



## CONHECENDO O AMBIENTE DE TRABALHO E SEUS USUÁRIOS: DIRETRIZES PARA PROJETOS DE QUALIDADE NO SETOR ADMINISTRATIVO

VOORDT, D. J. M. VAN DER. *Costs and Benefits of Innovative Workplace Design*. DELFT, HOLANDA: CENTER FOR PEOPLE AND BUILDING/FACULTY OF ARCHITECTURE, DELFT UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, 2003. 163 P. ILUSTRADO, EM CORES.

Sheila Walbe Ornstein

Voordt, com essa obra, traz à tona o amplo leque de pesquisas desenvolvidas nos EUA e na Europa, que tentam medir e analisar indicadores qualitativos e quantitativos, no campo do *desempenho físico do ambiente de trabalho e da produtividade* de seus usuários (funcionários de empresas). Assim, *Costs and benefits*, com os livros considerados clássicos, de Becker e Steele (1995), a coletânea editada por Clements – Croome (2000) e o trabalho de Brill (2001), este falecido recentemente, são quatro títulos de referência no campo da discussão a propósito das questões: Pode o ambiente – o projeto de arquitetura – incrementar a produtividade? Se a resposta for afirmativa, de qual forma? É possível medir, por meio de pesquisas científicas, os eventuais ganhos de produtividade em função das qualidades do ambiente de trabalho?

O engenheiro Voordt faz parte do quadro de pesquisadores e conferencistas do Department of Real Estate & Housing (antigo Real Estate & Project Management), da Faculdade de Arquitetura da Universidade Tecnológica de Delft, Holanda, e suas pesquisas aplicadas sobre inovações no projeto dos ambientes de trabalho seguem uma das mais importantes linhas de investigação desse departamento, ao qual pertence um grupo de pesquisadores, docentes envolvidos com o tema, por si só, bastante inovadores (MELL, 2000).

É interessante observar que inovação e experimentação, nos campos dos projetos de arquitetura, de urbanismo e da tecnologia da construção sustentável, têm sido a tônica da construção holandesa nos séculos 20 e início do 21.

Especialmente no caso do mercado imobiliário voltado para os edifícios de escritórios/ambientes de trabalho, considerando-se as conhecidas restrições no uso da terra (escassa) naquele país, é preciso lembrar que há anos, tanto no setor público como no setor privado, corporações, entidades e empresas, em geral, tentam utilizar, de modo muito racional, as áreas úteis/de carpete dos pavimentos-tipo, e que várias adotam o uso de edifícios de escritórios, pavimentos ou setores de pavimento, com suas infra-estruturas, equipamentos e até mesmo recursos humanos, por períodos específicos (horas, dias, semanas ou meses) para o desenvolvimento de projetos/produtos específicos, quando necessário, nos moldes de aluguéis ou do compartilhamento flexível (horários distintos) de espaços

existentes na própria empresa evitando, assim, ociosidade e, conseqüentemente, custos operacionais elevados.

Tendo como centro da análise a Holanda, a obra amplia as discussões para outros países desenvolvidos, e várias das conclusões e resultados de pesquisas compiladas no livro, a propósito do ambiente de trabalho nos países desenvolvidos, são também recorrentes em países em desenvolvimento, como o Brasil. Daí o interesse especial nesse trabalho.

O doutor Voordt vem, há muitos anos, perseguindo temas de pesquisa bastante diferenciados e de ponta, apresentando resultados com clareza e didatismo. Foi assim anteriormente, com os temas: (a) acessibilidade a pessoas com dificuldades de locomoção e o desenho urbano; (b) métodos para pesquisa em arquitetura e em desenho urbano; e agora com inovações nos projetos do ambiente de trabalho.

A obra, ora resenhada, apresenta-se com estrutura lógica e clara, por meio da qual o autor descreve:

1. O significado contemporâneo do **ambiente inovador de trabalho** (voltado à prestação de serviços administrativos e ao desenvolvimento de idéias e trabalhos chamados intelectuais, incorporados aos edifícios de escritórios, independentemente do porte destes), suas relações com a **flexibilidade** no trabalho (por exemplo, em termos de horário e local) e ambiente físico (leiaute) no qual ele é desenvolvido;

2. o modo pelos quais, **custos e benefícios**, em termos de resultados financeiros da empresa, podem estar associados às incorporações de inovações no ambiente de trabalho, suas vantagens e suas limitações;

3. **satisfação dos funcionários** da empresa em relação ao ambiente de trabalho, termos e definições, pesquisas e resultados já obtidos, as efetivas possibilidades de medição do impacto das características e das qualidades do ambiente de trabalho agregadas pela inovação;

4. o conceito – polêmico – da **produtividade** no ambiente – intelectual e administrativo – de trabalho, os indicadores internacionalmente já medidos e reconhecidos por meio de pesquisas e seus resultados e aqueles sobre os quais ainda existem relativamente poucas pesquisas, fora dos países altamente desenvolvidos, tais como temas específicos os quais inter-relacionam cultura e sociedade, cultura e filosofia da empresa, produtividade e características físicas de desempenho no ambiente de trabalho;

5. **custos de gerenciamento/administração** (*facility costs*) do ambiente de trabalho, possibilidades de medição e discussão sobre resultados de pesquisa;

6. reflexões, conclusões e recomendações para futuros estudos e pesquisas sobre o tema – inovação no ambiente de trabalho – de forma que, nesse capítulo, Voordt sugere aspectos metodológicos dessas pesquisas e procedimentos de medição os quais mereceriam avanços.

A obra é finalizada com **bibliografia extensa** sobre o tema, abrangendo o que há de mais recente (últimos 10 anos), internacionalmente, sobre projeto de edifícios de escritórios, projetos de interiores de ambientes de trabalho e pesquisas, em geral, relacionadas a esses aspectos.

Ainda contempla dois anexos de leitura obrigatória para os iniciantes no tema, quais sejam, resumos bem organizados sobre a evolução do ambiente de trabalho: um, em uma perspectiva histórica; e outro, em uma perspectiva econômica.

Para os estudiosos, pesquisadores, docentes e projetistas de edifícios de escritórios/ambientes de trabalho no Brasil, o trabalho do engenheiro Voordt é leitura muito recomendável, sobretudo por realizar, de modo abrangente e em profundidade, uma análise dos resultados das principais pesquisas desenvolvidas nesta última década, com destaque para a experiência holandesa e experiências, nessa mesma direção, em outros países europeus e nos Estados Unidos, semelhanças e divergências. Fornece exemplos, com destaque especial para os resultados em termos de medição da produtividade percebida pelos funcionários, no caso das mudanças nos ambientes de trabalho implementadas em distintos edifícios do ABN AMRO Bank na Holanda (por exemplo, em Amsterdã e Breda).

Voordt, com base em pesquisas desenvolvidas na Holanda e nos EUA, por distintos autores, relaciona, em termos qualitativos e quantitativos, os aspectos positivos e negativos e os ganhos em produtividade em distintos ambientes de trabalho (dos setores público e privado). Por exemplo, as reduções de absenteísmo, no caso de modificações na estrutura organizacional das empresas, na introdução do teletrabalho, reformas no edifício, melhoramentos na ergonomia do mobiliário, introdução de maior qualidade ambiental em termos de iluminação, térmica, acústica, introdução de elementos de ecosustentabilidade, aumentos das possibilidades (em termos de ambiente físico) do trabalho em equipe, associadas a melhorias nas condições de privacidade, redução de distrações/menor concentração no trabalho, sempre que necessário, introdução de avanços na Internet e intratecnologia da informação, introdução da possibilidade de controle pessoal das condições térmicas e de iluminação; maior participação dos funcionários nas proposições de modificação do leiaute físico.

Enfim, Voordt discute e abre para futuras pesquisas os escritórios panorâmicos (*landscape offices*), os escritórios fechados (ambientes individuais), os escritórios combinados (*combi offices*), reunindo ambientes individuais com aqueles para reuniões, os quais, atualmente, têm absorvido as inovações em termos de menor número de estações de trabalho em relação ao número de funcionários, facultando agendamento de usos compartilhados em empresas que estimulam os horários flexíveis de trabalho, visando à redução de custos financeiros e operacionais, mas implicando em mudanças culturais e comportamentais em toda a hierarquia de funcionários, para rompimento do forte “espírito” de territorialidade.

Nessa diversidade e filosofia de empresas, muitas multinacionais, com redes administrativas em distintos países e funcionários locais, como medir e considerar os projetos de interiores de ambientes de trabalho visando à produtividade e ao bem-estar? Voordt coloca em xeque e discute esses temas nesse trabalho de fôlego.

Por outro lado, mas sem reduzir o mérito geral do conteúdo da obra, verifica-se que, em termos da qualidade da impressão, as legendas de fotos e figuras são pouco legíveis e talvez o autor pudesse, nesse percurso, pelas pesquisas realizadas nos países desenvolvidos, incluir também aquelas já em andamento, por exemplo, em São Paulo e Rio de Janeiro, cidades as quais contemplam uma significativa área construída de torres de escritórios, sob a ótica da avaliação de desempenho, em geral, e da avaliação pós-ocupação, em específico, cujos resultados, mesmo que parciais, foram objeto de artigos nos periódicos *Environment and Behavior* e *Facilities*.

## Bibliografia

BECKER, Franklin; STEELE, Fritz. *Workplace by design. Mapping the high – Performance workscape*. São Francisco, California: Jossey – Bass Inc. Publishers, 1995. 228 p.

BRILL, Michael; WEIDEMANN, Sue; Bosti Associates. *Disproving widespread myths about workplace design*. Buffalo. Nova York: Bosti Associates, 2001. 63 p.

CLEMENTS – CROOME, Derek. (Ed.) *Creating the productive workplace*. Londres: E & FN Spon, 2000. 360 p.

MEEL, Juriaan van. *The european office. Office design and national context*. Rotterdã: 010 Publishers, 2000. 182 p.

---

### **Sheila Walbe Ornstein**

Arquiteta e urbanista e professora titular do Departamento de Tecnologia da Arquitetura da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da USP. É bolsista-produtividade do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e pesquisadora sênior do Núcleo de Pesquisa em Tecnologia da Arquitetura e Urbanismo da USP (NUTAUUSP) e coordenadora da área de ensino e pesquisa em Avaliação Pós-Ocupação (APO) na FAUUSP. Foi vice-diretora da mesma (1998-2002).