

## EU& Carreira

AMBIENTE CORPORATIVO

# Escritórios refletem a cultura da empresa

Empresas mudam espaço físico para promover maior interação dos profissionais no trabalho. Por **Leticia Arcoverde**, de São Paulo

Para entender os valores de uma empresa, evite os discursos institucionais declarados na "missão" da companhia e faça uma visita ao escritório dela. O espaço físico de uma organização diz muito sobre a cultura e a forma de trabalhar nela — e também revela grandes transformações pelas quais o mundo do trabalho passou ao longo dos anos.

Cientes disso, companhias que passam por mudanças de escritório aproveitam para promover amplos processos de modificação também de cultura. É o caso da empresa de cartões de benefícios Alelo, que vem investindo em um processo com esse objetivo desde 2013. A ideia, segundo o CEO, Eduardo Gouveia, é tornar a empresa mais focada no cliente final e no funcionário. O caminho encontrado foi o de quebrar a hierarquia e tornar a comunicação mais fluida.

Essa "missão" está norteadando o projeto do novo escritório, para o qual a empresa vai se mudar em junho. O novo prédio, também no bairro de Alphaville na Grande São Paulo, onde fica a atual sede, vai reunir as seis empresas do grupo em um mesmo edifício. "Nossa crença é que o novo espaço físico vai reforçar a cultura que queremos para a companhia", diz Gouveia, que visitou seis empresas de setores variados para buscar inspiração.

Desde o início do ano, um comitê de dez funcionários voluntários participou ativamente do desenho do projeto com reuniões a cada quinze dias. Eles também foram responsáveis por coletar demandas de todas as áreas da organização e repassar os resultados das conversas para o resto dos funcionários. Um e-mail de sugestões foi criado — de lá vieram as ideias de construir um único refeitório coletivo e colocar armários nos banheiros femininos.

No escritório atual, as mesas estão organizadas em baias altas, que deixam os funcionários de costas um para o outro, e os diretores possuem sala própria. No novo espaço, todos sentarão

O home office também é um reflexo disso", ressalta.

A tendência é abrir os ambientes, e manter divisões apenas em organizações onde o trabalho exige confidencialidade, ou naquelas que ainda possuem hierarquia forte. Os espaços refletem o próprio dinamismo do mercado. "Empresas crescem e diminuem de acordo com a demanda. Desse modo, qualquer projeto para escritório hoje precisa ser flexível", diz.

O caso da mudança de prédio da farmacêutica Pfizer reflete bem esse contexto. Em 2011, a empresa estava preparada para trocar a sede de edifício, em razão da compra de uma outra companhia. Ao mesmo tempo, acabou fazendo um "spin-off" da sua unidade de saúde animal, o que diminuiu a necessidade de espaço. Para manter a presença no prédio em São Paulo, onde já estava há mais de uma década, a empresa decidiu promover uma grande reforma ao longo de 2013. No mesmo período, foi implementado um programa de trabalho remoto entre os funcionários.

Hoje, 95% dos funcionários não possuem lugar marcado, com exceção de diretores, que possuem salas, e de gerentes seniores, que têm posto fixo. Todos usam notebooks e armários para guardar o material de trabalho. O prédio abriga 660 funcionários, mas possui 590 estações de trabalho, e, em média, ainda fica com cerca de 40 lugares vazios todos os dias. "Essa mobilidade gera um ambiente mais dinâmico e contemporâneo, que já mira a geração Y, que hoje representa 50% do quadro", explica Cristiano Mantovani, gerente de facilities da Pfizer. Uma nova aquisição feita em março, por exemplo, trouxe 70 novos funcionários, mas exigiu a construção de apenas 40 novas estações.

Mantovani diz que, no início, houve uma sensação de perda — afinal, os funcionários não só foram trocados de lugar, como deixaram de ter um espaço próprio — e a necessidade de comunicar os protocolos para evitar



Marcos Schmidt, líder de desenvolvimento de pessoas para a AL da Dow, diz que em

e não possuem estação fixa. "É um processo contínuo para assegurar uma ocupação mais sustentável e garantir que todos os espaços sejam usados de forma inteligente", diz Marcos Schmidt, líder de desenvolvimento de pessoas para a América Latina.

A reforma aumentou a capacidade total do escritório de 876 para 1.150 pessoas. Hoje, o de-

em mesões coletivos, inclusive Gourveia. Algumas áreas não terão lugar fixo — como a comercial, que passa boa parte do tempo em visita a clientes. “É uma mudança forte de posicionamento. Hoje, os móveis causam isolamento e o conceito novo vai propiciar integração”, diz.

Haverá um andar com 42 salas de reuniões para todas as empresas do grupo. Na Alelo, existirão espaços informais com sofás e mesas para serem usadas em conversas rápidas entre os funcionários. Já os gaveteiros têm rodinha e estofado em cima, para serem usados como bancos e permitirem reuniões rápidas na própria estação de trabalho.

Para a professora Maria Stella Tedesco, que dá aulas de design e arquitetura na Fundação Armando Álvares Penteado (Faap), mudanças desse tipo refletem as transformações na relação pessoal que os profissionais têm com o trabalho. “As empresas estão menos preocupadas com lugares individuais e mais interessadas nas trocas entre os funcionários. Para isso, os espaços coletivos se tornaram mais acolhedores”, diz.

Na sua experiência, uma grande tendência é ter espaços e móveis multifuncionais — como o gaveteiro que também serve como banco e cafés que são usados como salas de reunião. Nos últimos dois anos, o conceito de “hot desk” — quando os funcionários não têm lugar fixo — também passou a ser mais adotado. “Com ele, há mais facilidade de variar o local de trabalho,

problemas de convivência. Mas tudo faz parte do processo de mudança cultural que a Pfizer já queria implementar, incentivando um espírito mais empreendedor e autônomo. “O novo escritório exigiu uma nova forma de trabalhar”, afirma.

Na construção do ambiente físico, há sempre uma necessidade de equilíbrio entre os valores que a empresa quer comunicar e as necessidades dos funcionários para tornar o trabalho o mais eficaz possível. Para a consultora Jacqueline Resch, sócia-diretora da Resch Recursos Humanos, a organização do espaço deve representar adequadamente as necessidades de todos. “É preciso pesquisar e ouvir os funcionários antes de introduzir qualquer mudança que possa impactar o trabalho deles”, diz.

Isso fez com que a companhia química Dow, que se mudou para um escritório com espaços mais abertos em 2011, promovesse no ano passado um projeto para fazer ajustes no design da empresa. Para chegar às novas modificações, todos os funcionários responderam um questionário sobre sua relação com o espaço físico, e alguns profissionais foram selecionados para observar a rotina de trabalho nos andares.

O resultado foi a criação de mesas compartilhadas, espaços para conversas informais, uma zona do silêncio com 24 estações de trabalho isoladas do barulho e a instalação de 418 armários para os funcionários que trabalham parte da semana de forma remota

sign da Dow Brasil é referência para outras subsidiárias da América Latina, onde a cultura da empresa e do povo é mais parecida. “Cada região é diferente porque o projeto exige uma análise da cultura. Os latinos são mais abertos, barulhentos e gostam de sustentar relacionamentos. Isso contribuiu para o sucesso do projeto.”

A comunicação também é fundamental para evitar grandes choques e ajudar na adaptação ao novo ambiente. Pensando nisso, o grupo segurador BB e Mapfre vai lançar um site para que os funcionários possam entender como será a mudança para o novo prédio, marcada para outubro deste ano. O novo edifício, também em São Paulo, vai reunir os 1.200 funcionários que hoje estão separados em dois prédios diferentes. “Pelo site, o profissional pode visualizar onde vai sentar, conhecer os novos vizinhos e até procurar pessoas com quem possa pegar carona”, diz a diretora de recursos humanos, Cynthia Betti.

No novo local, a luz natural será melhor distribuída, as baias serão substituídas por mesões compartilhados, e serão construídos espaços para reuniões rápidas nos cafés — algo que Cynthia espera que resolva o “problema crônico” de reuniões muito longas. “Queremos estimular encontros mais rápidos, para ganhar tempo e agilidade.”

---

**Excepcionalmente hoje não publicamos a coluna de Lucy Kellaway**