesso em: 30 jun. 2021.

FERREIRA, André *et al.* As perspectivas do *home office* pós-pandemia na percepção do empregado: uma pesquisa de campo. **Race**, Joaçaba, v. 20, n° 3, p. 407-428, set./dez. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.18593/race.27723>. Acesso em: 18 out. 2022.

GODOY, Marcelo. Maior tribunal regional do país terá trabalho remoto pós-Covid 19. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, p. A10, 17 mai. 2021. Caderno Política.

GOLDSMITH, Marshall; HESSELBEIN, Frances (Org.). **A nova organização do futuro: visões, estratégias e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

GOV.BR. OMS classifica coronavírus como pandemia. **Serviços e Informações do Brasil**, 2020. Disponível em: <https://tinyurl.com/yc3xdf8m>. Acesso em: 12 jul. 2023.

GRADILONE, Mari. **RH 4.0 e os Novos Modelos de Trabalho**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://conteudo.clubcoworking.com.br/ebook-rh-4-0>. Acesso em: 21 mai. 2021. (*E-book*)

GRIGOLO, Dominique; STREY, Josiane. Razão e emoção consolidam 30 anos de sucesso. **Revista Ambiente**, Caxias do Sul, ano 9, n. 20, mar. 2013. Disponível em: <https://tinyurl.com/5h6xwfw>. Acesso em: 05 abr. 2023.

HOBBSAWM, Eric. J. **A Era das Revoluções: Europa 1789-1848**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

LADY, Webinar. **Os impactos da Covid-19 no Ambiente de Trabalho, com Claudia Andrade**. Evento *online*, 22 maio 2020. Disponível em: <https://youtu.be/sNOgXAPPH6w>. Acesso em: 10 jan. 2023.

LANGENFELD, Christina. **Higienização dos revestimentos em tecido**. Entrevista concedida a Débora Regina Stange Augusto. São Paulo, 15 jan. 2021.

MAGNELLI, Christina, **A Securit durante a Covid-19**. Entrevista concedida a Débora Regina Stange Augusto em visita ao Show Room da Securit, São Paulo, 10 nov. 2022.

MORAES, Anamaria; MONT'ALVÃO, Claudia. **Ergonomia, conceitos e aplicações**. Rio de Janeiro: 2AB, 2009.

MORAIS, Leonardo. História do escritório: 1990-2010. *In*: Wordpress. **leo morais – arquitetura e mais um pouco**. Salvador, 16 jan. 2020. Disponível em: <https://ldmorais.wordpress.com/2020/01/16/historia-escritorio-1990/>. Acesso em: 12 ago. 2023.

MORENO, Angelina. Home office e a reestruturação do trabalho no contexto da pandemia de Covid-19: uma análise sobre o setor de TI na cidade de São Paulo. **Revista Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, vol. 57, n° 3, p. 311-323, set./dez. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.4013/csu.2021.57.3.05>. Acesso em: 15 mar. 2023.

OFFICE CONNECTION. **Soul Design Summit: Transformação na Arquitetura Corporativa**. Evento *online*, 22-26 mar. 2021. Disponível em: [https://youtu.be/bdI\\_1-7jTFA](https://youtu.be/bdI_1-7jTFA). Acesso em: 29 mar. 2021.

\_\_\_\_\_. **Workplace e a Transformação na Arquitetura Corporativa**. Evento *online*, 21-23 set. 2021. Disponível em: <https://tinyurl.com/55wv7tmk>, <https://youtu.be/op7Oqla9XcA> e <https://youtu.be/8n1hNOKL3EU>. Acesso em: 26 set. 2021.

\_\_\_\_\_. **Workplace e a Transformação na Arquitetura Corporativa**. Evento *online*, 10-11 mai. 2022. Disponível em: <https://youtu.be/9t44rgIhfo> e <https://youtu.be/LE6akfmFktc>. Acesso em: 15 mai. 2021.

\_\_\_\_\_ **Workplace e a Transformação na Arquitetura Corporativa.** Evento online, 04-05 out. 2022. Disponível em: <https://tinyurl.com/mryuz7tj> e <https://tinyurl.com/ms3mfupy>. Acesso em: 10 out. 2022.

\_\_\_\_\_ **Workplace e a Transformação na Arquitetura Corporativa.** Evento online, 13 dez. 2022 Disponível em: <https://tinyurl.com/2d45v2y8>. Acesso em: 20 dez. 2022.

OLIVEIRA, Matheus; KEINE, Sandro. Aspectos e comportamentos ergonômicos no teletrabalho. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v.20, n. 4, p. 1405-1434, 2020. Disponível em: <https://tinyurl.com/4we97yrf>. Acesso em: 25 ago. 2022.

RELATÓRIO de tendências para o mercado de trabalho 2022. **Descola**, 2022. Disponível em: <https://ebooks.descola.org/ebook-tendencias>. Acesso em: 12 jun. 2022. (E-book)

RODRIGUES, Letícia. Conheça as 5 maiores pandemias da história. **Galileu**, Rio de Janeiro, 17 mar. 2022. Disponível em: <https://tinyurl.com/43e5sejc>. Acesso em: 22 out. 2022.

SADER, Ana Paula C. **A Desterritorialização do escritório na era da informação: trabalho, tecnologia e cultura organizacional.** 2007. Dissertação Mestrado em Arquitetura e Urbanismo, Universidade De São Paulo, FAUSP, São Paulo 2007. Disponível em: <https://tinyurl.com/4m5jn4ue>. Acesso em: 21 mai. 2021.

SAINSAULIEU, Renaud; KIRSCHNER, Ana Maria. **Sociologia da empresa, organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil.** Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

SANTANA, Alanny N.; ROAZZI Antônio. Home Office e Covid-19: Investigação Meta-analítica dos Efeitos de Trabalhar em Casa. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho**, v. 21, n. 4, p. 1731-1738, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.5935/rpot/2021.4.23198>>. Acesso em: 26 out. 2022.

SANTOS, Rosineia Oliveira; LEAL, Mayka Marques Paes de Barros. A Pandemia do Novo Coronavírus e a Gestão de Pessoas na Organização. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, V.15, nº 3, p. 126-138. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/18057/11837>. Acesso em: 10 nov. 2022.

SAVAL, Nikil. **Cubiculados: A história secreta do local de trabalho.** Rio de Janeiro: Anfiteatro, 2015.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial.** São Paulo: Edipro, 2016.

SEBRAE-SC. **Perspectivas para um novo ano marcado pelo legado da Covid-19: Tendências de Negócios para 2021.** Relatório de Inteligência: Especial, 2021. Disponível em: [https://perspectivas\\_para\\_um\\_novo\\_ano\\_marcado\\_pelo\\_legado\\_da\\_Covid-19](https://perspectivas_para_um_novo_ano_marcado_pelo_legado_da_Covid-19). Acesso em: 13 abr. 2022.

SESI-CE. **Orientações de Ergonomia para o Trabalho – Home Office.** Fortaleza, 2020. Disponível em: [https://arquivos.sfiiec.org.br/sfiiec/files/files/SESI\\_Cartilha\\_Trabalho\\_Home\\_Office.pdf](https://arquivos.sfiiec.org.br/sfiiec/files/files/SESI_Cartilha_Trabalho_Home_Office.pdf). Acesso em: 25 set. 2022.

SILVA, Carla D. S.; MORAES, Ana Beatriz G. M. O papel estratégico do capital humano na gestão de crise – a Pandemia de COVID-19. **Revista de Gestão e Projetos – (GeP)**, Rio de

Janeiro, v. 12, n. 2, p.214-232, maio/ago. 2021. Disponível em:  
<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/19255>. Acesso em: 22 nov. 2022.

SILVA, Manuel G. A Importância da Qualidade do Ar Interior na Pandemia de COVID-19. **Revista Acta Médica Portuguesa**, v. 34, n. 12, p.805-806, Lisboa, 2021. Disponível em:  
<https://www.actamedicaportuguesa.com/revista/index.php/amp/article/download/17437/6487/72671>. Acesso em: 22 nov. 2022.

**Simpósio Internacional sobre Home Office na era Covid 19**, organizado pela Ordem dos Advogados do Brasil, Seção São Paulo, São Paulo, 09 abr. 2021.

SOUZA, Arthur C. de; KNOERR, Fernando G.; HOCHMANN, Eleandro G. C. V. O uso do teletrabalho nos serviços notariais e registrais brasileiros: observações em tempos de pandemia (Covid-19). **Revista Jurídica - Unicuritiba**, Curitiba, v. 05, n° 62, p.1-27, dez. 2020. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/4768>. Acesso em: 18 nov. 2022.

ZANUTO, Silvana. **Contribuição do ambiente físico para o bem-estar nos escritórios corporativos**. Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) – Escola Politécnica, Poli Integra, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em:  
<https://bdta.abcd.usp.br/item/002952657>. Acesso em: 22 nov. 2022.

## Anexos

A seguir, alguns relatos de profissionais que participaram dos eventos citados anteriormente. Informações interessantes que reafirmam e complementam as apresentadas na dissertação.

Vale a leitura para maior aprofundamento dos assuntos tratados, pois versam sobre tecnologia, comportamento humano, expectativas e ações dos trabalhadores e das empresas para melhorar o trabalho em escritórios, além das vivências dos profissionais e orientações para projetos.

Por exemplo, e indo além de só pensar o escritório em si, o arquiteto Fernando Forte, da FGMF falou sobre seus projetos em andamento no evento *online* de maio de 2022.

Estamos com vários projetos menores que trazem a coisa da integração com o verde, a sustentabilidade, o espaço de trabalho agradável. As empresas perceberam que vai ter o modelo híbrido e é muito importante para as empresas terem uma conexão com o funcionário, com o colaborador, do ponto de vista da identificação dos valores, mostrar no que a empresa acredita. Antes isso era meio embananado, quando a gente trabalha no modelo remoto esse pertencimento com a empresa é baixo, a fidelidade é baixa, diferente de quando você está na empresa e tem a galera com quem você se identifica.

As empresas estão percebendo que é importante que o espaço de trabalho, e o lugar onde ele está inserido, é mais legal do que a casa do funcionário. Deve ser um lugar em que a pessoa de fato queira ir, mesmo que seja no modelo híbrido em alguns dias da semana. E que este lugar incentive as pessoas a conviverem, para ter *brainstorming*, terem ideias, baterem papo e aprenderem uns com os outros. Isso é uma coisa que remotamente não dá para suprir ainda.

A minha grande crítica aos prédios *triple A*, as torres de vidro, e não é porque sou contra o formato e é difícil de romper isso, é o fato de que você fica só na sua bolha, você estaciona seu carro na garagem, o crachá já te direciona para o elevador parar no seu andar, não há espaço de convivência. É melhor do que ficar só em casa, mas é legal conviver com as pessoas

Acho bom o Novo Plano Diretor de São Paulo que incentiva as zonas de eixo urbano, as zonas de adensamento, a fazerem prédios de uso misto. Estamos fazendo muitos prédios destes, acho que uns 10. Tem escritórios, tem fachada ativa no térreo que é o comércio, tem moradia em cima. Isso vai transformando o bairro, trabalha em um prédio, mora no outro e desce para almoçar no terceiro prédio. Você curte a vida ali, todo o térreo fica ativo, fica mais seguro, mais vivo (ARENA OFFICE, maio 2022).

No mesmo evento, o arquiteto Sérgio Athié, da A W Arquitetura, incluiu alguns outros pontos.

Hoje indico aos clientes que invistam muito em tecnologia nos seus *hubs* para realizar reuniões híbridas e há vários programas que facilitam a troca de informações em tempo real, que compartilhem telas. Hoje se consegue ver os participantes na tela quase em tamanho real, consegue ver as reações corporais, se a pessoa está acompanhando ou não.

Temos feito locais para reuniões virtuais em quase todos os clientes, assim como estúdios para gravações diversas, como este que estamos aqui. Também espaços para reuniões em arena onde haja maior participação de pessoas e de forma que as pessoas que estejam remotas também possam participar.

E inclusive algumas empresas já estão começando a adotar o metaverso, uma tecnologia que ainda está chegando.

Outra tecnologia que está sendo utilizada é o sistema de reserva de espaços, não só de salas, mas também de espaços de colaboração para reunir os times de trabalho. O sistema organiza as reservas.

Espaços com muita versatilidade, painéis e mesas móveis para que a equipe organize o espaço como quer para fazer a sua reunião, mas tem que ter reservado.

Tenho visto acontecer a pontualidade do mundo virtual no mundo físico, pois como o espaço é reservado por um período tem que começar e terminar no horário previsto. Ou seja, mais disciplinado e otimiza também os espaços.

Com o sistema pode mapear quais as áreas do escritório as pessoas estão usando mais, o que é um aprendizado para o projeto, saber o que é melhor para o escritório e funcionários.

Considero uma ferramenta essencial para o retorno aos escritórios, pois a pessoa sabe que terá um ambiente adequado reservado para trabalhar.

Montamos um grupo de estudos no escritório e com parceiros internacionais. Fazíamos reuniões virtuais com vários escritórios internacionais para discutir esse tema do pós-pandemia. Não há uma convicção e vejo isso mudando muito rapidamente. Em contato com os clientes, percebo que as empresas estão mudando de opinião pelas experiências que estão passando.

Acredito que cada empresa encontrará o seu modelo e tomará as suas decisões.

Uma coisa interessante com empresas que têm muitos colaboradores, conduzimos pesquisas com os colaboradores e depois divulgamos ao RH para ter uma percepção do que eles estão achando, como eles estão vendo. Há mudanças em relação ao que se via no início da pandemia e agora.

Algo que acho que ficou de bom desta pandemia é que se quebraram paradigmas. A flexibilidade virou um elemento de qualidade nas vidas das pessoas, horários flexíveis e a possibilidade de as pessoas adaptarem melhor a vida e o trabalho para atender às necessidades da empresa.

O bem-estar é o que está norteando os projetos. O bem-estar é uma coisa para um e outra para outro, mas de maneira geral o tema de alimentação, da biofilia, trazer mais plantas e elementos naturais ao espaço, os contatos com as vistas externas, isso é um pouco do que as pessoas estão pedindo.

E muitas áreas, *wellness*, manicure, massagem, sala de aleitamento, até espaço ecumênico nos escritórios para a pessoa que quer refletir. Tudo para atrair as pessoas e para sentirem que pensaram nelas.

Apesar da taxa de desemprego estar altíssima no Brasil, os profissionais qualificados estão em falta, então as empresas estão lutando para mantê-los. Criar um espaço interessante, que seja atrativo, sedutor e engajador é estratégico para qualquer empresa. O pessoal voltado para a tecnologia tem sido disputado.

Hoje há certificação de bem-estar nas empresas, a *Well* e a *Fitwel*, e várias empresas estão buscando isso, porque é a maneira de comprovar que estão realmente preocupados, que todos os temas de bem-estar foram atendidos, desde a qualidade do ar até o tipo de ambiente que temos. Incluem a biofilia e

outros temas que já falamos. Logicamente que as empresas podem divulgar isso, mas obviamente, se alguém for conversar com o colaborador e não confirmar, será o famoso tiro no pé.

O espaço de trabalho é uma ferramenta também poderosa de mudança de cultura. Tem diversas empresas que trabalhavam de uma maneira e estão mudando a dinâmica e aí é outro *lay out*. É uma ferramenta poderosa para guiar as pessoas e também de integração entre as pessoas. É um conjunto de fatores que faz com que o ambiente seja engajador e propulsor das mudanças desejadas.

Os espaços de trabalho estão ficando cada vez mais especiais (ARENA OFFICE, maio 2022).

E ainda, conforme relatado pela arquiteta Érica Prata, da AKMX Arquitetura:

Neste pós-pandemia, o olhar das empresas se voltou para as pessoas. As pessoas passaram a ser o centro dos projetos e a neuroarquitetura está cada vez mais sendo aplicada nos ambientes corporativos como ferramenta de projeto.

Há alguns anos atrás, quando íamos iniciar um projeto, a primeira reunião de *briefing* acontecia em uma sala formada com mesas e cadeiras e as perguntas eram, quantos colaboradores, quais os departamentos, qual a sinergia entre eles, salas fechadas, salas abertas. As perguntas eram todas muito mais físicas, referentes ao espaço. Hoje uma reunião de *briefing* de início de projeto, obviamente tem essas perguntas, mas a conversa e as perguntas se estendem para entender a cultura da empresa, o RH é fundamental. O projeto de arquitetura passa a ser multidisciplinar; nós, arquitetos não podemos só entender da técnica construtiva, precisamos entender de pessoas, de estratégias da empresa. O marketing é um time que entra muitas vezes no processo, precisamos entender de tecnologia, que agora é uma ferramenta super necessária, e entender quais são as tecnologias disponíveis no mercado para que façamos com que o trabalho híbrido funcione.

RH, Marketing e time de Tecnologia juntos com os arquitetos e engenheiros, que algumas empresas têm e outras não, é um time multidisciplinar que trabalha de forma unificada para que entreguemos o escritório adequado para as empresas. Nós não temos fórmula pronta. Temos clientes em que trazer uma tecnologia um pouco mais avançada de teleconferência é um super avanço, para outros isso já é comum. Estamos falando por exemplo, de tecnologias de reserva e medição de ocupação de espaço. Cada empresa tem o seu tempo.

Depois de toda a incerteza do momento de pandemia sobre como os escritórios iam ficar, hoje conseguimos ter uma resposta um pouco mais assertiva. Viemos trabalhando muito, estudando e atendendo os clientes, entendendo qual o caminho que estava sendo traçado e o caminho que se traçou. Do nosso ponto de vista, é que os escritórios passaram a ser grandes *hubs* de encontros, de trabalhos que acontecem de forma colaborativa e estão sendo projetados para as pessoas. Houve uma grande dificuldade em tirar todas as pessoas do escritório e levá-las para o *home office* e agora a dificuldade se inverte. Muitas empresas estão passando pela dificuldade de trazer as pessoas de volta para o escritório.

No momento, o desafio é trazer os colaboradores para o escritório e como trazê-los. As empresas estão se reorganizando, se reinventando e reprojetoando os seus espaços.

É um desafio prazeroso para nós porque o que enxergamos é que os ambientes corporativos passaram a serem mais acolhedores, eles precisam convidar as

peças a estarem de volta ao escritório. A estratégia é entender quais são os benefícios do *home office*; nós até lançamos a campanha do *Office Home*, os projetos que têm o melhor do escritório aliado ao melhor da casa. Os ambientes colaborativos passam a ser mais confortáveis, as almofadas são mais fofas, as poltronas mais confortáveis, a iluminação está mais quente, mais confortável.

A iluminação é uma ferramenta importantíssima no ambiente de trabalho, inclusive a nossa legislação normativa é bem atrasada, vem com os clássicos 500lux no posto de trabalho. Estudamos também na neuroarquitetura o ciclo circadiano, que é como o nosso organismo responde ao sol e aos horários naturais do dia.

A luminotécnica tem trazido sistemas dimerizáveis que acompanham a iluminação natural. A iluminação interna dos escritórios tem níveis diferentes durante os diferentes períodos do dia. Ao entardecer, a iluminação vai diminuindo, as pessoas vão diminuindo o seu ritmo e se preparando para iniciar o seu momento de descanso.

Agora enxergamos, com o passar do tempo, que o RH tem cada vez mais um papel fundamental porque sem as pessoas não existem os escritórios. Após a pandemia, o RH ficou ainda mais estratégico. Temos recebido muitas solicitações dos alto-gestores do RH. As nossas conversas começam muitas vezes com o time do RH e há encontros variados com a equipe de *facilities* do *workplace*, mas as estratégias de cultura de empresa geralmente são conduzidas pelo RH.

Na AKMX dizemos que nós mudamos os espaços e os espaços mudam as pessoas.

É um movimento geral dos ambientes corporativos se tornarem mais humanizados.

Estamos em um cenário onde a geração Y e os *millennials* são os protagonistas dos altos cargos corporativos. Estudamos que essa geração e as que vêm sequencialmente valorizam muito a questão da experiência, o objeto perde um pouco o foco, e o foco se volta para a experiência que aquele objeto proporciona.

A *user experience* também tomou uma grande importância nesse processo. Os espaços têm a função de acolher, de convidar as pessoas a voltarem ao escritório, mas também se pensa na experiência dos usuários. Ao se pensar nos usuários, não são só os colaboradores, são os colaboradores, os clientes que visitam o escritório, os fornecedores, se pensa em qual experiência todo aquele que vivencia o espaço leva para casa. Ambientes instagramáveis, ambientes diferenciados, o que podemos trazer do negócio da empresa para dentro do escritório e que proporcione uma experiência marcante para aquele usuário.

Os colaboradores compartilham fotos dos ambientes, se orgulham de trabalhar naquela empresa, e isso, é lógico, ajuda na retenção de talentos. É uma cadeia de resultados quando se tem um bom espaço e um espaço adequado e, com certeza, nunca deixando de lado as questões técnicas, normativas, pois são ambientes onde precisamos respeitar uma série de normas e regras.

O setor de *Facilities* foi muito afetado pela pandemia, pois houve muita devolução de espaços e desmontagem de escritórios, com muita incerteza. Alguns clientes desmontaram 100% da sua estrutura e depois de um ano estavam buscando auxílio para montar outros espaços. Essa onda de incertezas gerou um processo de idas e voltas (ARENA OFFICE, maio 2022).

Adriana Hansen, da LEED Fellow BD+C do CTE, respondeu o seguinte quando perguntada sobre o que está havendo nas corporações com a volta dos funcionários ao trabalho presencial no evento Arena Office realizado em agosto de 2022:

Na nossa área de atuação, temos visto que as pessoas sentem falta desse ambiente colaborativo. Na pandemia as pessoas sentiram os benefícios de trabalhar em casa, mas também começaram a sentir falta da integração.

Hoje, o caminho que vemos é o sistema híbrido também pela demanda das pessoas por não terem um bom espaço em casa, não terem infra – cadeira, iluminação, ergonomia, internet boa – ela precisa estar em um ambiente melhor. Existem situações que flutuam muito pelo nível social que o profissional tem, eles precisam do espaço que é proporcionado pela empresa e também, quando não é esse o problema, as pessoas sentem falta do ambiente corporativo.

As empresas também sentem falta porque começaram a perceber que é nos momentos de colaboração que surgem as melhores ideias. Você não estará lá para o trabalho que pede mais foco, apesar de ser necessário também ter esses ambientes, mas as empresas vão mudar os ambientes de escritório para que proporcionem maior integração entre as pessoas, trabalhos grupais, trabalhos multidisciplinares. Está acontecendo a transformação do interior do espaço de trabalho dentro das empresas com o olhar muito voltado para as pessoas.

As iniciativas que tenham o cuidado com a saúde, bem-estar, trazendo também a segurança de higienização vieram com muita força. As próprias certificações com esse enfoque criaram linhas mais práticas e fáceis de implementar, e rápidas, para que as empresas se adequem em relação aos procedimentos, uso de materiais e mecanismos de manutenção desses espaços. E também o processo de formalização de iniciativas voltadas às pessoas, mudanças nos espaços interiores, inclusão de mais salas de reuniões e espaço de concentração, espaços colaborativos, tirando o conceito de ter o *open office* cheio de mesas grandes e cadeiras. O espaço é mais dinâmico.

Hoje as empresas pensam mais em ter lactários para não deixarem as mães desassistidas, não terem que tirar o leite no banheiro, que é completamente anti-higiênico.

As empresas passaram a ter um olhar para as necessidades que as pessoas têm durante o tempo que elas ocupam o escritório, não só do ponto de vista da infraestrutura de equipamentos de trabalho, mas também de outras naturezas.

Esse é o grande movimento que temos sentido (ARENA OFFICE, ago. 2022).

No mesmo evento, o arquiteto Freddy Alanoca, CEO da Worlally, deu sua opinião sobre o que ocorreu e está ocorrendo.

Eu venho acompanhando movimentos importantes aqui, principalmente em São Paulo, mas sou um defensor da seguinte frase: A pandemia é um pretexto para acelerar um processo que já ia acontecer. O que estamos vivendo é uma força inevitável e ia acontecer.

Eu explico: a visão que estou tendo sobre as novas formas de trabalho, trabalho flexível ou essa forma híbrida, uma parte no escritório. As gerações, as idades que a gente tem, os funcionários, são a força motora dos escritórios. O futuro dos escritórios são os jovens que estão nas escolas, nas universidades, eles têm uma visão completamente diferente às nossas. Eles enxergam o

espaço físico e o espaço de trabalho com outro olhar, eles têm outras preferências.

Então, nós, como arquitetura, como arquitetos e conceituadores, pensamos que o escritório tem que ser um escritório com propósito. E as primeiras perguntas que a gente faz quando cria esses espaços são – Para quem é esse espaço? Qual o propósito dele? Quem virá?

Se não olharmos para quem usa o espaço não adiantará ter uma grande filosofia e política de empresa porque você não conseguirá ter essa conexão e engajamento com os funcionários, que querendo ou não, são os que fazem mover o negócio, são a alma da empresa (ARENA OFFICE, ago. 2022).

No evento Workplace, realizado em outubro de 2022, ainda refletindo sobre as experiências vividas durante a pandemia e no retorno aos escritórios, o arquiteto Carlos Andriago, da PERKINS & WILL Arquitetura, afirmou:

Desenho de arquitetura deixou de ser forma/função e está lidando com propósito, principalmente no pós-pandemia.

Hoje arquitetura é forma/função e propósito, é isso que precisamos buscar e oferecer em nossos projetos.

O *briefing* não dá para ficar só na tabela de necessidades, tem que investigar as necessidades e intenções do cliente.

Agora os clientes têm nos perguntado o que temos feito para entenderem o que podem fazer.

As companhias estão muito mais horizontais, não é mais piramidal.

*First class* – novos espaços de trabalho individual, criados por nós.

Espaços *business* – para reuniões informais ou trabalho em equipe, com mesas que permitem várias configurações.

Econômicas – menos privacidade e com maior possibilidade de interação.

Hoje o cliente tem que participar da solução. Fizemos um projeto em que houve vários *workshops* com todos os colaboradores, todos podendo opinar, para chegarmos às informações e montar o projeto.

O pertencimento também mantém o colaborador na empresa (OFFICE CONNECTION, out. 2022).

No mesmo evento, ainda refletindo sobre as experiências vividas durante a pandemia e no retorno aos escritórios, o arquiteto Alexandre Ventura, CEO da UTS Tecnologia, apresentou suas colocações.

Saiu recentemente um relatório da ONU sobre felicidade. A medicina já vinha estudando muito os aspectos da felicidade e do bem-estar, antes isso não era tratado pela medicina, agora é uma matéria científica.

O nosso corpo responde a todo ambiente que a gente adentra e 90% dos nossos hormônios são ativados quando a gente entra ou troca de ambiente. São matérias científicas nas quais a gente se aprofunda e soma com as técnicas, que é o que a tecnologia tem a nos oferecer e o que a neurociência diz sobre os materiais que a gente vai escolher.

O fato é que a gente chegou no momento, acelerado pela pandemia, que os clientes estão nos cobrando respostas de como conciliar, qual é a tecnologia

ideal, qual o ambiente que eu vou construir, quantas pessoas vão trabalhar neste momento.

A primeira coisa que a gente tem que responder é que não existe um estudo de caso que possa responder, porque o pós-pandemia está começando. Teremos estudo de caso daqui a dez anos, a gente que vai construir este futuro.

O que a gente consegue oferecer é um espaço que seja uma resposta, em projeto, em design, materialidades, que seja flexível e multifuncional, que vai mudar trimestralmente, bimestralmente, semestralmente. Não vai mudar daqui a dez anos. Ele vai ser de constante mudança e toda a parte de gerenciamento das funcionalidades desse espaço, falando de tecnologia entra como um aliado nessa construção. Vai desde a concepção desse espaço, quais ferramentas ele vai utilizar e a flexibilidade que precisa estar suportada.

Hoje já fazemos a maior parte dos escritórios estritamente com *wifi*, só tem um ponto de rede para um caso de necessidade. Todos com sistema de agendamentos, todos com medição de uso para que a gente possa rapidamente mudar aquele espaço se ele não estiver sendo bem utilizado, se ele não estiver tendo aderência, o gerenciamento do *workplace* é essencial. Todas com tecnologias voltadas ao cuidado com a saúde, qualidade ambiental e qualidade do ar.

O nosso desafio está em encontrar as respostas e também tranquilizar o cliente e é mais fácil do que a gente imaginava porque a pandemia acelerou alguns sonhos que nós, arquitetos, tínhamos, olhar para as pessoas. Tratar o espaço realmente como ele é, um local onde as pessoas vão passar o maior tempo das vidas delas.

O desafio do RH agora tem sido mitigar o *turnover* porque as pessoas já não aceitam mais não serem felizes. A felicidade é o foco do futuro e a gente trabalha a maior parte do tempo (ARENA OFFICE, ago. 2022).

Augusto Burleigh, Design and Construction Senior Manager American – Group IWG – Regus Space, fez um relato sobre o que está ocorrendo nos espaços mantidos pelo grupo que pode nos atentar para uma nova situação. E também pode mostrar como não há respostas certas e permanentes para a situação que vivemos agora e virão.

A cada dois anos, fazemos uma pesquisa e avaliação do que está sendo demandado pelo mercado e nossos clientes e fazemos uma readaptação dos espaços. Temos 3.500 centros pelo mundo de tamanhos diversos, em todos os continentes.

Antes da pandemia: O conceito era de espaços mais abertos e colaborativos em percentual maior.

Pós pandemia: Os espaços colaborativos foram reduzidos. Agora há muito mais salinhas, espaços compartimentados.

Ainda existe o espaço da recepção, para café, *lounge*. Agora tem mais pessoas que entram, pegam o café e vão para as suas próprias salas. Nos EUA, Canadá e alguns países da Europa já era assim.

A interação está acontecendo com as pessoas da própria equipe, na sua microbolha.

Caiu a interação entre as empresas que ocupam o mesmo *coworking*.

As empresas descentralizaram seus escritórios, a nível global. Deixaram de ter um único escritório central e pulverizaram, criaram escritórios-satélite em

regiões na mesma cidade, no próprio país e expandindo para outros países. A grande parte está com este modelo descentralizado com a REGUS.

No Brasil, temos 65.000 centros, cerca de 80.000 m<sup>2</sup>.

Estamos inaugurando um espaço corporativo dentro do Shopping de alto padrão em Goiânia, de 1.500m<sup>2</sup> e creio que haverá mais como este.

Hoje está mais híbrido e com escritórios-satélite, principalmente em São Paulo, é o que faz sentido.

2022 e 2023 ainda serão anos de análise do modelo híbrido, mas é uma tendência que veio para ficar (OFFICE CONNECTION, dez. 2022).

Well e Fitwel – Duas alternativas de certificação acessíveis ao Brasil para as empresas atestarem que seguem os princípios para a manutenção de bons ambientes de trabalho e do clima organizacional para proporcionar melhor qualidade de vida aos seus colaboradores.

Assim, o mercado corporativo passou a considerar o bem-estar das pessoas em seus ambientes, promovendo ações nessa direção. Até porque estudos mostram que funcionários mais felizes e saudáveis tendem a não faltar no trabalho, a honrar com seus compromissos e obrigações e, inclusive, produzir mais e de forma mais eficiente quando comparados com pessoas desanimadas e estressadas.

É nesse contexto que as certificações Well e Fitwel nasceram. Ambas vieram na década de 2010, colocando as pessoas como foco central dentro das construções. A ideia de ambas é constatar que aquele espaço avaliado tem os requisitos básicos para o bem-estar, a saúde e a qualidade de seus ocupantes.

A mais conhecida entre elas é a certificação WELL, oferecida pelo International Well Building Institute (IWBI). Foram sete anos de estudos até ser lançada, em 2015. Seu desenvolvimento passou por pontos importantes, como evidências científicas de estudos promovidos por entidades médicas, científicas e da área de engenharia.

A Certificação Well está baseada em sete categorias: ar, água, alimentação, luz, *fitness*, conforto e mente. O processo de certificação considera um total de cinco etapas: registro; documentação; verificação de desempenho; certificação; e recertificação.

Outra certificação que visa o bem-estar do ocupante do edifício é a chamada Fitwel. Seu lançamento aconteceu em 2014, ainda como projeto piloto, pelo Governo Federal Americano. A intenção era promover uma estratégia preventiva de saúde pública. Sua operação é de responsabilidade do Center for Active Design, (CFAD), uma organização sem fins lucrativos, criado pelo prefeito de Nova Iorque, Michael Bloomberg, em 2011.

Mais do que uma certificação, a Fitwel serve como uma espécie de guia para o bem-estar das pessoas, já que aponta 60 estratégias. Os valores considerados centrais nesse guia passam por saúde comunitária, morbidade e absenteísmo, igualdade social, atividade física, segurança, sentimento de bem-estar e alimentação saudável disponível.

Um exemplo prático mostra a eficiência de uma certificação. De acordo com a Associação Americana de Designers de Interiores, houve 16% de ganho de produtividade, além de maior engajamento dos funcionários e absenteísmo reduzido, depois de transferir as atividades para um escritório com certificação Well.

Aplicar os conceitos de implantação do verde, iluminação adequada, conforto visual e acústico, entre outros, pode elevar o nível de bem-estar do escritório em 15%, aprimorar a produtividade do colaborador em 6%, aumentar a criatividade em 15% e deduzir 4% custos de absenteísmo e presenteísmo (VERTICAL GARDEN, 2020).