



*Locais de trabalho que funcionam*

Para seus funcionários e resultados financeiros.



# O local de trabalho está mudando

O local de trabalho não é apenas o lugar onde o trabalho acontece. É também o modo como ele acontece. Isso muda com o tempo, e por inúmeras razões: força de trabalho madura, acesso disseminado à internet, receptividade em relação aos dispositivos portáteis, economia energética, as recentes preocupações com o bem-estar dos funcionários, o rápido crescimento da força de trabalho e os níveis alarmantes de desligamento<sup>1</sup> de funcionários que não conseguem superar a sensação de que não somos feitos para passar 40 horas por semana encurralados em “cubículos”.

1. “Fully Engaged,” JLL | [http://www.jll.com/Research/jll\\_fullyengaged\\_report.pdf?5373bf29-27aa-40ea-bf30-74d58e12aa73](http://www.jll.com/Research/jll_fullyengaged_report.pdf?5373bf29-27aa-40ea-bf30-74d58e12aa73)



# *Crie um local de trabalho que funcione*

Como seu espaço pode afetar a produtividade das pessoas e, por sua vez, seus resultados financeiros? É fácil. Da configuração do escritório ao bem-estar no ambiente de trabalho, um espaço que equilibre as várias necessidades das pessoas com o uso funcional

terá um efeito profundo sobre a produtividade. Identificamos diversas tendências a serem consideradas ao avaliar a eficácia de seu local de trabalho para melhorar o envolvimento dos funcionários.

- 1. Derrube as paredes*
- 2. Crie vizinhanças inteligentes*
- 3. Planeje-se para o futuro*
- 4. Remova as barreiras para a tecnologia*
- 5. Seja um embaixador da marca*
- 6. Vá além da reciclagem*



## *1. Derrube as paredes – mas só algumas delas*

Grandes mudanças na cultura empresarial estão afetando a forma como os escritórios são configurados, o que fica claro com o rápido aumento no número de ambientes corporativos abertos. As empresas buscam maior colaboração quando optam por designs de escritórios abertos, mas seus esforços muitas vezes não acertam o alvo.



## 1. Derrube as paredes – mas só algumas delas

### Seu ambiente

Querer um escritório aberto não é aparentemente uma escolha ruim. Espaços abertos podem ser elegantes, energizantes, flexíveis, colaborativos e econômicos, ao mesmo tempo em que demonstram sua cultura corporativa. No entanto, projetar um escritório aberto eficaz é algo muito mais sutil e complexo do que simplesmente acomodar todos em mesas em uma sala grande.

Quais são as duas maiores fontes de insatisfação em escritórios abertos (mal projetados)? Distrações e falta de privacidade. Essas questões podem ser facilmente resolvidas com a alocação cuidadosa do espaço e com móveis adequados.

Por exemplo, as estações de trabalho individuais, ou “cubículos”, já não são usuais, porém, as paredes não precisam ser completamente destruídas. Uma série de pequenas cabines de trabalho pessoais com paredes que não ultrapassem a altura dos ouvidos proporcionam uma sensação de ambiente comum e pessoal ao mesmo tempo. Essa configuração permite interação, se desejado, mas oferece privacidade acústica e visual entre funcionários que relatam se sentirem desconfortáveis por, involuntariamente, escutar e “espionar” o trabalho dos outros em um ambiente completamente aberto.

Considere paredes curvas e mobílias, que, além de serem agradáveis visualmente, minimizam as linhas de visão, para não haver distrações com o que está acontecendo a 60 metros de distância. Layouts curvos são associados até mesmo a emoções positivas, maior criatividade e produtividade<sup>1</sup>.

Por último, opte pelo vidro. Transparente, com privacidade parcial ou totalmente fosco. A luz natural é um grande atrativo em espaços de trabalho abertos, e o vidro permite que a luz entre, mas mantém os ruídos do lado de fora.

1. “Impact of contour on aesthetic judgments and approach-avoidance decisions in architecture,” PNAS | [http://www.pnas.org/content/110/Supplement\\_2/10446.full.pdf](http://www.pnas.org/content/110/Supplement_2/10446.full.pdf)





## 1. Derrube as paredes – mas só algumas delas

---

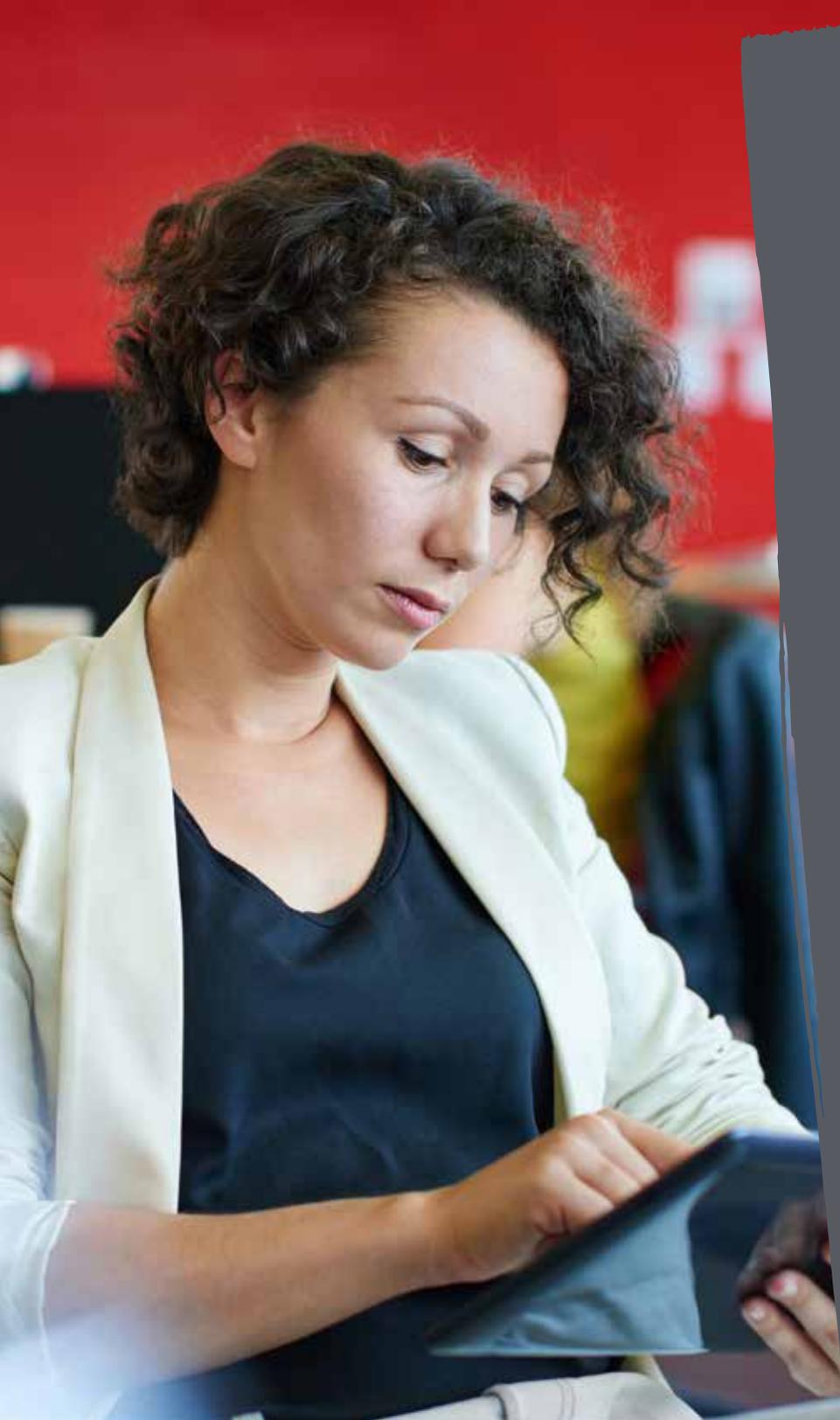
### Sua equipe

Ao derrubar as divisões físicas, as divisões mentais também tendem a se enfraquecer. Quando isso é feito corretamente, um espaço de trabalho semiaberto cria uma comunidade colaborativa de funcionários que ocupam diversas funções.

Sem barreiras para o brainstorming, reuniões inesperadas acontecem durante todo o dia, promovendo uma vigorosa polinização cruzada de ideias. Espaços abertos podem dissolver hierarquias físicas, encorajar a transparência e enriquecer e moldar a cultura do escritório.

Como os funcionários buscam formas mais conectadas de trabalho, as empresas devem responder com espaços adequados às suas necessidades. Porém, fazer com que seja mais fácil trabalhar em conjunto não deve prejudicar o foco individual.

*A colaboração é importante,  
mas a concentração também.  
Não sacrifique o "eu" em favor  
do "nós".*



## *2. Crie vizinhanças inteligentes*

Nem todo mundo trabalha da mesma maneira. O que é ainda mais óbvio: nem todas as tarefas têm as mesmas restrições. O motivo pelo qual tantos escritórios abertos fracassam é porque não levam em consideração os diferentes estilos de trabalho entre os funcionários e entre as tarefas.



## 2. Crie vizinhanças inteligentes

### Seu ambiente

Uma planta aberta certamente faz com que a interação dos funcionários seja mais fácil. Mas só porque eles podem ver e ouvir melhor uns aos outros não significa que estão mais propensos a colaborar. A solução é criar uma variedade de espaços de trabalho, ou vizinhanças, cuidadosamente concebidos, que sejam propícios para as diferentes necessidades. Quais tipos de trabalho são realizados regularmente? Que tipo de configuração seria mais adequada para cada trabalho?

### Organize por função

Tente mudar de um modelo de propriedade para um modelo de associação. Os locais de trabalho mais produtivos não são compostos por uma pessoa em cada mesa; pelo contrário, criam vizinhanças não territoriais por função. Configurações diferentes oferecem suporte aos diferentes modos de trabalhar, seja sozinho, em pares ou em grupos de diversos tamanhos.

- Salas de reuniões para visitantes
- Salas de reuniões para funcionários
- Pontos de conversas informais
- Estações de TI
- Estações para ligações telefônicas
- Zonas de silêncio
- Áreas sociais

### Mantenha a proximidade

Diferentes tipos de áreas de trabalho devem ser acusticamente isolados, mas ainda permanecerem próximos. Os funcionários precisam ser capazes de transitar rapidamente entre os modos de trabalho. Caso contrário, eles encontrarão uma solução onde estiverem para poupar tempo, possivelmente suportando distrações ou tornando-se uma distração aos outros.



## 2. Crie vizinhanças inteligentes

---

### **Sua equipe**

Pode parecer contraintuitivo, mas as pessoas são mais engajadas e leais a uma organização que trabalha dessa maneira. Por quê?

Autonomia gera confiança e responsabilidade entre os funcionários e promove uma sensação de controle. Embora escolher onde se sentar possa parecer algo pequeno, isso cria uma noção de propriedade sobre o processo pessoal.

*Quando as pessoas têm maior escolha sobre como e onde trabalham, há empoderamento para escolher o espaço que é mais produtivo para a tarefa em questão.*

### *3. Planeje-se para o futuro (mesmo que não seja possível prevê-lo)*

Um dos melhores investimentos no espaço de trabalho que você pode fazer é em uma configuração que possa crescer (ou diminuir) com você no futuro. Ao projetar o layout de seu espaço, invista na infraestrutura mais flexível possível, sabendo que ela vai mudar.



### 3. Planeje-se para o futuro (mesmo que não seja possível prevê-lo)

## Seu ambiente

Decisões sobre o espaço de trabalho e sobre estruturação geralmente são permanentes e um grande compromisso (exceto por reformas), e é por isso que seus móveis e seu layout não devem ser. Opções de espaços de trabalho flexíveis permitem ajustes rápidos e indolores para uso de curto e longo prazo.

- **Móveis com rodas:** altamente portáteis sem necessidade de montagem
- **Divisórias móveis:** oferecem privacidade, limites e alívio visual quando e onde for necessário
- **Peças modulares:** móveis construídos com dimensões semelhantes podem ser reorganizados em algumas estações de trabalho, uma sala de reunião ou “cubículo”

*Preveja que você precisará fazer mudanças e selecione uma infraestrutura que seja equipada para lidar com isso com o mínimo de gastos e esforços.*





### 3. Planeje-se para o futuro (mesmo que não seja possível prevê-lo)

---

#### **Sua equipe**

Em uma economia em constante mudança e rápido movimento, as organizações que conseguem se adaptar ao mercado e às forças econômicas são bem-sucedidas.

No caso de uma grande mudança, como uma integração rápida, a reorganização de equipes, ou uma fusão/aquisição, a interrupção do trabalho dos funcionários é minimizada se o layout do seu escritório for flexível.

*Empresas que são  
construídas sobre um  
modelo de espaço de  
trabalho flexível têm  
vantagem, pois sua cultura  
promove a fluidez.*

## *4. Remova as barreiras para a tecnologia*

Existem muitas barreiras para o sucesso e produtividade, e a tecnologia não deve ser uma delas. A tecnologia deve passar despercebida à medida que se torna mais enraizada em nossa vida profissional. Na verdade, quanto mais invisível, melhor.

## 4. Remova as barreiras para a tecnologia

### Seu ambiente

A tecnologia no local de trabalho deve realizar uma dessas duas coisas: manter seu fluxo de trabalho ou melhorá-lo. Discretamente.

#### **Mantenha seu fluxo de trabalho**

Você deve permanecer conectado. Uma conexão forte e confiável e acesso wireless à internet são uma obrigatoriedade. Não há desculpas.

Talvez a tecnologia mais importante e, ainda assim, a mais negligenciada (e a principal barreira em termos de produtividade) seja a energia. Aquela, das tomadas. Ou da falta delas. Há inúmeros cafés e espaços comunitários implorando para serem usados como estações de trabalho móveis, mas os funcionários ainda estão amarrados a um local onde possam ter acesso a uma tomada. As tecnologias de dados e voz estão sofisticadas, mas a questão da energia está ficando para trás. Até que tenhamos energia wireless em todos os cantos, precisamos de tomadas. E de muitas delas.

#### **Então, melhore**

Apoie o teletrabalho: forneça aos funcionários acesso aos arquivos, capacidades de conferência ininterruptas, e implemente uma política de BYOD (Bring Your Own Device, ou “Traga seu próprio dispositivo”) que integre seus celulares, tablets e computadores pessoais.

#### **Pense primeiro na mobilidade**

Faça com que todas as tarefas possam ser realizadas (e de maneira fácil!) a partir de um celular ou tablets: seja uma impressão, apresentação, conferência, etc.

#### **Saiba para onde está indo**

Salas de conferência inteligentes integram-se a calendários para mostrar o status atual e futuro de todos os espaços de reunião, e um concierge digital monitora os padrões da força de trabalho para determinar quais estações estão disponíveis para receber pessoas.

#### **Conheça as tecnologias inteligentes**

Simplifique apresentações presenciais e virtuais. Videoconferências sofisticadas possibilitam visualização, edição, compartilhamento de arquivos e controle de gastos, tudo em tempo real.



#### 4. Remova as barreiras para a tecnologia

---

### Sua equipe

Se você perguntasse a um funcionário sobre quais são os maiores obstáculos à sua produtividade, ele poderia dizer: "Eu gasto 15 minutos por dia, todos os dias, à procura de uma sala de reuniões. E quando encontro, gasto mais 10 minutos tentando fazer com que os recursos tecnológicos funcionem".

As atividades mais custosas ocorrem quando as equipes se reúnem.

*Um grupo de oito funcionários cujo ganho/hora médio é de R\$25 pode chegar a custar até R\$33 em apenas 10 minutos, enquanto procura uma sala disponível. E isso em apenas uma sala de reunião.*

Porém, uma das maiores perdas ocasionadas por tecnologias problemáticas não é a de custos nem de conveniência. É a inovação. Quando os funcionários não precisam se preocupar com problemas de conectividade nem são restringidos pela distância física, eles podem colaborar, ser produtivos e inovar, superando suas funções de trabalho específicas.



## *5. Seja um embaixador da marca*

A liderança é a maior responsável por promover um senso de conexão no trabalho, mas seu espaço físico pode ajudar muito nessa definição. A configuração e expressão do ambiente de trabalho estão se tornando cada vez mais importantes na comunicação de mensagens sobre a cultura e a marca de uma empresa.





## 5. Seja um embaixador da marca

---

### Seu ambiente

Você traria um amigo ao escritório? Você traz clientes ao escritório ou prefere fazer negócios em um restaurante/café que ache mais conveniente? Qual é a mensagem que esses cenários passam? Se sua organização tem um ambiente de escritório padrão, corporativo, "agradável, mas sem graça", então quem dirá que sua empresa vai ser diferente?

Em uma pesquisa com 3.000 funcionários, a Gallup constatou<sup>1</sup> que apenas 41% dos funcionários acreditavam ter ciência do que sua empresa defendia e como ela se diferenciava da concorrência. Fica ainda mais difícil diferenciar-se quando se considera o impacto da tecnologia sobre as compras por comparação. Os clientes e os funcionários comparam não apenas seus produtos e serviços, mas também seu pacote salarial, seu estilo de gestão e seu espaço de desconpressão com os daquelas empresas que são as melhores do mercado.

Aquilo que faz com que sua marca se destaque no mercado também deve ser visto e sentido no local de trabalho. Você não precisa pendurar seu logo nas paredes, mas um bom local de trabalho deve oferecer a sensação de bem-estar e estar alinhado aos seus valores. Se não, você estará perdendo a melhor primeira impressão: aquela que você cria internamente.

---

1. "State of the American workplace," Gallup | <http://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2013/06/Gallup-2013-State-of-the-American-Workplace-Report.pdf>

## Sua equipe

Um local de trabalho que representa sua marca apresenta uma forte identidade e mostra a importância da experiência dos funcionários. Ele conecta os funcionários ao seu propósito, lembrando-os dos valores corporativos e de seu papel nessa jornada.

Quando os funcionários se sentem valorizados, fazem seu melhor trabalho, especialmente quando apoiam os objetivos da empresa. Branding e mensagens consistentes são o que fazem com que eles se sintam assim.

Os funcionários se envolvem mais com a marca e com o trabalho que oferece suporte para ela. Essa missão compartilhada, e não políticas específicas, é o que cria uma organização resiliente de alto desempenho.

*Quando você apresenta a mesma mensagem internamente e externamente, você promove o envolvimento dos funcionários, porque sua mensagem é autêntica.*





## *6. Vá além da reciclagem*

Até pouco tempo atrás, criar um escritório "sustentável" e ter um local onde os funcionários se inspirem a prestar seus melhores serviços eram consideradas atividades diferentes. Agora, estamos começando a ver uma linha direta entre um escritório "sustentável" e "produtivo" por meio de práticas de gestão e características físicas que contribuem para ambos os aspectos.

## Seu ambiente

Em um nível básico, práticas sustentáveis geram inúmeras economias por meio de recursos como sistemas e materiais eficientes em termos energéticos. Porém, como a maioria das empresas não é proprietária dos edifícios em que trabalham, sentem-se hesitantes em investir em melhorias nos imóveis onde estão, mesmo que essas melhorias signifiquem reduções nos custos de energia.

Os líderes em sustentabilidade entendem que um edifício é tão ecológico quanto às pessoas que o ocupam. Afinal, são as pessoas que consomem mais energia, acendem as luzes, geram desperdício, e assim por diante.

Por exemplo: 40% da sua equipe trabalha remotamente? Consolide o espaço e pague menos em ventilação e aquecimento. Em lugar de desktops, disponibilize notebooks a todos para uma experiência mais móvel. Um notebook de 30 W com tela de LCD usa cerca de 80% menos energia que um desktop. Mesmo com um monitor externo, a economia é de mais de 50%.

*Em vez de olhar para as despesas imediatas vinculadas a iniciativas sustentáveis, os líderes de sustentabilidade se perguntam: "Como é a experiência do funcionário e como nossa pegada corporativa a fortalece ou a prejudica?"*



## Sua equipe

É claro que um edifício tecnicamente eficiente ainda pode ser altamente improdutivo se o conforto dos funcionários não for considerado. Ao pensar em sustentabilidade em seu espaço, você deve pensar nas pessoas dentro dele.

Considere a iluminação: agora que mais tarefas são realizadas em computadores com telas backlit, os níveis de iluminação ambiente podem ser reduzidos de 750-1000 lux (projetados para tarefas como leitura de papéis) a até 300-500 lux. Isso não apenas oferece reduções de custos, como as pessoas também parecem preferir. A iluminação excessiva tem sido associada a mais ocorrências de dores de cabeça, fadiga, estresse e ansiedade.

Há maneiras de ser sustentável e, ao mesmo tempo, promover o conforto e a saúde. Procure o meio-termo, em que sustentabilidade e produtividade se sobrepõem. Dentro disso, você encontrará uma redução de absentismo e maior envolvimento.

Ao lado se encontram algumas outras atualizações para escritórios sustentáveis que podem ter um impacto notável sobre o conforto, a saúde, a felicidade e a produtividade das pessoas nas empresas:

## Increased Productivity<sup>1</sup>



Melhoria em acústica



Melhoria em vista, iluminação e iluminação natural



Melhoria no conforto térmico e ventilação



Melhoria em ergonomia e privacidade



Investimento em áreas verdes

1. "Green + Productive Workplace: The Office of the Future ... Today," Simone Skopek and Bob Best  
[http://www.amazon.com/Green-Productive-Workplace-Office-Future/dp/0692294856/ref=tmm\\_pap\\_swatch\\_0?\\_encoding=UTF8&qid=&sr=](http://www.amazon.com/Green-Productive-Workplace-Office-Future/dp/0692294856/ref=tmm_pap_swatch_0?_encoding=UTF8&qid=&sr=)

# Justifique seu investimento

## Priorize sua equipe

Ao tornar seu local de trabalho um destino desejável, você comunica que a experiência dos seus funcionários é tão importante quanto a dos seus clientes. E é mesmo. As pessoas são seu único bem com potencial ilimitado. Desbloquear seu potencial é uma tarefa e tanto, mas é razoável pedir que os obstáculos sejam removidos. As empresas que fazem isso e otimizam seu espaço físico, entendem uma coisa importante: o escritório é um incentivo. Ele deve ser um lugar que você queira ir para trabalhar, e não um lugar para o qual precise ir.

## Impacte seus resultados

Um local de trabalho bem projetado não é apenas bom para sua equipe, há também uma vantagem financeira significativa em empresas nas quais o envolvimento é alto. Empresas reconhecidas dessa forma têm resultados consistentemente melhores que aquelas que não são vistas assim. Em média, contam com metade da taxa de rotatividade de funcionários.

Os benefícios da cadeia de lucro de envolvimento dos funcionários são extensos e profundos, levando a um melhor serviço, vendas, qualidade, segurança, retenção, lucros, entre outros.

O modo de promover a cadeia de lucro de envolvimento é por meio da criação de um ambiente de trabalho que realmente funcione.

A JLL (NYSE: JLL) é líder na prestação de serviços, especializada em imóveis e gestão de investimentos. Empresa Fortune 500, a JLL auxilia proprietários, ocupantes e investidores imobiliários a atingir suas ambições de negócios. Em 2017, a JLL registrou receita total de US\$ 7,9 bilhões, gerenciou 423 milhões de metros quadrados e completou vendas, aquisições e transações financeiras que totalizaram aproximadamente US\$ 170 bilhões. Atualmente, conta com 300 escritórios corporativos, operações em mais de 80 países e 82 mil funcionários. JLL é marca registrada da Jones Lang LaSalle Incorporated. Para mais informações, visite a página global de Relações com Investidores da JLL: [ir.jll.com](http://ir.jll.com) e o site da JLL Brasil: [www.jll.com.br](http://www.jll.com.br). No Brasil há mais de 20 anos, a JLL conta com uma equipe de 800 funcionários e oferece serviços de gerenciamento de projetos, design and build, locação, compra e venda, avaliação, gerenciamento de propriedades e gerenciamento de facilities. Atua nos segmentos de escritórios, industrial, varejo e hotelaria.