



# 16ª Edição do Prêmio ABRAFAC Melhores do Ano

São Paulo - Brasil  
30 DE JUNHO DE 2021

## Um guia de Design Global para um site Pós Pandemia

Aline Navarrete <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Serasa Experian, [aline.navarrete@br.experian.com](mailto:aline.navarrete@br.experian.com)

### RESUMO

Quanto tempo vai durar a pandemia?  
Quando poderemos voltar ao escritório?  
Como manteremos as operações com as equipes em casa?  
Como manteremos os negócios e a rentabilidade?  
Como manteremos a motivação, o engajamento e a produtividade dos times?  
Como está a saúde física e a mental dos nossos colaboradores?  
Quando teremos uma vacina eficaz e quanto tempo será necessário para vacinar a população?  
Quais as medidas a serem tomadas para a volta aos escritórios?  
Precisamos que todos voltem, mesmo com a empresa mantendo a produtividade?  
Quais as alternativas para a nossa empresa no futuro?  
A cronologia da pandemia foi sendo descrita pelos novos questionamentos, deixando claro que muitas mudanças que estavam em curso em nossa sociedade seriam definitivas.  
Foi nesse contexto que a Experian (empresa líder global na gestão e tratamento de dados - TI) criou, no segundo semestre de 2020 um comitê de âmbito mundial para tratar do “Future of Work” (FoW) – futuro do trabalho na companhia, constituída pelas principais lideranças.  
Como parte integrante do time de Facilities e Real Estate do comitê global da Experian, fui responsável pela liderança da frente do “Design Principles”, com o objetivo de apresentar as boas práticas de design e fornecer um conjunto de recomendações para a abordagem e implementação de reformas e novos projetos.  
O intuito deste trabalho é compartilhar as idéias que foram discutidas, o desenvolvimento do processo e os primeiros resultados a fim de que os profissionais de Corporate Real Estate Management, Facilities Management e Workplace Management (CREM, FM & WPM), possam consultar e referenciar seus trabalhos atuais e futuros.

**Palavras-chave:** Futuro do Trabalho, workplace, bem-estar, design, pós pandemia

## 1. INTRODUÇÃO

No início da última década estávamos em um intenso processo de questionamento sobre a qualidade dos ambientes de trabalho, amparado pelas inúmeras pesquisas de satisfação ao redor do mundo, que mostravam o quanto a força de trabalho estava descontente, desmotivada e desengajada. Em uma pesquisa realizada em 2014 com mais de 10.500 funcionários ao redor de 14 países pela IPSOS por solicitação da Stellcase Inc., 69% responderam que não estavam engajados e grande parte deste descontentamento era atribuída à cultura e ambiente de trabalho. Isso afetava drasticamente uma das principais forças motrizes de incontáveis empresas, a inovação.

Ocorreu então uma corrida para o desenvolvimento de estratégias para transformar o espaço de trabalho através de espaços mais flexíveis, abertos, engajadores para que os funcionários se reconectassem ao trabalho.

Uma referência importante em 2014 foi o Google, que nas palavras do Vice Presidente de Real Estate e Workplace, Mr David Radcliffe, a respeito do ambiente corporativo: “Nós desenhamos nosso espaço de trabalho para criar um senso de comunidade, para aumentar as interações, para inspirar e motivar, eliminando os pontos que possam gerar conflitos com ênfase na saúde e bem estar de nossos colaboradores”.

Estava aberta a era da busca por soluções para conter o desengajamento e garantir a permanência e conquista de talentos. Inúmeros projetos arrojados foram desenvolvidos mundialmente e acredito que estávamos em um momento de intensa transformação do espaço de trabalho, quando um vírus alterou essa trajetória.

Em todo mundo, a pandemia movimentou milhares de profissionais corporativos abruptamente para home office e demonstrou o real valor de cada colaborador para a companhia. Rapidamente diversos programas de bem-estar e apoio foram criados com intensa preocupação quanto a saúde mental e física dos funcionários, buscando o equilíbrio nas operações.

A Experian criou um comitê com o principal objetivo de repensar O “Futuro do Trabalho” (FoW) usando a pandemia como uma oportunidade única para compreender como trabalhávamos, como estamos trabalhando e as possibilidades de trabalho no futuro.

A Companhia se encontrava em estágios diferentes ao redor do mundo quanto ao CREM e Workplace, mas em um processo bem definido e orientado, que foi revisto em função da pandemia. Foi necessário também o entendimento dos impactos sociais nos diversos países onde ela tem operações.

Frequentes pesquisas foram realizadas tanto no âmbito local como global na Companhia, para direcionar os caminhos a serem seguidos, suportando a saúde mental e física dos colaboradores.

Dados de pesquisas externas também subsidiaram os debates do grupo de CREM, FM & WPM, como a Global Research da Jones Lang LaSalle de Novembro 2020:

- 70% dos funcionários consideram que o escritório é o local perfeito para a formação de equipes, suporte à gestão e realização de tarefas complexas
- Um em cada três funcionários espera menos densidade no local de trabalho
- 49% dos funcionários esperam que os espaços sociais favoreçam sua experiência no escritório

- 67% dos funcionários estariam preparados para mudar para um ambiente de hot-desk (reserva de mesas) em troca de uma maior diversidade de espaços de escritório e maior acesso ao trabalho em casa. Essa tendência é ainda mais forte entre gestores (77%) e jovens profissionais (75%).
- Os funcionários querem trabalhar remotamente 2,4 dias por semana assim que a pandemia acabar
- 75% dos funcionários esperam que sua empresa apoie seu trabalho em casa

O grande desafio no desenho de um guia global foi a imparcialidade e respeito às diversas culturas e dinâmicas de trabalho de cada região e de cada unidade de negócio. Por isso o objetivo não foi de criar um guia estático de regras e sim um manual que desse suporte aos novos projetos dos espaços de trabalho, respeitando a dinâmica de trabalho regional e os princípios culturais da Companhia.

## 2. METODOLOGIA

O programa FoW da Experian consistiu na criação de 7 grupos de trabalho (Fig.1), envolvendo um representante de cada região global no time de projeto, com reuniões semanais recorrentes de desenvolvimento para mapear a diversidade local e equalizar os direcionamentos de cada entregável. Abaixo, a matriz de responsabilidades do projeto.

**Figura 1: Estrutura do projeto e responsabilidades dos envolvidos**

Grupo de Trabalho	Função	Responsabilidades
Questões Críticas e Jurídicas	<b>Representante do Comitê de Liderança</b>  <b>Gerente de Projeto PMO</b>  <b>Patrocinador</b>  <b>Líder do Grupo</b>  <b>Equipe de Projeto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecer orientação, visão e apoio ao programa FoW</li> <li>• Garantir que os patrocinadores e líderes tenham o que precisam para ter sucesso</li> <li>• Conecta-se regularmente com o gerente de projeto (PMO) para entender o status do programa, riscos e marcos</li> <li>• Mantém o Comitê de Liderança informado sobre o progresso</li> </ul>
Real Estate, Facilities & Workplace		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsável por entregar e conduzir o programa FoW</li> <li>• Define a realização do Business Case</li> <li>• Define a cadência do fluxo de trabalho, relatórios e governança</li> <li>• Conecta-se regularmente com patrocinadores e líderes</li> </ul>
Estruturas e princípios de flexibilidade		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defensor apaixonado do programa FoW, garantindo o sucesso do fluxo de trabalho</li> <li>• Aconselha e orienta o líder do grupo e a equipe do projeto</li> <li>• Corretores de conexões, buscam adesão e removem 'obstáculos'</li> </ul>
Finanças		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsável por entregar resultados do grupo e por meio de uma equipe de projeto dedicada</li> <li>• Define a direção do fluxo de trabalho, supervisiona o progresso e atualiza o patrocinador e o gerente do projeto</li> </ul>
Contratação de Talentos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsável por entregar os resultados de fluxo de trabalho</li> <li>• Atualiza regularmente o líder com o progresso</li> </ul>
Cultura & Engajamento		
Tecnologia		
Gerente de Projetos		
Comitê de Liderança		

Fonte: Experian, 2020

Um dos entregáveis da grupo de Corporate Real Estate, Facilities e Workplace Management foi um **Guia de Princípios de Design**, com o objetivo de apresentar as boas práticas no workplace e fornecer um conjunto de recomendações para a abordagem e implementação de reformas e novos projetos.

Como ponto central de nossa “partida” nos referenciamos em um dos principais pilares da Experian que busca ser uma empresa apaixonante para os talentos através do “Love where you work”.

Como mencionou Mrs Heather Nemoir, Gerente Geral do Corporate Design Interiors, *“Projetar um local de trabalho centrado no funcionário ajuda a atender às necessidades dos funcionários coletivamente e como indivíduos, ajudando-os a se tornarem as melhores versões de si mesmos”*.

Decidimos então na frente de CREM, FM & WPM que um design centrado no funcionário estaria 100% conectado aos valores de nossa empresa.

Com base nesse eixo, iniciamos o guia desenhando a nossa Pétala de Princípios de Design

(Fig.2) que norteou os 3 pilares centrais do nosso ambiente de trabalho: “Bem-Estar”, “Orgulho de Pertencer”, “Novas Formas de Trabalho”; conectado à cultura e engajamento dos colaboradores, em sintonia com a equipe de Recursos Humanos.

*Figura 2: Pétala de Princípios de Design*



## 2.1 Valores do Workplace da Companhia

Para cada eixo, foram destacados os principais itens que estruturavam o impacto no design centrado no funcionário e a descrição de exemplos de aplicabilidade no ambiente de trabalho:

### 2.1.1 Bem estar - Um espaço de trabalho saudável:

Ergonomia:

- Elementos acústicos para controle de ruído (superfícies e materiais que absorvem e bloqueiam o som, como forros acústicos, carpetes ou painéis)
- Estações de trabalho ajustáveis (mesas reguláveis, cadeiras, monitores)
- Kits ergonômicos (apoio de punho, apoio para os pés e suporte de notebook)
- Cortinas ou persianas para controle da claridade
- Iluminação adequada

Biofilia:

- Amplo acesso à luz natural (evitar que as salas bloqueiem a luz solar nos espaços de trabalho)
- Vistas externas
- Acabamentos: aumentar o uso de materiais que remetam à natureza
- Paisagismo interior: vasos diversos, floreiras, jardins verticais e vegetação suspensa

Qualidade de vida:

- Refeitório com geladeira e micro-ondas
- Quiosques de autoatendimento ou carrinho móvel com alimentos saudáveis
- Áreas de descanso para relaxar e desestressar
- Escadas Acessíveis
- Bicicletários e vestiários
- Academia ou parcerias para atividade física

## Humização

- Enfermaria ou consultório para Promoção da Saúde
- Sala de terapia e lactação
- Espaço ecumênico
- Acolhimento: concepção de espaços para tornar seus procedimentos mais amigáveis e intuitivos
- Os detalhes fazem a diferença: rodinho para pia da copa, materias de escritório de uso coletivo próximo às impressoras, canetas e apagador nos quadros brancos, etc
- Espaços de trabalho igualitários onde a gestão é tratada da mesma forma que os demais funcionários

## Segurança

- Reforço na higienização das superfícies de "alto contato" e áreas de "alto tráfego" durante o horário de trabalho
- Acabamentos fáceis de higienizar
- Acionadores livres de toque (dispensers, portas, torneiras)
- Salas com sistema de iluminação com sensores de movimento ou presença
- Redução da densidade dos escritórios, facilitando o distanciamento social
- Sistema de climatização aprimorado, alinhado com as melhores práticas e as recomendações das organizações de saúde

### **2.1.2 Novas maneiras de trabalhar - Em qualquer local:**

#### Flexibilidade:

- Os funcionários podem decidir onde querem trabalhar
- Espaços que podem ser facilmente segmentados em diferentes salas funcionais
- Móveis flexíveis (mesas com rodízio que facilitam os remanejamentos de layouts)
- Salas informais para feedback, coaching e entrevista de talentos
- Recepção amigável para atender às necessidades dos visitantes

#### Colaboração:

- Espaços ágeis com gestão à vista
- Áreas de reunião informais e espaços criativos para brainstorming
- Estar semifechados
- Salas de Projeto e Design Thinking
- Espaço para reuniões / eventos da equipe com sistema de som, tecnologia para conectividade híbrida e controles de iluminação
- Salas de treinamento / conferência
- Salas de reuniões formais (executiva, clientes, vídeo conferências, 60 min)

#### Tecnologia:

- Mentalidade digital em primeiro lugar: somos uma indústria de tecnologia, por isso precisamos ter um alto nível de desempenho tecnológico e produtividade tanto dos trabalhadores quanto do local de trabalho
- Videoconferência, ferramentas de colaboração virtual e novas soluções para força de trabalho híbrida
- Compartilhamento fácil com os devices dos colaboradores
- Cameras e microfones plug-and-play
- Sistema de reservas de postos de trabalhos e salas de reuniões
- Wi-Fi de alta velocidade
- Alta disponibilidade de tomadas pelos ambientes (convencionais e USBs)

---

#### Atividade individual:

- Mesa rotativa com sistema de reserva de postos de trabalho
- Mesa fixa (para pessoas com deficiência física, síndromes neurológicas, cegos e colaboradores fixos no escritório)
- Zona para trabalhos concentrados (sistema de reserva)
- Cabines telefônicas individuais (ordem de chegada)
- Sala de foco fechada com isolamento acústico (sistema de reserva)
- Área para trabalhos rápidos (ordem de chegada)

### 2.1.3 Orgulho de pertencer - engajamento e paixão

#### Responsabilidade Corporativa:

- Design for All (acomoda uma ampla gama de necessidades físicas, mentais, emocionais e gêneros para permitir que todos os funcionários façam seu trabalho com o melhor de suas habilidades)
- Escute os funcionários e pense além dos requisitos legais da região
- Banheiro para todos os gêneros com divisórias que se estendem do chão ao teto
- Diferentes revestimentos de piso entre a área de trabalho e a circulação, facilitando a sensibilidade no deslocamento dos cegos
- Sinal de emergência visual estrategicamente posicionado para os surdos, principalmente em áreas fechadas e trabalhos individuais.
- Solução de evacuação para os cadeirantes para descida suave da escada em uma situação de emergência
- Comunicação Empática
- Segurança em primeiro lugar

#### Sustentabilidade:

- Área de impressão estratégica: com impressora de classe empresarial, materiais de escritório, trituradora de papel e estações de lixo reciclável
- Princípios Carbono Zero
- Busque sempre prédios saudáveis e melhores práticas da Certificação LEED condominiais
- Áreas de trabalho com desligamento automático da iluminação pós expediente
- Sensores de iluminação possibilitando a contribuição de luz natural no ambiente
- Estações de carregamento de veículos elétricos

#### Impacto Social:

- Ambiente que fornece conexão com universidades e líderes de ciência de dados para construir um amanhã melhor
- Campanhas de divulgação e exposição das ações de impacto social da Experian no local de trabalho, tais como: United for Financial Health, Projeto Covid Radar, Parceria com Hope for Justice, etc
- Impacto positivo no mundo - nas pessoas, na sociedade e no meio ambiente

#### Marca

- Cultura Experian, visão e abordagem da estratégia de negócios
- Padrões de identidade visual: logo, paleta de cores, fontes, iconografia, sinalizações gráficas

## 2.2 Um ambiente para todos

Foi consenso no grupo de CREM, FM & WPM que para o desenho do espaço de trabalho de cada região, é necessário entender quem são os colaboradores, como trabalham, de que

forma retornarão ao escritório e com qual frequência.

### 2.2.1 Formas de Trabalho:

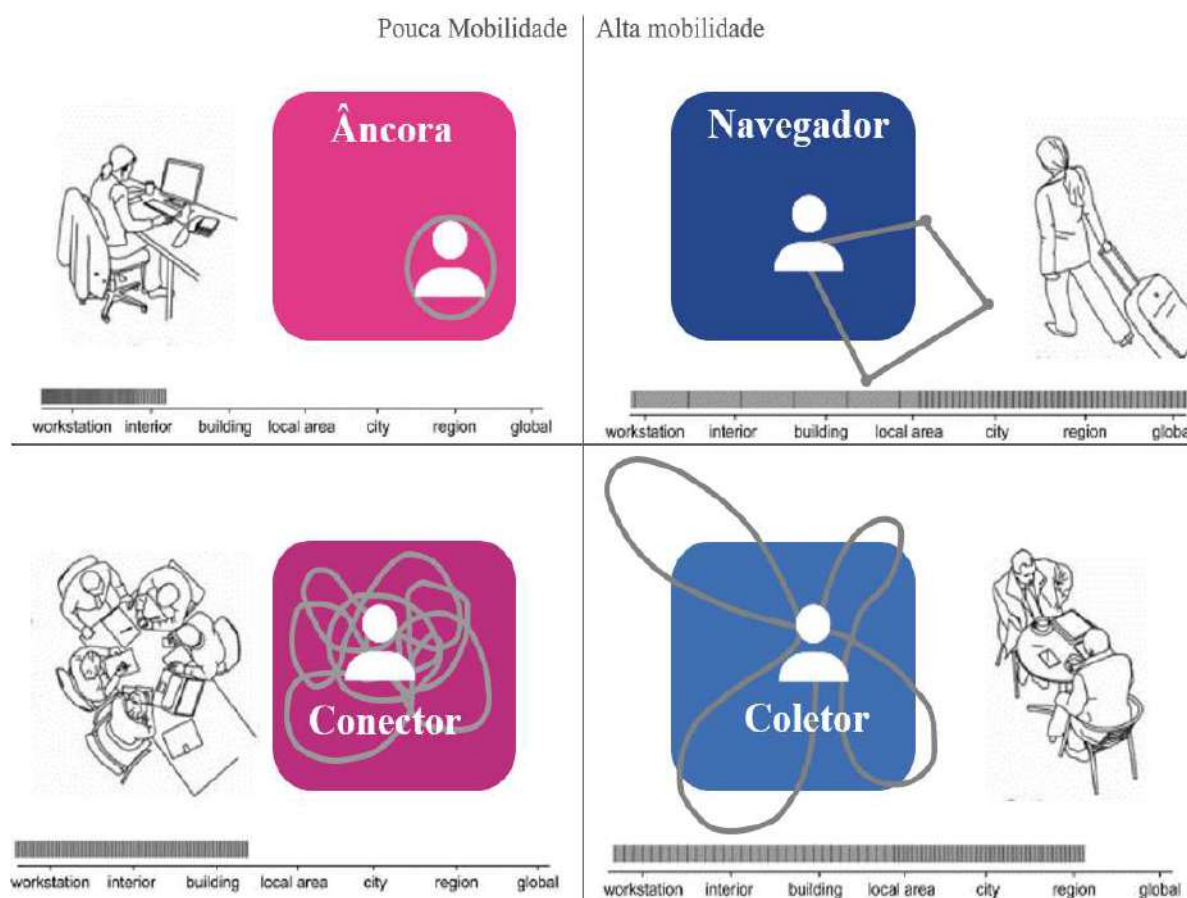
Como companhia, o Comitê de Liderança da Experian decidiu 4 formas de trabalho para o retorno aos escritórios (HHHR):

- Hub: O principal local de trabalho é o escritório.
- Híbrido: O local de trabalho principal é dividido entre o escritório e a casa do funcionário.
- Home: O principal local de trabalho é a casa do funcionário.
- Roam: O principal local de trabalho é "na estrada", visitando frequentemente os escritórios de clientes

### 2.2.2 Tipos de Funcionários:

Para ilustrar os diferentes enquadramentos dos colaboradores em função da mobilidade utilizamos o estudo de Catherine Greene & J. Myerson do Royal College of Art (Space for thought, designing for knowledge workers). Ele nos permite entender facilmente as diferenças entre os estilos.

**Figura 3: Enquadramento dos colaboradores**



**Fonte:** Space for thought, designing for knowledge workers (Catherine Greene & J. Myerson; Royal College of Art), 2011

- Âncora (Home | Hub): A maioria das tarefas é baseada na estação de trabalho e o movimento é limitado às áreas da vizinhança
- Conector (Híbrido | Hub): Frequentemente, em colaboração constante com pessoas de toda a empresa

- Coletor (Roam): Podem ser encontrados nas empresas do cliente - o escritório continua sendo um ponto de apoio central na semana
- Navegador (Roam): Faz parte do grupo o vendedor que frequenta o escritório algumas vezes por mês e o consultor que chega para uma reunião e precisa de acesso a um espaço onde possa se sentar e usar seu laptop

### 2.3 Cálculo de áreas ocupadas para o Real Estate

Diante dos tantos movimentos externos de Real Estate durante a pandemia, o Comitê de Liderança nos desafiou a mensurar a metragem necessária para nossos escritórios, especulando um ambiente de retorno pós pandemia.

Considerando que a metragem quadrada do workplace está diretamente ligada em como os funcionários trabalham (HHHR) e quais áreas são essenciais para apoiar o local / região, desenvolvemos uma planilha (Fig. 4), onde o CREM, FM & WPM apenas preenche / define as colunas B, C, G, K para simular a metragem necessária para cada escritório. Observamos que para as novas configurações deverão ser aplicadas as normas e regulamentos locais quanto ao uso e ocupação do espaço.

Figura 4: Modelagem de Real Estate

Modelagem de Capacidade					Postos de Trabalho & Áreas de Apoio				Áreas sociais e de Colaboração			(M)
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)	(J)	(K)	(L)	Total [M²]
Tipo	Headcount atual [unid]	Crescimento de Headcount [unid]	Total [unid]	[%]	Flex %	Fator	Postos de trabalho [unid]	[M²]	Flex %	Fator	[M²]	
Hub			0	#DIV/0!	90-100%	1,00	0	0,00	10-15%	0,10	0,00	0,00
Híbrido			0	#DIV/0!	40-60%	0,60	0	0,00	25-35%	0,30	0,00	0,00
Home			0	#DIV/0!	5-10%	0,10	0	0,00	40-50%	0,42	0,00	0,00
Roam			0	#DIV/0!	10-15%	0,15	0	0,00	40-50%	0,42	0,00	0,00
<b>Total</b>	-	-	-	#DIV/0!			<b>0</b>	-			-	-
								#DIV/0!			#DIV/0!	

Coluna	Preencher	Descrição
(A)	Não	Enquadramento do colaborador
(B)	Sim	Número de funcionários + terceiros (atual)
(C)	Sim	Previsão de crescimento de pessoas (funcionários + terceiros)
(D)	Não	Total de pessoas (B+C)
(E)	Não	Percentual de pessoas em cada categoria
(F)	Não	Faixa de disponibilidade para postos de trabalho   áreas de apoio
(G)	Sim	Fator de multiplicação escolhido (dentro da faixa de disponibilidade F)
(H)	Não	Quantidade de postos de trabalho disponível por categoria (G*D)
(I)	Não	Relação de m² disponíveis para postos de trabalho   áreas de apoio (H*5,3)
(J)	Não	Faixa de disponibilidade para áreas colaborativas
(K)	Sim	Fator de multiplicação escolhido (dentro da faixa de disponibilidade J)
(L)	Não	Metragem de área colaborativa disponível por categoria ((I*K)/G)
(M)	Não	Metragem total disponível por categoria (I+L)

Nos exemplos a seguir, é possível analisar a relação da metragem necessária para escritórios em 3 cenários, considerando um headcount de 1.000 colaboradores:

Exemplo 1: Escritório com 70% da força de trabalho em Hub. (Fig. 5)

Resultado: Área total sugerida de 5.133m², sendo 81% da área dedicada à postos de trabalho e áreas de apoio e apenas 19% da área para locais sociais e de colaboração.



**Figura 5: Modelagem do Exemplo 1**

Modelagem de Capacidade					Postos de Trabalho & Áreas de Apoio				Áreas sociais e de Colaboração			(M)
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)	(J)	(K)	(L)	(M)
Tipo	Headcount atual [unid]	Crescimento de Headcount [unid]	Total [unid]	[%]	Flex %	Fator	Postos de trabalho [unid]	[M²]	Flex %	Fator	[M²]	Total [M²]
Hub	600	100	700	70,00%	90-100%	1,00	700	3710,00	10-15%	0,10	371,00	4081,00
Híbrido	50	50	100	10,00%	40-60%	0,60	60	318,00	25-35%	0,30	159,00	477,00
Home	60	50	110	11,00%	5-10%	0,10	11	58,30	40-50%	0,42	244,86	303,16
Roam	40	50	90	9,00%	10-15%	0,15	14	71,55	40-50%	0,42	200,34	271,89
<b>Total</b>	<b>750</b>	<b>250</b>	<b>1.000</b>	<b>1,00</b>			<b>785</b>	<b>4.158</b>			<b>975</b>	<b>5.133,05</b>
								<b>81,00%</b>			<b>19,00%</b>	

Exemplo 2: Escritório com 70% da força de trabalho em Híbrido. (Fig. 6)

Resultado: Área total sugerida de 4.497m², sendo 64% da área dedicada à postos de trabalho e áreas de apoio e 36% da área para locais sociais e de colaboração.

**Figura 6: Modelagem do Exemplo 2**

Modelagem de Capacidade					Postos de Trabalho & Áreas de Apoio				Áreas sociais e de Colaboração			(M)
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)	(J)	(K)	(L)	(M)
Tipo	Headcount atual [unid]	Crescimento de Headcount [unid]	Total [unid]	[%]	Flex %	Fator	Postos de trabalho [unid]	[M²]	Flex %	Fator	[M²]	Total [M²]
Hub	50	50	100	10,00%	90-100%	1,00	100	530,00	10-15%	0,10	53,00	583,00
Híbrido	600	100	700	70,00%	40-60%	0,60	420	2226,00	25-35%	0,30	1113,00	3339,00
Home	60	50	110	11,00%	5-10%	0,10	11	58,30	40-50%	0,42	244,86	303,16
Roam	40	50	90	9,00%	10-15%	0,15	14	71,55	40-50%	0,42	200,34	271,89
<b>Total</b>	<b>750</b>	<b>250</b>	<b>1.000</b>	<b>1,00</b>			<b>545</b>	<b>2.886</b>			<b>1.611</b>	<b>4.497,05</b>
								<b>64,17%</b>			<b>35,83%</b>	

Exemplo 3: Escritório com 80% da força de trabalho em Home ou Roam. (Fig. 7)

Resultado: Área total sugerida de 3.317m², sendo 40% da área dedicada à postos de trabalho e áreas de apoio e 60% da área para locais sociais e de colaboração.

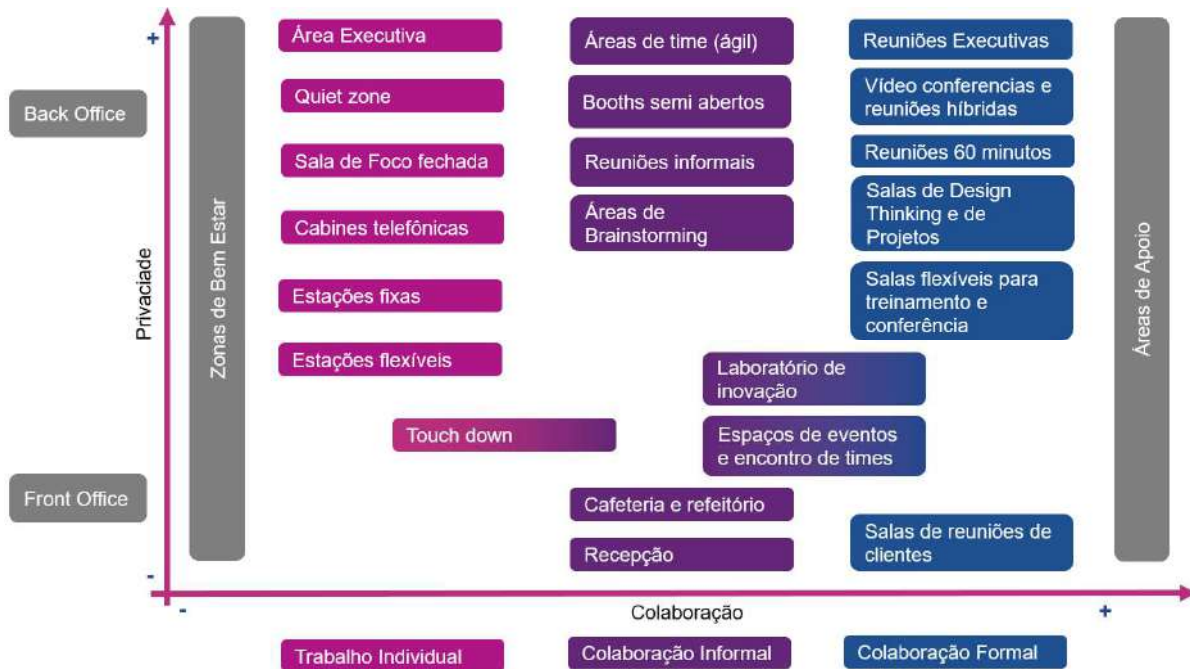
**Figura 7: Modelagem do Exemplo 3**

Modelagem de Capacidade					Postos de Trabalho & Áreas de Apoio				Áreas sociais e de Colaboração			(M)
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)	(J)	(K)	(L)	(M)
Tipo	Headcount atual [unid]	Crescimento de Headcount [unid]	Total [unid]	[%]	Flex %	Fator	Postos de trabalho [unid]	[M²]	Flex %	Fator	[M²]	Total [M²]
Hub	50	50	100	10,00%	90-100%	1,00	100	530,00	10-15%	0,10	53,00	583,00
Híbrido	50	50	100	10,00%	40-60%	0,60	60	318,00	25-35%	0,30	159,00	477,00
Home	500	100	600	60,00%	5-10%	0,10	60	318,00	40-50%	0,42	1335,60	1653,60
Roam	150	50	200	20,00%	10-15%	0,15	30	159,00	40-50%	0,42	445,20	604,20
<b>Total</b>	<b>750</b>	<b>250</b>	<b>1.000</b>	<b>1,00</b>			<b>250</b>	<b>1.325</b>			<b>1.993</b>	<b>3.317,80</b>
								<b>39,94%</b>			<b>60,06%</b>	

## 2.4 Matriz do Ambiente de Trabalho

Com apoio do time de Project Management EMEA (Europa, Oriente Médio e África) da CB Richard Ellis, sob a liderança de Alan Begg, International Project Manager da Experian, agregamos ao guia uma matriz do workplace sob a ótica de colaboração e privacidade dos diversos ambientes de trabalho que o compunham (Fig. 8)

Figura 8: Matriz do workplace



Fonte: Equipe de Project Management EMEA da CB Richard Ellis, adaptado por Aline Navarrete

A partir desta matriz foi desenvolvido um Catálogo de Áreas com 21 fichas técnicas (Fig. 9), como referência e exemplo de diferentes tipos de espaços com descrição dos padrões de design e requisitos tecnológicos de cada ambiente. Essas fichas possuem também imagens de referência, sugestão de acabamentos, propostas de mobiliário, paleta de cores e layout.

Figura 9: Exemplo de fichas técnicas

## Vídeo conferência / reuniões híbridas

Salas para discussões formais em grupo, apresentações ou videoconferências onde sistemas áudio visual tecnologia são necessários.

**NOTAS:**  
Salas fechadas com divisórias de vidro com tratamento acústico. Móveis fixos, quadros brancos e equipamentos para conferências. Espaços de teto baixo para melhorar a concentração e ativar um tipo de pensamento mais concreto, focado e detalhista

Tipo de espaço: colaboração / reunião de equipe / videoconferência  
Tamanho preferido: 10,0-30,0 m<sup>2</sup> / 107,0- 323,0 SQFT  
Ocupação: 4-12 pessoas  
Uso do espaço: videoconferência / reuniões formais

Tempo máximo: N / A  
Sistema de reservas: SIM  
Requisitos de TI: LAN / Wi-fi  
Requisitos de AV: TV, câmeras e microfones plug&play  
Requisitos de segurança: TBC  
Recursos da parede: quadros brancos  
Divisórias envidraçadas: película de privacidade ou manifestações corporativas

**ACABAMENTOS**

**MOBILIÁRIO**

**LAYOUTS**

## Ponto de Encontro

Uma área dedicada para os usuários relaxarem interagirem ou fortalecerem os laços da equipe. Idealmente localizado junto à área de descanso.

Tipo de espaço: colaboração / zona de bem-estar  
 Tamanho preferido: 40,0-80,0 m<sup>2</sup> / 430,0-861,0 SQFT  
 Ocupação: varia (de 20 a 50 pessoas)  
 Uso do espaço: sala de jogos / área de descanso  
 Tempo máximo: N/A  
 Sistema de reservas: N/A  
 Requisitos de TI: LAN / Wi-fi  
 Requisitos de AV: TV  
 Requisitos de segurança: N/A

### ACABAMENTOS



### MOBILIÁRIO



LAYOUT



## Área Touch Down

Um espaço de reunião informal para pequenas reuniões casuais em plano aberto, geralmente com móveis macios e uma mesa de reunião. Também utilizado para rápida conectividade do trabalho individual, sem necessidade de concentração.

Esses espaços são criados para facilitar o bem-estar e incentivar reuniões improvisadas fora das mesas fixas. Eles podem ser usados para quebrar grandes áreas de mesas de plano aberto.

Tipo de espaço: colaboração / trabalho informal  
 Tamanho preferido: 8,0-12,0 m<sup>2</sup> / 86,0- 129,0 SQFT  
 Ocupação: 1-8 pessoas  
 Uso do espaço: área de colaboração / reuniões informais, acesso individual  
 Tempo máximo: N/A  
 Sistema de reservas: NÃO  
 Requisitos de TI: Wi-fi  
 Requisitos AV: N/A  
 Requisitos de segurança: N/A

### ACABAMENTOS



### MOBILIÁRIO



LAYOUT



## Booths semi abertos

### Solução de mobiliário

Sofás / cabines de reuniões, ideais para trabalhos focais ou reuniões informais que decorrem em open space.

Um espaço de reunião informal para pequenas reuniões casuais em plano aberto, geralmente com móveis macios e uma mesa de reunião. Esses espaços são criados para facilitar o bem-estar e incentivar reuniões improvisadas fora das mesas fixas. Eles podem ser usados para quebrar grandes áreas de mesas de plano aberto.

Tipo de espaço: colaboração / trabalho informal  
 Tamanho preferido: 3,0-6,0 m<sup>2</sup> / 32,0- 64,0 SQFT  
 Ocupação: 2-4 pessoas  
 Uso do espaço: área de colaboração / reuniões informais  
 Tempo máximo: N/A  
 Sistema de reservas: NÃO  
 Requisitos de TI: Wi-fi  
 Requisitos AV: TV opcional  
 Requisitos de segurança: N/A

### ACABAMENTOS



### MOBILIÁRIO



## 2.5 O passo a passo para um novo workplace

Como proposta para o time de CREM, FM & WPM, desenvolvemos o fluxograma a seguir com as etapas necessárias para a implantação ou reforma de um site.

*Figura 10: Fluxograma das etapas*



## 3. CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES

Além do benchmark interno realizado entre os responsáveis pelo CREM, FM & WPM da Experian nas diversas regiões onde a companhia opera, foram realizadas inúmeras reuniões e participações em fóruns de discussão com importantes empresas parceiras, para ampliar nosso espectro de análise e entendimento. Elas foram relevantes, não só para situar a questão pandêmica, mas também para entender o estágio de cada empresa e seu direcionamento estratégico.

Observamos que existem muitas forças em ação e questões sendo equacionadas, elevando a análise sobre o futuro do trabalho a um nível de complexidade nunca visto antes.

A mudança no início da pandemia foi tão dinâmica que sua volta irá requerer um esforço muito grande para que os valores gerados pelos funcionários para as companhias voltem a patamares sustentáveis. Ainda não sabemos bem como as coisas voltarão ao “novo normal”, mas temos alguns “insights” que podem nos ajudar em nosso entendimento.

### Questão de localização:

Muitos funcionários se mudaram para suas casas que antes eram de veraneio (campo, praia, condomínios) e lá criaram uma rotina. Muitos até foram para outros estados e mais radicalmente para outros países.

Um novo contrato de trabalho está em discussão e desenvolvimento, pois muitos itens dos contratos vigentes perderam aplicabilidade e outros deverão ser incluídos a fim de manter a reciprocidade dos direitos e deveres de cada parte.

### Talentos

Muitos jovens talentos se mudaram para mercados emergentes em busca de novas oportunidades e paradoxalmente a pandemia permitirá que as organizações possam contratar em locais antes inexplorados em função do trabalho remoto, o que retirará a restrição geográfica antes existente. Muitas companhias já estão alterando suas estratégias de recrutamento para atingir um mercado mais amplo.

Saber como a companhia será no futuro é determinante para a filosofia da contratação, pois ela será a garantia que os colaboradores irão se destacar e ampliar seu valor adicionado à companhia.

### Produtividade

No início da pandemia, havia entre os líderes da companhia a dúvida de como suas equipes se comportariam em um modelo “de abrupta ruptura” e quais seriam os resultados desta mudança. Os meses foram passando e para surpresa de todos, não só muitos resultados foram

alcançados como para a Experian eles foram ultrapassados, gerando agora um novo paradigma, o da “volta”.

Muitos colaboradores ficaram com mais tempo ao longo do dia porque seus deslocamentos foram eliminados e suas rotinas diárias foram alteradas. As atividades extracurriculares foram reduzidas, deixando as pessoas concentradas apenas em seu trabalho. Na medida em que as restrições forem suspensas, as pessoas irão retornar aos seus interesses (atividades) pré-pandemia - e isso consumirá um tempo longe do trabalho. Os líderes precisam entender que as pessoas trabalharão de maneira diferente as expectativas quanto a desempenho e produção deverão ser revistas.

### **A volta aos escritórios e o modelo de trabalho**

É inegável que teremos que nos “aclimatar” novamente à rotina dos escritórios, que em função do modelo de trabalho, pode ser total ou parcial, e que isto precisará ser entendido pelos líderes.

As rotinas pessoais e familiares foram alteradas, e como dissemos, muitos não estão mais nem nas proximidades. Alguns terão que se adequar às novas “etiquetas” apropriadas ao convívio no espaço de trabalho.

O entendimento de como a força de trabalho está distribuída pelos tipos relacionados no item 2.2.2, Âncora (Home/Hub), Conector (Híbrido/Hub), Coletor (Roam), Navegador (Roam) é o ponto de partida para subsidiar a estruturação do trabalho e os projetos dos novos workplaces que demandarão características específicas para garantir a inclusão total.

### **Melhoria da Experiência do funcionário (employee centric)**

O modelo proposto, centrado no funcionário, ganhou um espectro holístico, pois agora as possibilidades para o local de trabalho são infinitas. Eu mesma, dentro da minha própria casa, relatei mais de 7 locais (formas) diferentes de me instalar para o desempenho das minhas atividades, sem contar, casa da praia, casa dos pais, entre outros. No próprio layout da Serasa Experian em São Paulo, já havia a possibilidade de múltiplas escolhas, que agora serão adequadas aos novos protocolos.

As políticas de benefícios também estão em adaptação para atendimento do escritório, do home-office e em qualquer local com características de grande flexibilidade e adaptabilidade e serão diferenciais no processo de atração e retenção de talentos bem como na produtividade e felicidade dos funcionários.

Em todo esse processo, a liderança será exigida de uma forma intensa e em grande profundidade nos assuntos tratados e será o diferencial para as empresas manterem o resultado adicionado pelo trabalho à empresa e seu valor no mercado.

### **Realidade x Expectativa**

Uma questão relevante neste contexto é o alinhamento das expectativas. Algumas empresas já definiram como será seu futuro e algumas manifestaram o seu interesse de mudança; outras estão em processo de entender como tudo irá funcionar. O que é certo, que a força de trabalho já buscou referências e se manifesta através das mídias sociais e canais abertos da empresa quanto a sua expectativa futura de trabalho.

O importante é ter um modelo bem definido de operação, com base no seu segmento, seu tamanho, sua equipe, metas e cultura da empresa.

Com essa definição, o plano de comunicação é crucial para que todos (incluindo também clientes e stakeholders), estejam alinhados e não gerem ruídos quanto à interpretação do novo modelo. É importante criar canais de comunicação juntamente com as lideranças para que todos tenham acesso irrestrito às informações no tempo correto e em qualquer local.

### **Tecnologia e treinamento**

Temos que reconhecer que os times de TI se desdobraram para atender às demandas instantâneas que surgiram com a pandemia e entender o quanto é importante o investimento em infraestrutura. Vivenciamos um aporte significativo neste setor buscando abrangência, qualidade e segurança e que está em revisão para os novos formatos de trabalho em estudo.

No âmbito do treinamento um esforço foi feito para preparar a força de trabalho para as novas rotinas, com fornecimento de ferramentas que proporcionasse maior autonomia e flexibilidade na aprendizagem.

### **Últimos dados pesquisados CREM**

A pesquisa liderada pela CoreNet Global em maio de 2021, com abrangência mundial e objetivo de prover uma visão de como a pandemia está afetando a gestão imobiliária corporativa apresentou os seguintes resultados:

- 53% das corporações afirmaram que seu portfólio geral de imóveis corporativos será menor do que é hoje. Para 15% dos entrevistados, essa redução será de mais de 30%. Para 26% daqueles que antecipam quedas, a redução será entre 10 e 30% e para o restante a redução será inferior a 10%.
- 83% dizem que o escritório permanecerá, mas com a configuração com ênfase para um lugar para colaboração e trabalho em equipe.
- 44% disseram que agora consideram a contratação de funcionários, independentemente de onde estejam localizados, para trabalho 100% virtual.

Outra pesquisa publicada pela Forbes e recém atualizada, realizada no início de junho com as empresas que tem escritórios em Manhattan, indicam que 2/3 das empresas, pretendem voltar com suas equipes nos mesmos moldes que trabalhavam no período pré-pandemia. Essa mesma pesquisa realizada no final do ano passado, indicava um percentual de 45%.

Nesse movimento de idas e vindas no planejamento estratégico, observando os dados da publicação da Revista Buildings, temos um incremento na tomada de espaços ao redor do mundo pelas gigantes de tecnologia como Amazon (350 mil m<sup>2</sup>), Facebook (101,7 m<sup>2</sup>), Apple (116 mil m<sup>2</sup>), Netflix (24 mil m<sup>2</sup>), Google (10,4 mil m<sup>2</sup>), desde que a pandemia começou. O principal motivo está na afirmação que os espaços físicos aumentam a criatividade e proporcionam um movimento mais acelerado de inovação. Segundo Ardine Williams, vice-presidente de RH da Amazon, “a capacidade de se conectar com as pessoas para trabalharem juntas com uma finalidade específica é limitada no ambiente remoto”.

O que se observa é uma mudança de planejamento/estratégia, face aos novos cenários que se descortinam passo a passo deste enfrentamento.

## **4. RESULTADOS**

Como todo este processo desenhado está em curso, mesmo que parte do CREM, FM & WPM já tenha sido desenhada e aprovada pelo Board da Companhia, os resultados ainda não puderam ser apurados pois muitas frentes do projeto FoW estão em fase de finalização e implantação.

O **guia** proposto está sendo utilizado pelos Heads regionais para elaboração do planejamento dos espaços de trabalho e para atender as expectativas futuras com impacto nos projetos e orçamentos futuros.

Todo este processo resultou em um aprendizado importante para os integrantes do comitê e possivelmente será incorporado ao plano de continuidade de negócios, pois tem uma estrutura com abrangência além da pandemia.

Estão previstas ao longo da implantação pesquisas de clima organizacional para avaliar a efetividade das medidas implantadas e o acompanhamento dos índices de ocupação através de ferramentas de gestão de Workplace.

## 5. CONCLUSÕES

Estamos vivenciando uma acelerada transformação em como trabalhamos com o advento da pandemia e todos com grande expectativa de como o mundo será nos momentos pós pico pandêmico (há ainda questões de saúde pública a serem entendidas para se afirmar que teremos o fim da pandemia).

O propósito da companhia não mudou, mas a maneira como o trabalho será feito certamente será diferente e isso reforça nossa visão de colocar nossos colaboradores como centro de todas as decisões a serem tomadas.

Temos a certeza de que estamos só iniciando uma nova etapa de um caminho que vinha sendo trilhado e que sofreu um “atalho acelerado”, trazendo novos desafios.

Nós da área de CREM, FM & WPM temos uma grande oportunidade de dar suporte a este processo estratégico em curso, buscando incorporar rapidamente múltiplas competências para compor nossa visão holística, utilizando novas e inovadoras ferramentas tecnológicas que nos permitirão acelerar nossas análises e tomadas de decisão.

Se observarmos os resultados dos esforços conjuntos do corpo científico global para a busca das vacinas e para subsidiar a tomada de decisão dos governantes, nos deparamos com um marco histórico que será lembrado como o “esforço da ciência para a busca da vacina Covid 19”. Entendo que algo semelhante possa ser feito nas diversas áreas das nossas vidas e consequentemente das companhias onde trabalhamos. Intensificar a troca de dados e experiências, compartilhar infraestrutura, repensar as formas de realizar nossas atividades e essencialmente mudar nosso mindset será fundamental para o nosso futuro.

## 6. REFERÊNCIAS

360.STEELCASE.COM, *The Privacy Crisis – Taking a Toll on Employee Engagement*, 2014, <https://www.steelcase.com/content/uploads/2014/11/360Magazine-Issue68.pdf>

CATHERINE GREENE & J. MYERSON; ROYAL COLLEGE OF ART, *Space for thought, designing for knowledge workers*, 2011, <[https://www.researchgate.net/publication/242338534\\_Space\\_for\\_thought\\_Designing\\_for\\_knowledge\\_workers](https://www.researchgate.net/publication/242338534_Space_for_thought_Designing_for_knowledge_workers)>

CORENET GLOBAL, *What Impact Will The Pandemic Have On Corporate Real Estate And The Work Week?*, 2021 <https://www.corenetglobal.org/stayinformed/newsdetail.aspx?Itemnumber=45759>

EXPERIAN, <https://www.experian.com/careers/>

FORBES.COM, *5 Tips to Optimize the Success of Your Hybrid Return to Office Plan* <https://www.forbes.com/sites/laurelfarrer/2021/04/14/5-tips-to-optimize-the-success-of-your-hybrid-return-to-office-plan/?sh=e0245943ab78>

JONES LANG LASALLE, *Reimagining Human Experience*, 2020  
<https://www.jll.co.uk/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/jll-reimagining-human-experience-11-2020.pdf>

HEATHER NEMOIR, IIDA, *Top 3 Benefits of Employee-Centric Workplace Design*, 2016,  
<<https://corporatedesigninteriors.wordpress.com/2016/11/10/top-3-benefits-of-employee-centric-workplace-design/>>

REVISTA BUILDINGS, *Como as empresas de tecnologia estão lidando com seus escritórios na pandemia*, <https://revista.buildings.com.br/como-as-empresas-de-tecnologia-estao-lidando-com-seus-escritorios-na-pandemia/>

REX MILLER, MABEL CASEY and MARK KONCHAR, *Change your Space, Change your Culture*, 2014, Wiley, New Jersey, Prefácio p.IX