

O Escritório do Futuro

São Paulo, 11 de setembro de 1996 (Edição 618) - Nos últimos 26 anos, os executivos da Credicard, maior administradora de cartões de crédito do país, acostumaram-se a chegar ao trabalho pela manhã, dar bom-dia à secretária e se fechar num gabinete privativo de 22 metros quadrados. Poucos eram os ícones que simbolizavam tão bem o status e o poder de um executivo quanto um belo, amplo e inatingível escritório. A lógica parecia simples: quanto maior ele fosse, mais perto o profissional estaria do Olimpo da organização.

Pois dê, agora, uma passada de olhos pelo escritório do carioca José Francisco Canepa, presidente da Credicard, e você verá que, na realidade, ele já não existe.

Desde o final do ano passado, Canepa e mais onze vice-presidentes da empresa dividem um salão no 15o andar de um prédio na Zona Oeste de São Paulo. Não há portas ou paredes entre eles. As reuniões do dia-a-dia deixaram de ser agendadas. Canepa sai de sua estação de trabalho de 9 metros quadrados, caminha até o centro do salão, convoca seus executivos. Lá, quase sempre em pé, toma decisões em questão de minutos. Por enquanto, a queda de muros está concentrada na cúpula da empresa. Mas há planos de transformar a Credicard, dona de um faturamento de 8,7 bilhões de dólares em 1995, numa empresa totalmente aberta - e mais ágil. "Nós mudamos, o mercado mudou", diz Delsio Klein, vice-presidente de recursos humanos da Credicard. "Era imprescindível quebrar os feudos, fazer a comunicação fluir melhor."

É isso. Os escritórios estão mudando porque as empresas mudaram. A Credicard, assim como boa parte das grandes corporações, passou nos últimos anos por uma revolução em busca de competitividade. Fez-se reengenharia, apelou-se para o downsizing, criaram-se os times de trabalho, os computadores pessoais democratizaram a informação. A forma de trabalhar, enfim, mudou. E deve se transformar ainda mais daqui para frente. Uma pesquisa realizada pela revista Fortune com as 500 maiores empresas americanas mostra que, no ano 2000, 43% da força de trabalho serão formados por funcionários temporários e profissionais sem vínculo empregatício. Desde 1970, as principais indústrias dos Estados Unidos eliminaram perto de 5 milhões de empregos. Diante disso, os escritórios convencionais e padronizados, moldados na década de 50, transformaram-se em barreiras concretas, nas quais as informações e os resultados se chocam. Barreiras caríssimas, por sinal.

Segundo levantamento da Richard Ellis, consultoria imobiliária internacional, o preço médio de venda do metro quadrado de escritórios na cidade de São Paulo cresceu 13% ao ano na última década. "Hoje, qualquer empresa busca cada vez mais competitividade", diz o arquiteto Edo Rocha, um dos maiores especialistas brasileiros em planejamento de escritórios. "E elas só conseguirão isso com ambientes de trabalho racionais e flexíveis."

A pressão por agilidade e custos menores começa a fazer com que o ambiente de trabalho do futuro ganhe espaço no presente das organizações. Nele, hierarquia, status e individualismo são substituídos por

mobilidade, produtividade e trabalho em equipe. "O trabalho já não está confinado às quatro paredes", diz Jan Krotoszynski, sócio da Tasa, consultoria de recursos humanos baseada em São Paulo. "Daqui para frente, o executivo deve estar preparado para trabalhar em qualquer lugar, a qualquer hora, num espaço real ou virtual."

A concepção do escritório do futuro parece caminhar simultaneamente em duas direções. Uma delas é essa: a virtualidade. Com celular, fax, laptop, Internet, intranet, correio eletrônico, videoconferência à disposição, trabalha-se no carro, no cliente, no aeroporto, na cozinha de casa. A outra é uma espécie de reinvenção entre quatro paredes. Ela vem transformando os escritórios em ambientes mutantes, onde as pessoas se movimentam de acordo com suas funções ou com o que precisa ser feito. Neles, a conectividade tende a ser total. Microcomputadores e aparelhos eletrônicos são ligados em qualquer ponto do escritório sem que as pessoas tropecem num emaranhado de fios e cabos.

Diante disso, o mobiliário vive uma revolução. Os maiores fabricantes mundiais de móveis para escritório - as americanas Steelcase e Haworth - já colocam no mercado mesas, arquivos e estações de trabalho inteiras sobre rodas, escritórios portáteis e ergonômicos. Nos Estados Unidos, o assunto mereceu uma matéria de capa da revista Business Week, publicada em abril deste ano. Se você nunca viu um escritório alternativo, é melhor ficar atento. Eles poderão transformar sua grande e confortável sala em artigo de museu. Segundo levantamento da International Facility Management Association, entidade que reúne estudiosos do ambiente de trabalho, no ano passado, 83% das companhias americanas estudavam formas de adotar novos conceitos de escritório. No Brasil, as transformações já começam a ser notadas, ainda que de forma mais vagarosa. Alguns exemplos:

Na Vera Cruz Seguradora, empresa do grupo espanhol Mapfre, a diretoria e 250 funcionários trabalham juntos, numa mesma sala. Não há paredes, divisórias, departamentos ou gavetas. A intranet substituiu o papel. Na Brahma, até Marcel Herrmann Telles, principal executivo da empresa, optou por trabalhar sem a proteção de paredes.

Até o final deste ano, a Câmara Americana de Comércio de São Paulo inaugurará uma sede mutante. Não haverá móveis fixos. Mesas, cadeiras e arquivos sobre rodas se deslocarão num espaço aberto de 1 500 metros quadrados.

A subsidiária da Cabletron, fabricante americana de infra-estrutura para redes de computadores, pôs fim às reuniões demoradas com a introdução da chamada "sala fast food". Em pé, apoiados em uma pequena mesa redonda de 1,30 metro de altura, os executivos da Cabletron tomam decisões. A sala fast food pode não ser um exemplo de vanguarda do design. Mas funciona. As reuniões não duram mais que 10 minutos.

A Andersen Consulting, maior consultoria do mundo, adotou o conceito do hoteling para abrigar um maior número de consultores sem ampliar o ambiente de trabalho. Não há salas fixas. Os consultores reservam espaços na empresa quando precisam ir até ela. Atualmente, sessenta profissionais utilizam apenas 22 salas.

Seja qual for o conceito adotado, a busca do escritório do futuro se apóia em três pilares: agilidade, economia e comunicação. "O escritório deve ser um local de constante geração e troca de informação", diz a arquiteta amazonense Claudia Miranda de Andrade, sócia da Saturno, empresa especializada em planejamento e avaliação de espaços de trabalho. A derrubada das paredes é o aspecto mais visível dessa busca. Há dez meses, o executivo basco Alfredo Fernandez De Larréa liderou a queda dos muros na Vera Cruz Seguradora. Era a etapa final de um processo de reestruturação que reduziu o número de funcionários pela metade e fez o faturamento saltar de 90 milhões de dólares para 300 milhões em cinco anos. Em uma semana, todas as divisórias foram ao chão. Os sete diretores da companhia se instalaram em estações de trabalho abertas, desenhadas para incentivar reuniões relâmpago. Diante deles estão todos os funcionários da Vera Cruz. Não há gavetas. Cerca de 80% dos papéis foram substituídos por documentos eletrônicos, transmitidos via intranet.

Para evitar que bolsas e casacos fiquem pendurados nas cadeiras, optou-se pela construção de uma chapelaria. "Os funcionários precisavam perceber que as coisas na empresa tinham mudado", diz Larréa. "Queremos empregados multifuncionais, que não podem se fechar em casulos e agir como se o mundo fosse a sua sala." A queda de paredes foi ainda mais radical na Brahma, instalada desde agosto de 1994 num andar do Centro Empresarial, em São Paulo. Executivos como Telles e Magim Rodrigues, superintendente, ficam permanentemente expostos aos olhares e às informações dos demais 250 funcionários. Assim, a Brahma encampou uma das principais marcas de seu controlador, o grupo Garantia. Não há salas ou mesas privativas. A cúpula da Brahma fica reunida em uma grande mesa, separada do resto da organização apenas por um biombo baixo de vidro. "Aqui todo mundo conversa o tempo todo", diz Alberto de Cerqueira Lima, diretor de marketing e planejamento da Brahma. A tomada de decisões pode acontecer em qualquer lugar. Não é raro ver Magim Rodrigues, um fumante inveterado, despachando com subordinados no fumódromo do escritório, onde foi instalada uma pequena mesa de reunião e uma máquina de café.

Os ambientes abertos vêm se transformando num desafio para arquitetos, designers e, principalmente, para quem precisa passar 8, 10, 12 horas por dia neles. O Bradesco, pioneiro dos escritórios abertos no Brasil, reuniu por anos seus vice-presidentes no chamado "mesão". Agora, está instalando no mesmo ambiente de estações de trabalho individuais. "Há momentos em que a privacidade é fundamental", diz João Carlos Campanhã, sócio da Texeal, consultoria paulista especializada em produtividade em escritórios. "Como analisar um relatório, por exemplo, escutando a piada contada pelos colegas ao lado?" Eis o desafio do escritório moderno: conciliar - num mesmo espaço, ao mesmo tempo - individualidade e trabalho em equipe.

Uma solução pode ser o treinamento intensivo. Na Vera Cruz, durante noventa dias um comitê de psicólogos e fonoaudiólogos orientou funcionários sobre a melhor maneira de falar ao telefone sem levar o vizinho à beira de um ataque histerico. Às vezes, o layout também pode ajudar. Na Brahma há treze salas de reuniões espalhadas em um único andar. Todas transparentes. O mesmo esquema foi adotado na nova sede da Fischer, Justus, quarta maior agência de publicidade do país. Apenas na

área de atendimento há oito salas de reunião. As reservas são feitas por qualquer funcionário por meio de um software. Até o serviço de copa pode ser solicitado pelo computador.

"O desenvolvimento de nossos produtos depende de discussões em grupo", diz Gilson Stampacchio, gerente-geral da EFHD, uma das divisões de componentes eletrônicos da Ford. "Mas os engenheiros também necessitam de tranquilidade para acertar detalhes do projeto." Para resolver a equação, a EFHD montou estações de trabalho abertas divididas por quatro profissionais de engenharia, análise e suporte. No meio delas, há pequenas mesas redondas, usadas nas discussões do dia-a-dia. "Fazemos dezenas de reuniões informais todos os dias", diz Stampacchio. "Quantas salas deveríamos ter para suprir essa demanda?"

A necessidade de tirar o melhor proveito do trabalho individual e do grupal gerou o que nos Estados Unidos vem sendo chamado de cave and commons (que poderia ser traduzido como "caverna e lugar comum"). Da união entre tecnologia, layout aberto e mobiliário futurista, surge um ambiente de trabalho híbrido. Talvez a expressão mais radical desse conceito seja o Personal Harbor, um cubículo de cerca de 3 metros quadrados. Visto por um leigo, o Personal Harbor parece uma cabine telefônica cibernética. Cilíndrico, ele dispõe de uma porta que se abre ou fecha conforme a necessidade de privacidade do usuário. A funcionalidade está em cada detalhe. A face interna da porta é utilizada como um painel de anotações. Dentro da cabine pode-se ter tudo o que a tecnologia oferece: microcomputador, disc-laser, telefone, controle de luminosidade e temperatura. Fora, o grupo trabalha e discute os assuntos do momento, reunido em torno das chamadas mesas de atividades. Trata-se de uma espécie de quebra-cabeça, cujas partes podem ser levadas para qualquer ponto do escritório, o que inclui o interior do Personal Harbor. Bingo. A conjunção do pessoal e do comunitário deixa de ser um paradoxo.

Esse é um conceito vanguardista até para as empresas americanas ", diz Fernando Maroniere, gerente de desenvolvimento da Steelcase Oca, empresa formada pela Steelcase e pela Oca, uma das maiores fabricantes nacionais do setor. Nos Estados Unidos, o conceito é utilizado por empresas como a In Focus Systems, uma desenvolvedora de sistemas de informática baseada em Wilsonville, no Oregon. A In Focus queria um ambiente no qual engenheiros e profissionais de marketing trabalhassem juntos na redução do período de desenvolvimento de produtos. Ao mesmo tempo, era preciso, em alguns momentos, dar privacidade aos técnicos. A saída foi a adoção dos cubículos. No Brasil, o Personal Harbor ainda não está sendo fabricado. Mas já pode ser importado por quem quiser (e puder) pagar cerca de 7 000 reais por unidade".

No Brasil, já começam a surgir os primeiros projetos de escritório com o conceito do cave and commons. A Câmara Americana de Comércio, de São Paulo, é uma das pioneiras. Em novembro, a entidade deve inaugurar sua nova sede, instalada em um antigo galpão industrial na Zona Sul de São Paulo. Seus 75 funcionários, localizados em um mesmo espaço aberto, usarão pequenas mesas, cadeiras e arquivos rolantes. Reuniões entre profissionais de departamentos diferentes? Bastará empurrar os móveis até o local desejado e, assim, criar uma nova célula de trabalho. "O

ambiente se movimentará como uma espécie de organismo vivo", diz Vicente Rego Manito, diretor executivo da Intarco, escritório de arquitetura responsável pelo projeto. Para atividades que necessitem de maior concentração, a sede da Câmara contará com seis cubículos nos moldes do Personal Harbor. Haverá também novidades como o "endereço livre".

O endereço livre reduzirá em até 40% o espaço ocupado pelos trinta estagiários da Câmara. Incumbidos de associar novas empresas, eles trabalham meio período e passam cerca de 50% do tempo fora do escritório. Atualmente, cadeiras e mesas permanecem ociosas, gerando custos de manutenção e de espaço. Com o endereço livre, haverá um compartilhamento do ambiente. Cada estagiário terá arquivos sobre rodas, concentrados numa espécie de estacionamento. Ao chegar ao escritório, ele pegará seu arquivo e ocupará a mesa e cadeira que estiverem vagas. "Aqui as pessoas já não precisam de caixinhas organizacionais e geográficas", diz John Edwin Mein, vice-presidente da Câmara Americana. "Não fazemos isso por modismo. As modificações só refletirão a cultura da nossa organização." Para compor seu escritório mutante, a Câmara importará quase todo o mobiliário dos Estados Unidos. A falta de opções no mercado doméstico ainda é um entrave às mudanças para a maioria das empresas. Mas a chegada dos maiores fabricantes mundiais do setor pode abrir novos horizontes. A Steelcase acaba de se associar à Oca. A canadense Global firmou, há cerca de três meses, uma sociedade com a Italma. A americana Haworth, segundo maior fabricante mundial de móveis para escritório, também já busca um parceiro nacional. Todas vêm com novidades. Analise o Correspondent Mobile Office, da Haworth, uma estação de trabalho digna da família Jetson.

Fechado, o Correspondent é uma espécie de caixa de madeira sobre rodas, com 1,4 metro de altura por 91 centímetros de largura. Aberto, se transforma em uma mesa, com quadro para apresentação, biombo, superfície para computador e teto de acrílico que facilita a passagem da luz. O Correspondent vem sendo usado nos Estados Unidos em áreas de endereço livre ou em escritórios domésticos. Mas já há estudos de implantação de unidades em áreas de grande fluxo de executivos, como os aeroportos, onde elas poderão ser alugadas. Preço no Brasil: cerca de 2 500 reais. "Esses conceitos não serão um padrão para todas as empresas", diz Adriana Mercurio, principal executiva da Haworth no Brasil. "Cada organização ou departamento deve optar pela alternativa mais adequada a suas necessidades e cultura. No futuro, haverá a convivência de vários ambientes numa mesma empresa."

É o que acontece na sede da DuPont, em Alphaville, São Paulo. Alguns departamentos da empresa conservam divisórias altas e salas fechadas para a diretoria. Outros já adotaram o escritório virtual e o endereço livre para muitos de seus funcionários. A área de náilon é um exemplo. Desde o final do ano passado, cerca de vinte técnicos, vendedores e analistas da área passaram a freqüentar a empresa quinzenalmente. Seu maior elo corporativo de comunicação é o correio eletrônico. "Hoje, meu trabalho não depende mais de um espaço físico, do horário, das condições do trânsito", diz a engenheira química Alessandra Spadari, de 24 anos. Uma das atribuições de Alessandra é ajudar os clientes da DuPont a desenvolver novos produtos à base do náilon. "Minha produtividade cresceu. Fiquei

muito mais próxima de quem realmente interessa." Na divisão agrícola da americana Monsanto, 62 agrônomos espalhados pelo país passaram a usar o escritório virtual há cerca de um ano. Com isso, as bases regionais que a empresa mantinha em Goiânia, Porto Alegre e Ribeirão Preto foram fechadas.

Empresas como DuPont e Monsanto já não estão mais interessadas em simplesmente trocar as quatro paredes da empresa pelas quatro paredes de um escritório doméstico, uma febre que nos Estados Unidos conquistou 47 milhões de adeptos. Equipamentos portáteis e redes de informação cada vez mais poderosas transformaram qualquer lugar num lugar de trabalho. Veja o caso do executivo paulista Jackson Gomes, diretor do Itaú Bankers Trust, o IBT, associação entre o Itaú e o americano Bankers Trust. Graças a um sistema de informática, Gomes acessa arquivos pessoais, recebe e envia documentos a partir de seu escritório, em São Paulo, da sede do Bankers Trust, em Nova York, ou de sua casa, durante o café da manhã.

A virtualidade levada ao extremo, porém, traz um risco: a perda da identidade corporativa. "O espaço físico ainda funciona como um forte elo de ligação entre as pessoas", diz o arquiteto Rogerio Batagliesi. "Além disso, é necessária uma base fixa que suporte toda a estrutura de comunicação da empresa." Sim. Mas, se os funcionários têm total mobilidade, como evitar que essas bases se transformem em grandes espaços ociosos? A resposta da subsidiária brasileira da Andersen Consulting foi a adoção do hoteling. Caso seguisse o modelo tradicional, a empresa teria hoje pelo menos sessenta salas para abrigar seus consultores. Seria uma decisão pouco racional. Esses profissionais passam cerca de 60% do tempo fora da empresa, realizando tarefas no cliente.

Além disso, a Andersen ainda enfrenta um período de crescimento acelerado em seus quadros de funcionários. Desde 1989, em todo o mundo, o número de consultores passou de 13 000 para mais de 40 000. Não há, claro, espaço para toda essa multidão. Ao chegar ao escritório, o consultor passa na recepção e solicita uma sala. Seu ramal é conectado e uma tarjeta com seu nome colocada na porta. A lógica é a mesma empregada por qualquer hotel. "O máximo que pode acontecer é dois consultores dividirem o mesmo espaço em caso de superlotação", diz Carlos Pougy, diretor de marketing da Andersen. A redução de custos provocada pela adoção do hoteling pode ser brutal. Atualmente, cerca de 20 000 vendedores e técnicos em serviços da IBM utilizam o sistema nos Estados Unidos. Segundo cálculos da Harvard Business Review, a adoção dessa alternativa, somada ao fechamento de escritórios ociosos e à transferência de prédios para áreas mais baratas, resultou numa economia anual de 1,4 bilhão de dólares.

A necessidade de redução de custos é algo que ninguém mais discute. Nisso conceitos como endereço livre, escritórios abertos e hoteling ajudam. Mas e a produtividade? Prédios que harmonizam a vida privada e a profissional dos funcionários estão cada vez mais sendo adotados pelas empresas. Veja o exemplo da subsidiária brasileira do Lilly, um dos maiores laboratórios dos Estados Unidos. Há dois anos foi montado na sede da empresa, em São Paulo, um centro de conveniência. Nele há cafeteria e loja de comida congelada. A roupa suja pode ser deixada no local. Uma lavanderia da

região entrega horas depois o serviço pronto. "Nós queremos resultado", diz Marco Aurélio Teixeira, diretor de recursos humanos do Lilly. "Isso depende de funcionários que consigam ter uma boa relação profissional e familiar." Na nova sede mundial da Procter & Gamble, em Cincinnati, nos Estados Unidos, há até academia de ginástica para os funcionários. Além de aumentar a satisfação dos empregados, as áreas comuns do Lilly e da P&G se transformaram em palcos de reuniões informais para muitos dos executivos. É claro que a nova geração de escritórios não é o melhor dos mundos. Há armadilhas e obstáculos a vencer em todos os conceitos (veja quadro). A boa notícia é que, de uma forma ou de outra, as corporações buscam hoje o escritório que funciona. "De maneiras diferentes as empresas estão procurando montar ambientes de trabalho mais eficientes e competitivos", diz a arquiteta Claudia Andrade, da Saturno. "Os escritórios estão deixando de ser meros espaços físicos para se tornar organismos que respiram e deixam respirar."