

Espaços de Trabalho na Era do Conhecimento

As dinâmicas de trabalho mudaram e, com isso, os espaços de trabalho acabaram sendo redefinidos. Hoje, para serem inovadores, eles precisam dar suporte aos aspectos físicos, sociais, técnicos e culturais de uma corporação, o que representa um importante diferencial no atual mercado competitivo de negócios. Trata-se dos Espaços Integrados, moldados para atender os atuais – e futuros! – aspectos dos processos de trabalho, das práticas gerenciais, da demografia organizacional e da tecnologia de informação.

**Dr. José Cláudio Terra, Beatriz Duarte, Grácia Anacleto,
Júlio Bitencourt, Paulo Floriano e Vivian Pereira**

O executivo encontra-se com seus colegas na fila do check-in, falando ao telefone celular e verificando seus e-mails. Ah! Finalmente um pouco de tranquilidade: conseguiu embarcar em seu vôo internacional e agora vai poder ler os contratos e briefing de campanha de lançamento do novo produto de sua empresa. O fotógrafo se inclina perigosamente no beiral da passarela buscando o melhor ângulo para registrar o uso do produto de seus clientes por transeuntes no mercado municipal. Enquanto isto, a equipe de sociólogos, matemáticos e administradores entram em um furioso debate virtual sobre a interpretação de um levantamento de dados realizado junto a uma associação de classe que busca mapear possíveis comunidades de prática. Já a articulista do principal jornal do estado segue seu ritual matinal de ler os principais veículos da imprensa internacional na varanda de sua casa.

À primeira vista, essas cenas parecem não ter nenhuma relação. Mas se engana quem pensa assim. Todas mostram como as dinâmicas de trabalho no mundo atual são bastante particulares. Elas evidenciam que o surgimento de novas tecnologias, entre as quais o e-mail

e o wireless, e outros fatores revolucionaram o exercício das atividades profissionais, permitindo que ele extrapolasse os limites físicos do escritório. Os funcionários de uma corporação passaram a, não só trabalhar em locais variados, mas a ter que se relacionar regularmente com pessoas em andares, prédios e países diferentes, o que demanda rápido e efetivo acesso à informação.

Essa realidade – à qual se somam diversas outras variáveis – teve um grande impacto sobre o chamado espaço de trabalho. Ele acabou sendo redefinido e agora se caracteriza, não apenas pela não-territorialidade, mas por contrabalancear os aspectos físicos, sociais, técnicos e culturais de uma corporação. Ou seja, os escritórios considerados inovadores atualmente são aqueles que seguem o conceito de Espaço de Trabalho Integrado (Integrated Workplace): são moldados para atender os atuais – e futuros! – aspectos dos processos de trabalho, das práticas gerenciais, da demografia organizacional e da tecnologia de informação.

Espaços de Trabalho, Competitividade e Sustentabilidade

Na Era do Conhecimento poucas coisas são mais importantes do que aprender, debater, refletir e criar. Vivemos em um fluxo constante de novidades: novos conceitos, novas tecnologias e novos comportamentos. E os espaços de trabalho – físicos, virtuais e mentais – têm muito a ver com tudo isto.

Em um mercado extremamente dinâmico, em que empresas se unem em grandes redes geradoras de valor e as mudanças organizacionais se tornam cada vez mais frequentes, é preciso atentar para o fato de que a forma de trabalho mudou radicalmente. Adaptar-se a esse novo contexto é imprescindível, e isso requer transformações que envolvem pessoas, locais e mesmo a maneira como se lida com o próprio trabalho. Ou seja, as empresas que hoje desejam estar à frente da concorrência precisam enfrentar questões que vão além da redução de custo e da melhoria de produtos e serviços. Sua competitividade passou a ser determinada por fatores como a capacidade de disseminar e compartilhar conhecimento, inovar e reter uma equipe altamente qualificada, de cujos profissionais se exige flexibilidade, mobilidade e colaboração.

Em termos práticos, isso implica o desenvolvimento de Espaços Integrados de trabalho – e, portanto, inovadores –, que abarcam os princípios da persistência, intenção, interação, dinamismo e imprevisibilidade. Isso quer dizer ambientes que suportam ou favorecem:

- O contínuo refinamento da chamada “inteligência compartilhada” da equipe (persistência);
- O trabalho coletivo, não se restringindo

a serem meros espaços de encontro (intenção);

- A interrelação entre a dimensão real e digital (interação);
- A redefinição dos objetivos da empresa, que se tornam mais abrangente ou mudam de foco conforme as mudanças de mercado (dinamismo) e
- O gerenciamento das incertezas (imprevisibilidade)

Esse último é um dos principais desafios da atualidade. As empresas são pressionadas a responder de maneira rápida a mudanças imprevisíveis que afetam constantemente seu negócio. Agilidade se tornou mais uma questão de sobrevivência do que de escolha. A imprevisibilidade permeia desde aspectos corriqueiros das dinâmicas de trabalho, como o fato dos profissionais não terem mais horário e local determinado para cumprir suas funções, como a crescente necessidade de absorver rápido expertises e conhecimentos emergentes. Tomar decisões a longo-prazo em relação aos espaços de trabalhos se tornaram ainda mais difíceis por causa desses fatores. Os espaços do futuro são aqueles que estão mais preparados para lidar com tais imprevisibilidades.

Além disso, o planejamento desses ambientes leva em consideração seu impacto sobre o trabalhador e sobre o meio ambiente. O design sustentável dos espaços não visa apenas criar locais mais saudáveis e que se integrem com o ambiente da melhor forma possível, mas também pretende aumentar o bem-estar do trabalhador. A correlação entre ambiente e produtividade já foi comprovada e está tão evidente que empresas e governos se preocupam em aplicar conceitos de sustentabilidade e interação nos novos projetos de espaços.

Nesses projetos, muitos fatores são considerados para que os espaços criados pelo homem estejam em harmonia com a natureza e com o próprio ser humano. Materiais que não prejudicam o meio ambiente e instalações que aproveitam melhor a energia e a água fazem o próprio trabalhador se sentir melhor em relação ao local em que está e, assim, ser mais produtivo em sua função. O uso da ventilação e da iluminação natural no ambiente de trabalho é um item muito estudado e tem mostrado resultados concretos na melhoria da produtividade dos funcionários, o que acaba por incentivar ainda mais a pesquisa e desenvolvimento de espaços que atentem a essas características.

Também se nota que empresas que assumem tais valores são valorizadas pelo mercado e pelo segmento cada vez maior de consumidores que acompanham as novas tendências e se interessam por inovações. O próprio trabalhador do conhecimento prefere estar ao lado de organizações que respeitam a sustentabilidade e o bem-estar no espaço de trabalho.

Desafios para os profissionais da Era do Conhecimento

Observa-se um movimento crescente das empresas na busca de métodos e ferramentas que possibilitem florescer boas idéias e criar grandes inovações. Para atender esta necessidade, o profissional do século 21 precisa ter acesso rápido à informação, interagindo por meio de diversos canais de comunicação e estabelecendo redes de interação.

Da mesma forma, o processo de gestão dos trabalhadores da Era do Conhecimento é bastante diferente dos moldes tradicionais, baseados em comando e controle. O processo

de trabalho destes profissionais envolve uma lógica muitas vezes complexa e difícil de ser gerenciada. Neste sentido, os espaços de trabalho que desejam ser facilitadores desse processo não podem seguir as mesmas regras daquelas praticadas há mais de um século.

Por outro lado, o aumento da distância física entre pessoas que fazem parte de uma mesma equipe de trabalho cria novos desafios para as empresas: como fazer com que estas pessoas interajam e aprendam entre si? Como superar as barreiras da ausência de contato físico, visual e muitas vezes de uma linguagem comum entre as partes?

Essa mudança também possui um profundo impacto na forma como os espaços de trabalho são projetados. Ambientes que tradicionalmente visavam a concentração e a confidencialidade no desenvolvimento das atividades estão sendo substituídos por locais que possibilitem a colaboração e a consolidação das relações sociais entre os indivíduos. Ambientes que antes refletiam a estrutura hierárquica da empresa e o status das pessoas agora refletem os projetos nos quais elas participam.

O foco mudou do indivíduo para as atividades que ele desempenha no dia-a-dia da empresa. Empresas que adotam novos conceitos de planejamento de espaços de trabalho se estruturam com base em “temas” como reuniões, mobilidade, trabalho em equipe e comunidades, entre outros.

Espaços do futuro

Considerando o cenário apresentado acima, é possível antever que os espaços de trabalho futuro serão fortemente impactados pelo desenvolvimento tecnológico e social. A tecnologia trará, por exemplo, a robótica e a

inteligência artificial, que substituirão funções técnicas e repetitivas. Ela também contribuirá reduzindo custos e diminuindo a necessidade de grandes intervenções nos ambientes. Hoje, já temos as redes de comunicação *wireless*, e, assim como elas, as recém-criadas redes de energia elétrica sem fio que eliminaram transtornos relacionados a custos com instalações de cabos e deram muito mais flexibilidade aos profissionais no dia-a-dia. Como elas, novos *devices* surgem no mercado a cada dia, também oferecendo rapidez, flexibilidade, mobilidade e interação.

O jornalista Etevaldo Siqueira, em seu livro “2015 - Como viveremos”, diz que 50% dos empregados trabalharão em casa num futuro bem próximo. Isso graças ao crescente acesso à internet de banda larga, que proporciona velocidade, qualidade, mobilidade e interatividade, conceitos rotineiros nas empresas modernas. O trabalho “à distância” também trará melhor qualidade de vida, menor custo social, menos gastos com transporte e menor consumo de petróleo, além de gerar uma queda nos índices de poluição e a diminuição do cansaço e do estresse. E isso ocorrerá com a simples melhoria da infra-estrutura (fibra ótica, acesso por banda larga e internet potente).

Outros fatores já vistos no presente também se acentuarão. A atuação global dos profissionais – estima-se que o número de trabalhadores com esse perfil cresça em 20% nos próximos 4 anos – irá demandar espaços adaptáveis e dinâmicos. Em seu livro *What will be?*, Michael Dertouzos afirma que, com a disseminação do trabalho remoto, as pessoas irão se direcionar cada vez mais ao *homeoffice* e surgirão *workcenters*, mudando a divisão atual entre áreas de subúrbio e a cidade.

Ou seja, o futuro poderá ver a morte de megacorporações e o nascimento de pequenos grupos de trabalho informais. Profissionais especializados usarão tecnologias como a realidade virtual para formar cooperativas ágeis e competitivas. É previsto que essas cooperativas sejam compostas por um número menor de pessoas, com maior trânsito de idéias entre os altos executivos e com equipes de trabalho que consigam se reunir e se separar de acordo com a proposta de trabalho. Quando se encontrarem, os profissionais contarão com espaços “ideais”, com expressiva “arquitetura social”.

Oportunidades para um novo pensar sobre Espaços para o trabalhador do Conhecimento

Os espaços de trabalho do amanhã não serão os espaços tradicionais de hoje. A necessidade de ser competitivo, dar suporte às novas formas de trabalho e de atrair e manter uma equipe talentosa requer flexibilidade. Requer também atenção às novas tecnologias que surgem diariamente e às demandas e necessidades dos trabalhadores do conhecimento em termos de mobilidade, interação, fricção e reflexão ao longo de um mesmo dia. O desafio agora é criar uma estratégia coerente para a criação de espaços públicos, semipúblicos, privados e particulares que faça com que todas as variáveis do sistema funcionem em harmonia e complementem umas às outras.

Isso requer uma confluência maior de inteligências e reflexões: “the meeting of minds”. Não estamos falando aqui simplesmente de serviços tradicionais de consultoria para a criação do layout. É preciso abordagens mais multidisciplinares, que olhem para além de móveis e espaços físicos. Tais abordagens permitem combinar as boas práticas de design

aos processos de trabalho e às necessidades de cada indivíduo. Ou seja, possibilitam a personalização das soluções de espaços em vez da adoção de soluções massificadas que todos devem aderir.

Em tempos de rápidas mudanças tecnológicas e de mercado, as empresas só se manterão competitivas se puderem se reinventar continuamente. E, nessa batalha, a criação de espaços de trabalho integrados é uma arma estratégica para se atingir o sucesso.

* * *

Dr. José Cláudio Terra é presidente da TerraForum Consultores. Atua como consultor e palestrante no Canadá, nos Estados Unidos, em Portugal, na França e no Brasil. Também é professor de vários programas e pós-graduação e MBA e autor de vários livros sobre o tema.
Seu email é jcterra@terraforum.com.br .

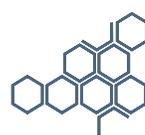
Beatriz Duarte é consultora associada da TerraForum.
Seu e-mail é beatriz@terraforum.com.br

Grácia Anacleto é consultora associada da TerraForum.
Seu e-mail é gracia@terraforum.com.br

Júlio Bitencourt é designer da TerraForum.
Seu e-mail é julio@terraforum.com.br

Paulo Floriano é consultor associado da TerraForum.
Seu e-mail é paulo@terrafourm.com.br

Vivian Pereira é designer da TerraForum.
Seu e-mail é vivian@terraforum.com.br

www.terraforum.com.br**biblioteca**
TerraForum
CONSULTORES

ARTIGOS RELACIONADOS

Desafios da Produtividade na Era da Informação e do Conhecimento
Tendências e desafios para a Produtividade

A EMPRESA

A TerraForum Consultores é uma empresa de consultoria e treinamento em Gestão do Conhecimento (GC) e Tecnologia da Informação. Os clientes da empresa são, em sua maioria, grandes e médias organizações dos setores público, privado e terceiro setor. A empresa atua em todo o Brasil e também no exterior, tendo escritórios em São Paulo, Brasília e Ottawa no Canadá. É dirigida pelo Dr. José Cláudio Terra, pioneiro e maior referência em Gestão do Conhecimento no país. Além disso, conta com uma equipe especializada e internacional de consultores.

PUBLICAÇÕES TERRAFORUM

Winning at Collaboration Commerce

Gestão do Conhecimento e E-learning na Prática

Portais Corporativos, a Revolução na Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento - O Grande Desafio Empresarial

Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas

Realizing the Promise of Corporate Portals: Leveraging Knowledge for Business Success

Gestão de Empresas na Era do Conhecimento