



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**FACULDADE DE ARQUITETURA**  
**PROGRAMA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ARQUITETURA**

Karine Colling

**INTERIORES CORPORATIVOS PAULISTAS:**  
**estudos de caso de *layout* de escritórios projetados**  
**na década de 2010 e publicados nas revistas AU e Projeto**

Dissertação de Mestrado

Porto Alegre

2023

**KARINE COLLING**

**INTERIORES CORPORATIVOS PAULISTAS:  
estudos de caso de *layout* de escritórios projetados  
na década de 2010 e publicados nas revistas AU e Projeto**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Arquitetura da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Arquitetura.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Angelica Paiva Ponzio

Porto Alegre

2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo ou de pesquisa, desde que citada a fonte.

### CIP - Catalogação na Publicação

Colling, Karine

INTERIORES CORPORATIVOS PAULISTAS: estudos de caso de *layout* de escritórios projetados na década de 2010 e publicados nas revistas AU e Projeto / Karine Colling. -- 2023.

187 f.

Orientadora: Angelica Paiva Ponzio.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Arquitetura, Programa de Pós-Graduação em Arquitetura, Porto Alegre, BR-RS, 2023.

1. Escritório. 2. Interiores. 3. Interiores corporativos. 4. *Layout* de escritórios. 5. Estudo de caso. I. Ponzio, Angelica Paiva, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo (a) autor (a).

**Karine Colling**

**INTERIORES CORPORATIVOS PAULISTAS:  
estudos de caso de *layout* de escritórios projetados  
na década de 2010 e publicados nas revistas AU e Projeto**

Porto Alegre, 13 de dezembro de 2023.

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Carolina Santos Pellegrini**

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Arquitetura da UFRGS

---

Orientadora: **Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Angelica Paiva Ponzio**

Departamento de Arquitetura – FAU/UFRGS

**Banca Examinadora:**

---

**Prof. Dr. Fabiano de Vargas Scherer**

Departamento de Design – DESIGN/UFRGS

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Andréa Soler Machado**

Departamento de Arquitetura – FAU/UFRGS

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Betina Tschiedel Martau**

Departamento de Arquitetura – FAU/UFRGS

Dedico este trabalho aos meus pais, Darci e Jurema, por me ensinarem o valor dos estudos. Aos meus três amores: meu esposo Breno e meus filhos Pedro e Davi, pelo apoio incondicional e por compreenderem a minha ausência em muitos momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora Angelica Paiva Ponzio, por ter aceitado me orientar. Com certeza, seus ensinamentos foram fundamentais e, sem suas considerações, sempre transmitidas com muita paciência, este trabalho não teria sido realizado.

À minha amiga desde os tempos da graduação, Underléa Miotto Bruscato por ter incentivado meu ingresso no mestrado e me apresentado à minha orientadora.

Aos meus amigos de longa data, que me apoiaram e me incentivaram nesta caminhada, Carla Schmaedecke, Caroline Bücken, Daniele Ribeiro, Francini Ledur, Jauri Sá e Marcos Miethicki da Silva.

Aos amigos que fiz nessa jornada, meus colegas de mestrado, Giovanni Bottega, Victor Mateus Schulz e Denise Lopes da Silva. Em especial, àquelas que me acompanharam ainda mais de perto, Cindy Lasso Estupiñán, Juliana Lopes e Sara Regiane Chornobai.

Aos professores do PROPAR e do PGDesign, que compartilharam seus conhecimentos e ministraram excelentes aulas, mesmo que remotamente.

Aos membros da banca examinadora, Andréa Soler Machado, Betina Tschiedel Martau e Fabiano de Vargas Scherer, por terem aceitado participar desta avaliação e por contribuírem para o crescimento deste trabalho.

Aos funcionários das bibliotecas da Univates e da FAU/UFRGS, especialmente a Carmen e a Margarete, e às funcionárias da secretaria, Rosita e Caroline, que auxiliaram, gentilmente, neste percurso.

Ao arquiteto Sergio Camargo pelo fornecimento das plantas.

À Carolina Heberle e Matheus Lehenbauer por auxiliar com as imagens.

À minha família, que me apoiou nessa trajetória.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

E, principalmente, a Deus, pela vida, por iluminar meus pensamentos e me dar força para seguir no caminho.

## RESUMO

COLLING, K. **INTERIORES CORPORATIVOS PAULISTAS: estudos de caso de *layout* de escritórios projetados na década de 2010 e publicados nas revistas AU e Projeto**, 2023. 187 f. Dissertação (Mestrado em Arquitetura) – Faculdade de Arquitetura, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2023.

Os elementos que definem os interiores dos escritórios e a sua configuração são relevantes para a qualidade ambiental e para a realização das tarefas nos espaços de trabalho. Dentre estes, encontram-se questões como privacidade, interação, concentração e funcionalidade que estão diretamente ligadas ao *layout*. Neste sentido, esta pesquisa visa demonstrar como elementos de composição do espaço interior atuaram na evolução do *layout* de um conjunto de escritórios corporativos publicados nas revistas AU e Projeto entre os anos de 2000 e 2010. São definidos quatro estudos de caso, considerando escritórios localizados em edifícios corporativos de planta livre, com extensão variando entre 250 m<sup>2</sup> a 2.000m<sup>2</sup>, em duas instâncias: a década de 2010 e publicação imediatamente anterior a essa. Os projetos foram examinados com base numa matriz de análise, elaborada a partir do referencial teórico e de três critérios: limites, objetos e percepções. Como resultados, nos escritórios da década de 2010, foi possível verificar uma diversificação de ambientes que visavam facilitar e apoiar a realização das tarefas, bem como um incremento de áreas dedicadas a proporcionar bem-estar e comodidades aos funcionários, seguindo as tendências apontadas no referencial teórico desta pesquisa. Também observou-se uma diminuição do uso de limites verticais; maior exploração dos limites horizontais; diversificação do mobiliário junto ao setor operacional; peças de design assinado mobiliando tanto espaços destinados aos funcionários quanto ao público externo; escritórios oferecendo uma atmosfera descontraída e aconchegante proporcionada pela inserção de elementos coloridos, iluminação diversificada e com lâmpadas com temperatura de cor mais quente e uso de elementos do design biofílico.

**Palavras-chave:** Escritório; Interiores; Interiores corporativos; *Layout* de escritórios.

## ABSTRACT

COLLING, K. **SÃO PAULO CORPORATE INTERIORS: case studies of office layouts designed in the 2010s and published in AU and Projeto magazines.** 2023. 187 f. Dissertation (Master's in Architecture) – Faculty of Architecture, Federal University of Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2023.

The elements that define office interiors and their configuration are relevant to environmental quality and task performance in workspaces. Among these, issues such as privacy, interaction, concentration and functionality are directly linked to the layout. This research aims to demonstrate how elements of interior space composition have influenced the evolution of the layout of a set of corporate offices published in AU and Projeto magazines between the 2000s and 2010s. Four case studies are defined, considering offices located in open-plan corporate buildings, ranging in size from 250 m<sup>2</sup> to 2.000 m<sup>2</sup>, in two instances: the 2010s and the publication immediately prior to that. The projects were examined based on an analysis matrix, develop from the theoretical framework and three criteria: boundaries, objects and perceptions. As a result, in offices of the 2010s, it was possible to verify a diversification of environments aimed at facilitating and supporting task completion, as well as an increase in areas dedicated to providing well-being and amenities to employees, following the trends outlined in the theoretical framework of this research. It was also observed a decrease in the use of vertical boundaries; greater exploration of horizontal boundaries; diversification of furniture within the operational sector, pieces of signed design furnishing both spaces destined for employees and for the external public; offices offering a relaxed and cozy atmosphere provided by the insertion of colorful elements, diversified lighting with warmer color temperature lamps, and the use of elements from biophilic design.

**Keywords:** Office; Interiors; Corporate interiors; Layout; Office layout.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas da Revisão de Literatura .....	22
Figura 2: Santo Agostinho, teólogo católico .....	30
Figura 3: Organização do escritório refletindo a linha de produção industrial .....	31
Figura 4: Edifício Leiter II, Chicago.....	32
Figura 5: Planta do pavimento de escritórios Edifício Marquette .....	32
Figura 6: Escritório do início do século XX .....	33
Figura 7: Vista central do Larkin Building .....	34
Figura 8: <i>Layout</i> do térreo do Larkin Building .....	35
Figura 9: <i>Bullpen</i> e Panóptico.....	35
Figura 10: <i>Layout</i> térreo da sede administrativa da Johnson Wax Company .....	36
Figura 11: Interior da sede administrativa da Johnson Wax Company .....	36
Figura 12: <i>Layout</i> com conceito <i>Bürolandschaft</i> .....	37
Figura 13: <i>Action Office</i> .....	39
Figura 14: <i>Action Office II</i> .....	39
Figura 15: <i>Layout Open Plan</i> com o uso do sistema <i>Action Office II</i> .....	40
Figura 16: Década de 60, sala dos computadores .....	40
Figura 17: Computadores espalhados pelos escritórios .....	41
Figura 18: <i>Ethospace</i> .....	42
Figura 19: Esquema de Escritórios Territoriais .....	43
Figura 20: Croqui <i>layout</i> aberto/fechado hierarquizado .....	44
Figura 21: Escritório aberto/fechado humanizado .....	44
Figura 22: <i>Layout</i> Fechado .....	45
Figura 23: Conceito <i>Combi Office</i> .....	45
Figura 24: Esquema de Escritórios não territoriais .....	46
Figura 25: <i>Layout</i> não territorial.....	47
Figura 26: <i>Layout</i> tradicional .....	51
Figura 27: <i>Layout</i> diversificado e flexível.....	52
Figura 28: Compartilhamento x individual x tarefas x ambientes.....	53
Figura 29: <i>Layout</i> com o conceito <i>Living Office</i> .....	54
Figura 30: Espaço <i>Hive</i> e <i>Haven</i> , respectivamente.....	55
Figura 31: <i>Clubhouse</i> e <i>Forum</i> , respectivamente.....	55
Figura 32: <i>Jump Space</i> e <i>Cove</i> , respectivamente. ....	56

Figura 33: <i>Plaza e Workshop</i> , respectivamente. ....	56
Figura 34: <i>Meeting Space e Landing</i> , respectivamente.....	57
Figura 35: Setorização e <i>layout</i> de escritório.....	58
Figura 36: Setorização e <i>layout</i> de escritório que incentiva a criação .....	60
Figura 37: Diferentes espaços com móveis ofertando uma diversidade de posturas.....	61
Figura 38: Cabines com três espaços privados individuais .....	62
Figura 39: Modelo de zona silenciosa .....	63
Figura 40: Estações de trabalho com telas privativas.....	63
Figura 41: Ambiente informal para reuniões ou trabalho, com encosto alto para minimizar .....	64
Figura 42: Ambiente informal, com uma tela de privacidade que cria a divisão entre os espaços .....	65
Figura 43: Interior do Edifício Alexandre Mackenzie.....	66
Figura 44: “Instituição financeira de origem americana” .....	67
Figura 45: Estação de trabalho composta definida por divisória baixa e mesa em forma de “u” .....	69
Figura 46: Escritório com mobiliário autoportante .....	70
Figura 47: <i>Layout</i> da IBM – Pontual Arquitetura, 1990 .....	71
Figura 48: Espaço do café/bebedouro.....	71
Figura 49: <i>Layout</i> do conceito <i>Hoteling</i> .....	73
Figura 50: <i>Layout</i> Agência Lowe Lintas & Partners, 2000, espaço amplo de convivência.....	74
Figura 51: Sala de descompressão .....	74
Figura 52: Grandes mesas presentes na área de trabalho.....	75
Figura 53: <i>Layout</i> agência Social Tailors.....	76
Figura 54: Arquibancada multifuncional.....	76
Figura 55: Esquema de análise dos estudos de caso .....	88
Figura 56: Conjunto Rochaverá Corporate.....	92
Figura 57: Conjunto Rochaverá Corporate Towers, com marcação da Torre C.....	92
Figura 58: <i>Layout</i> Agência Wunderman Brasil, 2008.....	93
Figura 59: <i>Layout</i> Agência Wunderman Brasil, 2012.....	93
Figura 60: Ambientes de estar (6) junto ao setor operacional (7) e café (3) junto a estes.....	96

Figura 61: Salas de reuniões informais (8) e salas do alto escalão (9) parcialmente delimitadas .....	96
Figura 62: Tratamento diferenciado de piso e forro: recepção (1), sala de reuniões (2) e .....	97
Figura 63: Demarcações no piso colaboram com a setorização .....	97
Figura 64: Forro do operacional (7), da recepção (1), da sala de reunião formal (2) e .....	98
Figura 65: <i>Layouts</i> de 2008 e 2012, com marcação dos limites verticais.....	98
Figura 66: Perspectiva da agência Wunderman 2008.....	99
Figura 67: Limite não se estende até o forro nas salas de reuniões informais (8),...	99
Figura 68: Uso de outros móveis além das usuais estações de trabalho.....	100
Figura 69: Mobiliário de design assinado presente em ambos os projetos nas esperas (1) .....	101
Figura 70: Recepção (1) e setor operacional (7) .....	102
Figura 71: Sensação de achatamento no setor operacional (7) .....	102
Figura 72: Recepção (1) com piso de madeira, poltronas coloridas, iluminação com .....	103
Figura 73: Ambiente inspirador e descontraído .....	104
Figura 74: <i>Layouts</i> dos dois projetos, 2008 e 2012, destacando o setor operacional e .....	104
Figura 75: Ambientes diversificados de trabalho: estar (6) e reuniões informais (8) .....	105
Figura 76: Mesa de pebolim (2008) e estar com vistas (2012).....	105
Figura 77: <i>Layouts</i> de ambos os projetos, 2008 e 2012, destacando salas de reuniões formais .....	106
Figura 78: <i>Layouts</i> da agência Wunderman Brasil, 2008 e 2012, respectivamente, .....	106
Figura 79: Atrium V.....	108
Figura 80: Torre Z.....	108
Figura 81: <i>Layout</i> 6º pavimento da Agência Grey Brasil, 1999 .....	110
Figura 82: <i>Layout</i> 7º pavimento da Agência Grey Brasil, 1999 .....	110
Figura 83: <i>Layout</i> da Agência Grey Brasil, 2013 .....	110
Figura 84: Limites verticais definindo a maioria dos ambientes.....	113

Figura 85: Ambientes da praça interna (2) e de estar (13) em meio ao setor operacional (12).....	113
Figura 86: Diferentes revestimentos de piso colaborando com a delimitação de alguns ambientes.....	114
Figura 87: Tratamentos diversos de piso e forro colaboram com a delimitação dos ambientes .....	114
Figura 88: Limites verticais Grey 1999, 6º e 7º pavimentos.....	115
Figura 89: Material translúcido na sala do alto escalão .....	115
Figura 90: Anteparos laranja separando o plano de trabalho (6).....	116
Figura 91: Limites verticais da Grey 2013 .....	116
Figura 92: Divisórias situadas junto à diretoria (11) e ao setor operacional (12)....	117
Figura 93: Divisórias de vidro delimitando o Financeiro/RH e ambientes adjacentes .....	117
Figura 94: Recepção, divisórias com vidro conectando com a praça interna .....	118
Figura 95: Poltronas e banco junto ao setor operacional.....	119
Figura 96: Sofás, poltronas, mesas e cadeiras em ambientes destinados aos funcionários .....	119
Figura 97: Mesa e poltronas de design assinado .....	120
Figura 98: Peças de design assinado presentes na recepção (1), praça interna (2), .....	120
Figura 99: Percepção de monotonia.....	121
Figura 100: Projeto de 2013 cria um escritório instigante, colorido e aconchegante .....	122
Figura 101: <i>Layouts</i> dos projetos de 1999 e 2013 destacando demais espaços de trabalho ofertados.....	122
Figura 102: Refeitório, experiências, praça externa; respectivamente .....	123
Figura 103: <i>Layouts</i> de ambos os projetos, 1999 e 2013, destacando as salas de reuniões formais .....	123
Figura 104: Sala de reuniões principal integrando a circulação, 1999 .....	124
Figura 105: Salas de reuniões (4) com vistas para o exterior.....	124
Figura 106: <i>Layouts</i> Grey Brasil, 1999 e 2013, com marcação das salas do alto escalão. ....	125
Figura 107: Centro Empresarial Água Branca, com marcação da torre que abriga a Viacom.....	127

Figura 108: Condomínio Corporate Park.....	127
Figura 109: <i>Layout</i> 7º pavimento da Viacom, 2004 .....	129
Figura 110: <i>Layout</i> 8º pavimento da Viacom, 2004 .....	129
Figura 111: <i>Layout</i> da Viacom, 2017 .....	129
Figura 112: Limites horizontais diferenciados apenas na recepção do projeto de 2007.....	132
Figura 113: Perspectiva mostrando diferentes tratamentos de piso.....	132
Figura 114: Planta de forro .....	133
Figura 115: Limites verticais contribuindo com a permeabilidade da luz natural, 7º e 8º pavimentos .....	134
Figura 116: Vidro transparente muito usado nos limites verticais, sala de reunião informal (2), coordenação (3) e salas de reunião formal (6).....	134
Figura 117: Vidro transparente nas salas de reunião (3) e alto escalão (5) .....	135
Figura 118: Limites com faixas adesivadas na sala de call (5) e alto escalão (15) .....	135
Figura 119: Limites do espaço colaborativo (14) e do espaço de almoço (18).....	135
Figura 120: Limites verticais Viacom 2017 .....	136
Figura 121: Divisórias mais fechadas e com revestimento acústico.....	136
Figura 122: Divisórias de vidro entre salas do alto escalão e o setor operacional .	137
Figura 123: Móveis do espaço colaborativo (14) diferentes das demais estações de trabalho.....	138
Figura 124: Poltronas Cadê e cadeiras Charles Eames .....	138
Figura 125: Móveis de design assinado em vários ambientes .....	139
Figura 126: Monotonia, predomínio de cores sóbrias.....	140
Figura 127: Colorido colaborando para uma percepção de vivacidade.....	141
Figura 128: Diferentes tipos de forro trazem movimento ao espaço.....	141
Figura 129: <i>Layouts</i> dos dois projetos, 2007 e 2017, realçando o setor operacional e .....	142
Figura 130: Refeitório, café e <i>layout</i> com demarcação das áreas de refeitório, café e copa.....	143
Figura 131: Salas de reunião formal, projetos de 2007 e 2017 .....	143
Figura 132: <i>Layouts</i> demarcando as salas do alto escalão e da massa corporativa .....	144
Figura 133: Faria Lima Financial Center.....	146
Figura 134: São Paulo Corporate Towers, com demarcação da torre Norte .....	146

Figura 135: <i>Layout</i> do 11º pavimento do ING Bank, 2004.....	148
Figura 136: <i>Layout</i> do 12º pavimento do ING Bank, 2004.....	148
Figura 137: <i>Layout</i> do ING Bank, 2019 .....	148
Figura 138: Limites horizontais no hall (1), lounge (5), espera (6) e terraço(7). .....	151
Figura 139: Limites verticais nas salas de reuniões e mobília servindo como limite .....	151
Figura 140: Ambientes sem definição por limites verticais .....	152
Figura 141: Limites horizontais contribuindo com a setorização .....	152
Figura 142: Material opaco e composição de opaco e transparente na definição dos limites. ....	153
Figura 143: Materialidade dos limites verticais no projeto de 2019 .....	153
Figura 144: Limites possibilitando a permeabilidade da luz natural.....	154
Figura 145: Cabines (6): mobiliário como limite vertical .....	154
Figura 146: Mesa de jogos, balanços, cabines, sofá e poltronas na área dos funcionários .....	155
Figura 147: Sala de reuniões (2) e estar (12) mobiliados com peças de design assinado .....	156
Figura 148: Hall (1), espera (6), circulação, operacional (4) e área externa (7) .....	157
Figura 149: Escritório sóbrio, acolhedor e jovial .....	158
Figura 150: <i>Layouts</i> do 11º andar e do 12º andar de 2004 e <i>layout</i> de 2019,.....	158
Figura 151: Lounge (5) e terraço (7), 2004.....	159
Figura 152: Cafeteria/multiúso (8) e estar (12) .....	159
Figura 153: <i>Layouts</i> do 11º andar e do 12º andar de 2004 e <i>layout</i> de 2019, com demarcação das salas de reuniões formais (verde claro) e das salas do alto escalão (vermelho). ....	160
Figura 154: <i>Layout</i> antes da pandemia .....	182
Figura 155: <i>Layout</i> pós pandemia .....	182
Figura 156: Espaço para colaboração, antes usado para mesas individuais .....	184
Figura 157: Espaço individual em teste na Steelcase .....	185
Figura 158: Espaço informal de compartilhamento/videoconferência .....	185
Figura 159: Acesso ao escritório através da Realidade Virtual .....	186
Figura 160: Espaço Pop-up .....	186

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Material selecionado.....	24
Quadro 2: Escritório tradicional x escritório baseado em tecnologia, em 1997 .....	48
Quadro 3: <i>Hive, Cell, Den, Club</i> .....	49
Quadro 4: Projetos identificados.....	80
Quadro 5: Estudos de caso .....	82
Quadro 6: Setorização.....	89
Quadro 7: Matriz de análise.....	89
Quadro 8: Comparativo dos interiores da Wunderman Brasil, 2008 e 2012.....	94
Quadro 9: Comparativo de limites da Wunderman Brasil.....	95
Quadro 10: Comparativo de objetos da Wunderman Brasil.....	100
Quadro 11: Comparativo de percepção da Wunderman Brasil .....	101
Quadro 12: Comparativo dos interiores Grey Brasil, 1999 e 2013 .....	110
Quadro 13: Comparativo de limites da Grey Brasil.....	112
Quadro 14: Comparativo de objetos da Grey Brasil .....	118
Quadro 15: Comparativo de percepção da Grey Brasil .....	121
Quadro 16: Comparativo dos interiores da Viacom Brasil, 2007 e 2017 .....	130
Quadro 17: Comparativo de limites Viacom Brasil.....	131
Quadro 18: Comparativo de objetos da Viacom Brasil .....	137
Quadro 19: Comparativo de percepção da Viacom Brasil.....	139
Quadro 20: Comparativo dos interiores do ING Bank, 2004 e 2019.....	148
Quadro 21: Comparativo de limites do ING Bank.....	150
Quadro 22: Comparativo de objetos do ING Bank.....	155
Quadro 23: Comparativo de percepção do ING Bank .....	156
Quadro 24: Síntese dos estudos de caso.....	165

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1 Contextualização e justificativa .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Problema da pesquisa .....</b>	<b>21</b>
<b>1.3 Objetivos de pesquisa .....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.1 Objetivos específicos .....</b>	<b>22</b>
<b>1.4 Estado da arte .....</b>	<b>22</b>
<b>1.5 Delimitação do tema .....</b>	<b>27</b>
<b>1.6 Metodologia .....</b>	<b>27</b>
<b>1.7 Estrutura da dissertação .....</b>	<b>28</b>
<b>2. EVOLUÇÃO DOS INTERIORES DE ESCRITÓRIOS .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 Da antiguidade até o século XX .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2 Século XXI – 2000 até 2010.....</b>	<b>51</b>
<b>2.3 Século XXI – 2010 até 2020.....</b>	<b>53</b>
<b>2.4 Evolução dos interiores de escritório no Brasil.....</b>	<b>66</b>
<b>2.5 Considerações sobre a evolução dos escritórios.....</b>	<b>77</b>
<b>3. METODOLOGIA DE ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO.....</b>	<b>80</b>
<b>3.1 Definição da amostragem.....</b>	<b>80</b>
<b>3.2 Critérios de análise .....</b>	<b>83</b>
<b>4. ESTUDOS DE CASO .....</b>	<b>91</b>
<b>4.1 Wunderman Brasil .....</b>	<b>91</b>
4.1.1 Limites .....	95
4.1.2 Objetos .....	100
4.1.3 Percepções.....	101
4.1.4 Considerações sobre os projetos da agência Wunderman Brasil .....	104
<b>4.2 Grey Brasil.....</b>	<b>108</b>
4.2.1 Limites .....	112



4.2.2	Objetos .....	118
4.2.3	Percepções.....	120
4.2.4	Considerações sobre os projetos da agência Grey Brasil .....	122
<b>4.3</b>	<b>Viacom Brasil .....</b>	<b>127</b>
4.3.1.	Limites .....	131
4.3.2	Objetos .....	137
4.3.3	Percepções.....	139
4.3.4	Considerações sobre os projetos da Viacom Brasil .....	141
<b>4.4</b>	<b>ING Bank.....</b>	<b>146</b>
4.4.1	Limites .....	150
4.4.2	Objetos .....	155
4.4.3	Percepções.....	156
4.4.4	Considerações sobre os projetos do ING Bank.....	158
<b>4.5</b>	<b>Discussão dos resultados.....</b>	<b>161</b>
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>166</b>
5.1	Ponderações sobre este estudo .....	166
5.2	Limitações da pesquisa.....	166
5.3	Sugestões para trabalhos futuros .....	167
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>.....</b>	<b>169</b>
<b>REFERÊNCIAS DAS IMAGENS DOS ESTUDOS DE CASO</b>	<b>.....</b>	<b>178</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>.....</b>	<b>180</b>
<b>APÊNDICE A – Linha do tempo</b>	<b>.....</b>	<b>180</b>
<b>APÊNDICE B – Reflexões sobre escritórios pós-pandemia</b>	<b>.....</b>	<b>181</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação aborda uma seleção de interiores de escritórios corporativos paulistas projetados na década de 2010 e publicados nas revistas brasileiras *Arquitetura & Urbanismo* e *Projeto*. Neste capítulo, são apresentados o contexto e a justificativa para esta pesquisa, o problema da pesquisa, o objetivo principal e os objetivos específicos, a delimitação do tema, a metodologia adotada, o estado da arte e a estrutura da dissertação.

### 1.1 Contextualização e justificativa

O trabalho ocupa uma grande parte do tempo da humanidade. Portanto, é importante que o espaço destinado a essa atividade seja agradável, saudável e que estimule a produtividade. Ao longo dos anos, os interiores corporativos vêm se transformando para acompanhar as mudanças na forma de trabalhar. Nestes espaços, a qualidade ambiental e a eficiência na execução de tarefas estão atreladas às características e disposições espaciais desses ambientes. Aspectos como privacidade, interação social, concentração e praticidade são essenciais e dependem diretamente do arranjo espacial adotado.

Segundo Cury (2017, p. 368), o conceito de “*layout* corresponde ao arranjo dos diversos postos de trabalho nos espaços existentes na organização”, incluindo a adaptação dos funcionários ao ambiente de trabalho em função da atividade por eles desempenhada, da organização do mobiliário, dos equipamentos e das matérias-primas, entre outros. O autor também discorreu sobre os objetivos do *layout*, entre eles: potencializar as condições de trabalho dos funcionários e organizar os fluxos e a distribuição física dos postos de ofício. Andrade e Souza (1997, p. 35) corroboram e complementam Cury, afirmando que “o *layout* deve otimizar os fluxos de trabalho, garantir condições de segurança dos funcionários e oferecer a flexibilidade adequada para atender às mudanças da empresa”.

Van Meel, Martens e Van Ree (2012) relataram que a definição do *layout* — organização física — é extremamente importante para a corporação, pois terá um grande reflexo no bem-estar e no entrosamento dos funcionários, questão primordial para um resultado positivo no desempenho da empresa. Segundo os autores, no que

tange a questão do *layout*, eles defenderam que um resultado eficiente pode ser obtido ao se observar as atividades que precisam ser desenvolvidas em cada empresa. Neste âmbito, os autores ressaltaram também que escritórios de planta livre costumam gerar ambientes que estimulam a comunicação e a interação. No entanto, deve-se ter um cuidado com ruídos e falta de privacidade. Por outro lado, enquanto os escritórios que são organizados em salas individuais garantem a privacidade, estes são associados ao isolamento social (Van Meel; Martens; Van Ree, 2012).

Em pleno século XXI, Fuchs, Kuk e Wiechmann (2020) afirmaram que com muitos recursos tecnológicos disponíveis, o escritório se tornou um espaço bem diversificado, tanto no que diz respeito ao *layout* desses ambientes, quanto ao local físico onde o trabalho é desenvolvido. Os referidos autores corroboram com Van Meel, Martens e Van Ree (2012), acrescentando que é importante dispor de diferentes espaços, como áreas para trabalho que exigem concentração, ambientes que promovam a criatividade, lugares de descanso e ainda espaços para compartilhamento de ideias em grupo. Segundo Seitz (2019), o design de escritórios deveria ser mais explorado e mais analisado, dada sua relevância na vida diária. Alves e Cruz (2018), por sua vez, afirmaram que o *layout* do escritório deveria ser visto como prioridade pelas empresas que buscam oportunizar o bem-estar de seus funcionários, entendendo as necessidades destes e, em contrapartida, recebendo mais produtividade.

Um dos caminhos para a disseminação das diferentes formas de *layouts* corporativos e sua evolução, ao longo dos anos, são as revistas especializadas. Diversos títulos abordam o tema, permitindo aos profissionais da área acompanharem o assunto e oferecendo conteúdo que vêm servindo como fonte de pesquisa. Segundo Cappello e Campello (2016), Yves Bruand escreveu sua tese baseada em periódicos da época, dando origem ao livro *Arquitetura Contemporânea no Brasil*; Alberto Xavier, autor de vários livros sobre arquitetura, recorreu a matérias de revistas para esclarecer fatos relativos a Brasília e ao tema arquitetura moderna. Somados a estes dois autores, Sylvia Ficher e Marlene Acayaba, em *Arquitetura Moderna Brasileira*, para escrever sobre o assunto, também realizaram pesquisas em revistas. Esses exemplos serviram como base para o estudo da história da arquitetura e, de alguma forma, extraíram informações de revistas especializadas das respectivas épocas. Ressaltando a importância dos periódicos, os autores Segawa, Crema e Gava (2005) declararam que, ao se consultar a seção de revistas, o leitor estaria diante de um valioso repertório de

informações e documentos de um período.

A escolha pelas revistas *Arquitetura e Urbanismo* (AU) e *Projeto* se justifica por ambas serem publicações brasileiras especializadas na área de arquitetura e reconhecidas pelos profissionais como meio de divulgação de projetos arquitetônicos, fonte de ideias, proposições, reflexões, críticas, situando-se entre as mais importantes do país nesse segmento. Confirmando isso, Bastos e Zein (2010) relataram que a década de 1970 foi marcada pelo ressurgimento de revistas especializadas em arquitetura, entre elas a *Projeto*, que se propunha a divulgar e apresentar a produção brasileira, fomentando o debate e a reflexão sobre arquitetura e que, dada a sua abrangência nacional e qualidade editorial, logo alcançou uma atuação prestigiosa na área. Ainda segundo as autoras, posteriormente, surge a revista AU, que se tornou mais um meio de disseminação das obras e ideias sobre a arquitetura nacional.

A Revista *Projeto* surgiu em 1972 como um encarte no jornal “Arquiteto”, este vinculado ao IAB-SP — Instituto de Arquitetos do Brasil de São Paulo — e ao Sindicato dos Arquitetos de São Paulo. Em 1979, passou a circular como uma revista desvinculada do referido jornal, sob o comando do jornalista Vicente Wissenbach e dos arquitetos Alfredo Paesani e Fábio Penteado. Segundo Fernando Mungióli, editor da revista *Projeto*, ao longo dos anos a revista sempre manteve arquitetos e jornalistas no seu corpo editorial, selecionando obras de relevância arquitetônica e projetual, com no máximo dois anos de finalização. A edição de número 450, de julho/agosto de 2019, foi a última revista publicada em formato impresso. A partir desse momento, ela tornou-se uma plataforma digital, publicando matérias em seu site sem dar continuidade à numeração das revistas.

A Revista *Arquitetura & Urbanismo* foi fundada em 1985, pela editora Pini, sendo também referência na área da arquitetura, tanto no meio acadêmico, quanto no profissional. Sua última edição física foi a de número 283, de outubro de 2017. Diferentemente da revista *Projeto*, no momento que passou a ser digital, a AU continuou seguindo o formato de revista e a numeração dos exemplares.

Importante ressaltar que este estudo reconhece que, ao se embasar em projetos publicados em revistas, está analisando obras selecionadas por um determinado corpo editorial e não pretende aqui se ater a esse tipo de questão, pois entende que

qualquer tipo de publicação, sejam revistas, livros, matérias em sites, sempre é resultado de um conjunto de escolhas — técnicas e subjetivas — que depende da organização à qual está vinculada.

A definição por escritórios paulistas se deve ao fato de São Paulo abrigar as maiores empresas brasileiras e multinacionais, tornando-se um dos principais centros nacionais do setor terciário — que inclui o setor administrativo e de serviços, e conseqüentemente, os escritórios. Esse fato acabou alavancando o mercado de edifícios corporativos destinados à locação, pois, segundo Gregório (2010), muitas empresas preferem alugar os imóveis a adquiri-los, optando por aplicar seus recursos nas atividades que desenvolvem, ao invés de imobilizá-los em imóveis. Ainda pelo fato de São Paulo ser um expoente do setor terciário, observou-se que a maioria dos projetos corporativos publicados nas revistas AU e Projeto localizavam-se nesta cidade.

Ao realizar o estado da arte (pg. 22) desta pesquisa, verificou-se uma lacuna no que diz respeito à análise da evolução dos espaços de escritório no Brasil, a partir da década de 2010, em especial seus *layouts*, entendidos por esta pesquisa como a organização dos ambientes<sup>1</sup> e objetos no espaço. Assim sendo, a partir dessa observação, partiu-se para o problema da pesquisa.

## **1.2 Problema da pesquisa**

Em vista do exposto, este estudo visou atender a seguinte questão de pesquisa: Como têm ocorrido as transformações nos *layouts* dos escritórios corporativos no Brasil? Como isto vem sendo documentado por revistas especializadas na área?

## **1.3 Objetivos de pesquisa**

Esta pesquisa visou avaliar as principais alterações ocorridas no *layout* de um conjunto representativo de interiores paulistas corporativos publicados nas revistas AU e Projeto durante a década de 2010, a partir da análise de seus limites, objetos e percepções. Buscou ainda verificar se estas alterações condizem com as tendências

---

<sup>1</sup> Esta pesquisa concorda com Ching (1999, p. 20) que define o ambiente como uma “porção de espaço dentro de uma edificação, separada de outros espaços semelhantes por paredes ou divisórias”, mas ainda acrescenta a possibilidade de os ambientes serem definidos pela distribuição do mobiliário.

da época divulgadas pela mídia especializada.

### 1.3.1 Objetivos específicos

Visando satisfazer ao objetivo geral deste estudo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

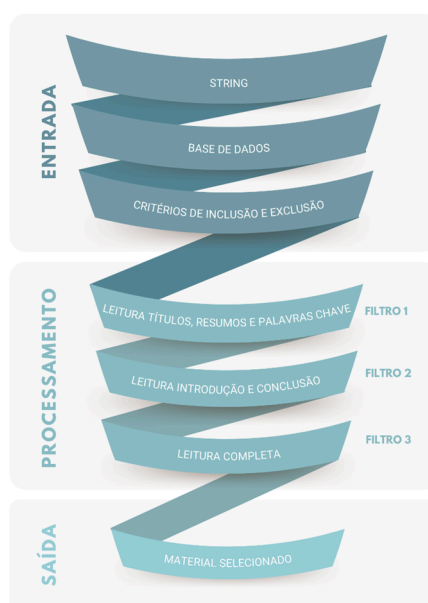
- Validar uma metodologia de análise de interiores voltada para o estudo do *layout* dos escritórios projetados no referido período;
- Contribuir com os estudos da disciplina de Interiores, colaborando para o crescimento do estado da arte e de novos estudos;
- Apoiar a preservação da história dos interiores corporativos brasileiros deste período.

### 1.4 Estado da arte

Buscando esclarecimentos às questões deste trabalho, foi realizada uma revisão de literatura, objetivando estabelecer o estado da arte correspondente aos trabalhos publicados a partir de 2010 que tenham em seu escopo o *layout* de escritórios corporativos.

Para delinear esta pesquisa, foi usado o processo de revisão da literatura, proposto por Levy e Ellis (2006), composto por três etapas: entrada, processamento (conhecer a literatura, compreender a literatura, aplicar, analisar, sintetizar e avaliar) e saída (Figura 1).

Figura 1: Etapas da Revisão de Literatura



Fonte: Baseada em Levy e Ellis (2006), elaborada pela autora (2023).

Na etapa de entrada, foram realizadas pesquisas no *Google Scholar*, na base *Taylor & Francis* e no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes. Os termos de busca foram definidos tanto em língua inglesa quanto portuguesa, ficando assim: (i) “*office*” (ii) “*office design*”; (iii) “*office interior design*”; (iv) “*layout* escritório” e (v) “escritórios” que foram usados e combinados de diferentes formas, conforme a base de dados utilizada.

No Google acadêmico foram feitas duas buscas com diferentes *strings*: “*layout* escritório” e “*office interior design*”. Na *Taylor & Francis*, foi usada a *string*: “*office*” + “*office design*”. No Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, foi utilizada a *string* “escritórios”.

Para estabelecer os critérios de inclusão do material bibliográfico foi avaliada sua relação com os objetivos da pesquisa (Conforto; Amaral; Silva, 2011). Portanto, foram incluídos materiais: (i) relacionados às áreas que esta pesquisa engloba — Arquitetura, Design e Administração e História; (ii) disponíveis na íntegra (*open access*) (iii) publicados em língua inglesa ou portuguesa e (iv) a partir de janeiro de 2005 até junho de 2022; exceto no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes onde foi realizada uma pesquisa sem restrição de data, embora se encontravam disponíveis para acesso, apenas os trabalhos defendidos a partir de 2013. Em contrapartida, foram eliminadas publicações que apresentavam: (i) duplicidade de títulos e autores; (ii) insignificância para assunto pesquisado; (iii) indisponibilidade para leitura na íntegra.

Após a aplicação de critérios predefinidos, foram identificados 1.380 arquivos com alguma relação com o trabalho. Durante o processamento, foi analisado o material resultante das especificações da entrada e, após a filtragem, restaram nove documentos relacionados no Quadro 1. Estes escritos apresentaram alguma relação com o tema a ser pesquisado e, de alguma forma, contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, colaborando para o entendimento da evolução do trabalho e de seus ambientes, demonstrando a importância do *layout* dos escritórios.

Quadro 1: Material selecionado

Autor	Título	Ano	Tipo	Base
Alves, P.P.; Cruz, P. B.	O Papel dos Fatores Ergonômicos em Ambientes Corporativos na Percepção de Bem-Estar no Trabalho	2018	Artigo	Google Scholar
Seitz, P.	<i>Where Do You Cry In An Open Plan Office? A Historiography of Interior Office Design</i>	2019	Artigo	Google Scholar
Fuchs, B; Kuk, T.; Wiechman, D.	<i>Adequate Office Interior Design</i>	2020	Capítulo Livro	Google Scholar
Sader, A. P. C.	A desterritorialização do escritório na era da informação: trabalho, tecnologia e cultura organizacional	2007	Dissertação	Capes
D'Amore, A. D. A	<i>Layout, conforto e satisfação dos usuários em escritórios: uma avaliação pós ocupação no edifício da sede administrativa do INPE-CRN</i>	2013	Dissertação	Capes
Fasanella, A. M.	O Projeto de Interiores do Escritório Empresarial em São Paulo: da informatização dos anos 1980 à globalização de 2000	2015	Dissertação	Capes
Bunemer, M. R.	A influência do conceito de <i>coworking</i> na arquitetura dos ambientes corporativos flexíveis	2020	Dissertação	Capes
Krás, K.	Tipologias de espaços de trabalho em escritórios corporativos: usos, dimensionamento e tendências	2020	Dissertação	Capes
Ghidetti, B. V.	Avaliação da percepção da qualidade do ambiente interno por trabalhadores de escritórios durante a pandemia	2021	Dissertação	Capes

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O artigo Alves e Cruz (2018) discorreu sobre uma pesquisa que buscou identificar se os fatores ergonômicos influenciavam na percepção de bem-estar nos ambientes corporativos. Os resultados sugeriram que as corporações que visavam aumentar a sensação de bem-estar deveriam investir, principalmente, em quatro fatores: conforto térmico, qualidade acústica, *layout* do escritório e satisfação geral com o ambiente de trabalho.

Em “*Where Do You Cry In An Open Plan Office? A Historiography of Interior Office Design*” (2019), a autora Seitz escreveu brevemente sobre a história dos ambientes de escritórios, como ele foi se modificando com a evolução tecnológica. Também



relatou sobre estudos psicológicos a respeito dos espaços corporativos e mudanças ocasionadas por questões econômicas.

Fuchs, Kuk e Wiechmann (2020) escreveram o capítulo intitulado “*Adequate Office Interior Design*”, no qual explanaram sobre a importância da configuração do escritório com ênfase na ergonomia do mobiliário que compunha esses espaços de trabalho.

A dissertação de Sader (2007) analisou as influências dos modelos administrativos de gestão organizacionais e das tecnologias de informação e comunicação na disposição do espaço físico do escritório, baseando-se no estudo de caso de duas corporações que organizaram seus espaços fundamentadas no conceito de escritório não territorial.

O trabalho desenvolvido por D’Amore (2013) se ocupou do estudo da relação entre o *layout* dos escritórios e as estratégias projetuais para o conforto ambiental (térmico, lumínico e visual), por meio de uma avaliação pós-ocupação na sede administrativa do Centro Regional Nordeste do Instituto de Pesquisas Espaciais, localizada em Natal/RN. A autora ressaltou a importância do *layout* do ambiente de trabalho como fator primordial para a satisfação e produtividade dos funcionários.

A pesquisa de Fasanella (2015) verificou o processo de transformação dos interiores corporativos, por meio de três estudos de caso, nas duas últimas décadas do século XX, quando ocorreu a introdução dos sistemas de informática e a internacionalização dos mercados. Identificou como os espaços sofreram alterações em função das novas relações de trabalho e como a indústria do mobiliário respondeu às novas necessidades.

Bunemer (2020) discorreu sobre trabalho, saúde e sustentabilidade no ambiente corporativo e como esse espaço evoluiu com o surgimento de espaços alternativos como o *Home Office*, o *Free Address*, o *Hotelling* e através do conceito de *coworking* em escritórios flexíveis.

A dissertação de Krás (2020), mediante estudos de caso de quatro categorias empresariais (advocacia, criação, mercado financeiro e tecnologia), buscou investigar a relação entre o tipo de atividade desenvolvida nos escritórios e as suas

configurações espaciais, com foco na relação existente entre o tipo de mobiliário e a atividade desenvolvida pela empresa.

Em seu recente estudo, Guidetti (2021) realizou uma pesquisa, por intermédio de um questionário, com trabalhadores de escritórios que avaliaram, segundo suas percepções, a qualidade do ambiente onde realizaram suas tarefas durante o isolamento pandêmico e seu local de trabalho usual, neste caso, o escritório da Justiça Federal do Espírito Santo.

#### **1.4.1 Considerações sobre a revisão de literatura**

Concluído o exame do conteúdo dos trabalhos selecionados durante a revisão de literatura, verificou-se que, embora os estudos tratassem a respeito do *layout*, eles analisaram questões ligadas à diferentes tópicos: (i) preponderância dos fatores ergonômicos na percepção do bem-estar; (ii) modificações ocorridas em função dos avanços tecnológicos; (iii) ergonomia do mobiliário; (iv) influência dos modelos administrativos; (v) conforto ambiental; (vi) transformações ocorridas no século XX; (vii) interferência do conceito de coworking nos escritórios formais; (viii) relação entre o mobiliário e a atividade desenvolvida; (ix) qualidade ambiental na pandemia. Portanto, apesar dos trabalhos encontrados destinarem-se aos interiores corporativos com foco no *layout*, estes não possuem o mesmo objetivo que esta pesquisa e nem o mesmo método de análise.

Além desta lacuna de pesquisa encontrada, as referências bibliográficas dos trabalhos selecionados na revisão de literatura também colaboraram com o enriquecimento desta pesquisa, entre as quais destacaram-se os dois livros escritos por Cláudia de Andrade. O primeiro, “A História do Ambiente de Trabalho em Edifícios de Escritórios: Um Século de Transformações” (2007), no qual a autora descreveu a evolução histórica dos ambientes de escritórios, relacionando com as estratégias de gestão de cada período. E a segunda obra, “O escritório no Século XXI” (2013), onde ela relatou as mudanças ocorridas nos interiores de escritórios, apresentando oito estudos de caso brasileiros projetados entre 2010 e 2013.

## 1.5 Delimitação do tema

Com a premissa de analisar *layouts* recentes de escritórios publicados após 2010, localizados em edifícios corporativos — ou seja, situados em espaços que foram concebidos para o mercado imobiliário —, distribuídos num único pavimento de planta livre, ficou estipulada como metragem máxima dos escritórios 2.000 m<sup>2</sup>. Ao analisar projetos publicados nas revistas AU e Projeto de edificações que foram projetadas para atender o mercado imobiliário, observou-se que as dimensões das lajes dos pavimentos-tipo não costumam ultrapassar essa área. Quanto à área mínima, 250 m<sup>2</sup>, ela está estipulada tendo como base uma corporação que possa abrigar em torno de 25 funcionários. A opção por edifícios de planta livre se deve ao fato dessa tipologia possibilitar mais liberdade e variação na distribuição do *layout*. Como durante a realização deste estudo foi imposto o isolamento social em função da pandemia da Covid-19 e a partir de março de 2020, muitas pessoas passaram a trabalhar a partir de suas residências, optou-se por delimitar o recorte temporal como a sendo a década de 2010.

## 1.6 Metodologia

O presente estudo se caracterizou quanto à forma de abordagem do problema como uma pesquisa qualitativa, pois se apoia numa perspectiva de interpretação baseada na compreensão do significado de ações contemporâneas, de forma holística e contextual, através de exemplos selecionados (Sampieri; Collado; Lucio, 2013; Groat; Wang, 2013). Esta pesquisa é de natureza básica, e visou o “avanço do conhecimento e compreensão teórica das relações entre as diferentes variáveis envolvidas em um determinado processo” (Postiglione, 2012, p. 23). Neste caso, procurou esclarecer a forma que o espaço se configura e se transforma em função das mudanças que ocorrem na forma de realizar as tarefas.

Com a finalidade de investigar mais sobre os interiores de escritórios corporativos paulistas, quanto aos objetivos, esta é uma pesquisa exploratória que se baseou em procedimentos de pesquisa bibliográfica e de estudo de caso, valendo-se das revistas AU e Projeto como fonte primária. Estratégias variadas de coleta de dados enriquecem o trabalho, pois possibilitam uma combinação de evidências (Dresch; Lacerda; Antunes Júnior, 2015; Yin, 2015).

Após a realização da revisão bibliográfica e baseada no referencial teórico, as mudanças ocorridas nos *layouts* foram apontadas por meio de um estudo comparativo dos projetos publicados de uma mesma corporação, sendo que o mais recente deve pertencer a década de 2010. A metodologia de trabalho para essa análise se encontra descrita no capítulo três, página 79.

### **1.7 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos.

O **primeiro capítulo** apresenta a introdução do trabalho, que é composta pela contextualização, justificativa, problema de pesquisa, objetivos, estado da arte e delimitação do tema. Em seguida, são descritos a metodologia e a estrutura da dissertação.

O **segundo capítulo** discorre sobre a evolução dos interiores de escritórios e como esse desenvolvimento ocorreu no Brasil.

No **terceiro capítulo** são detalhados os procedimentos metodológicos adotados para a seleção dos estudos de caso, assim como para sua análise.

O **quarto capítulo** apresenta os estudos de caso, suas análises e a discussão dos resultados.

O **quinto capítulo** encerra este estudo com as considerações finais desta pesquisa, bem como proposições para investigações futuras.

## 2. EVOLUÇÃO DOS INTERIORES DE ESCRITÓRIOS

Este capítulo trata sobre a evolução dos interiores de escritórios, desde a antiguidade até 2020, mostrando como esses espaços se modificam em função das mudanças que ocorrem na forma de trabalhar.

### 2.1 Da antiguidade até o século XX

O livro “*The Office*”, de Pélegrin-Genel (1996), relatou que os homens egípcios eruditos se reuniam no “*scriptorium*”, o que deu origem ao termo “escritório”. Naquela época, este se tratava de um grande ambiente, semelhante às atuais salas de conferência. De acordo com a autora, os escribas egípcios, por volta do ano 3.000 a.C., realizam atividades de documentação administrativa e religiosa, deslocando-se de um local para o outro, dando origem aos primeiros escritórios móveis.

Outro personagem histórico que elaborava documentos era o notário, ou tabelião. Na França, no século XIII, foram identificados 60 notários trabalhando em serviços burocráticos de Paris. Era dele a função de escrever documentos, transações e acordos, trabalhando por conta própria ou para terceiros. Assim como o escriba, este se deslocava de um lugar para outro, mas diferente do primeiro, o tabelião se instalava na sua própria casa, dando origem ao escritório particular. Junto com o escritório, ele criou os primeiros móveis de escritórios, armários de madeira para arquivar e armazenar documentos. A mesa aumentou de tamanho para suportar os livros de registros, geralmente volumosos e pesados (Pélegrin-Genel, 1996). Sendo assim, pode se dizer que, se o escriba criou o escritório móvel, o tabelião, por sua vez, criou o *home office*.

A partir do século XV, com os grandes descobrimentos e o surgimento da imprensa, aliado à necessidade de difundir as leis de Deus e dos homens, que muitas paróquias adotam pequenos “escritórios” ou celas monásticas, destinados à escrita e à leitura. Escrever era uma especialidade dos monges, atividade que realizavam em um ambiente especial do mosteiro (Figura 2). Trabalhavam em horários fixos, da mesma forma que os primeiros trabalhadores de escritórios (Pélegrin-Genel, 1996).

Figura 2: Santo Agostinho, teólogo católico



Fonte: Pélegrin-Genel (1996).

A partir do século XVIII, as pessoas passaram a valorizar mais a vida privada, desejando separar o público e o privado, levando a uma nova organização das suas atividades diárias. Assim, o trabalho foi conquistando espaços designados especificamente para ele (Pélegrin-Genel, 1996).

Apesar das mudanças que vinham acontecendo, no início do século XIX, os notários e os advogados ainda tinham seus escritórios localizados no térreo e no mezanino de suas próprias casas (Pélegrin-Genel, 1996).

Mesmo o escritório existindo nas mais remotas sociedades organizadas, Duffy (1997) afirmou que foi o desenvolvimento da indústria, no final do século XIX, que exigiu uma organização das atividades administrativas e financeiras, alavancando a estruturação dos escritórios. Entretanto, segundo Fasanella (2015), nessa época, o setor de serviços era incipiente e se localizava em amplas salas, próximas aos locais de produção das indústrias. Uma explicação para os poucos investimentos nesse setor pode ser encontrada nos escritos de Andrade (2007, p. 17): “até a última década do século XIX, somente era considerado trabalho aquele realizado no campo, nas minas, em alto-mar; sendo as funções administrativas consideradas periféricas e pouco importantes.”

Por volta de 1890, o engenheiro Frederick Winslow Taylor criou um método para sistematizar o trabalho do escritório, visando padronizar as atividades com a intenção

de evitar perdas na produtividade. No final do século XIX, o escritório se torna um reflexo de uma linha fabril (Fasanella, 2015). Duffy (1997) aponta em “*The New Office*” que durante muitas décadas do século XX, o *layout* dos escritórios continuará a refletir os procedimentos e valores industriais (Figura 3).

Figura 3: Organização do escritório refletindo a linha de produção industrial



Fonte: Duffy (1997).

Em sua obra “Cubiculados: uma história secreta do local de trabalho”, Saval (2015) relatou que será somente com o surgimento das telecomunicações, no final do século XIX, que os escritórios passam a ficar situados separadamente das fábricas e dos armazéns, uma vez que agora poderia se obter informações a respeito da produtividade e do estoque por uma mensagem em código Morse ou mediante um telefonema. Além disso, com um espaço destinado, especificamente, para o escritório, ficava mais fácil distinguir os diferentes níveis hierárquicos de seus funcionários.

Modificações significativas ocorreram a partir de 1860, quando o aço passou a ser usado nas estruturas dos edifícios, viabilizando o aumento do número de andares e possibilitando a separação entre a estrutura e as vedações em alvenaria, o que permitiu fachadas com janelas contínuas de vidro com capacidade de aumentar a iluminação natural no interior das edificações (Vargas, 2014). Exemplo dessa evolução no sistema construtivo foi o Edifício Leiter II, projetado pelo arquiteto William Le Baron Jenney, em 1889, na cidade de Chicago (figura 4). Ele foi considerado o primeiro edifício com “estrutura modulada tipo esqueleto e fachada em cortina de

vidro”. A invenção da companhia de elevadores Otis, o elevador para passageiros, foi primordial para o fácil acesso a todos os andares, impulsionando o surgimento dos primeiros edifícios destinados a escritórios (Andrade, 2007, p.18).

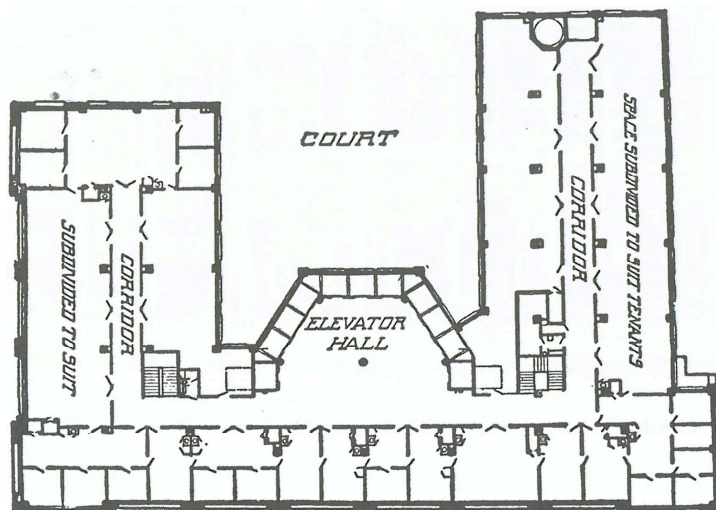
Figura 4: Edifício Leiter II, Chicago



Fonte: Robinson (1963).

Também desta época é o Edifício Marquette, projetado em 1894 pelos arquitetos Holabird e Roche (Figura 5). Na planta do pavimento de escritórios, observou-se a ausência de divisórias em grandes proporções, quando o uso de estrutura em aço já permitia uma subdivisão interna a critério do inquilino (Giedion, 2004). Ainda que já fosse possível ampliar as janelas, existia uma limitação quanto à largura dos pavimentos, que não deveriam ultrapassar de 15 a 20 metros, a fim de possibilitar iluminação e ventilação natural, visto que a iluminação artificial e a ventilação mecânica ainda eram pouco desenvolvidas (Andrade, 2007; Vargas, 2014).

Figura 5: Planta do pavimento de escritórios Edifício Marquette



Fonte: Giedion (2004).



Durante as primeiras décadas do século XX, a industrialização e o crescimento do capitalismo fizeram crescer a quantidade de trabalho administrativo, com o conseqüente aumento do número de funcionários do setor terciário, o que gerou a necessidade de um espaço maior para a execução das funções administrativas, dando origem ao escritório corporativo.

Ao mesmo tempo, tem início o processo de verticalização das cidades para atender à demanda do mercado mobiliário, impulsionada pelo crescimento do setor terciário. Um marco significativo desse período foi a construção do edifício Empire State, em Nova Iorque, inaugurado em 1931. Visando atender a legislação vigente na época, o prédio acabou por possuir um formato piramidal. Como resultado, os arquitetos Shreve, Lamb & Harmon Associates optaram por posicionar o core — elevadores, escadas e áreas molhadas — no centro da edificação. Em meados do século XX, outra edificação icônica foi erguida em Nova Iorque: o edifício Seagram, projetado por Mies van der Rohe e Philip Johnson. Este edifício se destacou pela sua “fachada toda em pele de vidro, estrutura modular em concreto e ferro e planta livre, permitindo maior flexibilidade nas configurações de *layout*” (Andrade, 2007, p. 20; Saval, 2015; Seitz, 2019). As soluções adotadas em ambas as edificações são comumente encontradas nos prédios atuais.

No entanto, os escritórios do início do século XX ainda se pareciam com salas de aula, com funcionários sentados enfileirados, atrás de mesas altas, bastante fechadas, cercados de papéis, arquivos e latas de lixo (Figura 6).

Figura 6: Escritório do início do século XX



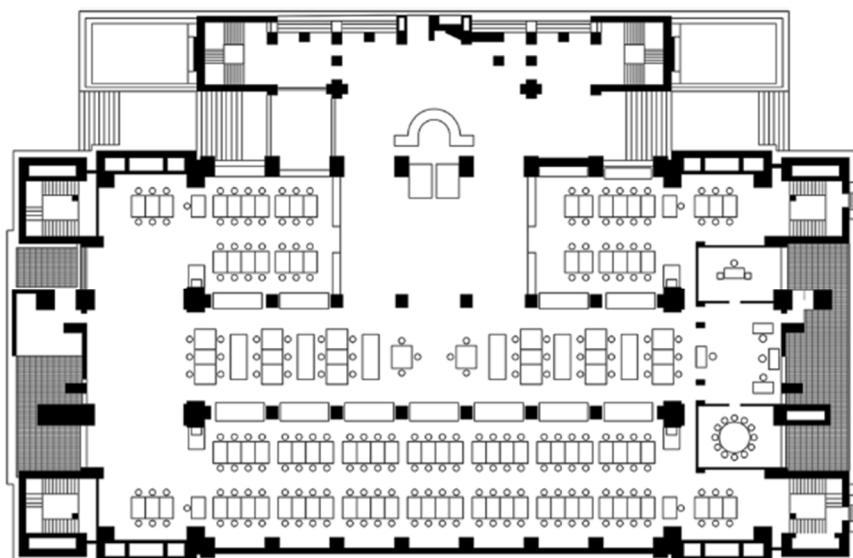
Fonte: Pélegrin-Genel (1996).

É nesta época que Frank Lloyd Wright projetou o Larkin Building (1904), construído em Buffalo, nos Estados Unidos, fazendo surgir a primeira edificação a abrigar, especificamente, a sede de uma empresa (Figura 7). Wright projetou não apenas a edificação, mas também ambientou os espaços internos e desenhou os móveis. (Fasanella, 2015). O *layout* do edifício se baseou no *Bullpen* — também conhecido como *american office*, uma vez que foi largamente usado nos Estados Unidos — caracterizado por uma grande área aberta, que possibilitou aos gerentes uma visão dos trabalhadores. Fundamentado na teoria administrativa de Taylor (Figura 8), o *layout* era fundamental para o processo, pois “deveria refletir corretamente todo o fluxo de papéis dentro da organização e, dessa forma, evitar o desperdício” (Andrade, 2007, p. 40). Além disso, o *layout* transparecia a organização hierárquica, com o alto escalão ocupando os andares mais altos, em salas fechadas, luxuosamente mobiliadas. O médio escalão, gerentes e diretores, se acomodavam nos pavimentos intermediários, dos quais, através de galerias, era possível visualizar e supervisionar o átrio, onde ficavam localizados os funcionários de baixo escalão (Andrade, 2000; Fasanella, 2015).

Figura 7: Vista central do Larkin Building

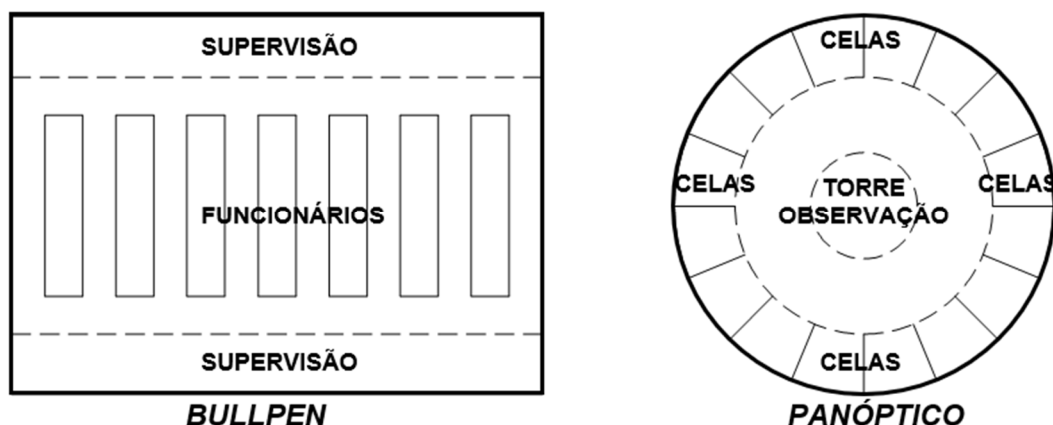


Fonte: Pélegrin-Genel (1996).

Figura 8: *Layout* do térreo do Larkin Building

Fonte: Gou (2016).

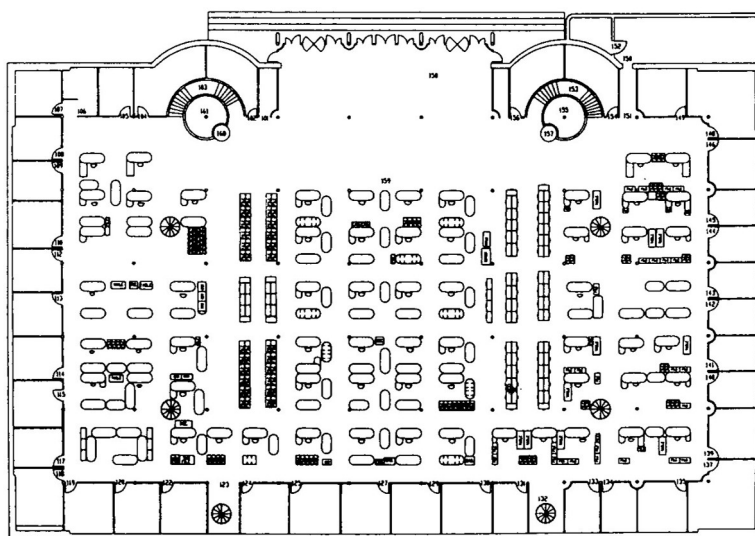
O *Bullpen* taylorista pode ser percebido como uma inversão do Panóptico de Bentham, um projeto de prisão. Neste observou-se um posto central que vigiava os prisioneiros distribuídos ao longo da periferia, enquanto no *Bullpen* taylorista os “vigiados” encontravam-se no centro, na grande área de trabalho, e eram observados por seus supervisores que se encontravam em seus escritórios particulares, situados ao longo do perímetro da edificação (Figura 9). Mesmo diferindo em questão de forma e uso, ambos se assemelham na concepção e gestão: controlar, supervisionar, fiscalizar. Para Duffy (1997) o *layout* do *Bullpen* transparecia a hierarquia que estava contida no taylorismo, acompanhada da desumanização do trabalho, onde as pessoas eram vistas como engrenagens de uma máquina, cada uma no seu lugar, cumprindo a sua tarefa.

Figura 9: *Bullpen* e Panóptico

Fonte: Gou (2016); editada pela autora (2023).

Em 1939, outro projeto de Wright tem destaque: a sede administrativa da Johnson Wax, em Wisconsin, EUA (Figura 10). Esta também seguia o *layout Bullpen* e os princípios tayloristas, entretanto já vinha com influências do movimento humanista europeu, onde a forma como os funcionários eram tratados pelos seus superiores começava a ter relevância (Duffy, 1997). De qualquer modo, o alto escalão continuava ocupando as bordas superiores do salão (Figura 11), supervisionando e controlando as áreas de trabalho situadas no térreo (Duffy, 1997; Andrade, 2007).

Figura 10: *Layout* térreo da sede administrativa da Johnson Wax Company



Fonte: Duffy (1997).

Figura 11: Interior da sede administrativa da Johnson Wax Company



Fonte: Steelcase [2017?].

Após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), ocorreu um enfraquecimento do modelo *Bullpen*, que foi substituído, em meados da década de 1950, pelo *Bürolandschaft* –

também denominado *Landscape Office* ou Escritório Panorâmico. Esse conceito de *layout* está ligado a uma nova teoria administrativa, surgida após a Primeira Guerra Mundial, conhecida como Escola das Relações Humanas. Segundo essa teoria, a hierarquia permanece, mas os funcionários fazem parte de equipes que participam das decisões administrativas (Amaral, 1987; Andrade, 2007). Vale ressaltar que esse novo conceito de *layout* só foi possível de ser utilizado graças aos avanços tecnológicos da construção, que viabilizaram *layouts* totalmente abertos, e à evolução dos sistemas de condicionamento de ar, que propiciaram o desenvolvimento de plantas de grandes profundidades (Andrade, 2007).

Foram os irmãos Schnelle, dirigentes da empresa de consultoria Quickborner Team, especializada em planejamento de espaço, que desenvolveram o conceito de ocupação denominado de *Bürolandschaft*, que era configurado por *layouts* de plano aberto, com divisórias — que variavam entre 1,60 m e 1,80 m de altura. Separando os diferentes departamentos, plantas decorativas, áreas de descanso para os funcionários e a ornamentação com obras de arte aspiravam à humanização dos ambientes (Figura 12). O *Bürolandschaft* visava à criação de espaços para o contentamento e atuação criativa dos funcionários, melhorava a comunicação, abandonava a separação hierárquica, criava ilhas funcionais, com móveis e plantas dispostos em diferentes angulações, quebrando a rigidez das linhas de visão, num *layout* mais orgânico (Amaral, 1987; Duffy, 1997; Andrade, 2007; Fasanella, 2015; Seitz, 2019; Bunemer, 2020).

Figura 12: *Layout* com conceito *Bürolandschaft*



Fonte: Duffy (1997).

Esse *layout* era orientado pela “geometria dos fluxos, da comunicação e não da arquitetura do edifício” e, também, era recomendado não haver diferenças entre as estações de trabalho dos gerentes, que deveriam ser acessíveis, e dos demais colaboradores (Amaral, 1987; Andrade, 2000, p. 22). Como a equipe do Quickborner Team já tinha ciência do problema de ruído nos escritórios de plano aberto, aconselhava o uso de carpetes e divisórias acústicas, o que, porém, não se mostrou uma solução eficiente. Apesar de o *Bürolandschaft* valorizar a comunicação e a interação, este acabou por desmerecer qualidades essenciais ao desenvolvimento do trabalho, como a concentração (Saval, 2015).

Até a metade do século XX, as mudanças ocorreram de uma forma mais lenta, com o taylorismo dominando o planejamento dos espaços corporativos por quase 50 anos, mas a rapidez da evolução tecnológica, ocorrida a partir de 1960, fez surgirem novas formas de organização.

A década de 1960 foi marcada pelo surgimento dos primeiros chips de computadores e pela evolução das comunicações. Nessa época, a implementação tecnológica e a humanização dos ambientes de trabalho alcançaram a mesma relevância que o rendimento e a produtividade no trabalho (Fasanella, 2015).

Em 1964, a empresa de móveis Herman Miller lança o *Action Office System*, estação de trabalho desenvolvida pelo arquiteto Robert Propst (Figura 13), composta por móveis flexíveis e autoportantes (Andrade, 2007). Propst acreditava ser necessário implementar um sistema que realmente facilitasse o trabalho e aumentasse a produtividade. Ele foi um dos primeiros a perceber que o trabalho intelectual do escritório estava diretamente relacionado com o melhoramento do ambiente corporativo (Saval, 2015). Propst, assim como o Quickborner Team, acreditava que os espaços de escritórios deveriam ser dinâmicos, práticos e flexíveis, diferentes de projetos anteriores que mantinham cada pessoa no seu lugar. Agora, o chamado *Action Office System* estimulava o movimento. No entanto, ainda que bem recebido, o sistema não vingou porque se mostrou caro demais — a qualidade do material era altíssima —, e os ambientes configurados por ele apresentavam uma definição bastante vaga, com limites excessivamente permeáveis (Andrade, 2007; Saval, 2015).

Figura 13: *Action Office*

Fonte: Saval (2015).

Quatro anos depois, Propst projetou o *Action Office II* (Figura 14), um sistema integrado no qual o biombo, além de exercer sua função de elemento divisor, também cumpria a função estrutural. Isso possibilitava o gerenciamento vertical de espaços e equipamentos com o uso de armários suspensos, porta-telefones e prateleiras, que eram usadas como apoio para que o funcionário pudesse realizar tarefas em pé (Fiell; Fiell, 2006; Andrade, 2007).

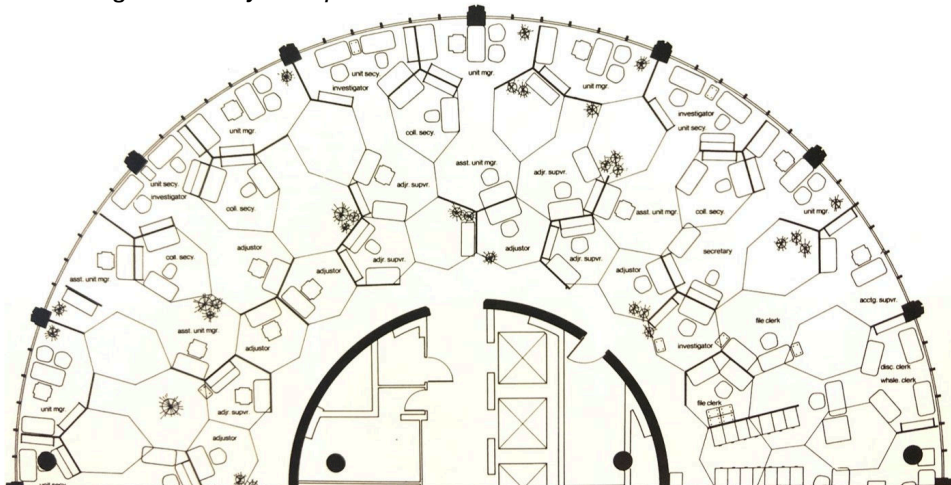
Figura 14: *Action Office II*

Fonte: ArchDaily (2015).

Surgia, assim, a ideia de estações de trabalho, revolucionando o *layout* dos escritórios e dando origem ao *Open Plan*, ou Escritório de Planta Livre (Figura 15). Nesse conceito, a posição hierárquica do funcionário na empresa definia o tamanho da sua

estação de trabalho, e o *layout* era definido pelos módulos das estações, com circulações demarcadas por sequências de postos de trabalho formando cubículos — o símbolo do escritório americano durante décadas —, com biombos de 1,60 metro de altura. O mobiliário se tornava, agora, uma ferramenta de trabalho, uma vez que possibilitava ao trabalhador ter ao seu alcance os materiais de que precisava e a concentração necessária para a realização das tarefas, proporcionada pela proteção do sistema (Amaral, 1987; Andrade, 2007, p. 49; Saval, 2015).

Figura 15: *Layout Open Plan* com o uso do sistema *Action Office II*



Fonte: Fiell; Fiell (2006).

No entanto, cabe ressaltar que, ainda que essa década tenha sido marcada pelo conceito *Open Plan*, os computadores se localizavam em grandes salas isoladas destinadas a eles (Figura 16).

Figura 16: Década de 60, sala dos computadores



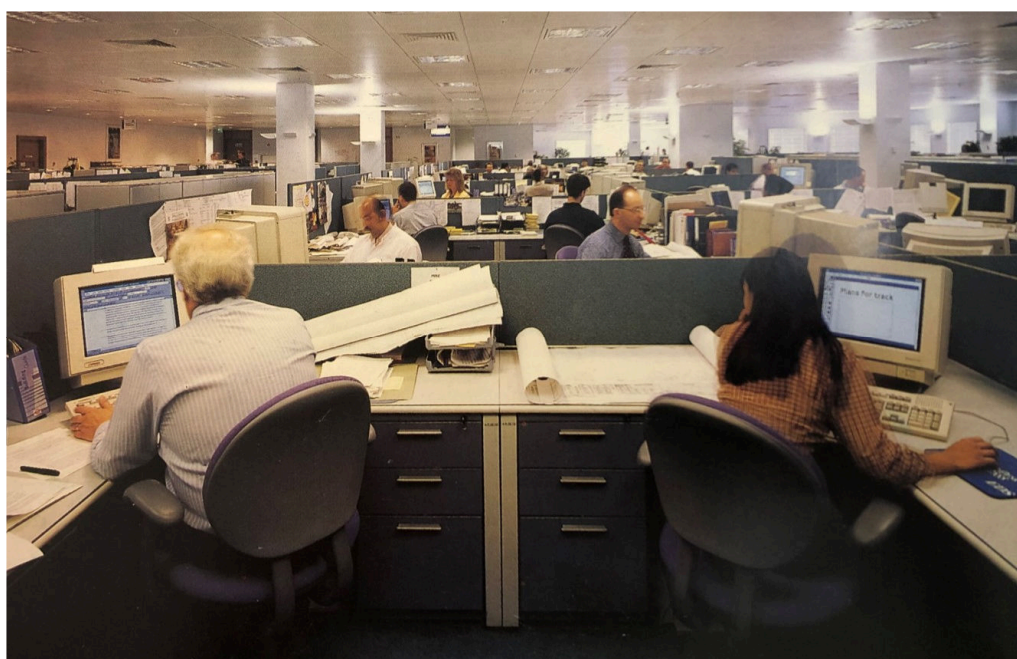
Fonte: Duffy (1997).



Na década de 1970, um grupo de engenheiros da International Business Machines (IBM) estabeleceu-se “num escritório, não apenas sem divisórias, mas também sem postos de trabalho permanentes” — o escritório não territorial (Saval, 2015). O objetivo era usufruir de ambientes diversificados, que seriam usados em função da tarefa que teriam para realizar, assim “além das mesas comuns e bancadas espalhadas pela área, os engenheiros tinham acesso a locais silenciosos” para realizar tarefas que necessitavam mais atenção (Saval, 2015, p. 285).

A popularização do computador pessoal, ocorrida na década de 1980, disseminou seu uso por vários espaços do escritório, não mais restrito às grandes salas isoladas (Figura 17). Em 1982, a empresa DEGW — especializada em consultoria em design de escritórios e estratégia no ambiente de trabalho —, da qual Francis Duffy foi um dos fundadores, publicou um estudo intitulado *Office Research Buildings and Information Technology* (ORBIT) a respeito dos efeitos da tecnologia da informação sobre os edifícios corporativos e seus ambientes de trabalho. O ORBIT apontou que os trabalhadores da informática, além de serem bem-remunerados e exigirem um ambiente de trabalho com mais qualidade de vida, também buscavam mais controle sobre seus próprios espaços de trabalho. E para atender essas demandas, era imprescindível fazer alterações físicas e estruturais nos locais de trabalho (Duffy, 1997).

Figura 17: Computadores espalhados pelos escritórios



Fonte: Duffy (1997).

A década de 1980 foi marcada pelo surgimento dos chamados “edifícios inteligentes”. O Centro de Diagnósticos de Edifícios da Universidade Carnegie Mellon definiu “edifícios inteligentes” como aqueles aptos a receberem novas tecnologias — *hardwares*, sistemas de telefonia e redes de computadores —, equipados com sistemas de gerenciamento que possibilitavam o ajuste das condições de conforto ambiental. Essas questões deveriam fazer parte do conceito básico definido na etapa do projeto arquitetônico, garantindo a saúde dos seus usuários (Andrade, 2007).

Com o passar dos anos, o sistema *Action Office II* deixava de atender às necessidades do mercado, uma vez que os trabalhadores acabavam ficando isolados nas suas estações. Assim, em 1985, a Herman Miller apresentou um novo sistema, o *Ethospace*, desenvolvido por Bill Stumpf (Figura 18). O *Ethospace* era mais aberto, com componentes transparentes, possibilitando uma maior integração visual entre os funcionários.

Figura 18: *Ethospace*

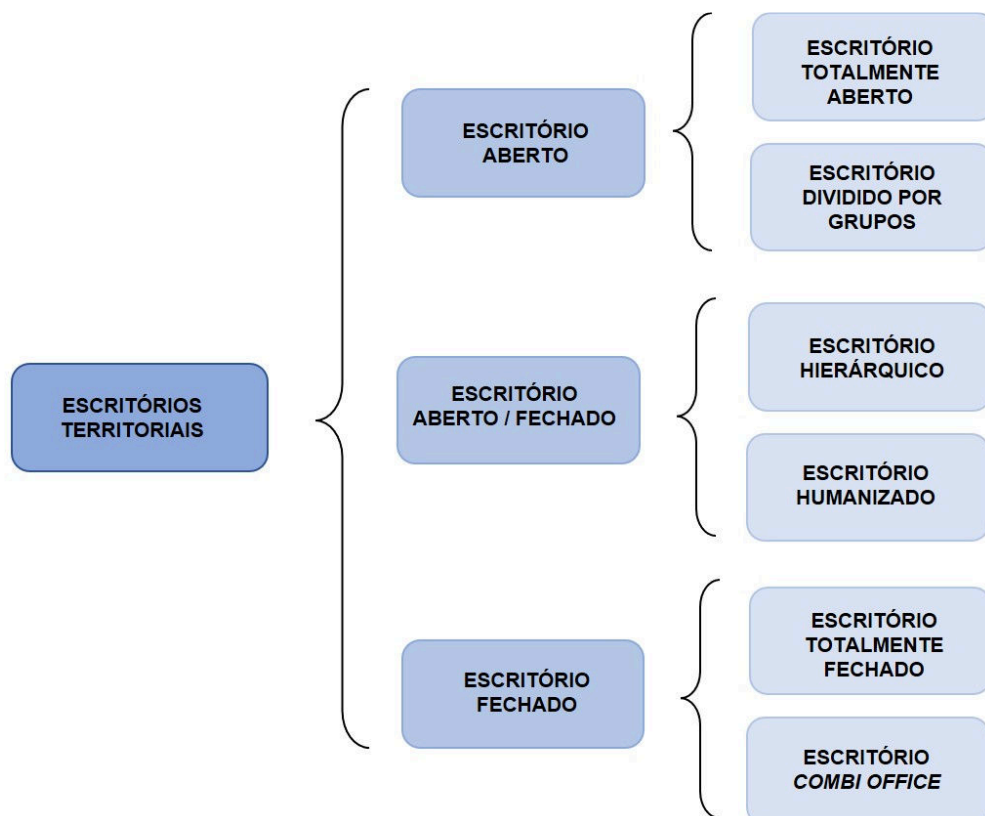


Fonte: Youtube (2021).

Ainda na década de 1980, em continuidade com a evolução tecnológica, surgimento do *fax*, *laptop*, internet, telefone celular possibilitavam, agora, que o trabalho fosse realizado a partir de outros locais. Surgiram, então, dois novos conceitos associados à organização do espaço: os escritórios territoriais e os não territoriais (Andrade, 2007).

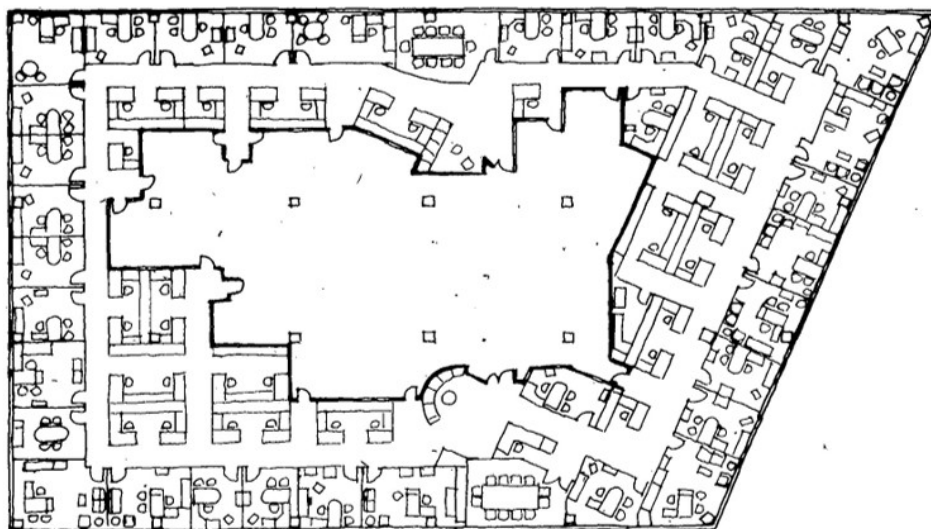
Nos escritórios territoriais havia uma estação de trabalho para cada funcionário, enquanto nos escritórios não territoriais as estações eram compartilhadas por vários indivíduos. Segundo Andrade (2007, p. 55), dentro do grupo dos territoriais havia três possibilidades de *layout*: “o escritório aberto, o aberto/fechado e o totalmente fechado” (Figura 19).

Figura 19: Esquema de Escritórios Territoriais



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Ainda segundo Andrade, o escritório aberto dividia-se em duas categorias: os totalmente abertos e os divididos por grupos. O primeiro grupo caracterizava-se pela inexistência de vedações, e o espaço era conformado pelas estações de trabalho. O segundo apresentava uma setorização em grupos menores, definida por biombos ou armários. O escritório aberto/fechado, igualmente ao modelo anterior, dividia-se em dois grupos: os hierárquicos e os humanizados. O *layout* aberto/fechado hierárquico (Figura 20) caracterizava-se por salas fechadas, distribuídas na periferia e ocupadas pelos cargos de chefia. Os demais funcionários ficavam locados na área central (Andrade, 2007).

Figura 20: Croqui *layout* aberto/fechado hierarquizado

Fonte: Andrade (2007).

O *layout* humanizado previa que as salas fechadas fossem alocadas no miolo do pavimento, geralmente, com divisórias de vidro, e os demais trabalhadores fossem distribuídos no entorno do pavimento (Figura 21). Esse *layout* era o que mais beneficiava o ser humano, pois fornecia acesso a janelas para o maior número de pessoas (Andrade, 2007).

Figura 21: Escritório aberto/fechado humanizado

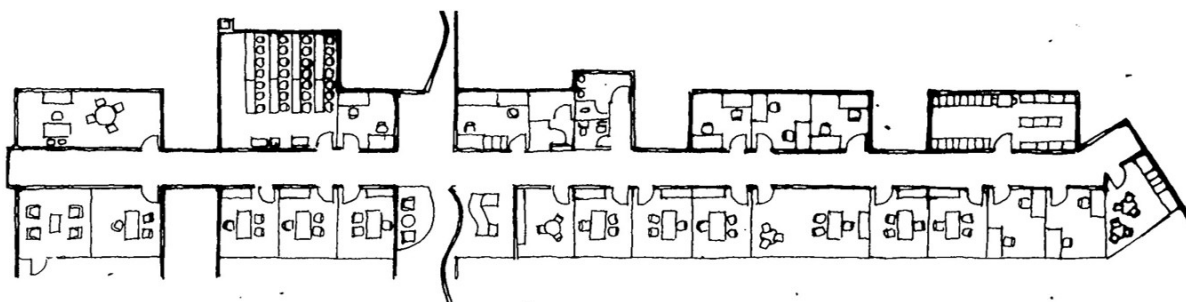


Fonte: Andrade (2007).

O escritório fechado, por paredes e/ou divisórias, também dispunha de duas tipologias de *layout*: o completamente fechado (Figura 22) e o chamado *Combi Office*. Nos totalmente fechados, as salas de trabalho estavam dispostas nas laterais do pavimento, formando longos corredores centrais, e as áreas de uso comum, como

ilhas de impressão e salas de reunião, localizavam-se mais na extremidade do pavimento, junto à recepção, também em espaços enclausurados (Andrade, 2007).

Figura 22: *Layout Fechado*



Fonte: Andrade (2007).

No *Combi Office* (Figura 23), as salas de trabalho também estavam distribuídas na periferia do pavimento, ficando o centro deste destinado à área de uso comum, como ilhas de trabalho em grupo e áreas de estar, visando a integração entre as pessoas (Andrade, 2007).

Figura 23: Conceito *Combi Office*



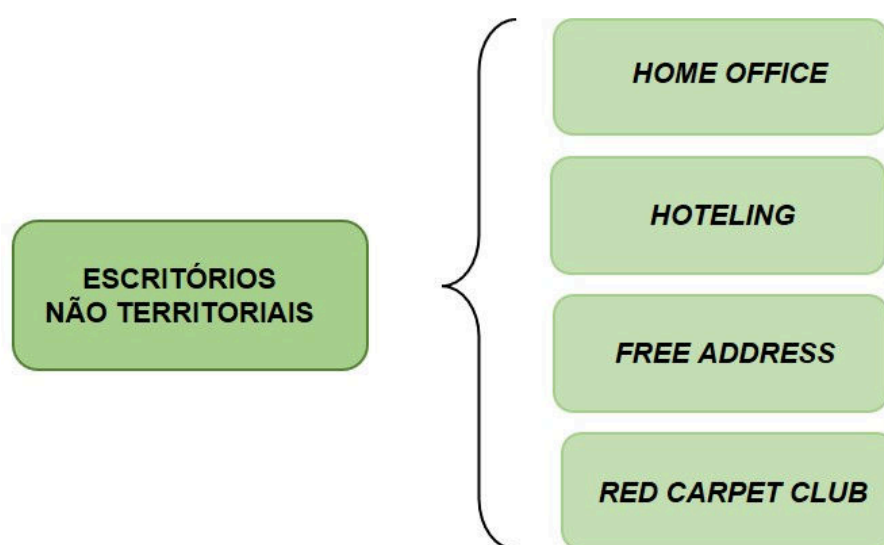
Fonte: Duffy (1997).

Os escritórios não territoriais se tornaram possíveis devido ao avanço das novas tecnologias, que possibilitavam o acesso a dados empresariais a partir de qualquer lugar (Figura 24). Essa condição do trabalho ir até o funcionário ficou conhecida como *telecommuting*. Além disso, os equipamentos, como computadores portáteis e celulares,

e o acesso a redes de dados possibilitavam que as pessoas trabalhassem fora das empresas. A essa facilidade deu-se o nome de escritório virtual (Andrade, 2007).

O *layout* baseado no conceito não territorial permitia que os funcionários fizessem uso dos ambientes de acordo com a necessidade da tarefa que precisava ser executada, melhorando o uso do espaço e flexibilizando a criação de diferentes equipes, segundo a necessidade do trabalho a ser desenvolvido (Bunemer, 2020).

Figura 24: Esquema de Escritórios não territoriais

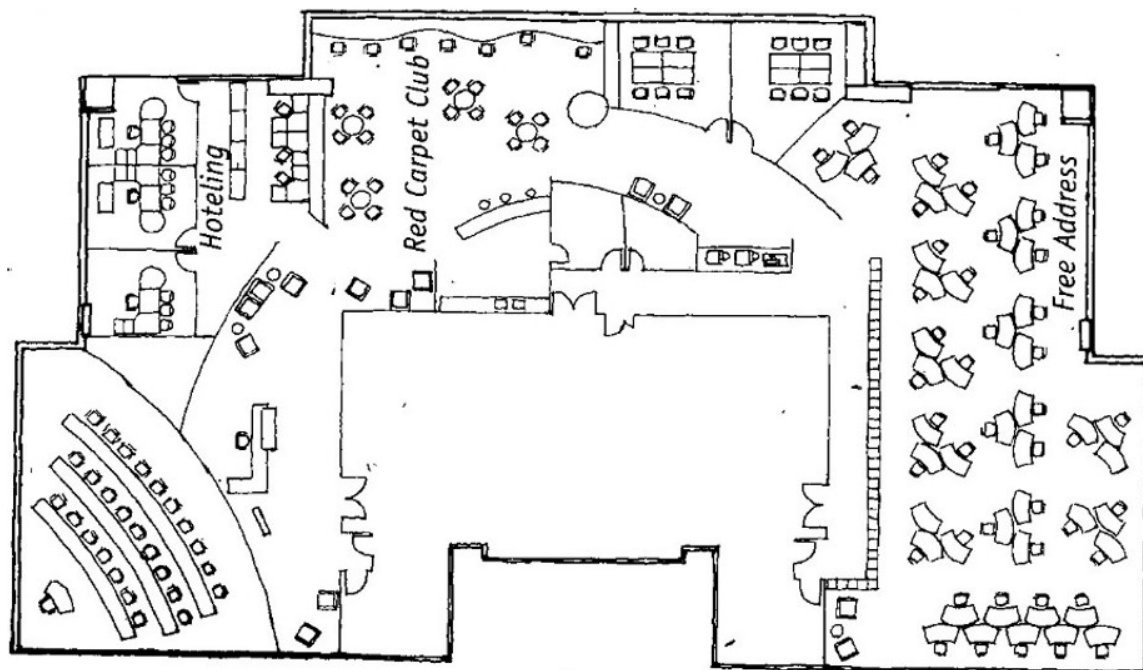


Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Segundo Andrade (2007), o *Home Office* surgiu como uma alternativa para alguns funcionários, que poderiam realizar suas tarefas desde suas próprias residências. O conceito *Hoteling* era destinado, principalmente, para os cargos de gerência: eram escritórios localizados, geralmente, fora dos domínios das empresas, dotados de recepção, salas de reuniões e de estar fechadas, destinados ao atendimento de clientes e visitantes. O *Free Address* poderia ser descrito como um espaço com várias estações de trabalho, situadas no escritório corporativo, destinadas àqueles funcionários que passavam grande parte do tempo desenvolvendo suas funções fora dos domínios da empresa. As empresas costumavam solicitar que o funcionário fizesse reserva antecipada desses locais. Outro conceito de escritório não territorial era o *Red Carpet Club*: seu *layout* abrigava um misto dos dois conceitos anteriores, possuía salas

fechadas de trabalho, mas também privilegiava os espaços abertos de trabalho e de convívio social e, também, situava-se na sede da corporação (Figura 25).

Figura 25: *Layout* não territorial



Fonte: Andrade (2007).

De um modo geral, a evolução tecnológica mudou muito a forma de se trabalhar. Atividades manuais e operacionais deram lugar ao trabalho criativo e intelectual, acarretando grandes mudanças nas relações entre funcionários e empresas (Andrade, 2013). O funcionário passou a ser mais valorizado e as empresas começaram a criar recursos para atraí-lo. Exemplo disso é o AT&T Building, erguido em Nova Iorque, projetado em 1984 pelos arquitetos Philip Johnson e John Burgee, com espaços para alimentação, academia de ginástica e atendimento médico, visando atrair os funcionários (Bunemer, 2020).

Assim, nas décadas de 1980 e 1990 essas mudanças possibilitaram o uso do tempo, bem como do espaço dos escritórios de outra forma. Surgiu o termo “reengenharia”, cunhado por Michael Hammer, ex-catedrático do Massachusetts Institute of Technology, no início dos anos 1990, para designar um redesenho do escritório e dos processos de trabalho que nele aconteciam. Esse novo espaço de trabalho deveria contemplar mais diversidade, bem como possibilitar rápidas mudanças de *layout*,

possuir mais espaços de encontro e entrosamento, menos hierárquicos, e voltados a atender o público exigente e inteligente que neles iria trabalhar (Duffy, 1997). Ainda segundo Duffy (1997), esse novo escritório deveria abraçar as novas formas de trabalho, com novos horários, outros locais para a realização de tarefas — a sede no centro da cidade, onde cada funcionário possuía a sua mesa, já não bastava mais — e a relação entre casa e trabalho também precisava ser revista.

Em seu livro publicado em 1997, Duffy traçou um comparativo das mudanças geradas pela tecnologia no modo de trabalhar, na forma de utilizar a tecnologia e os espaços e as consequências dessas alterações para o *layout* dos escritórios (Quadro 2).

Quadro 2: Escritório tradicional x escritório baseado em tecnologia, em 1997

	<b>Escritório tradicional</b>	<b>Escritório baseado em tecnologia</b>
<b>Padrões de trabalho</b>	Processos de rotina Tarefas individuais Trabalho isolado	Trabalho de conhecimento criativo Grupos, equipes, projetos Trabalho interativo
<b>Padrões de ocupação do espaço ao longo do tempo</b>	Locais de escritórios centrais em que se supõe que os funcionários ocupem individualmente estações de trabalho em tempo integral, normalmente ao longo do dia 9h-17h. O escritório conta com uma mesa por pessoa e é ocupado normalmente em níveis pelo menos 30% abaixo da capacidade total.	Conjunto distribuído de locais de trabalho (que pode ser móvel, no escritório ou em casa) ligados por redes de comunicação nas quais indivíduos autônomos trabalham em equipes de projeto. O horário diário é prolongado e irregular. As configurações de trabalho multifuncionais são ocupadas conforme a necessidade. Ocupação diária do espaço próxima da capacidade.
<b>Tipo de <i>layout</i> do espaço, sistemas de móveis e uso do espaço e dos edifícios</b>	Hierarquia de espaço e mobiliário relacionado com status. Alocação individual de espaço predomina sobre espaços de encontro interativos.	Vários trabalhos em grupo compartilhados e configurações individuais baseadas em tarefas. Ambiente, <i>layout</i> e mobiliário do escritório, voltados para o processo de trabalho e suas tarefas.
<b>Uso de tecnologia da informação</b>	Tecnologia usada para processamento de dados de rotina, terminais em posições fixas atendidos por servidor.	Foco na mobilidade de equipamentos de TI, usados em uma ampla variedade de configurações. Tecnologia usada para apoiar o trabalho criativo, tanto individual como em grupo. Os servidores de arquivos atendem a uma variedade de ferramentas de TI, incluindo PCs e laptops e equipamentos especializados compartilhados.

Fonte: Duffy (1997, p. 58).



Em função da evolução tecnológica, da informação e da comunicação, mobilidade e flexibilidade passaram a ter destaque nos ambientes de escritórios. Espaços de encontros, fortuitos ou não, como corredores e copas, começaram a ser valorizados, pois viabilizavam trocas de ideias, de conhecimento, interação. Outro fator relevante, desse momento, era a autonomia: agora os funcionários tinham mais liberdade para realização das suas tarefas e, em decorrência disso, buscavam mais controle sobre seus ambientes de trabalho. Assim, o *layout* dos escritórios passou a ser concebido levando-se em consideração a interação e a autonomia (Duffy, 1997).

Em 1997, Duffy (1997) identificou quatro tipos de organização dos espaços de trabalho: *hive*, *cell*, *den*, *club*. O Quadro 3 demonstra o padrão de trabalho, a ocupação do espaço, o *layout* e a utilização da tecnologia em cada um desses tipos organizacionais.

Quadro 3: *Hive, Cell, Den, Club*

	<i>Hive</i>	<i>Cell</i>	<i>Den</i>	<i>Club</i>
<b>Padrão de trabalho</b>	Trabalho rotineiro individual com baixa interação e pouca autonomia.	Trabalho individual, exigindo muita concentração e pouca interação.	Trabalho em grupo, com muita interação que envolve um equilíbrio variável de habilidades diferentes e interdependentes.	Trabalho de alto nível realizado por indivíduos talentosos e independentes que precisam trabalhar de forma colaborativa e individual.
<b>Ocupação do espaço ao longo do tempo, capacidade de compartilhamento do espaço ao longo do tempo</b>	Horário convencional (9-17h), podendo ocorrer trabalho por turnos. O horário de rotina, a baixa interação e a ocupação do espaço em tempo integral oferecem pouca margem para o uso do espaço compartilhado, exceto para o trabalho em turnos de 24 horas.	Cada vez mais irregulares e jornadas de trabalho variáveis e mais extensas, dependendo dos acordos individuais. Se a ocupação do espaço for baixa, existem oportunidades para configurações individuais compartilhadas (fechadas ou abertas)	Convencional (9-17h), podendo variar em função das atividades do grupo. A oportunidade de compartilhar o espaço ao longo do tempo aumenta, pois a equipe interativa está mais propensa a estar longe das mesas ou fora do prédio.	Dependendo do que precisa ser feito e de necessidades individuais, espera-se um padrão de uso de alta ocupação por longos períodos de tempo. O padrão de ocupação altamente intermitente suporta o uso compartilhado dos vários ambientes.
<b>Tipo de disposição (<i>layout</i>) do espaço</b>	Aberto, agrupado (4 ou 6 mesas), divisões mínimas, arquivamento	Salas fechadas ou estações de trabalho abertas usadas	Espaço de grupo ou salas de grupo, arquivamento	Ampla variedade de configurações baseada em

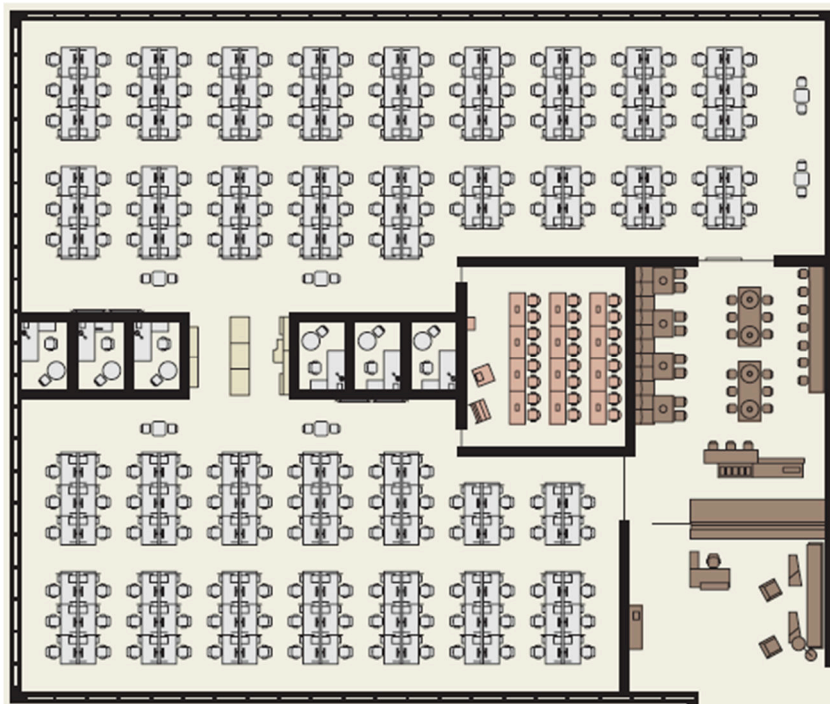
	máximo. Padrões de espaço simples, padronizados.	individualmente com alta blindagem ou divisórias.	médio. Espaços um pouco mais elaborados, contínuos, que abrangem ambientes de reunião e espaços de trabalho.	uma grande diversidade de tarefas.
<b>Uso de TI</b>	Terminais simples ou PCs em rede	Variedade de PCs individuais em redes e uso generalizado de laptops	PCs e alguns equipamentos de grupo especializados e compartilhados	Variedade de PCs individuais em redes e uso generalizado de laptops.

Fonte: Duffy (1997, p. 66), adaptado pela autora (2023).

Cada um dos quatro tipos de organização dos espaços de trabalho requeria um modo de utilizar o espaço, sendo assim, o *layout* dos escritórios deveria contemplar diversas configurações para dar suporte a todas as formas de trabalho (Duffy, 1997).

Acompanhando toda essa evolução, no final da década de 1990 surgiram os edifícios ecológicos. Estes possuíam os mesmos atributos dos “edifícios inteligentes”, considerando ainda nas suas concepções a “interface entre ambiente e tecnologia”. Ou seja, os projetos deveriam levar em consideração alguns fatores como condições meteorológicas, a fim de evitar o desperdício de energia, valendo-se adequadamente de recursos naturais.

Até o final do século XX, segundo Andrade (2013), o design do escritório e a sua localização foram reflexo do poder e da hierarquia de uma determinada empresa, ainda desempenhando a função de refletir a solidez e a credibilidade dela no mercado. No entanto, esses ambientes foram, em sua maioria, muito padronizados e pouco inspiradores (Figura 26), onde predominavam as estações de trabalho individuais, locadas por departamentos, com grandes salas de reuniões e um refeitório (360° Magazine, c 2016a).

Figura 26: *Layout tradicional*

Fonte: 360° Magazine (c 2016a).

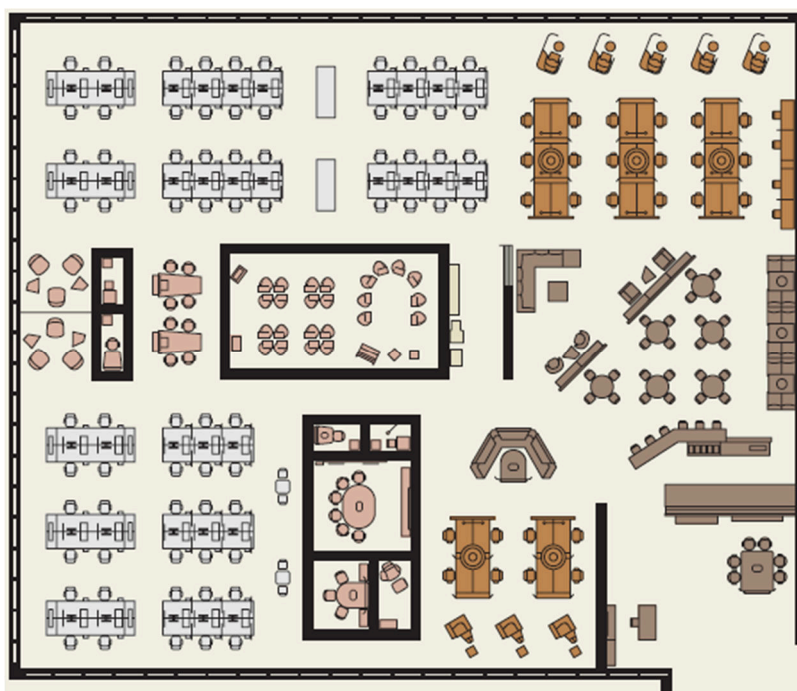
A revolução tecnológica iniciada no século XX alavancou o trabalho intelectual e criativo, acelerou os fluxos de trabalho, acirrou a competitividade e a velocidade da informação, e o escritório do século XXI sofreu alterações para abraçar essas mudanças, conforme veremos a seguir.

## 2.2 Século XXI – 2000 até 2010

O “trabalho baseado em atividades” ganhou mais destaque a partir do século XXI. Esse termo teve origem em um conceito de estrutura organizacional do trabalho e, frequentemente, vem sendo usado em conexão com o design do escritório (Fuchs; Kuk; Wiechmann, 2020; David, 2021). Ele deu origem a um *layout* com uma variedade de ambientes, conforme a Figura 27, que deveria ser dimensionado e mobiliado de acordo com a função que neles seria desenvolvida, como: (i) espaços abertos geralmente mobiliados com mesões ou estações menores para tarefas que demandassem integração e comunicação; (ii) salas menores para tarefas de trabalho focado e confidencial; (iii) salas para trabalho em grupo, com móveis flexíveis e recursos tecnológicos; (iv) salas de reuniões formais, com divisórias móveis que permitissem sua transformação em espaços mais amplos; (v) salas de estar ou

cafeterias que proporcionassem integração; (vi) espaços de descompressão que permitissem que os funcionários relaxassem (Andrade, 2007; Fuchs; Kuk; Wiechmann, 2020; David, 2021).

Figura 27: *Layout* diversificado e flexível



Fonte: 360° Magazine (c2016a).

Ao se implantar um *layout* baseado em atividades, geralmente, acontecia uma diminuição, ou até eliminação, das estações de trabalho, e o espaço dedicado à alimentação deixava de ser exclusivo para esse fim, passando a ser também um local para os funcionários se relacionarem e cooperarem (Fuchs; Kuk; Wiechmann, 2020; 360° Magazine, c2016a).

As *startups* de tecnologia, do início do século XXI, foram precursoras em modificar os ambientes de trabalho, tendo inserido espaços compartilhados, mesas de jogos e outras amenidades, somando informalidade e criatividade presentes em seu DNA, e atraindo olhares de trabalhadores de todo o mundo, ao mostrar que o trabalho não precisava ser rotineiro e sem graça, possibilitando mais autonomia, liberdade e dando espaço para os funcionários se expressarem (360° Magazine, c2016a). Em seu livro “Como o Google funciona”, Schmidt, Rosenberg e Eagle (2015, p. 53) afirmaram que, mesmo oferecendo uma ampla gama de facilidades e comodidades aos seus

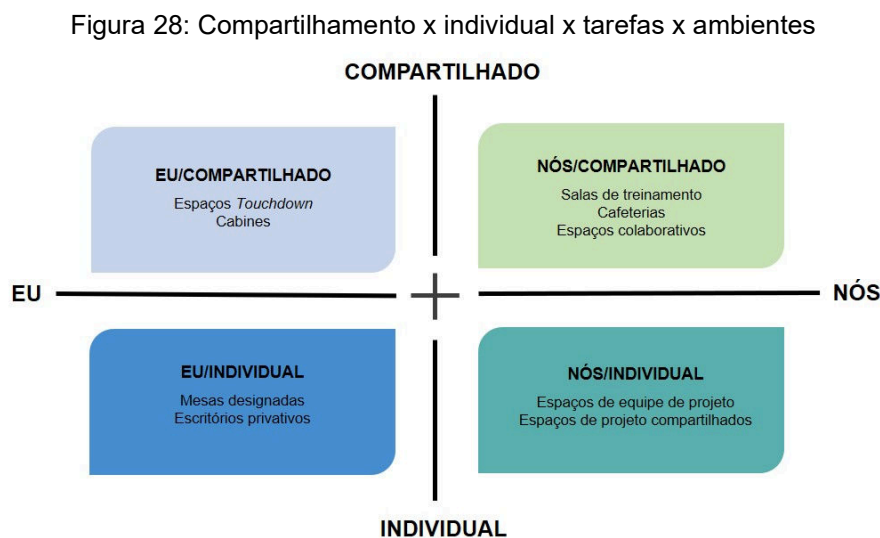
funcionários, as empresas de tecnologia deveriam mantê-los apinhados nas estações de trabalho, onde “com uma simples esticada de braço, você pode tocar o ombro de seu colega de trabalho, não há nada no caminho da comunicação e do fluxo de ideias de vocês”. Esse pensamento reforça a importância da troca de ideias entre os funcionários.

A diversificação e flexibilidade dos espaços corporativos foram reflexos de mudanças na organização do trabalho, pois “a hierarquia cede lugar à função ou à atividade realizada”, ou seja, o que a pessoa fazia na empresa passava a ter mais importância do que o cargo que ela ocupava (Andrade, 2013, p. 91).

### 2.3 Século XXI – 2010 até 2020

A segunda década do século XXI foi marcada pela disseminação da diversificação na forma de trabalhar e na realização de tarefas. Se na primeira década deste século essas modificações apareceram mais discretamente, na segunda elas foram mais notáveis e acompanhadas de lançamentos de mobiliários destinados a facilitar e atender esse novo jeito de trabalhar.

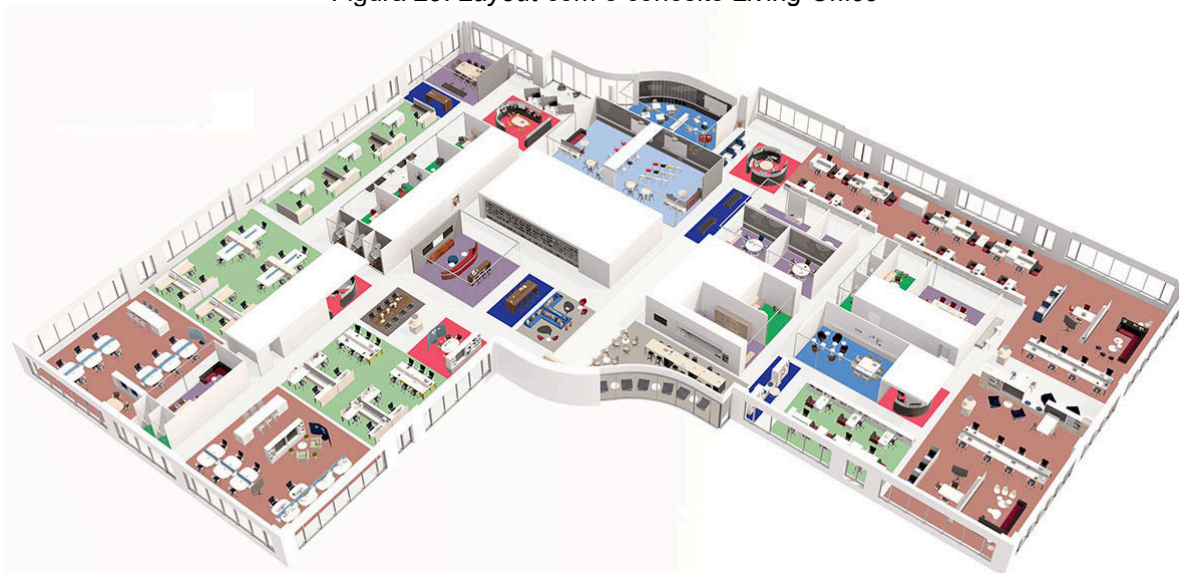
Os trabalhadores variavam, ao longo do dia, entre tarefas individuais e em grupo, que poderiam ser realizadas em espaços privados ou compartilhados; podendo estas ser planejadas ou não, com clientes ou colegas que poderiam estar ao seu lado ou em qualquer parte do mundo (Figura 28).



Fonte: 360º Magazine (c2012), editada pela autora (2023).

Assim, visando atender essa demanda diversificada de tarefas, no início da década de 2010, “através de um processo de pesquisa e observação, a Herman Miller identificou seis necessidades humanas fundamentais de todas as pessoas e empresas”: conquista, autonomia, pertencimento, status, objetivo e segurança. Baseada nisso, a empresa lançou o conceito *Living Office*® que também considerava o objetivo, a natureza e as atividades que eram pertinentes a cada colaborador e a cada empresa (Figura 29). Esse conceito abrangeu o *layout* do ambiente, os móveis e as ferramentas necessárias para proporcionar aos funcionários uma experiência de trabalho elevada (Fischer, 2017).

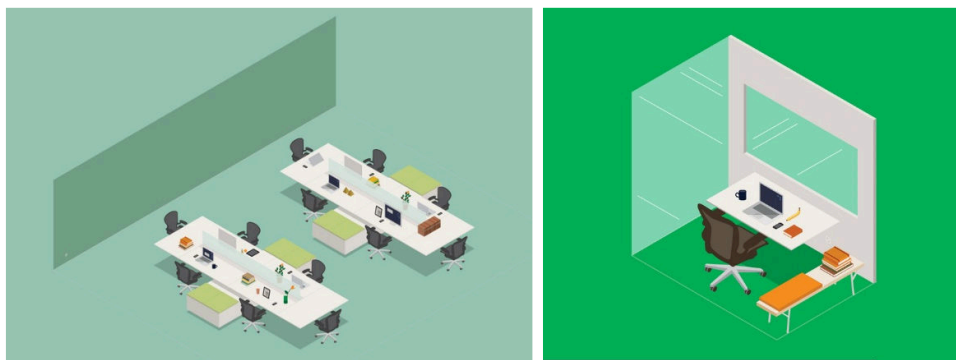
Figura 29: *Layout* com o conceito *Living Office*



Fonte: Herman Miller (c2022).

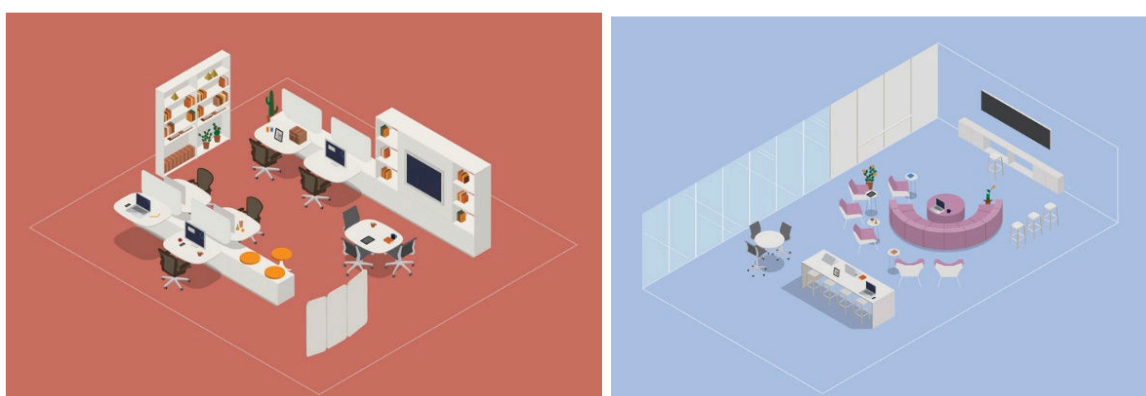
Nem fechados em cubículos, nem um plano totalmente aberto, o escritório deveria ser um ambiente equilibrado, com diferentes locais de trabalho; desta forma, o *Living Office*® abordou dez configurações diferentes de espaços para a realização de tarefas: (i) *hive* (colmeia), (ii) *haven* (refúgio), (iii) *clubhouse* (clube) (iv) *forum* (fórum) (v) *jump space* (plataforma), (vi) *cove* (baía), (vii) *plaza* (praça), (viii) *workshop* (oficina), (ix) *meeting space* (salas de reuniões) e (x) *landing* (espaço de transição).

*Hive* (Figura 30) era um conjunto de estações de trabalho, usadas para trabalho individual ou colaborativo. *Haven* (Figura 30) idealizado para o trabalho concentrado ou para relaxar, poderia ser um ambiente fechado ou simplesmente protegido por divisórias (Souza, 2020a).

Figura 30: Espaço *Hive* e *Haven*, respectivamente.

Fonte: Souza (2020a).

*Clubhouse* (Figura 31), espaço destinado a uma equipe definida para um projeto específico e de longo prazo. Formado por várias estações de trabalho individuais e em grupo, possibilitava o deslocamento dos profissionais entre as atividades e o uso de várias tecnologias (Souza, 2020a). *Forum* (Figura 31) era um espaço destinado a “apoiar uma apresentação ou uma discussão de conteúdo”, estava distribuído de forma que os colaboradores tivessem uma ótima visão do orador e do dispositivo de apoio (monitor ou projeção) e, também, deveria facilitar o desempenho de participantes remotos (Souza, 2020b).

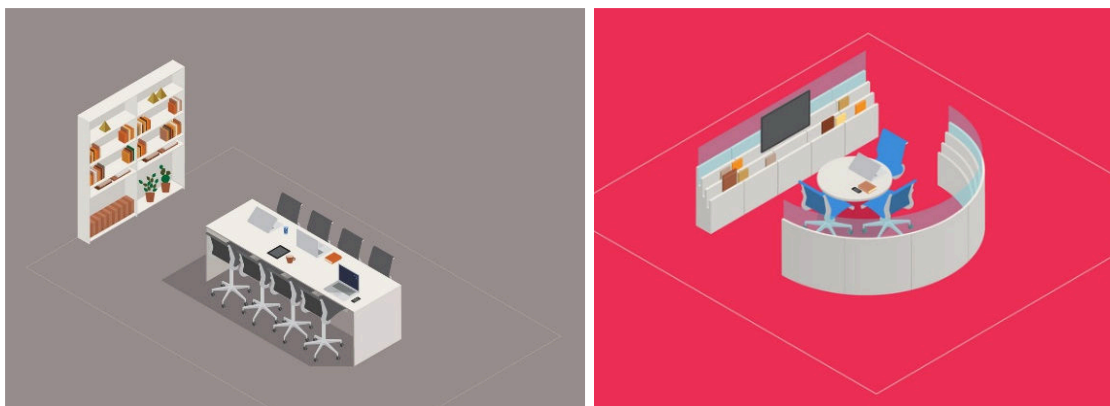
Figura 31: *Clubhouse* e *Forum*, respectivamente.

Fonte: Souza (2020a) e Souza (2020b).

*Jump Space* (Figura 32) é a estação de trabalho que deveria ser utilizada por um curto período de tempo, ser facilmente acessada, e por isso costumava ser localizada em espaços de alto fluxo de pessoas ou vizinhas a ambientes movimentados. Também visava servir de ponto de encontro para pessoas de diferentes equipes. *Cove* (Figura 32) eram

espaços destinados a pequenas e rápidas reuniões, deveriam ter isolamento suficiente de modo que não perturbasse os trabalhadores situados nas proximidades. Estes ambientes estavam localizados junto a estações individuais ou a áreas comuns (Souza, 2020a).

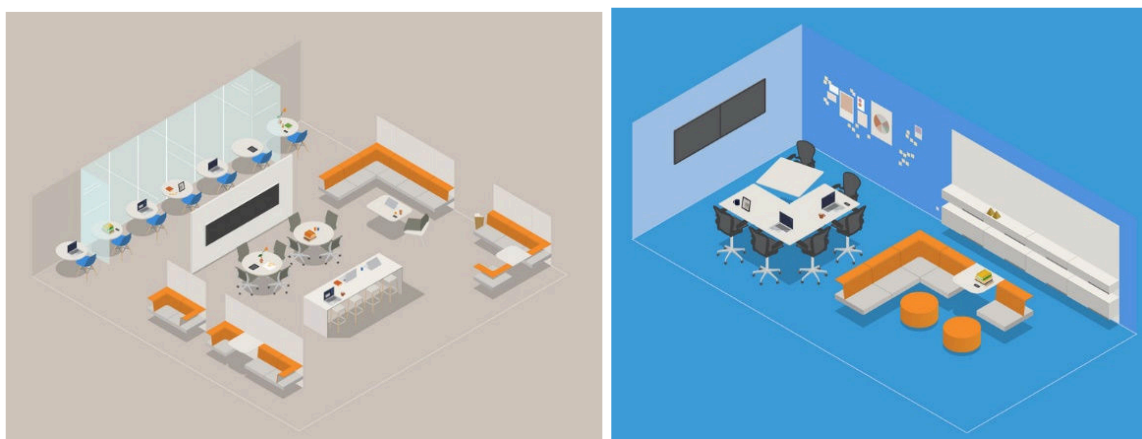
Figura 32: *Jump Space* e *Cove*, respectivamente.



Fonte: Souza (2020a).

*Plaza* (Figura 33), assim como a praça urbana, servia de ponto de encontro e convívio entre colaboradores de diferentes áreas, era local aberto e acolhedor, disposto em áreas com muito tráfego e de cruzamentos, e deveria propiciar várias atividades simultaneamente (Souza, 2020b). *Workshop* (Figura 33) era um ambiente de trabalho colaborativo para a geração de novas ideias, dispunha de “superfícies e ferramentas analógicas e digitais para exibir e criar trabalhos”. A diversidade de mobiliário deveria permitir que os trabalhadores optassem e ordenassem o espaço conforme a necessidade exigida pela tarefa a ser realizada (Souza, 2020a).

Figura 33: *Plaza* e *Workshop*, respectivamente.

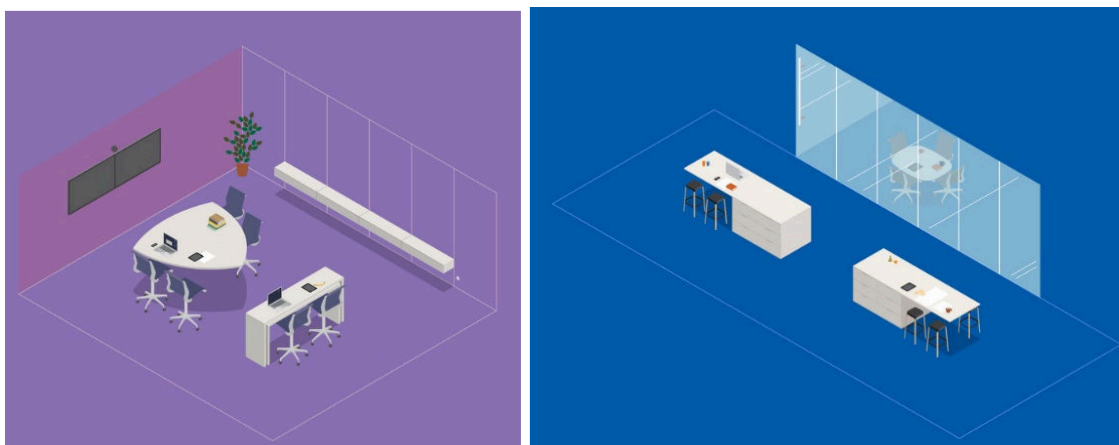


Fonte: Souza (2020b) e Souza (2020a).



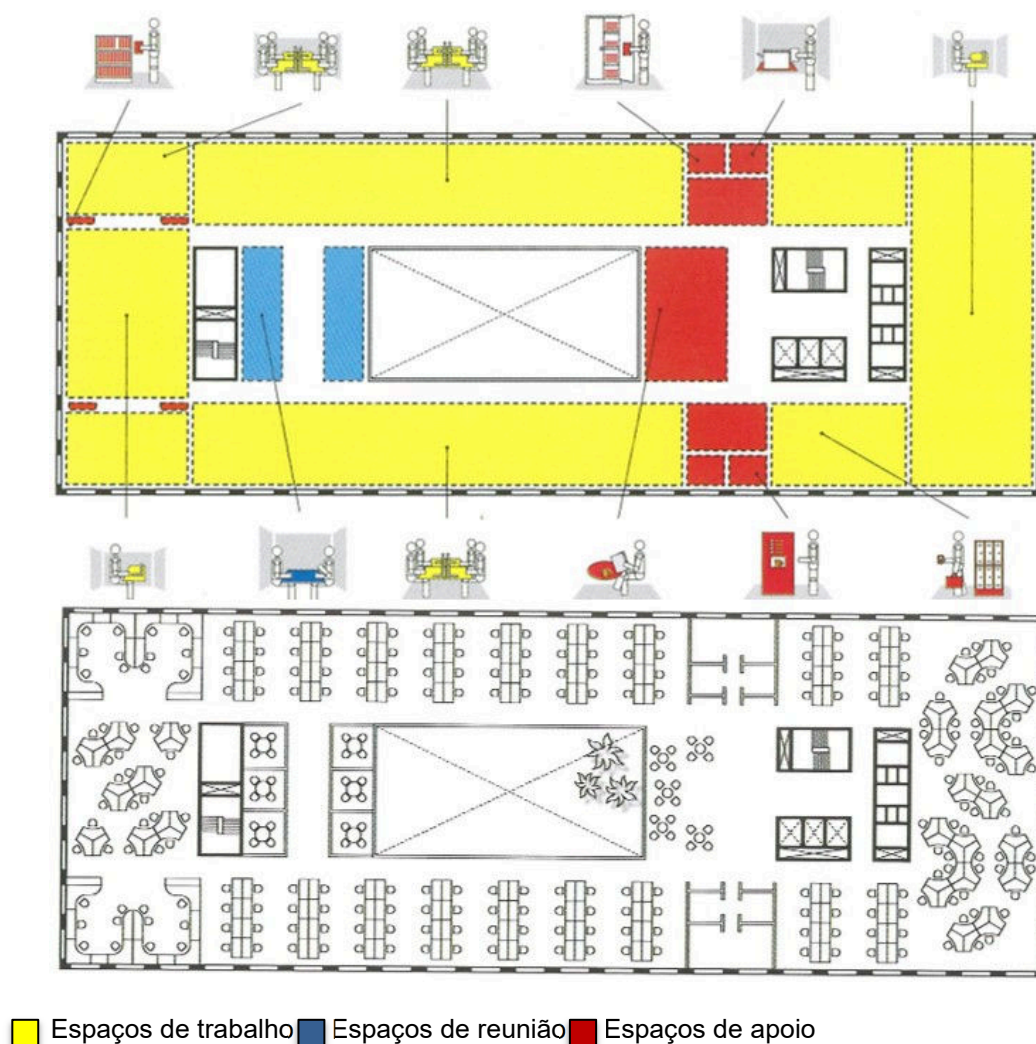
*Meeting Space* (Figura 34) eram salas voltadas para a troca de informações, de um único indivíduo ou até mesmo de um grupo de colegas discutindo um assunto. Em função do perfil da empresa, poderia ser um ambiente mais casual ou tradicional. *Landing* (Figura 34) eram ambientes abertos, de transição e convívio para os participantes de reuniões ou de fóruns, e costumavam ser de curta permanência (Souza, 2020b).

Figura 34: *Meeting Space* e *Landing*, respectivamente.



Fonte: Souza (2020b).

A necessidade de existir uma multiplicidade de espaços para atender aos trabalhadores era uma ideia com a qual Van Meel, Martens e Van Ree (2012) também concordavam. No entanto, diferente do conceito *Living Office*®, que oferecia dez ambientes diferentes de trabalho, os autores identificaram, no momento da publicação do seu livro, três espaços principais que conformavam o *layout* do escritório: o espaço de trabalho, o de reuniões e o de apoio (Figura 35).

Figura 35: Setorização e *layout* de escritório

Fonte: Van Meel; Martens; Van Ree (2012).

Estes três espaços se subdividiam em outros 26 ambientes. Os espaços de trabalho se dividiam em outros nove ambientes: (i) escritório aberto — espaço para mais de dez pessoas, onde poderiam ser realizadas tarefas rotineiras, colaborativas e que exigissem pouco foco; (ii) estação linear — espaço semiaberto, podendo acomodar de dois a oito funcionários, para afazeres que requeressem média concentração; (iii) estação celular — local para uma pessoa, semifechado, foco e interatividade em níveis medianos; (iv) escritório individual — ambiente fechado para um colaborador ou para pequenas reuniões; (v) escritório compartilhado — lugar fechado para até três pessoas que desempenhassem tarefas colaborativas e de médio foco; (vi) escritório de equipe — espaço fechado para equipe de até dez pessoas que realizassem tarefas confidenciais e compartilhadas pelos seus membros; (vii) cabine individual — espaço fechado para um

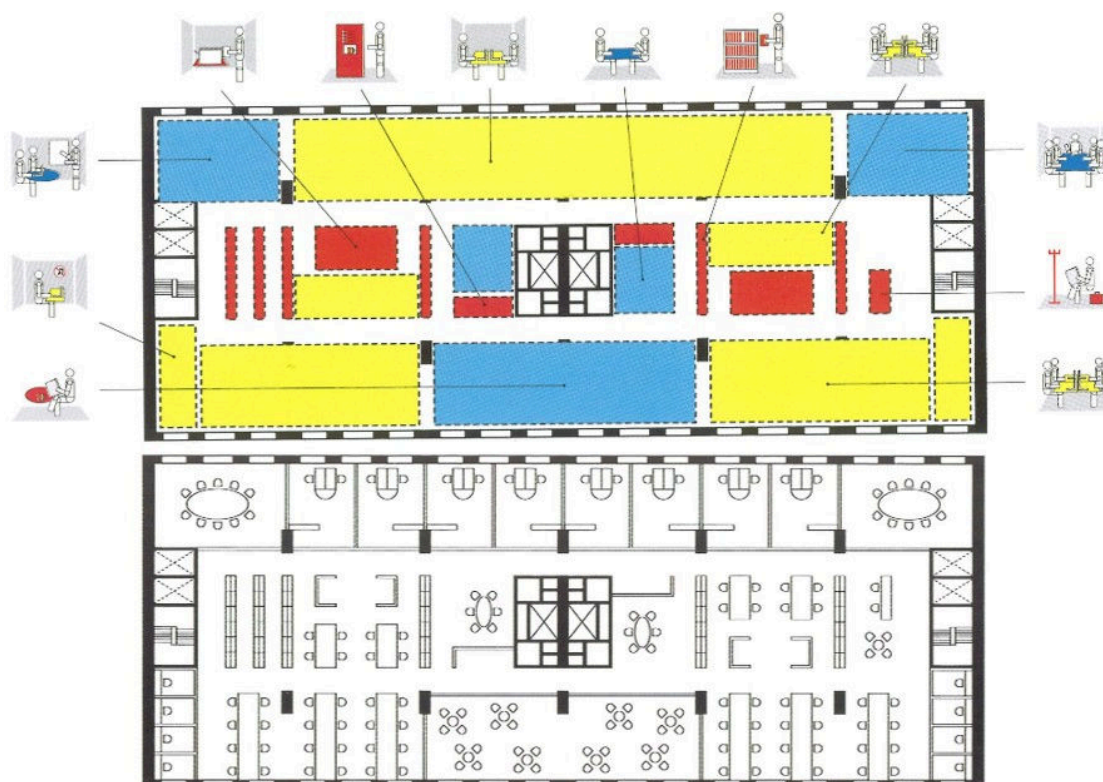
funcionário que desempenhava tarefa por um curto período para a qual era exigida confidencialidade ou foco; (viii) salão de trabalho — destinado a atividades de curta duração, colaborativas e que comportava até seis pessoas; (ix) estação temporária — ambiente aberto, para um colaborador que realizava tarefas rápidas e com baixo nível de interação e concentração (Van Meel; Martens; Van Ree, 2012).

Os espaços de reunião eram planejados para diferentes tipos de encontro, com dois a 12 participantes, conforme a seguinte especificação: (i) sala de reunião pequena — espaço cerrado, para até quatro integrantes; (ii) sala de reunião grande — ambiente fechado, deveria comportar de cinco a 12 pessoas; (iii) espaço de reunião pequeno — espaço aberto ou semiaberto, para encontros rápidos de dois a quatro funcionários; (iv) espaço de reunião grande — ambiente aberto ou semicerrado, que abrigaria de cinco a 12 pessoas, destinado a encontros breves e informais; (v) sala de *brainstorm* — lugar fechado, destinado para cinco a 12 funcionários, para *workshops* e *brainstorming*; (vi) ponto de reunião — para encontros informais de duas a quatro pessoas (Van Meel; Martens; Van Ree, 2012).

Van Meel, Martens e Van Ree (2012) também relacionaram doze espaços de apoio, os quais têm sua relevância, pois de alguma forma contribuía para encontros casuais que alimentavam a coesão e o senso pertencimento à organização: (i) espaço de arquivamento; (ii) espaço de armazenamento; (iii) área de impressão e cópia; (iv) área de correspondências; (v) área de alimentação; (vi) área de descanso; (vii) área de guarda-volumes; (viii) área de fumantes; (ix) biblioteca; (x) sala de jogos; (xi) área de espera; (xii) área de circulação. Ainda segundo os autores, em um escritório panorâmico eficiente, como o da Figura 34, os percentuais das áreas ficavam assim distribuídos: 83% para espaços de trabalho, 6% para reuniões e 11% para espaços de apoio (sem a área de circulação).

Entretanto, poderia haver variações em função da atividade da corporação. Assim, ao se optar por um escritório que incentivasse mais a criação (Figura 36), as porcentagens ficariam assim distribuídas: 60% para espaços de trabalho, 30% para reuniões e 10% para espaços de apoio (Van Meel; Martens; Van Ree, 2012).

Figura 36: Setorização e *layout* de escritório que incentiva a criação



■ Espaços de trabalho ■ Espaços de reunião ■ Espaços de apoio

Fonte: Van Meel; Martens; Van Ree (2012).

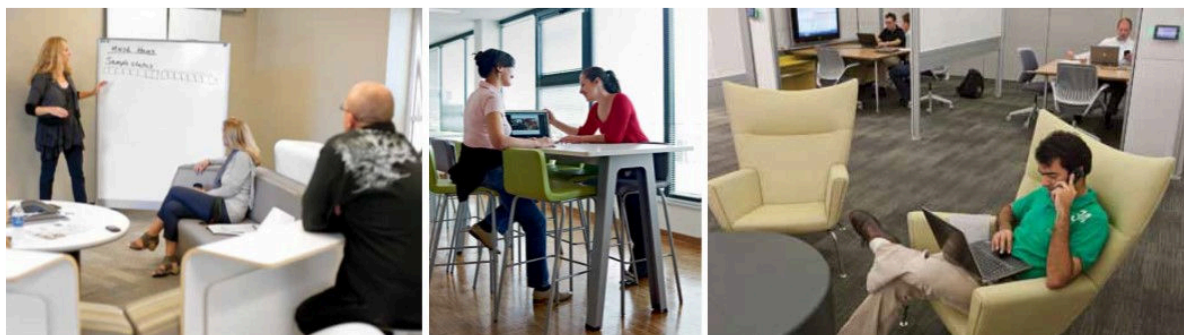
O projeto de escritórios também envolve questões como “bem-estar e a felicidade dos funcionários”, assim como “produtividade, cultura, flexibilidade”, sem deixar de lado questões de ergonomia e conforto ambiental (Van Meel; Martens; Van Ree, 2012, p. 17). Os autores ainda ressaltaram que os custos também deveriam ser levados em consideração, pois no momento da publicação do seu livro, existia uma grande ociosidade com relação às estações de trabalho que, em média, eram usadas apenas 50 a 60% durante o turno de trabalho. O compartilhamento de mesas reduziria a quantidade necessária e possibilitaria a acomodação de um número maior de funcionários no mesmo espaço. A padronização das mesas e das dimensões dos ambientes também seriam questões relevantes, pois facilitariam eventuais mudanças no ambiente corporativo, a um custo menor e com menos transtornos (Van Meel; Martens; Van Ree, 2012).

Corroborando com a ideia de Van Meel, Martens e Van Ree (2012) que o *layout* dos escritórios deveria ser flexível e composto de espaços destinados a tarefas em grupo e individuais, McLaurin [2016?] defendia que existiam mais dois pontos que deveriam

ser considerados ao se projetar um local de trabalho: o gerenciamento de ruído — o barulho poderia ser muito inconveniente para a realização de determinadas tarefas, e quando o *layout* dos escritórios contemplava áreas mais silenciosas, os funcionários se mostravam mais satisfeitos — e o acesso, tanto a pessoas quanto a recursos. As pessoas eram a alavanca dos negócios no mundo do trabalho, e espaços que facilitassem a comunicação entre elas eram fundamentais. Acesso a suprimentos e alimentos também eram recursos importantes para os trabalhadores.

Além de oferecer uma gama de diferentes espaços para os trabalhadores realizarem seus afazeres, a Steelcase, empresa americana de móveis, apontou outros dois fatores que deveriam ser considerados ao se projetar um escritório. O primeiro era oferecer aos colaboradores a opção de trabalhar em diferentes posturas ao longo do dia. Esta mudança de postura era fisicamente revigorante, estimulava a mente e fazia com que as pessoas se mantivessem mais engajadas (Figura 37). O segundo fator seria a criação de espaços que apoiassem as necessidades de interações mistas, tanto físicas quanto virtuais (Congdon; Moutrey, c2013).

Figura 37: Diferentes espaços com móveis ofertando uma diversidade de posturas



Fonte: 360° Magazine (c2012).

Em 2014, por meio de uma pesquisa, a empresa Steelcase identificou que os funcionários estavam sentindo falta de privacidade, uma vez que vinham sendo interrompidos frequentemente. De acordo com um estudo realizado pela Universidade da Califórnia, após sofrer algum tipo de distração, a mente pode levar até 23 minutos para retomar o foco na tarefa que estava realizando. A falta de privacidade é um assunto recorrente no projeto de escritórios. O sistema *Action Office*, desenvolvido na década de 1960, visava oferecer um pouco mais de privacidade do que aquela que as pessoas tinham nas fileiras de mesas do sistema *bullpen*. Entretanto, desde o início dos anos 1990, com os avanços tecnológicos e a colaboração sendo vista como um

fator para a inovação, ela passou a ser o foco dos projetos corporativos, e a privacidade foi sendo ignorada (360° Magazine, c2014).

Assim, na década de 2010, marcada pela importância da interação e colaboração entre os funcionários, percebeu-se que os funcionários precisavam de ambientes mais privativos. E isso poderia ser feito de forma distribuída, com pequenas cabines destinadas a atender um telefonema, se desconectar e reenergizar ou até mesmo obter a privacidade desejada para se conectar virtualmente com outras pessoas, destinadas a um uso mais eventual (Figura 38). Ou com a criação de zonas mais silenciosas, estas destinadas a usos mais prolongados, com a função de abrigar pequenos grupos, ou duplas, que trabalham num mesmo projeto (Figura 39). O ideal é que existam ambas as opções no *layout* (360° Magazine, c2014).

Figura 38: Cabines com três espaços privados individuais



Fonte: 360° Magazine (c2014).

Figura 39: Modelo de zona silenciosa



Fonte: 360° Magazine (c2014).

Outra pesquisa da Steelcase, em parceria com a Universidade de Wisconsin-Madison, revelou que oferecer alguma privacidade visual seria suficiente para contribuir com a concentração dos funcionários (Figura 40). Portanto, não seria necessário abandonar o plano aberto, mas sim mobiliá-lo da forma adequada (360° Magazine, c2020a).

Figura 40: Estações de trabalho com telas privadas



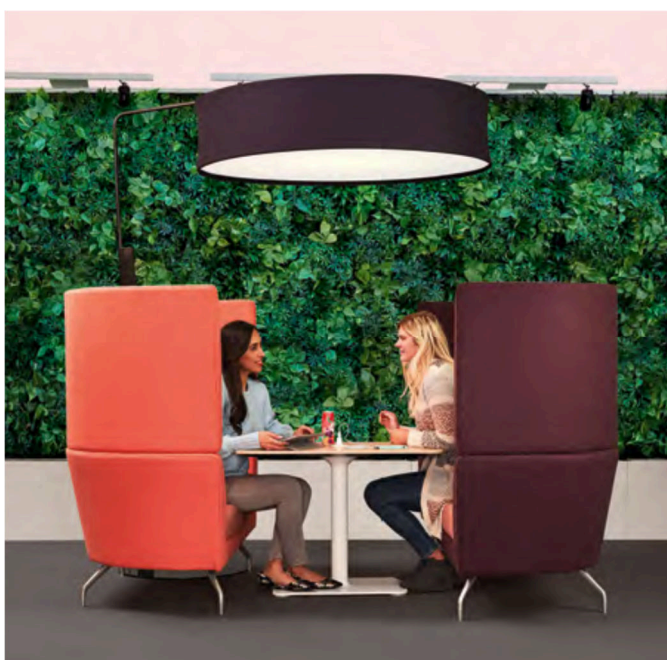
Fonte: Steelcase [20\_\_?].

Mais um fator relevante dessa década foi o início da eliminação das salas privadas dos funcionários de alto escalão. As estações de trabalho dos líderes se misturavam

com as demais mesas do plano aberto e eles usufruem de espaços privativos compartilhados, conforme o necessário (360° Magazine, c2016b). Em algumas empresas nem mesmo o presidente tinha sala designada e privativa (360° Magazine, c2020b).

No início deste século, o ambiente de escritório começou a sofrer alterações, pois as empresas, em especial as *startups* de tecnologia, perceberam que um ambiente padronizado para a eficiência não estava satisfazendo seus funcionários que vinham em busca de um local de trabalho que favorecesse seu bem-estar emocional, cognitivo e físico. Assim, gradualmente, o projeto do escritório passou a ser centrado no ser humano, visando incentivar a colaboração e a criatividade para melhorar a produtividade. Então, a década de 2010 finalizou com o surgimento do termo “anti-escritório” para designar escritórios cujos ambientes eram mais descontraídos e enérgicos, contrastando com os ambientes formais e convencionais do século passado, visando atrair os melhores e mais brilhantes funcionários (Figuras 41 e 42). Elaine Roush, gerente de design de aplicativos da Steelcase, ressaltou que embora os funcionários gostassem de espaços mais descontraídos, eles só usariam esses ambientes para trabalhar caso eles fosse, funcionais e oferecessem as ferramentas adequadas para a realização das tarefas (360° Magazine, c2020c).

Figura 41: Ambiente informal para reuniões ou trabalho, com encosto alto para minimizar distrações e parede viva trazendo a natureza para dentro do escritório



Fonte: 360° Magazine (c2020c).



Figura 42: Ambiente informal, com uma tela de privacidade que cria a divisão entre os espaços



Fonte: 360° Magazine (c2020c).

Ao se projetar escritórios, era necessário levar em conta todas as cinco funções que o espaço precisaria atender — foco, socialização, colaboração, aprendizado e renovação. Poderia parecer simples, mas o problema era acertar a distância entre as áreas de foco e as áreas de interação. Quando locadas muito próximas, poderiam atrapalhar o trabalho focado, porém, se muito separadas, o trabalhador não iria até a área que lhe ofereceria a concentração necessária (360° Magazine, c2020c). Outra questão que deveria ser observada era a inserção da natureza nos ambientes de trabalho, não só acrescentando vegetação, mas incorporando uma diversidade de formas, padrões e texturas (360° Magazine, c2016a). Cores, formas e padrões criados com base na natureza — folhas, flores, animais, madeiras e pedras — podem aumentar a sensação de bem-estar das pessoas (Gillmor, Chugh, 2023).

A empresa internacional de arquitetura e design Il Prisma descobriu, por meio de uma pesquisa, que locais de trabalho projetados com base nos cinco sentidos — visão, olfato, audição, paladar e tato — poderiam melhorar o bem-estar do funcionário, aumentando sua concentração e facilitando a aprendizagem. Isso se deve ao fato de que é por meio dos sentidos que percebemos o mundo. Dessa forma, ao se projetar um escritório, deveriam ser considerados aspectos como cores, cheiros e texturas dos materiais, assim como a iluminação (360° Magazine, c2016c). A pesquisa apontou que as cores azul e verde, bem como o uso de madeira e materiais naturais, promoveram estados cerebrais mais calmos e relaxados. Além disso, também foi identificado que os funcionários preferiam espaços personalizados e que lhes

transmitissem sensações positivas, ao invés de ambientes frios e uniformes (360° Magazine, c2016c). Corroborando com esta ideia, Gosling, Gifford e Mccunn (2013) ressaltaram que ao fazer a seleção de materiais, cores e iluminação, o projetista estabelece o quão significativo o ambiente pode se tornar para seu usuário. Os autores também afirmaram que escritórios com detalhes coloridos melhoram o estado emocional de seus usuários.

## 2.4 Evolução dos interiores de escritório no Brasil

Até o início do século XX, segundo Andrade (2007), o Brasil seguiu o modelo europeu de metrópole e este passou a ser substituído pelo modelo americano, com seus arranha-céus. Assim, São Paulo e Rio de Janeiro, que abrigavam o incipiente setor terciário brasileiro, experimentaram algumas mudanças significativas, em especial, com a vinda de empresas americanas, a partir da década de 1920. Em 1928, na cidade de São Paulo, foi inaugurado o Edifício Alexandre Mackenzie, projetado pelos arquitetos estadunidenses Preston e Curtis e executado pelo escritório Ramos de Azevedo, Severo e Villares. Destinado a ser sede da Light Power Company, o “*layout* se espelhou integralmente no modelo da teoria de administração científica de Taylor” (Figura 43). O *layout* era reflexo da produção fabril, com as mesas dispostas lado a lado, uma atrás da outra, num grande espaço aberto. Os gerentes ocupavam salas fechadas, a partir das quais mantinham o controle (Andrade, 2007, p. 77).

Figura 43: Interior do Edifício Alexandre Mackenzie



Fonte: Andrade (2007).

Até o final da década de 1980, o *Bullpen*, cujas características de ocupação estavam baseadas no taylorismo, orientou o *layout* dos escritórios brasileiros (Andrade, 2013).

No entanto, Amaral (1987) relatou que o Escritório Panorâmico passou a ser utilizado no Brasil em 1971, possibilitando uma economia de área próxima a 30%, se comparado ao escritório tradicional, ocasionando também economia de energia elétrica e seu *layout* flexível facilitava eventuais rearranjos.

No Brasil, o processo de expansão do setor terciário se iniciou no século XX, em especial, a partir da década de 1970, como consequência dos processos de urbanização e industrialização (Amaral, 2011). Segundo Andrade (2007, p. 79), nessa época também ocorreu a “incorporação de muitas empresas brasileiras por empresas multinacionais, principalmente de origem americana”, ocasionando mudanças na organização física dos ambientes. O *layout* dos escritórios das matrizes dessas multinacionais se baseava no *Open Plan*, no entanto, devido à falta de um sistema de mobiliário integrado no mercado brasileiro e de uma cultura empresarial baseada na hierarquia, se fez necessário na época realizar adaptações, resultando em um escritório com características semelhantes ao Escritório Panorâmico.

A configuração do *layout* foi, nessa época, determinada pelos diferentes departamentos que estavam separados entre si por biombos (Figura 44). Já as mesas de cada departamento repetiam a disposição dos primeiros escritórios, lado a lado, uma atrás da outra; e os gerentes eram instalados em salas fechadas, na periferia do andar, remetendo mais ao Taylorismo que ao Escritório Panorâmico (Andrade, 2007).

Figura 44: “Instituição financeira de origem americana”



Fonte: Andrade (2007, p. 79).

Com o passar dos anos, surgiram no mercado produtos que possibilitaram a utilização de superfícies anexadas aos biombos. Entretanto, o cubículo formado por divisórias de 1,60m, tão difundido nos Estados Unidos e que caracterizava o *Open Plan*, praticamente inexistiu aqui no Brasil. Entre as causas apontadas por Andrade estão o alto custo deste tipo de mobiliário e a necessidade de, no mínimo, duplicar a área utilizada por cada funcionário (Andrade, 2007).

Mudanças significativas começaram a acontecer apenas no final da década de 1980. Segundo Vargas (2014), o edifício Citicorp Center, sede do City Bank paulista, erguido em 1986, na Avenida Paulista, foi pioneiro no Brasil no quesito “edifícios inteligentes”. Os arquitetos Croce, Aflalo & Gasperini, projetaram uma edificação com planta livre, piso elevado para cablagem, equipado com central de segurança e de ar-condicionado, controle de elevadores, instalações lógica e de telefonia.

Os interiores do City Bank foram projetados pelo arquiteto Ricardo Loeb, seguindo os padrões da instituição de Nova York, o resultado foi um espaço com um *layout* inovador, uso de materiais de acabamentos inéditos e novos tipos de estações de trabalho (Andrade, 2007). De acordo com Carrascosa (1987), para definir o *layout* da instituição financeira, o arquiteto Ricardo Loeb conversou com os diretores, chefes de departamentos, representantes dos vários setores da instituição, levantou dados fornecidos pelo banco (número de funcionários, móveis necessários para desenvolver suas funções, relações entre os departamentos) e também com os arquitetos da edificação. Os móveis e as divisórias foram desenvolvidos de forma que permitissem alterações no *layout*, já que a flexibilidade era uma exigência do banco, ainda mais diante de um cenário de instabilidade econômica, com a inflação alta (Figura 45). Apesar de todas as inovações, a mesa continuou revelando a hierarquia presente na instituição, pois o funcionário de baixo escalão recebia uma mesa padrão e, à medida que a função que o colaborador exercia ia subindo, mais componentes eram acrescentados à sua mesa (Carrascosa, 1987).

Figura 45: Estação de trabalho composta definida por divisória baixa e mesa em forma de “u”

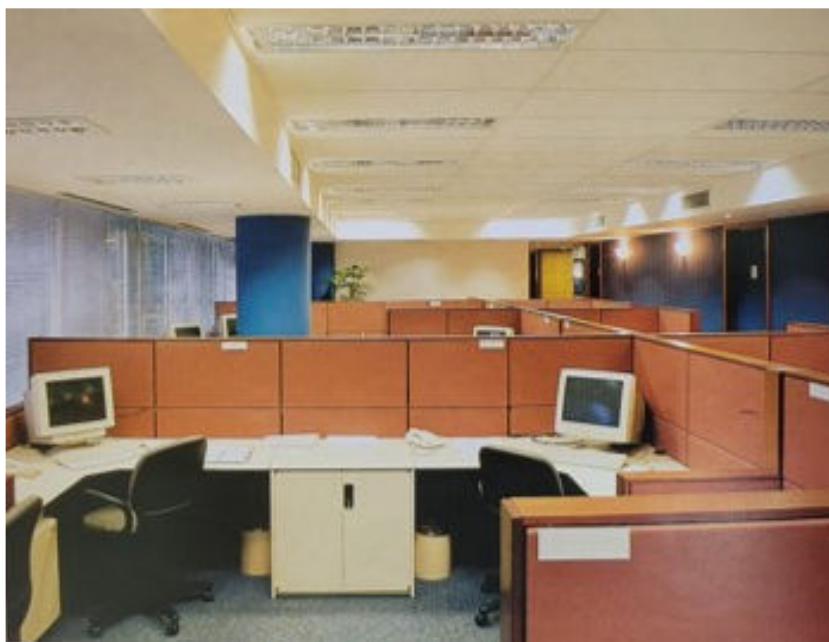


Fonte: Gikovate (1987).

O *layout* refletia o conceito de Escritório Aberto, com as salas dos gerentes situadas junto às janelas e definidas por biombos de 1,60 m de altura feitos com tecido ou com madeira e vidro (Andrade, 2007).

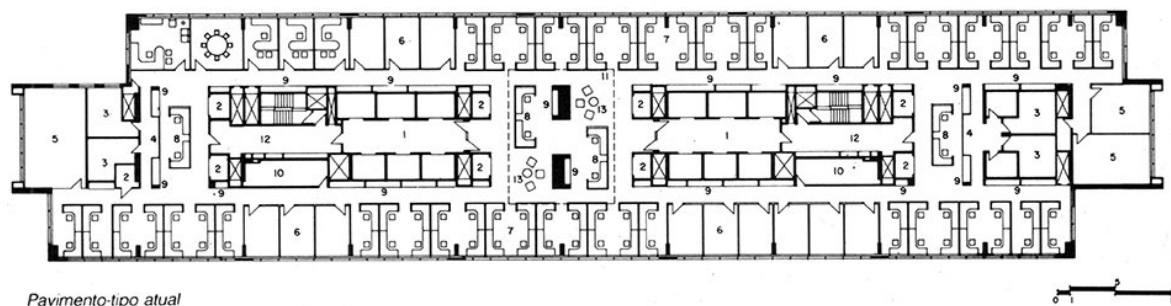
Na década de 1990, a disseminação e o aumento do uso dos computadores nos escritórios, aliados aos avanços tecnológicos e das telecomunicações, começaram a demandar mais infraestrutura e versatilidade. Somado a esses fatores, em 1990, foi regulamentada a NR17 (Norma Regulamentadora do Ministério do Trabalho), que estabeleceu parâmetros ergonômicos para que os trabalhadores tivessem suas necessidades psicofisiológicas atendidas. Assim, começaram a acontecer mais mudanças no local de trabalho. A década de 1990 também foi marcada pela abertura de mercado, o que possibilitou a entrada de produtos importados de melhor qualidade, como carpetes em placa e forros em fibra mineral. Essa abertura impulsionou a evolução da indústria moveleira que precisava competir com produtos importados, além de precisar atender uma demanda interna maior. Também nessa época surgiu no mercado brasileiro o mobiliário autoportante (Figura 46), com planos independentes e com a possibilidade de ajustar as bases de teclados e monitores (Andrade, 2007).

Figura 46: Escritório com mobiliário autoportante



Fonte: Melendez (2001).

De acordo com Andrade (2007, p. 81), “o modelo americano de escritório aberto para as áreas administrativas e técnico-operacionais e fechado para o alto escalão passou a ser bastante utilizado pelas empresas” embora não fosse a melhor solução para certos casos, pois a alta densidade desse tipo de *layout* acabava gerando um “excesso de ruído e falta de privacidade”, em especial aqui no Brasil, onde as estações de trabalho eram mais compactas e os biombos que as dividiam bem mais baixos do que os de 1,60m usados nos Estados Unidos. Em alguns casos, até equipes de alto desempenho foram alocadas em espaços abertos. Exemplo desse modelo de escritório foi o projeto de interiores da IBM, no Rio de Janeiro, realizado pelo escritório Pontual Arquitetura em 1990 (Figura 47). Em reportagem publicada na revista Projeto, os arquitetos responsáveis pela obra declararam na época que a empresa contratante solicitou áreas abertas para os funcionários e salas fechadas para a gerência e reuniões (Projeto, 1993).

Figura 47: *Layout* da IBM – Pontual Arquitetura, 1990

## Legenda

- |                       |   |                                    |
|-----------------------|---|------------------------------------|
| 1. Hall de elevadores | 5. Sala de reunião (divisória piso-teto)    | 9. Armários/arquivos               |
| 2. Fan coil           | 6. Sala de gerente (divisória piso-teto)    | 10. Impressoras/xerox/almojarifado |
| 3. Sanitário          | 7. Módulo de funcionários (divisória baixa) | 12. Hall de serviço/emergência     |
| 4. Copa/café          | 8. Pool de secretárias (divisória baixa)    | 13. Espera                         |

Fonte: Projeto (1993).

Outro detalhe desse projeto foi o espaço destinado ao café/bebedouro localizado num corredor, em frente aos sanitários, sem espaço para sentar-se (Figura 48). Esse tipo de ambiente seria projetado de uma forma bem diferente no início do século XXI, quando passaria a ser visto como um espaço onde novas ideias poderiam ser geradas e onde muitas experiências poderiam ser trocadas.

Figura 48: Espaço do café/bebedouro



Fonte: Rodrigues (1993).

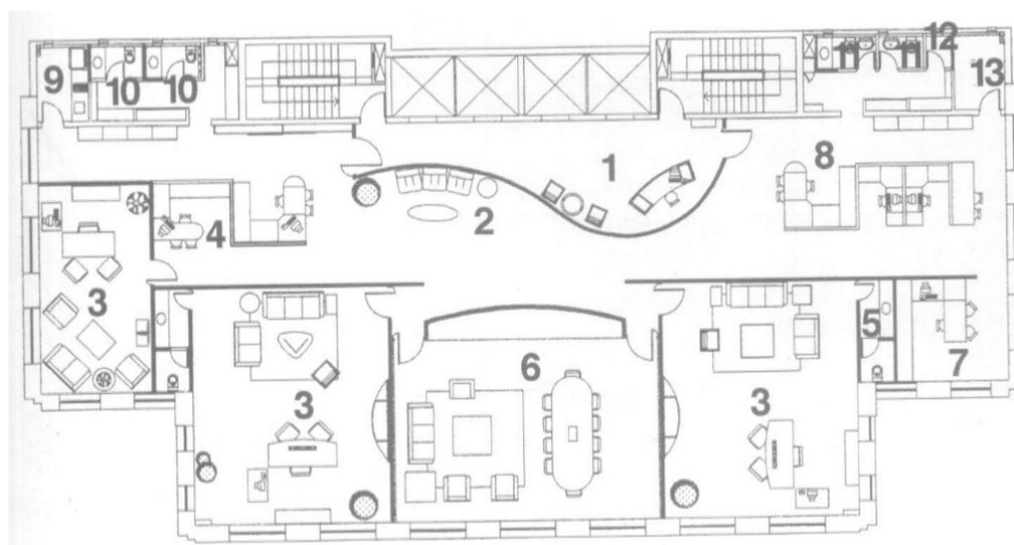
Já em agosto de 1994, numa matéria publicada na *Projeto*, intitulada “Interiores: os espaços da crise”, foi ressaltada a importância econômica de um bom projeto de interiores de escritório que poderia gerar uma economia de espaço em torno de 20%

a 30% da área útil, além de favorecer o aumento da produtividade e da eficiência dos funcionários gerado pela melhor organização e funcionalidade (Projeto, 1994).

Ainda com relação a *layouts* de escritórios, em abril de 1997, a Projeto publicou uma matéria intitulada “Produtividade depende da organização e planejamento dos espaços de trabalho”, nela vários arquitetos relataram tópicos referentes ao *layout*. Sérgio Teperman, arquiteto, ressaltou que o planejamento de espaços de trabalho corporativos demandava “conhecimento sobre técnicas de distribuição espacial e funcionamento das organizações, com seus fluxos de tarefas e a forma como interagem”, além da análise das instalações técnicas pré-existentes (Projeto, 1997, p. 98). E o arquiteto Edo Rocha expôs a sua métrica com relação ao tamanho das áreas dos ambientes nas empresas brasileiras: (i) presidente, no mínimo 24 m<sup>2</sup>, (ii) diretor, entre 14 e 24 m<sup>2</sup>, (iii) gerente, entre 10 e 14 m<sup>2</sup>, (iv) secretária, entre 8 e 10 m<sup>2</sup>, (v) funcionário técnico entre 8 e 12 m<sup>2</sup>, e (vi) funcionário administrativo entre 3 e 7 m<sup>2</sup>. Essas medidas se assemelhavam muito às medidas utilizadas por empresas multinacionais, com exceção da métrica dos funcionários, que no caso das multinacionais não costumava ser inferior a 6,25 m<sup>2</sup>. O profissional Luigi Fiocca revelou que, ao elaborar um projeto de interiores corporativo, objetivava propiciar ao funcionário o espaço e as ferramentas que ele necessitaria para o bom desenvolvimento do seu trabalho, reunindo colaboradores cujas funções necessitavam de contato contínuo. Outro fator comentado foi a questão acústica, onde o *layout* poderia amenizar ruídos indesejáveis. Nesse sentido, o arquiteto João Gualberto Baring ressaltou que ambientes que precisassem de privacidade ou silêncio não deveriam ser posicionados junto a banheiros coletivos ou espaços ruidosos, como centrais de ar-condicionado ou fachadas desprovidas de isolamento acústico (Projeto, 1997).

O conceito de Hoteling também foi utilizado no Brasil. Esse escritório foi projetado pela arquiteta Diana Malzoni, em 1998, e se localizava numa área nobre de São Paulo. Ele era utilizado por diretores de uma indústria brasileira quando trabalhavam fora da base da empresa (Figura 49). Seu *layout* se configurava basicamente de salas de diretorias, sala de reunião e demais serviços de apoio (Projeto, 1999). No entanto, praticamente inexistiram espaços como estes publicados nas edições das revistas AU e Projeto, o que pressupõe que esse conceito não tenha sido muito aplicado no Brasil.



Figura 49: *Layout do conceito Hoteling*

## Legenda

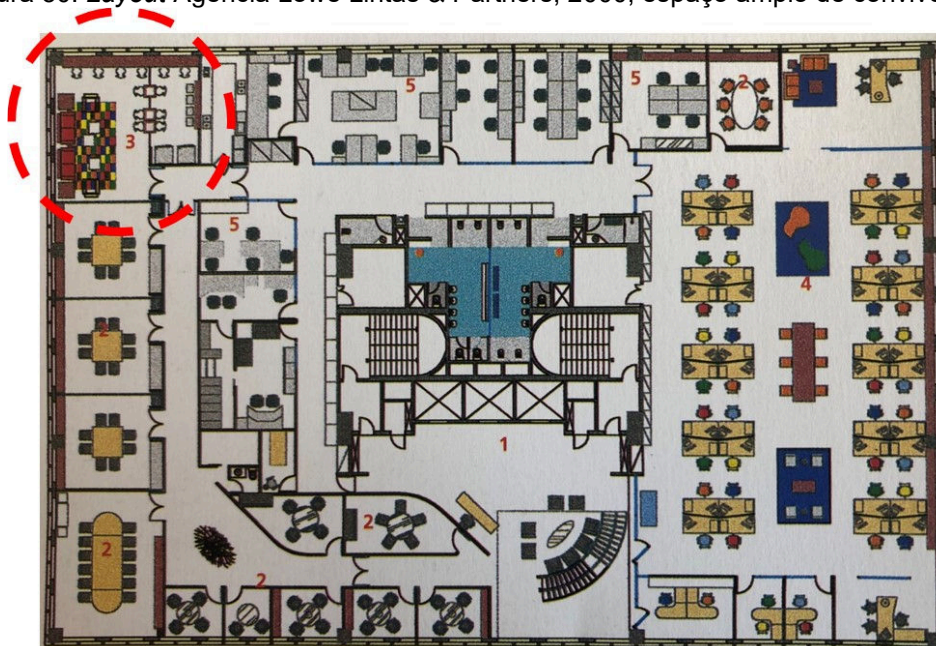
- |                       |                    |                      |                             |
|-----------------------|--------------------|----------------------|-----------------------------|
| 1.Recepção            | 2.Sala de espera   | 3.Sala do diretor    | 4.Assessor/secretária       |
| 5.Lavabo              | 6.Sala de reuniões | 7.Gerente            | 8.Secretário/administrativo |
| 9.Copa                | 10.Banheiro social | 11. Bh. funcionários | 12.Depósito                 |
| 13.Central telefônica |                    |                      |                             |

Fonte: Projeto (1999).

O Escritório Totalmente Aberto e o Escritório Totalmente Fechado também foram pouco empregados no Brasil. O primeiro grupo costumava ser utilizado por empresas nas quais valores igualitários faziam parte da sua cultura; já o segundo grupo foi usado por organizações de origem europeia com uma cultura de padronização dos seus ambientes (Andrade, 2007).

Os projetos corporativos brasileiros do início do século XXI também começaram a apresentar mudanças, como já acontecia em outros países. Nesta época, a criatividade e a troca de ideias começaram a ser muito valorizadas, assim os escritórios passaram a incorporar e valorizar espaços de convivência nos quais isso poderia acontecer, como salas de estar e cafés/copas. Ao se observar os projetos corporativos publicados nas revistas AU e Projeto, verificou-se um incremento significativo de ambientes destinados à convivência, tanto na qualidade do espaço quanto na área destinada a eles (Figura 50). Isso ficou evidente no projeto da agência Lowe Lintas & Partners publicado na revista Projeto (Serapião, 2002).

Figura 50: *Layout* Agência Lowe Lintas & Partners, 2000, espaço amplo de convivência.



Fonte: Reinach Mendonça Arquitetos (Serapião, 2002).

Segundo Melendez (2003), salas de ginástica, de descanso, de jogos e salas de descompressão também passaram a fazer parte dos *layouts* dos escritórios (Figura 51).

Figura 51: Sala de descompressão



Fonte: Melendez (2003).

Outra característica dessa década foi a entrada de grandes mesas nos ambientes de trabalho (Figura 52). Elas apareciam no portfólio das indústrias moveleiras desde o início dos anos 2000, mas seu uso se proliferou depois que as empresas digitais passaram a usá-las em seus ambientes (Grunow, 2014a).

Figura 52: Grandes mesas presentes na área de trabalho



Fonte: Grunow (2006)

Ainda que houvesse tecnologia disponível para se colocar em prática o *Home Office*, até meados de 2010, isso não era muito comum no Brasil. Entre os possíveis motivos disso, poderiam ser citadas a perda de controle sobre o funcionário, a dificuldade de gerenciá-lo à distância e uma certa preocupação revelada pela falta de respaldo legal (Andrade, 2013).

Ainda segundo Andrade (2013), no momento da publicação do seu livro, começaram a ser percebidas mudanças nos projetos de escritórios, seja pelo fato de as empresas perderem profissionais — que ao se desligar da empresa relatavam insatisfação com o espaço — ou por perceberem que o ambiente não retratava a imagem da empresa para o mercado. Assim como já ocorria em outros países, a diversificação de ambientes, visando atender as necessidades das diferentes tarefas que eram desenvolvidas ao longo do dia, começava a se tornar realidade nos escritórios brasileiros.

Desse modo, conforme Grunow (2014a), os projetos de escritórios das primeiras décadas do século XXI foram alavancados por dois fatores: estimular a criatividade e prover as necessidades dos diferentes tipos de trabalho, acarretando a criação de ambientes múltiplos que propiciassem o relacionamento entre as pessoas. Isso afetou o *layout*, pois deveria contemplar diversos fatores como “a atividade individual e concentrada; a permanência temporária do funcionário itinerante e o uso compartilhado; reuniões de variados tipos”, bem como ocupações privativas e situações de relaxamento e descontração, gerando um *layout* com ambientes diversificados (Grunow, 2014a, p. 104).

Em 2017, a revista Projeto publicou os interiores da agência Social Tailors, de autoria do SuperLimão Studio, executado em 2016. A agência solicitou aos arquitetos um espaço para manter a equipe conectada e integrada, possibilitando o compartilhamento de ideias. O programa contemplava: área de trabalho *open space*, salas de reunião, espaço de descompressão, cabine telefônica, banheiros e copa (Figura 53).

Figura 53: *Layout* agência Social Tailors



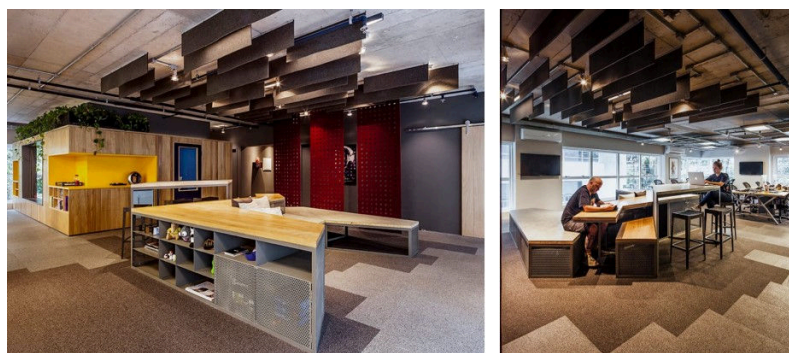
Legenda

1. Acesso 2. Sala de descompressão 3. Sala de reuniões 4. Espaço multiúso 5. Mesas de trabalho

Fonte: SuperLimão Studio (Grunow, 2017).

Os espaços, assim como o mobiliário, foram desenvolvidos para abrigar diferentes formas de trabalho, a exemplo da arquibancada (Figura 54) que tinha função múltipla: bancada de trabalho, assento e apresentações (Grunow, 2017). Ela também oferecia a possibilidade de realizar as tarefas diversificando a postura — sentado, sentado em banco alto, de pé.

Figura 54: Arquibancada multifuncional



Fonte: Acayaba [2016?].

Em abril de 2018, a revista Projeto publicou uma matéria sobre o novo escritório da Sanofi, corporação da área farmacêutica, que passou a ocupar nove andares da torre Sucupira em São Paulo. O arquiteto responsável pelo projeto de interiores, Sérgio Athié, da Athié | Wohnrath, relatou na reportagem que o projeto de interiores estava baseado na nova dinâmica de trabalho das equipes da empresa, segundo a qual não haveria mais postos dedicados, e o funcionário poderia escolher a mesa que achasse mais conveniente. Esse mesmo sistema de trabalho já vinha ocorrendo desde o final do século XX em outras empresas do exterior. O foco do projeto em questão estava voltado para o bem-estar do colaborador, pensado de modo a “oferecer mais áreas de integração dos times, ampliar espaços colaborativos e explorar as chamadas áreas de regeneração”. Os espaços também foram projetados como ambientes multiúso; o refeitório, por exemplo, poderia ser reconfigurado para receber um evento ou inclusive servir de local de trabalho. Como não existiam mesas designadas, o projeto apresentou ainda armários para colaboradores guardarem seus pertences, postos de trabalho para tarefas de maior concentração e para aquelas colaborativas; visando ofertar mais comodidades aos funcionários até uma lavanderia foi implantada (Projeto, 2018).

## **2.5 Considerações sobre a evolução dos escritórios**

Segundo Andrade (2007), dois momentos foram marcantes na evolução do espaço do escritório. O primeiro deles foi após a Segunda Guerra Mundial, quando o *Bürolandschaft* passou a guiar as formas de projetar o escritório, tornando-o mais humano e com um *layout* mais orgânico. O segundo momento relevante foram as últimas décadas do século XX, quando surgiu o conceito de escritórios não territoriais, transformando esses ambientes em espaços mais dinâmicos e flexíveis, voltados para atividades intelectuais e de compartilhamento de ideias.

A criação do sistema *Action Office II*, em 1968, também foi significativa na evolução do *layout* dos escritórios, introduzindo dois conceitos importantes: o cubículo — que dominou os espaços corporativos por muitos anos — e o conceito *Open Plan* que, de alguma forma, perdura até a atualidade.

O desenvolvimento tecnológico dos equipamentos foi destacado por Duffy (1997), pois trouxe mobilidade e flexibilidade para os ambientes de escritórios, influenciando o *layout* que passou a ser planejado tendo em vista a interação e a autonomia. Desta

forma, os espaços sofreram alterações à medida que o trabalho ou a função neles exercidos foram se modificando, demandando novas necessidades: (i) ocorreu uma diminuição dos espaços de arquivamento em função da informatização dos processos; (ii) os espaços de café aumentaram em área à medida que a troca de ideias e experiências se tornou importante para o desenvolvimento das tarefas; (iii) integraram-se ao *layout* ambientes que oferecessem benefícios e amenidades para os funcionários, como salas de estar, de massagem e de descompressão.

Em relação ao Brasil, as características do *Bullpen* prevaleceram no *layout* dos escritórios até o final da década de 1980. Ainda que na década de 1970, com a fusão entre empresas brasileiras e americanas, cujos escritórios americanos já se baseavam no Open Plan, houve uma tentativa de implantar esse modelo de escritório no Brasil, a falta de mobiliário adequado e a cultura empresarial hierárquica impossibilitaram que esse modelo fosse adotado com sucesso.

Na década de 1990, avanços notáveis ocorreram nos ambientes de escritório, impulsionados por fatores como: (i) progressos tecnológicos; (ii) regulamentação da NR17; (iii) abertura de mercado. Isso resultou em melhorias significativas, especialmente devido à adoção de materiais de revestimento de alta qualidade e à consideração das necessidades psicofisiológicas dos funcionários. Contudo, durante esse período, era comum alocar os funcionários do setor operacional em espaços abertos, enquanto os cargos de alto escalão eram situados em salas fechadas.

Na realidade, como foi possível perceber após realizar uma leitura profunda das revistas Projeto e AU, foi somente no século XXI que os escritórios brasileiros passaram a oferecer ambientes diversificados de trabalho, voltados a atender as necessidades das diferentes tarefas, e a se preocupar com o bem-estar dos funcionários, ofertando comodidades e amenidades aos mesmos, semelhante ao que vinha ocorrendo em outros países.

Por fim, entendeu-se que as corporações visavam à lucratividade, e o que mudou ao longo das décadas foram as formas de alcançar esse ganho. No taylorismo, o lucro advinha da sistematização dos processos, e o empregado era considerado apenas mais uma peça na engrenagem, assim o *layout* era configurado para otimizar os processos. Com a revolução tecnológica e a valorização das ideias, o funcionário

passou a ser mais reconhecido, pois o lucro agora dependia também de sua criatividade; dessa forma, os *layouts* dos escritórios passaram a proporcionar espaços que estimulassem a troca de ideias e promovessem o bem-estar dos funcionários.

### 3. METODOLOGIA DE ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO

Neste capítulo são apresentados os escritórios corporativos paulistas selecionados como estudos de caso, a estratégia utilizada para selecioná-los e a metodologia empregada na análise dos projetos.

#### 3.1 Definição da amostragem

O objeto de análise desta pesquisa foram projetos de *layouts* empresariais paulistas, situados em edificações corporativas, com áreas entre 250 m<sup>2</sup> e 2.000m<sup>2</sup> que tenham sido publicados nas revistas AU e Projeto em duas instâncias — posteriormente a 2010, porém, que tivessem uma versão anterior também publicada em uma das revistas, para que fosse possível realizar uma comparação de sua transformação temporal, não sendo necessário estarem localizados nas mesmas edificações<sup>2</sup>. Para definir essa seleção, desenvolveu-se uma amostragem reversa: primeiramente realizou-se um levantamento dos projetos mais recentes, a partir de 2010, para, logo após, verificar nesta amostragem quais empresas tinham seus *layouts* anteriores a esse período publicados. Relativo à primeira etapa da seleção, foram identificados 38 projetos, apresentados no Quadro 4.

Quadro 4: Projetos identificados

DATA DO PROJETO	ÁREA	ARQUITETO	EMPRESA	TÍTULO DA MATÉRIA	REVISTA/ EXEMPLAR
2010	500 m <sup>2</sup>	Sergio Camargo Arquitetos Associados (SCAA)	Ecom Energia	Projeto favorece integração visual entre equipes	Projeto 365
2010	360 m <sup>2</sup>	Rocco, Vidal + Arquitetos	Miroglio Textile	Design italiano ganha toque de informalidade	Projeto 375
2010	480 m <sup>2</sup>	Dante Della Manna Arquitetura	Advocacia Proskauer	Sala de reuniões marca presença	Projeto 387
2011	273,71 m <sup>2</sup>	Piratininga	Sisconeto Advogados Associados	Aberto para a cidade	AU 227
2011	500 m <sup>2</sup>	Sergio Camargo	VML Agência	Angulações de <i>layout</i> inspiradas no imaterial	Projeto 391
2011	855 m <sup>2</sup>	Andrade Azevedo Arquitetura Corporativa	BP Biocombustíveis	Linguagem traduz imagem empresarial	Projeto 391
2012	320 m <sup>2</sup>	Sergio Camargo Arquitetos Associados	Ação Produção Gráfica	Simplicidade e conforto	AU 239

<sup>2</sup> Conforme relatado anteriormente por Gregório (2010), as empresas costumam locar os espaços destinados aos seus escritórios. Assim, geralmente, no momento que optam por fazer alterações significativas nesses espaços é comum optarem por outra edificação.



2012	1.700 m <sup>2</sup>	Sergio Camargo Arquitetos Associados	Wunderman Brasil Comunicações	Progressiva desconstrução	Projeto 398
2013	670 m <sup>2</sup>	Informov	Acesso digital	Mais por menos	AU 241
2013	900 m <sup>2</sup>	Simone Meirelles Arquitetura e interiores	Lock Engenharia	Elegante Construção	AU 250
2013	1.500 m <sup>2</sup>	Sergio Camargo Arquitetos Associados	Grey Brasil	Dinâmicas complementares	Projeto 413
2013	750 m <sup>2</sup>	Dante Della Manna Arquitetura	Open Text	Em busca de luz e conforto	Projeto 413
2013	500 m <sup>2</sup>	Piratininga Arquitetos Associados	Cordeiro, Lima e Advogados	Entranhas Reveladas	Projeto 424
2014	260 m <sup>2</sup>	Studio GGA	The Nature Conservancy	Madeira Protagonista	AU 245
2014	500 m <sup>2</sup>	Arealis	Sede da Criteo	Como Contêineres	AU 248
2014	350 m <sup>2</sup>	Galeria Arquitetos	Agência BETC	Locomotiva Criativa	AU 252
2014	280 m <sup>2</sup>	Leonetti Piemonte Arquitetura	Gavilon	Espaço Aberto em Estrutura Reticulada	AU 254
2014	560 m <sup>2</sup>	Galeria Arquitetos	Godoi & Zambo Advogados Associados	Caixa de madeira em invólucro cinza	Projeto 424
2015	1.800 m <sup>2</sup>	Dante	Visa	Grande Laje Corporativa	AU 264
2015	1.720 m <sup>2</sup>	Athié Wohnrath Associados	Publicis Brasil	Linguagem Artística	AU 267
2015	350 m <sup>2</sup>	Reinach Mendonça Arquitetos Associados	Escritório de Advocacia	Ordenação Inteligente	AU 268
2015	360 m <sup>2</sup>	MM18 Arquitetura	Airbnb	Domesticidade e cultura brasileira	Projeto 432
2015	907 m <sup>2</sup>	Casa Caucaia	Escritório Bullet	Criatividade assimétrica	Projeto 432
2015	570 m <sup>2</sup>	Gensler	Escritório Paul Hastings	Refinamento com inovação	Projeto 438
2015	403 m <sup>2</sup>	Vernare Projetos	Sede RCB Investimentos	Vernare Projetos: Sede RCB Investimentos, São Paulo	Site da Projeto
2016	1.400 m <sup>2</sup>	Sergio Camargo Arquitetos Associados	Mobile	Dos aplicativos ao <i>Layout</i>	AU 269
2016	440 m <sup>2</sup>	Dante Della Manna Arquitetura	Agência Traveland	Embarque Autorizado	AU 272
2016	1.800 m <sup>2</sup>	Dante Della Manna Arquitetura	Yahoo	Ambientes para o convívio	Projeto 432
2016	310 m <sup>2</sup>	Tria Arquitetura	Escritório Piza Advogados	Tria Arquitetura: Escritório de advocacia, São Paulo	Site Projeto
2016	1.000 m <sup>2</sup>	DM/AM Arquitetura	Escola Avenues	DM/AM Arquitetura: Escritório, São Paulo	Site Projeto
2017	1.150 m <sup>2</sup>	Sergio Camargo Arquitetos Associados	Viacom Brasil	<i>Layout Flexível</i> SCAA Arquitetura: Viacom Brasil, São Paulo	AU 283 Site Projeto

2017	1.600 m <sup>2</sup>	Athié Wohnrath	Futurebrand	Fluxo linear de trabalho	Projeto 442
2018	281,20 m <sup>2</sup>	Aeralis	Chazz no Brasil	Meio xadrez, meio jazz	Projeto 450
2018	401,76 m <sup>2</sup>	IT'S Informov	Sede da IT'S Informov	Mosaico profissional	Projeto 450
2019	319 m <sup>2</sup>	Consuelo Jorge Arquitetos	ALMAP BBDO	Na Ponta do Lápis	AU 297
2019	595 m <sup>2</sup>	Patrícia Martinez Arquitetura	3 Empresas de um mesmo grupo	Interação Estimulada	AU 302
2019	1.800 m <sup>2</sup>	Pitá Arquitetura	ING Bank	Ponto de equilíbrio	Projeto 450
2019	305 m <sup>2</sup>	Pax	AMATA	Sede da AMATA	Site Projeto

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com a lista das empresas relacionadas no quadro acima, partiu-se para a busca daquelas que tivessem seus projetos anteriores também publicados nas revistas AU ou Projeto. Assim, foram identificadas quatro empresas que atenderam essa premissa, sendo definidas, portanto, como os estudos de caso, a saber: **Wunderman Brasil, Grey Brasil, Viacom Brasil e ING Bank**, conforme o Quadro 5.

Quadro 5: Estudos de caso

	EMPRESA	DATA DO PROJETO	ÁREA	ARQUITETO	REVISTA	TÍTULO DA MATÉRIA
Estudo de caso 1	Wunderman Brasil	2008	1.700 m <sup>2</sup>	Athié Wohnrath Associados	Projeto 347 AU 179	Ambientes em preto e cinza contrastam com vidros coloridos Em Busca de Neutralidade
	Wunderman Brasil	2012	1.700 m <sup>2</sup>	Sergio Camargo Arquitetos Associados	Projeto 398	Progressiva desconstrução
Estudo de caso 2	Grey Brasil	1999	1.360 m <sup>2</sup>	NPC Grupo Arquitetura	Projeto 248	Linha visual interliga com transparência, espaço fragmentado
	Grey Brasil	2013	1.500 m <sup>2</sup>	Sergio Camargo Arquitetos Associados	Projeto 413	Dinâmicas complementares
Estudo de caso 3	Viacom Brasil	2007	1.000 m <sup>2</sup>	Sidonio Porto Arquitetos Associados	Projeto 347	Interiores de linguagem sóbria e luminosidade homogênea
	Viacom Brasil	2017	1.150 m <sup>2</sup>	Sergio Camargo Arquitetos Associados	AU 283 Site Projeto	Layout Flexível SCAA Arquitetura: Viacom Brasil, São Paulo
Estudo de caso 4	ING Bank	2004	2.300 m <sup>2</sup>	Dante Della Manna Arquitetura	Projeto 306	Soluções simples e de baixo custo buscam impacto visual
	ING Bank	2019	1.800 m <sup>2</sup>	Pitá Arquitetura	Projeto 450	Escritório ING

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

### 3.2 Critérios de análise

De acordo com as modificações ocorridas ao longo do tempo nos espaços de escritórios (capítulo dois), percebeu-se no princípio do século XXI uma diversificação de ambientes nos *layouts* dos escritórios, que passaram a ter espaços destinados a novas funções de convívio, bem-estar e trabalho individual, como salas de reuniões de equipe, de relaxamento e de trabalho focado. Já na segunda década desse século, intensificou-se essa diversificação, reforçada por empresas de mobiliário corporativo lançando novas linhas destinadas a atender estas demandas. Neste âmbito, destacaram-se, na década de 2010, os seguintes novos ambientes: (i) espaços de reuniões informais — destinados à troca de ideias entre os funcionários e localizados próximo da área de trabalho —; (ii) salas destinadas a oferecer comodidades aos funcionários — como salas de jogos, massagens, manicure —; (iii) oferta de locais de trabalho nos quais os funcionários pudessem mudar sua postura física — trabalhar em mesas mais altas, em arquibancadas onde era possível esticar as pernas, ou até em pé —; (iv) ambientes destinados a interações virtuais — salas com isolamento acústico e mobiliadas com equipamentos para as *calls* ou videoconferências; (v) espaços multiúso; (vi) cabines com isolamento acústico e visual destinadas ao trabalho individual focado ou mesmo para atender um telefonema; (vii) áreas colaborativas.

Por meio da análise de *layouts* empresariais, esse trabalho visou identificar se essa diversificação de ambientes pode ser também observada no âmbito nacional, em especial em projetos corporativos paulistas após 2010.

Após a definição dos estudos de caso, foi elaborada uma matriz de análise do *layout* fundamentada nos critérios de investigação do interior: limites, objetos e percepções, propostos por Ponzio [s.d.] em sua pesquisa “Narrativas Modernas e Contemporâneas do Espaço Interior Cruzamento e Interpolações”<sup>3</sup>, baseada na interpretação das categorias propostas por Winton (2013), a saber: limites (*thresholds*), móveis e objetos (*things*) e experiência (*experience*).

---

<sup>3</sup> Relatório Parcial de Projeto de Pesquisa do Departamento de Arquitetura, da Faculdade de Arquitetura da UFRGS, em andamento. Previsão de conclusão: dez. 2024.

Na categorização de Ponzio [s.d.], o primeiro critério de análise é o **limite** compreendido como um invólucro, tanto físico quanto virtual, e que pode envolver elementos que limitam o espaço interior do exterior — como janelas, portas, paredes — ou os limites dentro do próprio espaço interior. Ponzio também indagou sobre as noções de permeabilidade, transparências e privacidade que estão diretamente ligadas à definição de limites, uma vez que nem todo ambiente é definido por uma delimitação física. Dependendo do material com o qual é realizada a delimitação, podem também surgir questionamentos com relação à natureza do limite, como é o caso do vidro, que transpõe a relação entre o interior e o exterior. Para realizar a análise dos ambientes corporativos, esta pesquisa entende, portanto, como limites verticais as divisórias e o mobiliário, quando este assume o papel de divisor vertical dos ambientes; e como limites horizontais os pisos e os forros. Sendo assim, os limites são analisados aqui a partir de dois fatores:

1. **identificar de que forma estão sendo delimitados os ambientes** — se isto está ocorrendo somente com o uso de limites verticais ou se os limites horizontais também estão contribuindo com esta delimitação, ou, até mesmo, somente por meio destes;
2. **verificar se o material dos limites verticais possibilita o acesso à luz natural e às vistas externas** — pesquisas comprovam que ter acesso à luz natural contribui para a satisfação dos trabalhadores e que as vistas para o exterior reduzem o *stress*. É crescente a compreensão dos benefícios à saúde gerados pelo acesso à luz do dia e às vistas externas, contribuindo para a regulação do ritmo circadiano, impactando na qualidade do sono, no bem-estar e na função cognitiva. Além disso, visões da natureza afetam positivamente o estado emocional e o desempenho (Boubekri *et al.*, 2020; Pachito *et al.*, 2018). Assim, esse estudo visou identificar se o tipo de material e altura dos limites verticais estão possibilitando o acesso a luz natural.

A segunda categoria apresentada por Ponzio [s.d.] são os **móveis e objetos**, entendidos como aquilo que ocupa o espaço interior, incluindo os equipamentos. A pesquisa questionou a relação entre os objetos e o invólucro que os abriga e as suas formas de fabricação, se em série, industrializado ou artesanal. Para Winton (2013), os objetos colaboram para a construção espacial dos interiores, sejam eles funcionais

ou simbólicos, e refletem as necessidades dos seus usuários. Cardoso (2016), afirmou que os objetos são carregados de significados, com valores a eles atribuídos pela nossa memória, seja ela individual ou coletiva. Corroborando com Cardoso, Baudrillard (1993) revelou que os objetos possuem duas funções: a de ser utilizado e a de ser possuído. Este estudo reconheceu que os objetos trazem consigo uma série de significados que contribuem para o entendimento do espaço e das tarefas nele executadas. Dessa maneira, os objetos são aqui analisados a partir de dois recortes:

1. **mobiliário criado ou não especificamente para o ambiente corporativo** — no início do século, a uniformização dos ambientes dos escritórios, visando a máxima eficiência, não se apresenta atrativa para os funcionários que visam um ambiente que favoreça seu bem-estar, tanto físico quanto emocional (360° Magazine, 2020c). Desta forma, os profissionais de interiores passam a incorporar aos projetos dos escritórios móveis que não são criados especificamente para escritórios, buscando transpor memórias e percepções de outros ambientes para o espaço corporativo como forma de humanizar mais este espaço e atrair talentos;
2. **design assinado**<sup>4</sup> — identificar se estão sendo usados móveis de design assinado e em quais ambientes estão sendo empregados estes tipos de peças. Segundo Dormer (1995), os objetos que levam a assinatura de designers de renome têm seu valor elevado, pois funcionam como um artefato de grife e, além disso, mesclam duas definições associadas ao termo função no design: a utilidade e o significado, uma vez que são funcionalmente expressivos e possuem um diferencial estético. Portanto, a presença deste tipo de mobiliário pode trazer valorização para o ambiente e enaltecer quem dele desfruta.

Por fim, Ponzio [s.d.] discorreu sobre as **percepções** do usuário ao utilizar e vivenciar, o espaço interior. Levando-se em consideração aqui as percepções sensoriais relativas aos materiais de revestimento, efeitos de cor, luz e sombra, sensações de

---

<sup>4</sup> Segundo a definição de Pires e Weimar (2015), design assinado é aquele em que os designers, por meio da estética dos seus trabalhos, podem ser identificados, eles possuem um estilo pessoal, transparecendo em suas obras uma assinatura estilística. Silva (2016) corrobora afirmando que as características estilísticas de um autor o distingue dos demais. Assim sendo, este trabalho entende como objetos de design assinado as peças que possuem autoria reconhecida pela assinatura estilística.

conforto ou desconforto, proteção ou desabrigo. Segundo Whitehead (2018), ainda que a percepção seja algo subjetivo, isso não significa que o ambiente não pode induzir seus usuários a uma percepção coletiva, conduzindo, mediante sua ambientação, a um determinado estado de espírito ou a uma determinada experiência. Para Gosling, Gifford e Mccunn (2013, p. 290), as interações e os humores das pessoas que ocupam os espaços podem ser influenciados pelas cores, *layout*, móveis, plantas, artefatos e iluminação. Verghese e Smith (2013), por sua vez, afirmam que a atmosfera é essencial para promover um senso de lugar, no qual podem ocorrer várias experiências, sejam elas sensoriais, cognitivas, reflexivas e avaliativas. Esta atmosfera é construída, também, pela seleção de materiais, cores e iluminação e, por meio desses elementos, as pessoas criam um significado, uma conexão com o interior. Já para Cantwell (2013, p. 558) “o ocupante, consciente ou inconscientemente, ouve a arquitetura com sua pele e seus sentidos” por intermédio da percepção da cor, do som, da sensação física e da luz. Dessa maneira, as experiências sensoriais dos ocupantes são analisadas com base na ambientação, destacando-se os seguintes elementos:

1. **cor** — a cor exerce uma notável influência na percepção humana, impactando sensações, emoções e até mesmo a fisiologia (Barbosa, 2010; Babakhani, 2017). Ao moldar a maneira como as pessoas percebem visualmente seu entorno, a cor não apenas transmite significados, estados emocionais e informações práticas, mas também desempenha um papel decisivo na percepção do espaço construído, fornecendo às pessoas mais informações do que todas as outras percepções sensoriais combinadas (Buethner, 2014). As tonalidades de roxo, azul e verde são classificadas como cores frias, enquanto as de amarelo, laranja e vermelho são consideradas cores quentes. Sensações de calor e excitação estão associadas às cores quentes, enquanto as cores frias remetem a percepções de frieza e relaxamento, isso ocorre devido à associação humana das cores com elementos da natureza (Babakhani, 2017). A cor pode adicionar peso às superfícies, alterar as proporções de um ambiente e ser um fator calmante ou excitante (Zejnilovic, Husukic, Licina, 2023). Estrategicamente, a cor pode ser empregada para quebrar a monotonia e realçar diferentes espaços por meio de seus esquemas de cores. Para

Heller (2021) a sensação causada por cada cor é definida pelo contexto em que ela se encontra aplicada. Desta forma, essa pesquisa visou identificar como o uso das cores está contribuindo para a percepção do ambiente.

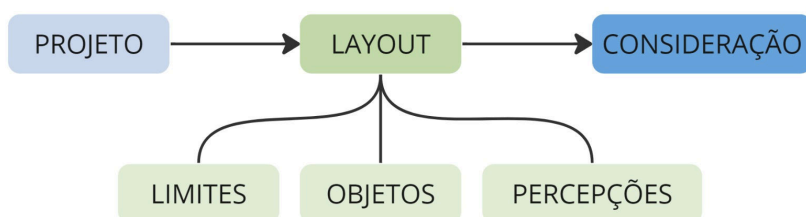
2. **iluminação** — a luz não se restringe apenas a uma necessidade visual para realizar determinada tarefa ou a um elemento funcional definido por uma norma, ela é também um componente ativo na criação de atmosferas. Segundo Barbosa (2010, p.35), a iluminação tem o poder de evocar determinadas percepções e emoções: “a luz pode fazer o espaço parecer mais quente ou mais frio, pode nos fazer sentir abertos e integrados ou ainda restritos, fechados e com intimidade”. A autora ainda relata que a luz colabora com a definição dos limites espaciais, com a percepção das cores e superfícies. A atmosfera criada pela iluminação exerce influência sobre o comportamento humano e, por conseguinte, sobre a forma como os ambientes são utilizados. Assim, variações de iluminâncias são muito favoráveis, levando em consideração as particularidades e finalidades dos espaços. Ambientes destinados a atividades que requerem baixa intensidade mental podem ter menor iluminâncias, com temperatura de cor mais baixas —2.700K—. Por outro lado, naqueles destinados à uma atividade mental mais elevada a iluminação deve favorecer a atenção na tarefa, com iluminâncias médias e temperaturas de cor medianas —4.000K— (Barbosa, 2010). Para Martau e Kubaski (2012), a exploração da iluminação artificial a fim de gerar experiências, associando a função à emoção, estabelece conexões entre o usuário e o ambiente, contribuindo para uma apropriação ou identificação mais eficaz do espaço. Assim sendo, esse estudo pretendeu verificar como a iluminação artificial está colaborando com a percepção do ambiente.
3. **elementos do design biofílico** — eles colaboram com a criação de uma percepção agradável do espaço, aprimorando o desempenho cognitivo e diminuindo os níveis de ansiedade e nervosismo (Aristizabal *et al.*, 2021). Neste trabalho foi dada atenção a dois aspectos de inserção do design biofílico, assim descritos por Browning, Ryan, Clancy (2014): (i) *elementos naturais* — uso de plantas físicas, sons, aromas e visões diretas da natureza e (ii)

*analogias com a natureza* — emprego de padrões, cores, formas e materiais naturais que evocam associações com o meio ambiente. Segundo Schmid (2005), a percepção de texturas nos ambientes não se limita apenas a questões relativas a toques ou sensações. Ainda que a visão não seja um órgão do tato, ela colabora com a percepção de taticidade, numa experiência multissensorial.

Como esta pesquisa foi baseada em projetos publicados nos periódicos AU e Projeto, com relação a percepção, esta foi subjetiva e visou identificar se houveram mudanças nos interiores, quais foram elas e se seguiram as tendências mundiais. Mas não pretendeu quantificar essas alterações visto que não teve contato com usuários, nem com os ambientes dos escritórios estudados.

Assim, com base nos critérios de investigação acima descritos, o processo de análise de cada um dos objetos de estudo ocorreu conforme a Figura 55:

Figura 55: Esquema de análise dos estudos de caso



Fonte: Elaborada pela autora (2023)

**Projeto:** foi realizada uma apresentação dos escritórios analisados com a identificação da edificação onde se localizam, natureza do trabalho, quantidade de postos de trabalho.

**Layout:** elaborou-se uma análise prévia do *layout*, a partir das plantas baixas, nas quais foram demarcados os setores, conforme o Quadro 6. Também se investigou a criação de novos espaços e o aumento ou diminuição de determinados setores, por meio de um comparativo entre os dois momentos analisados — [200?] e após 2010 —. Para fundamentar a análise, foram também estruturados quadros comparativos com as imagens dos interiores dos projetos.



Quadro 6: Setorização

Cor	Setor	Ambiente
	Recepção	Recepção, espera
	Reunião formal	Salas de reuniões com clientes
	Reunião informal	Salas de reuniões dos funcionários
	Reunião virtual	Salas de reuniões virtuais, <i>call</i>
	Estar	Estar para funcionários
	Alto escalão	Salas de diretoria e presidência
	Operacional	Operacional
	Café/refeitório	Copa, café, bar, refeitório
	Apoio ao trabalho	Arquivos, central de impressão, servidores, almoxarifado, escaninhos
	Multiúso	Espaço pode abrigar diversas atividades
	Descompressão	Salas de massagem, sala de jogos
	Colaborativo	Espaço destinado a tarefas colaborativas
	Multitarefas	Espaço único destinado a tarefas diversas
	Área externa	Espaço ao ar livre

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Além disso, foi criada uma matriz de análise organizada em três tópicos: limites, objetos e percepções, segundo o Quadro 7.

Quadro 7: Matriz de análise

	Perguntas	Objetivos
Limites	1. Como estão sendo delimitados os ambientes?	Verificar se os ambientes são delimitados por limites verticais e/ou horizontais.
	2. Nos limites verticais, qual o tipo de material — transparente, translúcido, opaco — empregado e qual a altura?	Averiguar se os materiais utilizados nos limites verticais permitem a permeabilidade da luz natural e/ou conexão visual com o exterior.
Objetos	3. Junto ao setor operacional, além das estações de trabalho, há outros tipos de móveis configurando o <i>layout</i> ?	Verificar se junto ao setor operacional estão sendo utilizados móveis menos uniformes e mais acolhedores — como poltronas, pufes, sofás, balanços, etc.— na configuração do <i>layout</i> .
	4. São identificados móveis de design assinado na composição dos ambientes? Quais são eles e em quais ambientes se encontram?	Apurar quais móveis de design assinado estão sendo utilizados e se eles se encontram somente nos espaços destinados ao público externo ou se mobíliam também os ambientes destinados aos funcionários, como forma de valorar estes.

<b>Percepções</b>	5. A ambientação, em especial cores, iluminação e elementos do design biofílico, está direcionando o usuário a algum tipo de percepção?	Por meio das imagens, identificar de que forma as cores, a iluminação e os elementos do design biofílico estão colaborando para a percepção do usuário.
-------------------	---	---

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

**Consideração:** ao final da análise foram descritas as considerações baseadas nos tópicos analisados.

A seguir, são apresentadas as análises dos estudos de caso.

## 4. ESTUDOS DE CASO

Neste capítulo são apresentadas as análises dos projetos dos escritórios das empresas **Wunderman Brasil**, **Grey Brasil**, **Viacom Brasil** e **ING Bank** em duas instâncias — década de 2010 e publicação imediatamente anterior a essa — nas revistas AU e Projeto. Também são apresentados, sucintamente, as edificações onde elas estavam instaladas.

### 4.1 Wunderman Brasil

Projeto de 2008: Revista Projeto, número 347, jan. 2009;

Revista AU, número 179, fev. 2009.

Projeto de 2012: Revista Projeto, número 398, abr. 2013.

A Wunderman Brasil é uma agência de serviços integrados de marketing que em 2008 se instalou no quarto andar da torre B, do conjunto Rochaverá Corporate Towers, ocupando um espaço de 1.700 m<sup>2</sup> (Figura 56). O projeto de interiores é de autoria de Sérgio Athié e Ivo Wohnrath, da Athié Wohnrath Associados Projetos e Gerenciamento. Estes também auxiliaram na escolha do imóvel que abrigaria a agência. O conjunto Rochaverá Corporate Towers, projetado por Aflalo & Gasperini Arquitetos, era formado por quatro torres, das quais, em 2008, se encontravam finalizadas apenas as torres A e B, cada uma com 16 pavimentos tipo.

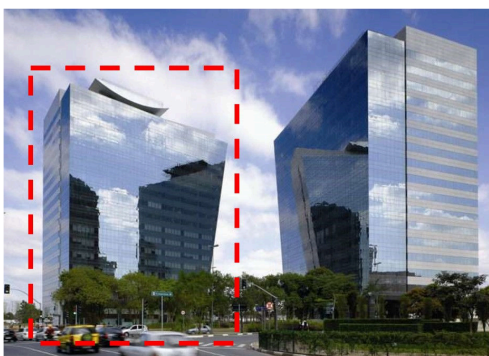
Os arquitetos da edificação optaram por localizar o *core* — banheiros, circulação vertical, setores técnicos — na parte central das edificações, favorecendo a iluminação natural e as vistas das salas comerciais. Com *core* central e pilares na periferia da laje, os vãos livres de 12 metros favoreciam a flexibilização do *layout*. O empreendimento, no momento da publicação, possuía Certificação Leed Gold, ar-condicionado central, sistema de automação predial, piso elevado, forro modular, sistema de prevenção e combate a incêndios, usina de cogeração de energia, entre outras facilidades que levaram o conjunto a obter no mercado imobiliário a classificação “Triple A”<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> “Triple A” é uma classificação de edifícios de escritórios no Brasil estipulada pelo Núcleo de Real Estate, da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, concedida a empreendimentos que apresentam a mais alta qualidade no que diz respeito a padrões construtivos e de tecnologia de sistemas prediais (Núcleo de Real Estate da Poli/USP, c2023).

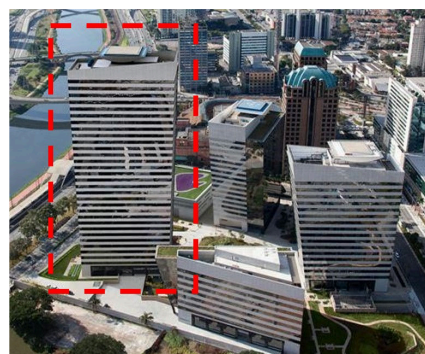
Em 2012, a Wunderman Brasil se transferiu para o 23º andar da Torre C do Conjunto Rochaverá Corporate Towers (Figura 57). Esta torre também possuía *core* central e todas as especificações da outra torre. O espaço que a agência passou a ocupar era igual ao anterior, 1.700 m<sup>2</sup>, no entanto, desta vez, o projeto de interiores ficou a cargo do escritório Sergio Camargo Arquitetos Associados (SCAA).

Figura 56: Conjunto Rochaverá Corporate Towers, com marcação da Torre B



Fonte: Projeto (2009).

Figura 57: Conjunto Rochaverá Corporate Towers, com marcação da Torre C



Fonte: SP Corporate (c2023).

O projeto desenvolvido em 2008 abrigava 221 postos de trabalho e teve seu *layout* praticamente dividido em dois setores: o primeiro configurado, principalmente, pelos ambientes acessados pelos clientes, como a recepção, o bar, as salas de reuniões, de diretoria e da presidência; e o segundo formado pelos postos de trabalho, diretorias, estar, copa, café e alguns ambientes de apoio à área de trabalho (Figura 58). Também foi possível verificar que o arquiteto optou por situar, em torno do *core*, ambientes transitórios ou que necessitam de privacidade.

Desenvolvido por SCAA, o projeto de 2012, abrigava, além da agência Wunderman Brasil, as recepções e salas de reuniões de mais duas empresas adjuntas da agência (Figura 59). O programa de necessidades requeria também postos de trabalho, salas de reuniões de tamanhos variados, salas de reuniões informais — situadas junto à área de trabalho — e ainda os setores técnicos e de apoio (Moura, 2013). Assim sendo, o arquiteto apresentou um *layout* com as três recepções localizadas junto ao hall dos elevadores e com as salas de reuniões formais ligadas a elas. Esse setor social gerou um eixo de simetria em relação aos 260 postos de trabalho.

Na sequência também é apresentado o Quadro 8 com as imagens comparativas dos ambientes da agência Wunderman de 2008 e 2012.

Figura 58: Layout Agência Wunderman Brasil, 2008



**Legenda**

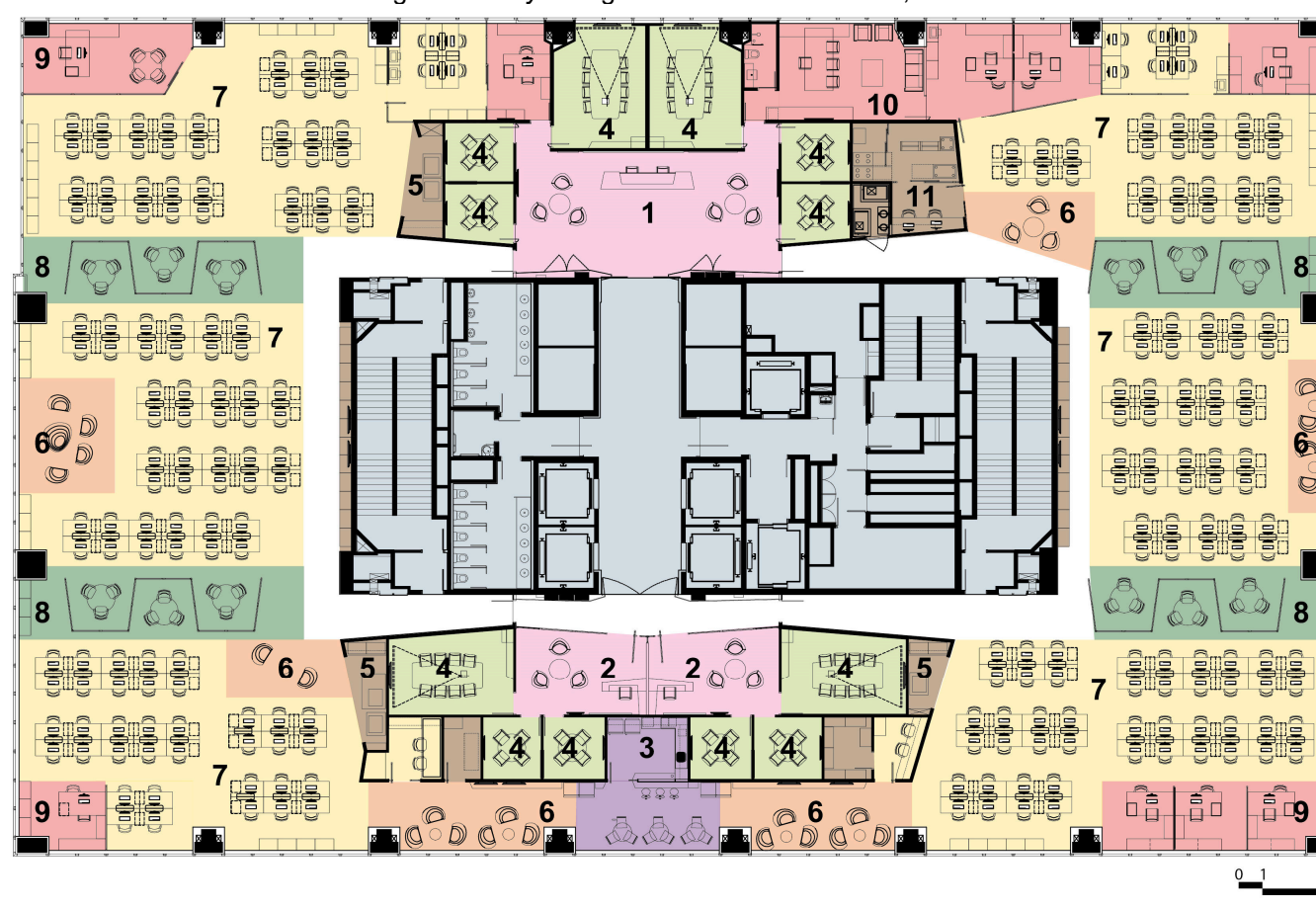
1.Recepção, 2. Reunião formal, 3. Diretoria, 4. Presidência, 5. Recursos humanos, 6. Administração, 7. Operacional, 8.Bar, 9.CPD, 10. Secretárias, 11. Telefonias, 12. Copa, 13. Café, 14. Expedição, 15. Help desk, 16. Depósito, 17.Central de cópias, 18. Arquivo, 19. Sala de filmagem, 20. Ilha de edição, 21. Colagem, 22. Estar/criação

**Setores**

Recepção, Reunião formal, Alto escalão, Operacional, Copa/refeitório, Apoio ao trabalho

Fonte: Athié Wohnrath Associados Projetos e Gerenciamento (AU, 2009), edição de cores da autora (2023).

Figura 59: Layout Agência Wunderman Brasil, 2012



**Legenda**

1.Recepção principal, 2. Recepção secundária, 3. Copa/café, 4. Reunião formal, 5. Central de impressão, 6. Estar/reunião/convivência, 7. Operacional, 8. Reunião informal, 9. Diretoria, 10. Vice-presidência, 11. Rack

**Setores**

Recepção, Reunião formal, Reunião informal, Alto escalão, Operacional, Café/refeitório, Estar, Apoio ao trabalho

Fonte: Sergio Camargo Arquitetos Associados (Projeto, 2013), edição de cores da autora (2023).

Quadro 8: Comparativo dos interiores da Wunderman Brasil, 2008 e 2012

Wunderman Brasil Projeto de 2008	Recepção/Espera		Reunião formal	Reunião informal	Alto escalão
				Ambiente inexistente	
Fonte: Pregolato e Kusuki Estúdio Fotográfico (2009).		Fonte: Pregolato e Kusuki Estúdio Fotográfico (2009).		Fonte: Pregolato e Kusuki Estúdio Fotográfico (2009).	
Wunderman Brasil Projeto de 2012	Recepção/Espera		Reunião formal	Reunião informal	Alto escalão
					
Fonte: Kon (2013).		Fonte: Kon (2013).		Fonte: Kon (2013).	
Wunderman Brasil Projeto de 2008	Operacional		Estar	Apoio	
				Imagem inexistente	
Fonte: Pregolato e Kusuki Estúdio Fotográfico (2009).		Fonte: Pregolato e Kusuki Estúdio Fotográfico (2009).			
Wunderman Brasil Projeto de 2012	Operacional		Estar	Apoio	
					
Fonte: Kon (2013).		Fonte: Kon (2013).		Fonte: Kon [2012?].	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ao analisar as plantas baixas setorizadas, observou-se que, no projeto de 2008, as salas de reuniões, parte do alto escalão e o setor operacional aparecem concentrados. Já no de 2012 verificou-se uma distribuição dos ambientes em todo o pavimento, com a inserção de ambientes de estar e de salas de reuniões informais junto ao setor operacional. Estas salas acabaram subdividindo o operacional em grupos menores, dando mais identidade a esses trabalhadores, colaborando com sensação de pertencimento dos mesmos.

Devido ao incremento no número de postos de trabalho e de ambientes destinados a auxiliar a execução das tarefas ou contribuir com o bem-estar dos funcionários, como salas de reuniões informais e estar, verificou-se que havia uma diminuição da área destinada às reuniões formais e do tamanho das estações de trabalho, bem como a eliminação de um bar que se localizava na área social.

A seguir tem início uma análise mais detalhada dos interiores baseada nos limites, objetos e percepções.

#### 4.1.1 Limites

No Quadro 9 são apresentadas as perguntas e as respostas relativas aos limites da agência Wunderman Brasil, a seguir as respostas são explicitadas.

Quadro 9: Comparativo de limites da Wunderman Brasil

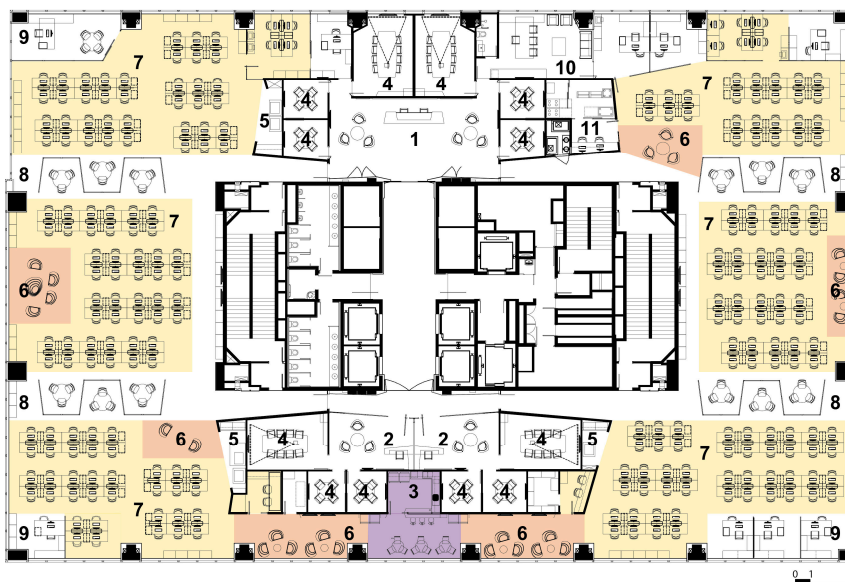
	Wunderman Brasil	Projeto 2008	Projeto 2012
Limites	1. Como estão sendo delimitados os ambientes?	Limites verticais em toda a planta baixa e exploração dos limites horizontais só na área social.	Limites verticais em quase todos os ambientes e exploração dos horizontais em toda a planta baixa.
	2. Nos limites verticais, qual o tipo de material — transparente, translúcido, opaco — empregado e qual a altura?	Majoria opaco e translúcido, pouco uso do transparente. Limites se estendendo até o forro.	Opaco e transparente. Nem todos os limites verticais se estendem até o teto.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Pergunta 1: Como estão sendo delimitados os ambientes?

Em ambos os projetos, os arquitetos optaram por definir praticamente todos os ambientes com limites verticais. A exceção ocorreu, no projeto de 2012, com os ambientes de estar (6), situados junto ao setor operacional e com o café (3) situado junto a estes (Figura 60).

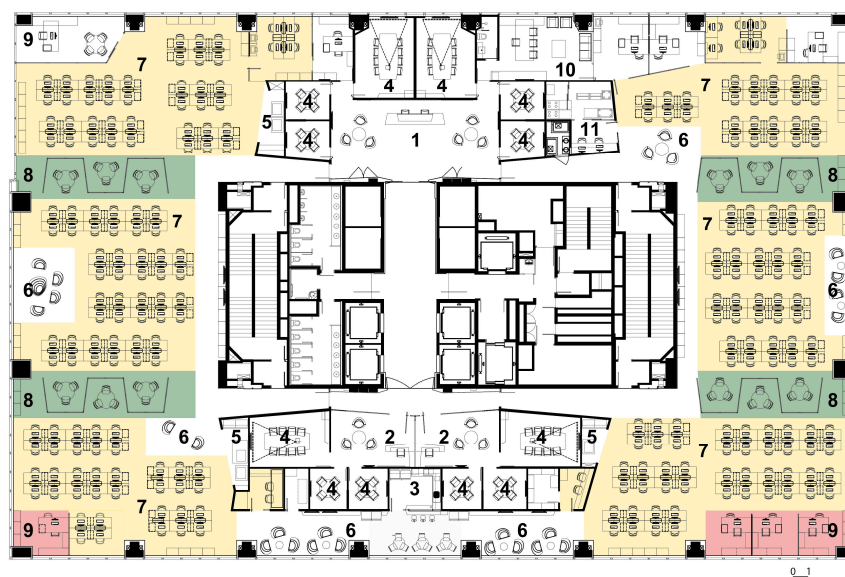
Figura 60: Ambientes de estar (6) junto ao setor operacional (7) e café (3) junto a estes.



Fonte: SCAA (Projeto, 2013), edição de cores da autora (2023).

Ainda no que diz respeito aos limites verticais do projeto de 2012, as salas de reuniões informais (8) e algumas salas do alto escalão se apresentavam parcialmente delimitadas, uma vez que ambos os ambientes têm alguma de suas faces abertas em relação ao setor operacional (Figura 61).

Figura 61: Salas de reuniões informais (8) e salas do alto escalão (9) parcialmente delimitadas



Fonte: SCAA (Projeto, 2013), edição de cores da autora (2023).



Quanto aos limites horizontais, no projeto de 2008, os pisos do setor social receberam um tratamento diferente daquele do setor funcional. Em relação ao forro, novamente se observou uma diferenciação entre a área social e a dos trabalhadores, a primeira recebe forro de gesso — em alguns ambientes mesclado com o forro mineral —, e a segunda um forro mineral (Figura 62).

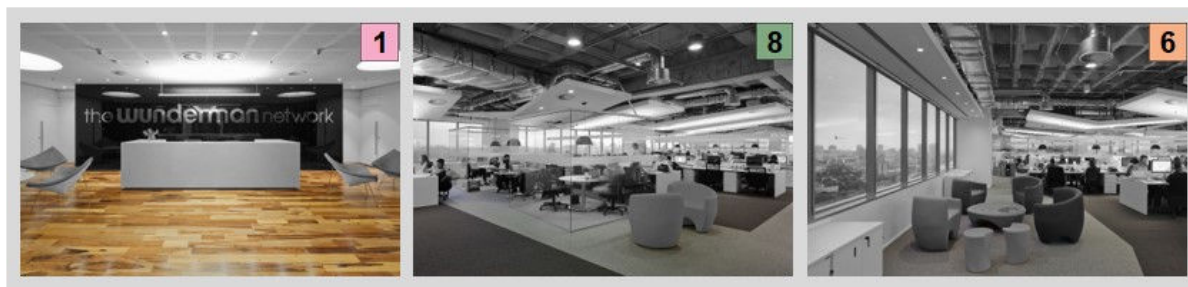
Figura 62: Tratamento diferenciado de piso e forro: recepção (1), sala de reuniões (2) e setor da massa corporativa (3), respectivamente.



Fonte: Pregolato e Kusuki Estúdio Fotográfico (2009), editada pela autora (2023).

Por sua vez, no projeto de 2012, os limites horizontais, principalmente os diversos revestimentos de piso, colaboraram na delimitação dos ambientes, como no caso da recepção principal, das circulações principais, das salas de reuniões informais e dos ambientes de estar situados junto ao setor operacional (Figura 63).

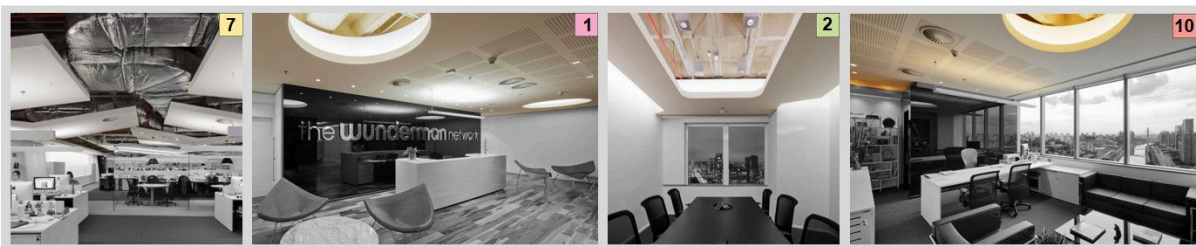
Figura 63: Demarcações no piso colaboram com a setorização



Fonte: Kon [2012?], editada pela autora (2023).

Também, neste projeto, o forro colaborou com a demarcação dos ambientes. No setor operacional ele se apresentou bem mais irregular, quebrando a padronização do setor, combinando elementos de gesso com a laje aparente, expondo a infraestrutura. Nos demais ambientes, a laje e a infraestrutura apareceram expostas eventualmente, mas de um modo geral o forro se apresentou mais regular (Figura 64).

Figura 64: Forro do operacional (7), da recepção (1), da sala de reunião formal (2) e da sala da vice-presidência (10), respectivamente

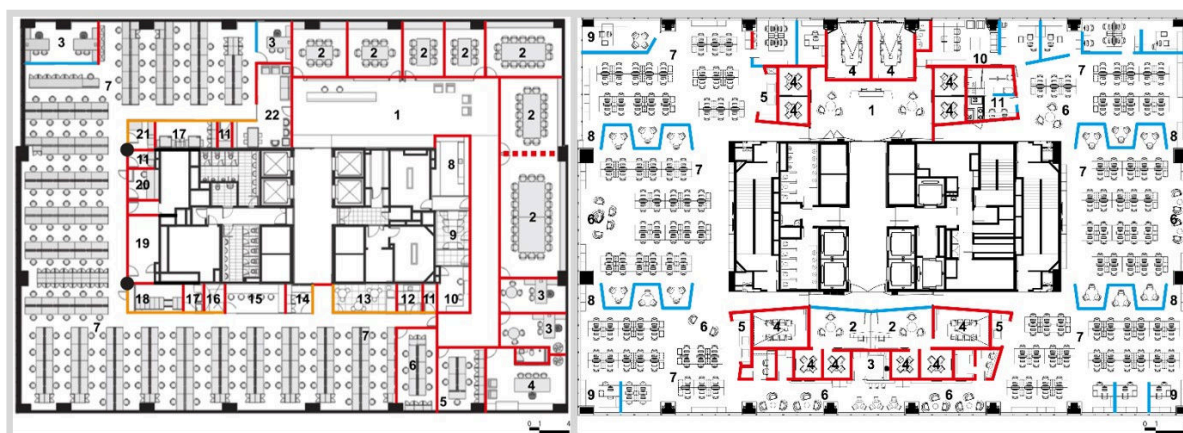


Fonte: Kon [2012?], editada pela autora (2023).

Pergunta 2: Nos limites verticais, qual o tipo de material — transparente, translúcido, opaco — empregado e qual a altura?

Em relação aos materiais usados nos limites verticais, nos dois casos, as áreas acessadas pelos clientes foram delimitadas com material opaco, gerando mais privacidade (Figura 65). E estes limites verticais se estendem até o forro.

Figura 65: Layouts de 2008 e 2012, com marcação dos limites verticais



#### Legenda

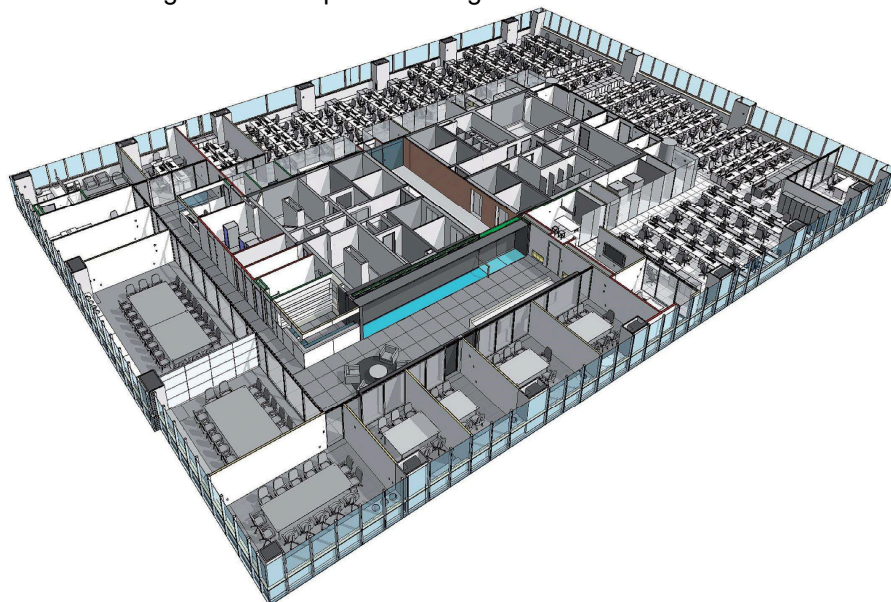
— Limite opaco; - - - Limite opaco escamoteável; — Limite transparente; — Limite translúcido;

Fonte: Athié Wohnrath Associados Projetos e Gerenciamento (AU, 2009) e SCAA (Projeto, 2013), respectivamente; edição de cores da autora (2023).

No projeto de 2008, o arquiteto optou por localizar algumas atividades em torno do core e, quando a tarefa ali realizada não exigia uma vedação total, a relação destes ambientes com o setor operacional se dava através de divisórias translúcidas. Essas divisórias, aparentemente, estendiam-se até o teto, mas antes de tocar o forro, formavam uma sanca. Neste projeto, a maioria das salas destinadas aos cargos de chefia também eram definidas por material opaco, com exceção de duas delas que

possuíam um dos limites verticais em material transparente, sendo possível visualizar os trabalhadores (Figura 66).

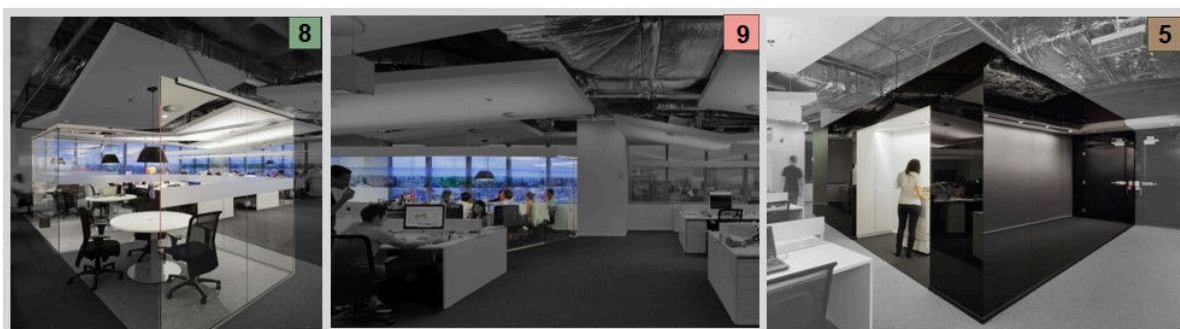
Figura 66: Perspectiva da agência Wunderman 2008



Fonte: Athié Wohnrath Associados Projetos e Gerenciamento (AU, 2009).

O arquiteto do projeto de 2012 demarcou com divisórias opacas, além dos ambientes acessados pelo público externo, mais três salas situadas no setor operacional, provavelmente em função das atividades ali desenvolvidas. Todas estas se estendiam até o forro. Os demais ambientes, localizados na área restrita aos funcionários, foram delimitados por divisórias transparentes, como as salas de reuniões informais e as dos diretores, e seus limites não tocavam o forro. Outros ambientes cujos limites não se estendiam até o forro foram as centrais de impressão, mas nestes, os limites eram opacos (Figura 67).

Figura 67: Limite não se estende até o forro nas salas de reuniões informais (8), nas salas da diretoria (9) e nas centrais de impressão (5)



Fonte: Kon (2013), Kon [2012?] e Kon (2013).

Em ambos os projetos foi possível verificar um cuidado na escolha dos materiais que definiam os limites verticais no setor operacional, possibilitando a passagem da luz natural. Importante observar que a própria edificação, com core central e fachadas envidraçadas, favoreceu o acesso à luz natural e as visuais externas.

#### 4.1.2 Objetos

No Quadro 10 são apresentadas as perguntas e as respostas relativas aos objetos da agência Wunderman Brasil, a seguir as respostas são explicitadas.

Quadro 10: Comparativo de objetos da Wunderman Brasil

	Wunderman Brasil	Projeto 2008	Projeto 2012
Objetos	3. Junto ao setor operacional, além das estações de trabalho, há outros tipos de móveis configurando o <i>layout</i> ?	Sim, apenas um sofá e uma mesa de pebolim.	Sim, várias poltronas coloridas
	4. São identificados móveis de design assinado na composição dos ambientes? Quais são eles e em quais ambientes se encontram?	Sim, recepção e presidência.	Sim, recepção e vice-presidência.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Pergunta 3: Junto ao setor operacional, além das estações de trabalho, há outros tipos de móveis configurando o *layout*?

Os dois projetos aqui em questão dispõem de móveis que não foram especificamente criados para ambientes corporativos, seguindo a tendência surgida no início do século XXI, apontada no referencial teórico, referente à diversificação do mobiliário. O projeto de 2008 contou com um espaço mobiliado com mesa de pebolim e sofás, e o de 2012 foi equipado com várias poltronas e mesas de apoio que formavam espaços de estar junto à área de trabalho (Figura 68).

Figura 68: Uso de outros móveis além das usuais estações de trabalho

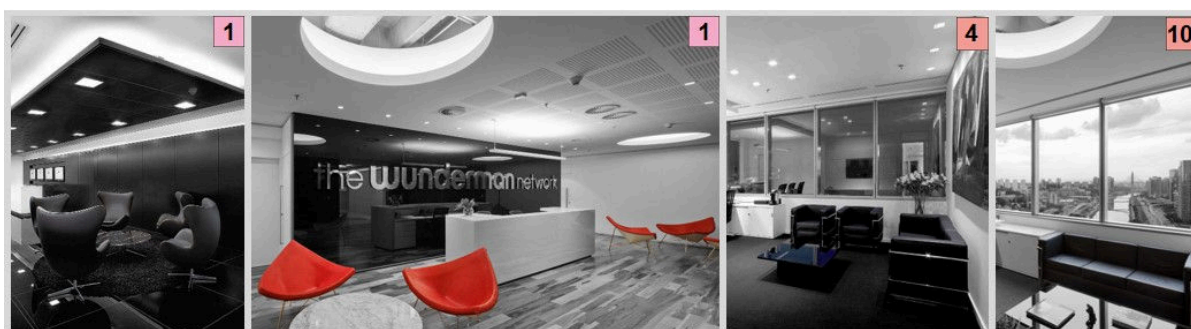


Fonte: Pregnotato e Kusuki Estúdio Fotográfico (2009) e Kon [2012?], editada pela autora (2023).

Pergunta 4: São identificados móveis de design assinado na composição dos ambientes? Quais são eles e em quais ambientes se encontram?

As peças de design assinado ficaram restritas à recepção e à sala da presidência, nos dois projetos, transmitindo a ideia de que estes objetos estão sendo utilizados para conferir *status* a estes ambientes. A recepção, projetada em 2008, recebeu poltronas Egg, de Arne Jacobsen, e a de 2012 foi mobiliada com poltronas Coconut, de George Nelson, e com mesa Saarinen, de Eero Saarinen. Nas salas do alto escalão foram utilizados os estofados LC2, de Le Corbusier (Figura 69).

Figura 69: Mobiliário de design assinado presente em ambos os projetos nas esperas (1) e salas do alto escalão (4 e 10)



Fonte: Pregnoloato e Kusuki Estúdio Fotográfico (2009); Kon [2012?]; Pregnoloato e Kusuki Estúdio Fotográfico (2009) e Kon (2013), respectivamente; editada pela autora (2023).

#### 4.1.3 Percepções

No Quadro 11 é apresentada a pergunta e a resposta relativa à percepção da agência Wunderman, a seguir a resposta é desenvolvida.

Quadro 11: Comparativo de percepção da Wunderman Brasil

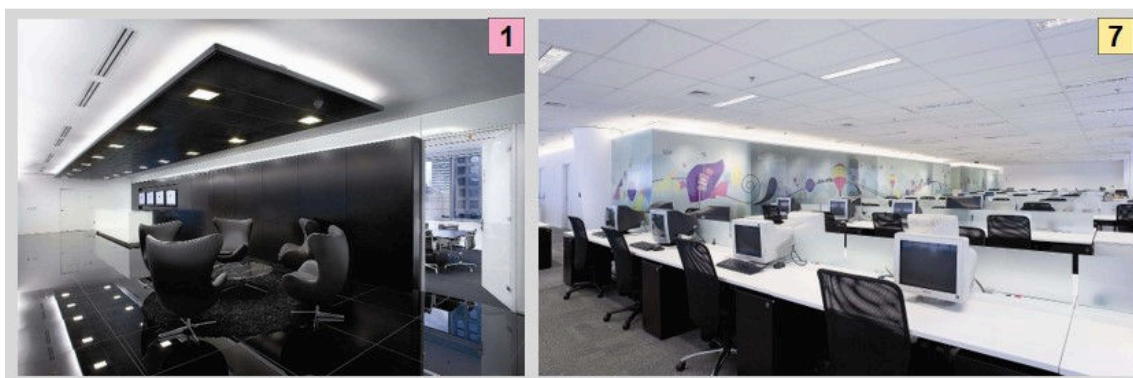
	Wunderman Brasil	Projeto 2008	Projeto 2012
Percepções	5. A ambientação, em especial cores, iluminação e elementos do design biofílico, está direcionando o usuário a algum tipo de percepção?	Monotonia, frieza.	Descontração.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Pergunta 5: A ambientação, em especial, cores, iluminação e elementos do design biofílico, está direcionando o usuário a algum tipo de percepção?

O projeto de 2008 transparecia sobriedade e monotonia, o uso predominante das cores branco, preto e cinza, gerou um ambiente sério, frio, e pouco inspiracional (Figura 70). A iluminação artificial, com o uso de lâmpadas em tons frios, ressaltou ainda mais o contraste entre o branco e o preto, exacerbando a apatia do ambiente.

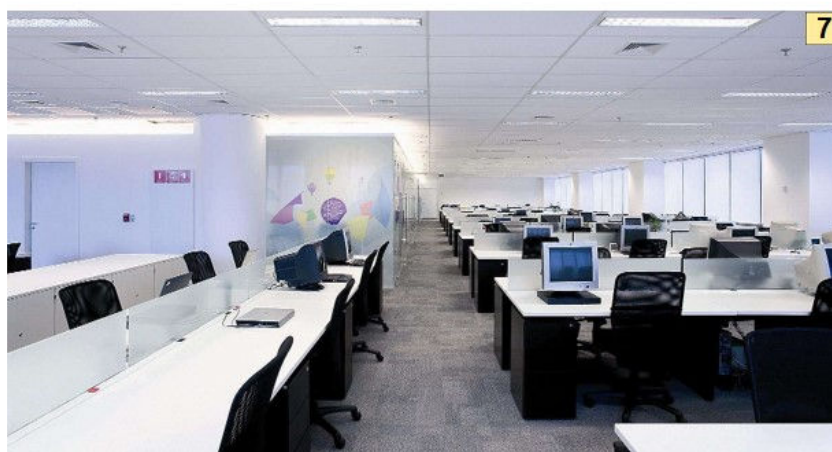
Figura 70: Recepção (1) e setor operacional (7)



Fonte: Pregolato e Kusuki Estúdio Fotográfico (2009).

As divisórias envidraçadas que delimitavam os ambientes em torno do *core*, no setor operacional, receberam adesivagem com desenhos coloridos, mas isso não foi suficiente para eliminar a sensação de monotonia. A iluminação indireta em torno deste setor se apresentava como um mecanismo para quebrar a constância do plano superior. Mas esses recursos não foram suficientes para eliminar a sensação de achatamento gerada pela linearidade e uniformidade dos limites horizontais (Figura 71).

Figura 71: Sensação de achatamento no setor operacional (7)



Fonte: Pregolato e Kusuki Estúdio Fotográfico (2009).

Outro fator que colaborou com a percepção de frieza foi a falta de elementos do design biofílico que poderiam trazer mais aconchego para o escritório.

O escritório de 2012 se apresentava mais instigante e acolhedor, a começar pela recepção, que embora também apresentasse as cores branco e preto, transmitia aconchego com o uso do piso de madeira e das poltronas vermelhas que alegravam o espaço. Círculos abertos no forro de gesso quebravam a monotonia do plano superior e o uso de uma iluminação com tons mais quentes trazia uma sensação de aconchego (Figura 72).

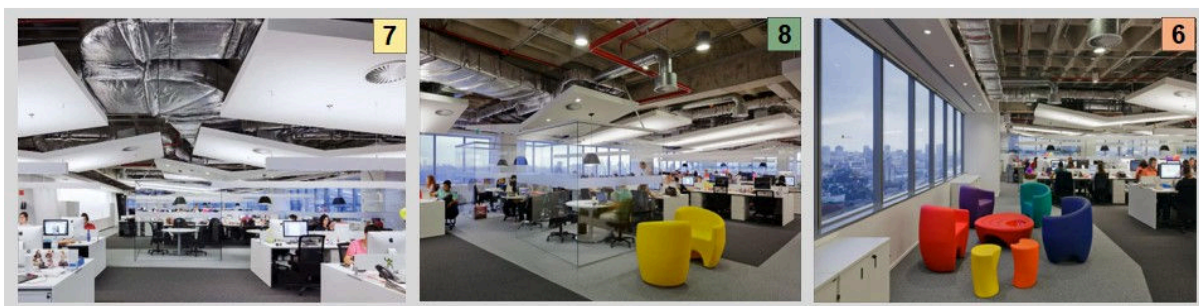
Figura 72: Recepção (1) com piso de madeira, poltronas coloridas, iluminação com tonalidade mais quente



Fonte: Kon [2012?].

Ainda que o mobiliário da área de trabalho fosse praticamente igual ao do escritório de 2008, a atmosfera deste espaço se mostrava completamente diferente. O arquiteto tirou partido de demarcações no piso, trabalhou o plano superior de uma forma muito descontraída e com movimento, deixando aparentes a laje nervurada e as infraestruturas. Acrescido a isto, têm-se os planos inclinados de gesso, usando diferentes tipos de iluminação — indireta, embutida, pendente, sobreposta — e gerando diferentes tonalidades de luz, inserção de móveis coloridos em determinados locais, resultando num conjunto de soluções que acabou criando um ambiente com uma atmosfera mais inspiradora e descontraída (Figura 73).

Figura 73: Ambiente inspirador e descontraído

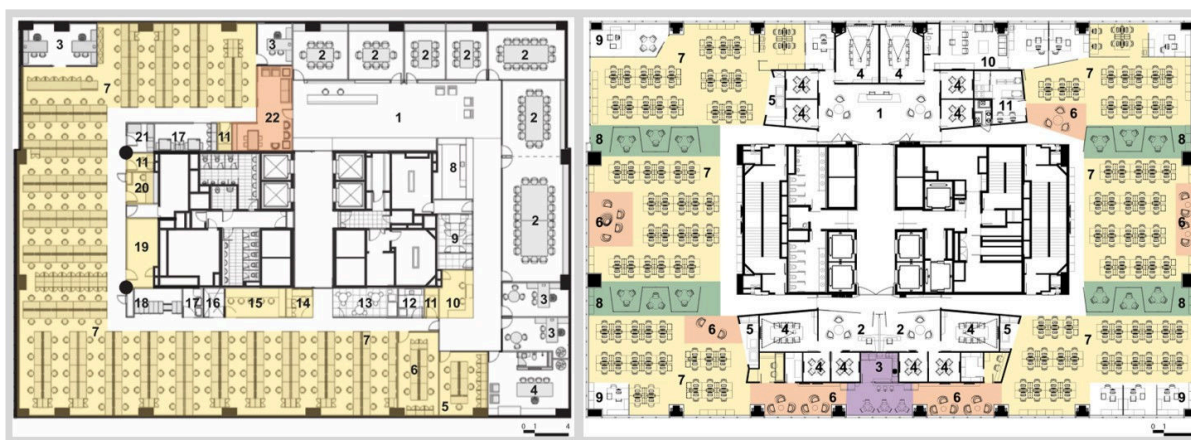


Fonte: Kon (2013); Kon [2012?]; Kon [2012?]; respectivamente.

#### 4.1.4 Considerações sobre os projetos da agência Wunderman Brasil

Diante das análises elaboradas, foi possível verificar que ocorreram transformações no *layout* do projeto de 2008 para o de 2012, este último mais focado em ofertar um escritório que atendesse melhor a realização das tarefas e as necessidades dos funcionários, figurando um espaço mais humanizado. Isso pode ser facilmente comprovado ao se observar o *layout* do projeto de 2008 que se apresentou rígido e monótono no setor operacional. Os funcionários tinham seus postos de trabalho dispostos lado a lado, formando grandes mesões e estes dispostos enfileirados; não havia uma variedade de outros espaços de trabalho junto a este setor, apenas a sala de estar, que, segundo informações constantes na matéria da revista Projeto, destinava-se, mais especificamente, aos funcionários do setor de criação da agência (Figura 74).

Figura 74: *Layouts* dos dois projetos, 2008 e 2012, destacando o setor operacional e os demais espaços de trabalho ofertados

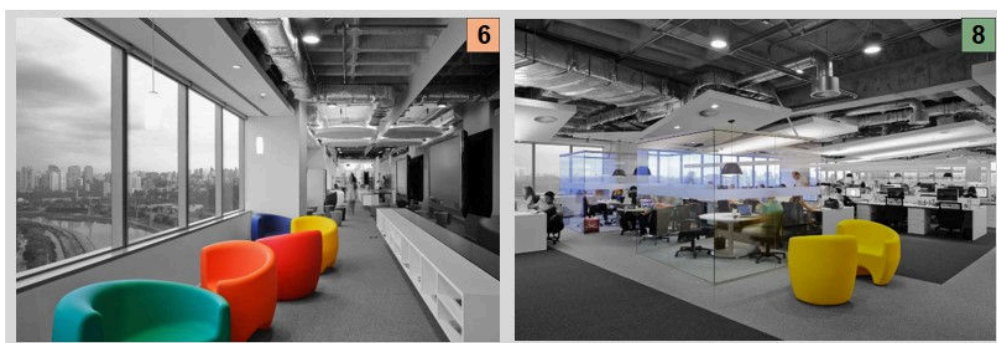


Fonte: Athié Wohnrath Associados Projetos e Gerenciamento (AU, 2009) e SCAA (Projeto, 2013), respectivamente; edição de cores da autora (2023).



Por sua vez, o *layout* de 2012, ainda que também dispendo os postos de trabalho lado a lado e enfileirados, sua organização se apresentava muito mais dinâmica e diversificada pela existência de outros ambientes junto ao setor operacional que acabavam por dividir este setor em subgrupos (Figura 75).

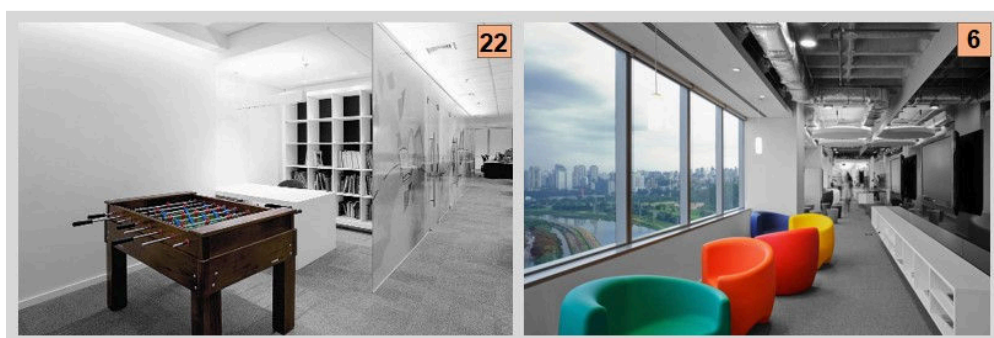
Figura 75: Ambientes diversificados de trabalho: estar (6) e reuniões informais (8)



Fonte: Kon (2013) e Kon [2012?], respectivamente; editada pela autora (2023).

Em ambos os projetos é possível observar espaços dedicados a propiciarem bem-estar aos funcionários. Destinado a colaborar com a dissipação das tensões do trabalho, o projeto de 2008 dispunha de um pequeno estar, com uma mesa de pebolim, situado entre a recepção e as mesas de trabalho. Ainda que sem vistas para o exterior, se apresentava como uma incipiente preocupação com a qualidade de vida dos funcionários. Em 2012, o arquiteto apostou em áreas de estar e café com vistas para o exterior para oferecer descontração aos colaboradores (Figura 76).

Figura 76: Mesa de pebolim (2008) e estar com vistas (2012)

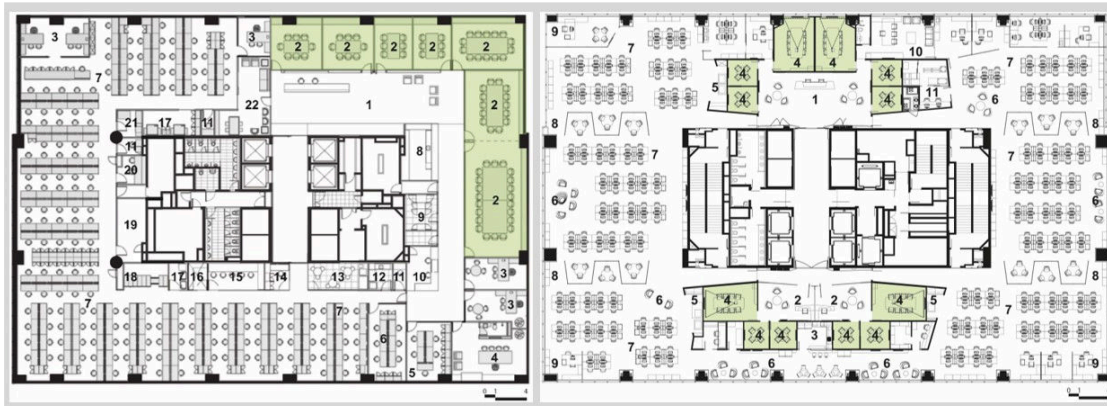


Fonte: Pregolato e Kusuki Estúdio Fotográfico (2009) e Kon (2013), respectivamente; editada pela autora (2023).

Ficou evidente, no projeto de 2008, a distribuição de todas as salas de reuniões formais junto às fachadas, ocupando grande parte do perímetro da edificação e desfrutando das visuais externas, enquanto no projeto de 2012 elas passaram a ocupar uma área mais central da planta, restando apenas duas salas de reuniões com vistas para o

exterior; sugerindo que este projeto favorecia as vistas contemplativas dos funcionários, ao invés de privilegiar as visuais temporárias dos clientes (Figura 77).

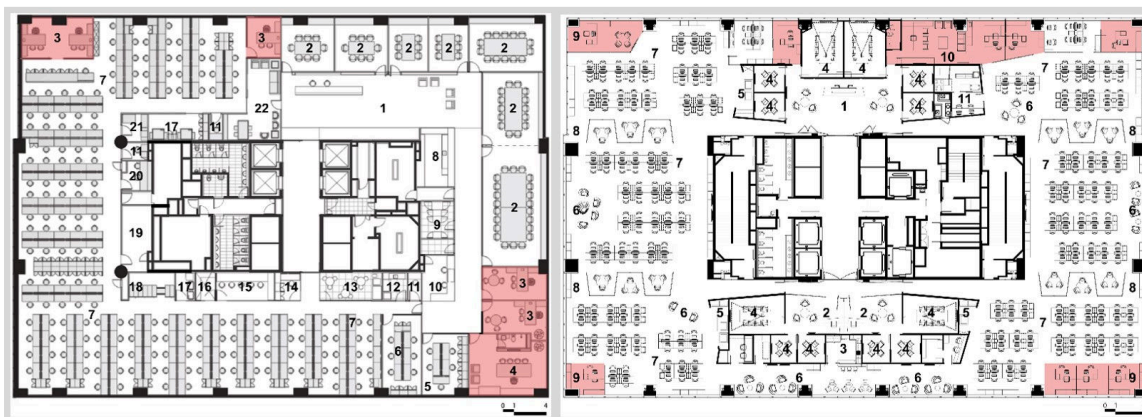
Figura 77: *Layouts* de ambos os projetos, 2008 e 2012, destacando salas de reuniões formais



Fonte: Athié Wohnrath Associados Projetos e Gerenciamento (AU, 2009) e SCAA (Projeto, 2013), respectivamente; edição de cores da autora (2023).

Ainda com relação a questões de ocupação privilegiada, notou-se que em ambos os projetos as salas destinadas ao alto escalão encontravam-se junto às fachadas. No projeto desenvolvido pela Athié Wohnrath, duas esquinas da edificação foram destinadas a esses ambientes, enquanto no projeto de 2012, os quatro cantos do pavimento foram ocupados pelo alto escalão, sugerindo que o *layout* poderia estar transparecendo uma questão de privilégio entre cargo e posição da sala (Figura 78). Mas essa disposição pode não estar somente atrelada a questões hierárquicas, e sim, estar também ligada a situações de controle dos funcionários, pois, a partir dessas posições estratégicas, os gestores visualizam melhor os colaboradores.

Figura 78: *Layouts* da agência Wunderman Brasil, 2008 e 2012, respectivamente, com demarcação das salas do alto escalão



Fonte: Athié Wohnrath Associados Projetos e Gerenciamento (AU, 2009) e SCAA (Projeto, 2013), respectivamente; edição de cores da autora (2023).

Portanto, com base nas evidências, foi possível constatar que o escritório de 2012 apresentava mais ambientes destinados a contribuir com a realização das tarefas e com o bem-estar dos funcionários, como: as salas de reuniões informais; os ambientes de estar e a ampliação da copa/café — contando alguns destes com vistas para o exterior —, acompanhando as tendências identificadas no referencial teórico.

Além disto, o *layout* do projeto de 2012 se revelou mais fluido, nem todos os ambientes eram delimitados verticalmente, os limites horizontais eram mais explorados e contribuíam com a definição dos ambientes e com a concepção de um escritório que favorece a criatividade. Ainda com relação aos limites verticais deste projeto, verificou-se o uso de materiais transparentes, possibilitando a permeabilidade visual.

No que diz respeito aos objetos, se comprovou um incremento de outros tipos de móveis, coloridos, junto ao operacional, quebrando a padronização deste setor. Embora as peças de design assinado, em ambos os projetos, 2008 e 2012, estivessem presentes só nas áreas sociais — portanto, voltadas para os clientes —, aqui também se percebeu uma pequena mudança, visto que no projeto de 2012, o arquiteto Sergio Camargo optou por peças de design assinado coloridas — cadeiras Coconut vermelhas — trazendo mais vivacidade para a recepção.

A forma como os limites e os objetos foram explorados, somados ao uso de cores quentes nos ambientes, a uma diversidade de tipos de iluminação — com temperatura de cor quente — e ao uso de elementos do design biofílico acabaram contribuindo para que o usuário do escritório de 2012 fosse orientado para uma percepção mais descontraída, alegre e instigante.

## 4.2 Grey Brasil

Projeto de 1999: Revista Projeto, número 248, out. 2000.

Projeto de 2013: Revista Projeto, número 413, ago. 2014.

O projeto da agência Grey Brasil, datado de 1999, foi de autoria de Cláudia Nucci, Valério Pietraróia e Sergio Camargo, integrantes do NPC Grupo Arquitetura. A agência se instalou em dois andares, perfazendo 1.360 m<sup>2</sup>, no então recém inaugurado edifício corporativo Atrium V, este de autoria de Aflalo & Gasperini Arquitetos, localizado na vila Olímpia, zona sul de São Paulo (Figura 79). As salas comerciais contavam com piso elevado, forro modular, ar-condicionado central e sistema de prevenção e combate a incêndios. A planta baixa do prédio se caracterizava por um vazio central, assim os andares ficavam divididos em duas partes, interligadas pelo hall dos elevadores.

O projeto de 2013 também foi desenvolvido por Sergio Camargo, agora à frente do escritório Sergio Camargo Arquitetos Associados (SCAA). A agência Grey Brasil passou a ocupar todo o oitavo andar do edifício Torre Z, edificação localizada na avenida Doutor Chucri Zaidan e com dupla certificação Green Building (Figura 80). As salas tinham de ar-condicionado central, piso elevado, sistema de automação predial, forro modular e sistema de prevenção e combate a incêndios. A Torre Z foi projetada em parceria pelos escritórios Pickard Chilton e Pontual Arquitetura.

Figura 79: Atrium V



Fonte: SP Corporate, c2022a

Figura 80: Torre Z



Fonte: SP Corporate, c2022b

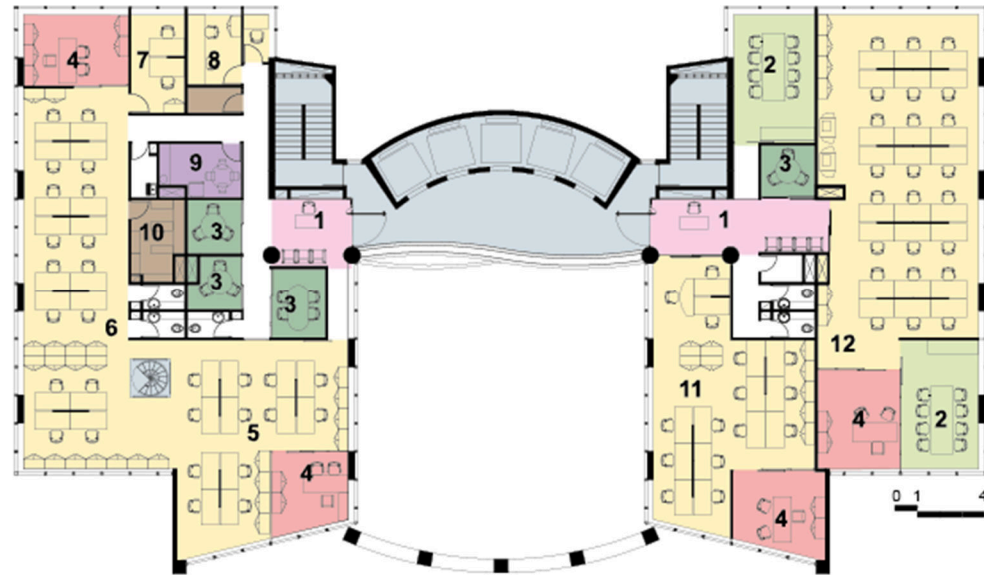
Segundo o NPC Grupo Arquitetura, a planta baixa do Atrium V dificultou o *layout* do projeto de 1999, pois como os andares eram divididos pelo vazio central, isso acabou prejudicando a continuidade espacial. Desta forma, os 144 postos de trabalho ficaram divididos em quatro setores, dois em cada andar, conectados, dois a dois, pelo eixo de circulação horizontal; essa divisão setorial acabou acarretando a necessidade de implantar três recepções. Os arquitetos também optaram por inserir uma escada privativa interligando os dois pavimentos (Figuras 81 e 82).

O pavimento superior foi considerado o mais importante e nele foram alocados a sala da presidência, o atendimento e a sala de reunião principal. Esta última pôde ser ampliada com a abertura de uma grande porta sanfonada e, desta forma, integrou a circulação que levava à sala da presidência. Neste pavimento também havia um pequeno estar, mas não foi possível afirmar que ele era de uso exclusivo dos funcionários, visto que as recepções eram pequenas, praticamente situadas nas circulações.

Em 2013, a agência Grey realizou uma fusão com a New Energy, dando origem à Grey Brasil. O novo projeto da Grey Brasil, a cargo de Sergio Camargo Arquitetos Associados, ocupou um andar inteiro. As dimensões dos pavimentos deste empreendimento, que possuía o núcleo de circulação vertical e os sanitários no centro da laje, possibilitou que os 168 postos de trabalho da agência fossem distribuídos num único pavimento com 1.500 m<sup>2</sup>. O *layout* acabou demarcado por duas áreas, uma privativa destinada aos funcionários e outra mais social, que era acessada pelos clientes e pelos funcionários (Figura 83). A primeira área ficou definida pelas áreas de trabalho, reuniões informais, estar, refeitório e sala de massagem/manicure. A segunda pela recepção, salas de reuniões formais, praça interna — destinada à espera, reuniões informais e eventos —, praça externa e sala de experiências — ambiente equipado com televisores e videogames —.

Para a realização das análises, seguem os *layouts* da agência Grey Brasil de 1999 e de 2013, bem como o quadro comparativo com as imagens dos ambientes de ambos os projetos (Quadro 12).

Figura 81: Layout 6º pavimento da Agência Grey Brasil, 1999



**Legenda 6º pavimento**

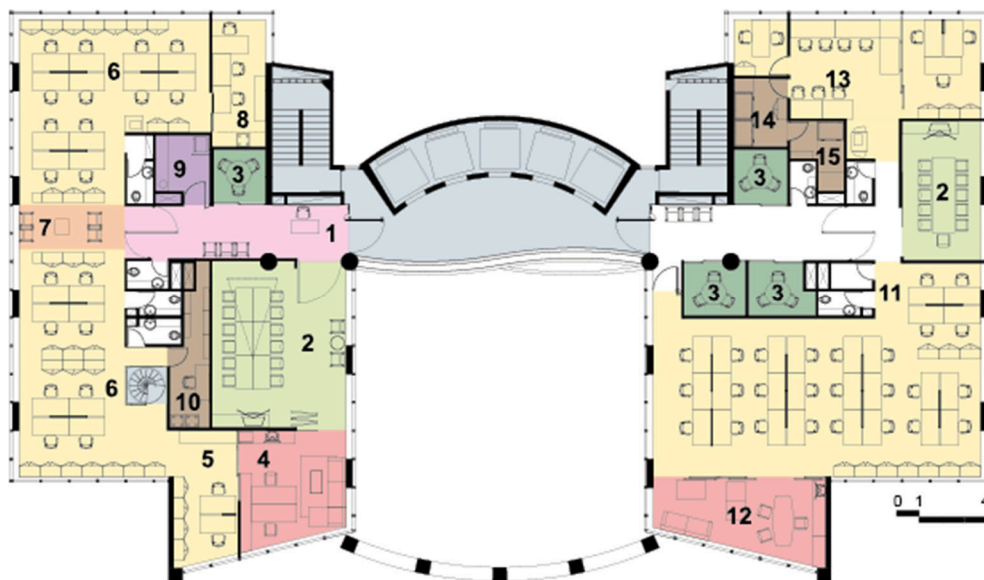
- 1.Recepção, 2.Reunião formal, 3.Reunião informal 4.Diretoria, 5.Mídia, 6.Admin/financeiro, 7.Recursos humanos  
8.Expedição/telefonía, 9.Copa, 10.Almoxarifado, 11.Marketing direto, 12.Internet.

**Setores**

- Recepção, Reunião formal, Reunião informal, Alto escalão, Operacional, Café/refeitório,  
Apoio ao trabalho

Fonte: NPC Grupo Arquitetura (Projeto, 2000), edição de cores da autora (2023).

Figura 82: Layout 7º pavimento da Agência Grey Brasil, 1999



**Legenda 7º pavimento**

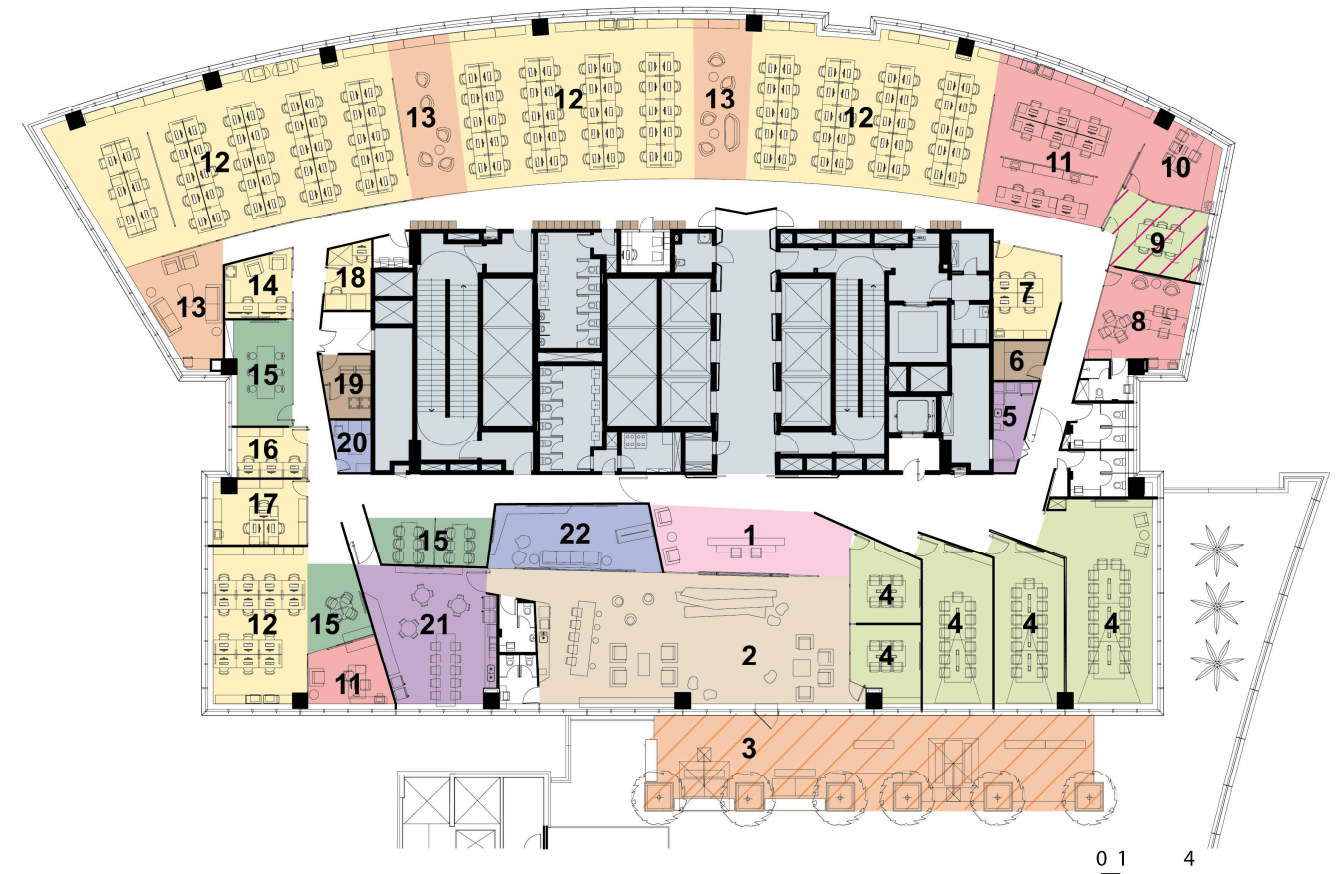
- 1.Recepção, 2.Reunião formal, 3.Reunião informal 4.Presidência, 5.Secretárias, 6.Atendimento, 7.Estar,  
8.CPD, 9.Copa, 10.Apoio, 11.Criação, 12.Vice-presidência, 13.Produção, 14.Estúdio, 15.Colagem.

**Setores**

- Recepção, Reunião formal, Reunião informal, Estar, Alto escalão, Operacional, Café/refeitório,  
Apoio ao trabalho

Fonte: NPC Grupo Arquitetura (Projeto, 2000), edição de cores da autora (2023).

Figura 83: Layout da Agência Grey Brasil, 2013



**Legenda**





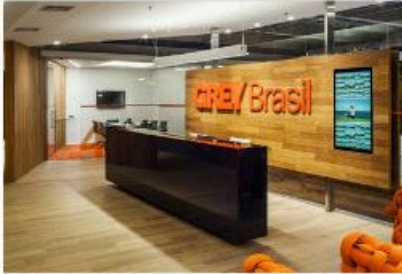
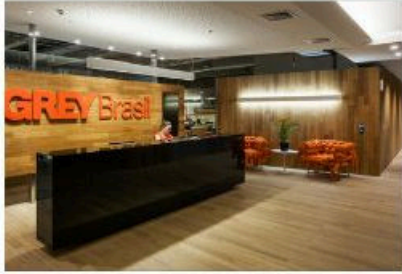

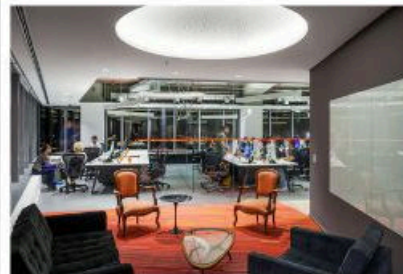
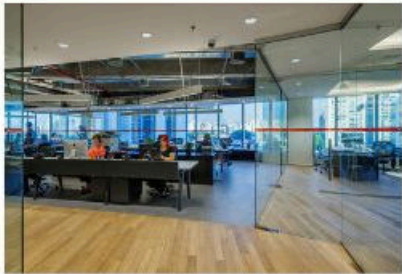


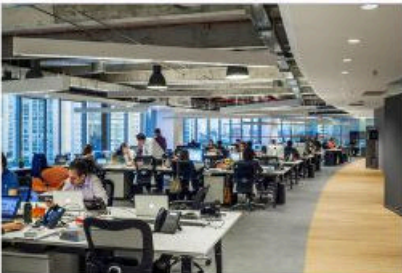
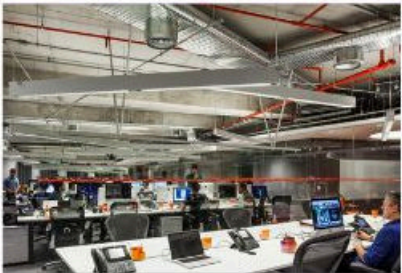
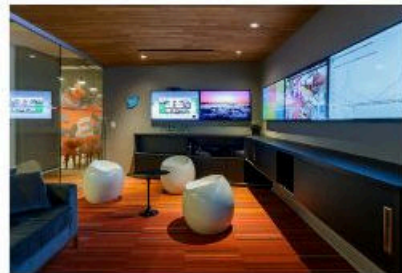
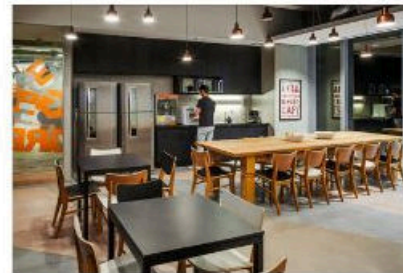


- 1.Recepção, 2.Praça interna, 3.Praça externa, 4.Reunião formal, 5.Copa, 6.Almoxarifado, 7.Financeiro/RH,  
8.Presidência, 9.Videoconferência, 10.Vice-presidência, 11.Diretoria, 12.Operacional, 13.Estar/reuniões, 14.Ilha  
edição, 15.Reunião informal, 16.TI, 17.Administração, 18.Montagem, 19.Servidores, 20.Manicure/massagem,  
21.Refeitório, 22.Experiências

**Setores**

- Recepção, Multiúso, Área externa, Reunião formal, Reunião informal, Reunião virtual, Alto  
escalão, Operacional, Café/refeitório, Estar, Descompressão, Apoio ao trabalho

Fonte: Sergio Camargo Arquitetos Associados (2023), edição de cores da autora (2023)

Quadro 12: Comparativo dos interiores Grey Brasil, 1999 e 2013

Grey Brasil Projeto de 1999	Recepção/Espera		Reunião formal	Reunião informal	Alto escalão	Área externa
	 Fonte: Kon (2000).	 Fonte: Kon (2000).	 Fonte: Kon (2000).	Imagem inexistente	 Fonte: Kon (2000).	Ambiente inexistente
Grey Brasil Projeto de 2013	Recepção/Espera		Reunião formal	Reunião informal	Alto escalão	Área externa
	 Fonte: Kon (2014).	 Fonte: Kon [2014?].	 Fonte: Kon (2014).	 Fonte: Kon [2014?].	 Fonte: Kon [2014?].	 Fonte: Kon [2014?].
Grey Brasil Projeto de 1999	Operacional		Descompressão	Refeitório	Espaço multiúso	
	 Fonte: Kon (2000).		Ambiente inexistente	Ambiente inexistente	Ambiente inexistente	
Grey Brasil Projeto de 2013	Operacional		Descompressão	Refeitório	Espaço multiúso	
	 Fonte: Kon (2014).	 Fonte: Kon (2014).	 Fonte: Kon [2014?].	 Fonte: Kon [2014?].	 Fonte: Kon (2014).	 Fonte: Kon [2014?].

Ao observar as plantas baixas setorizadas ficou ainda mais evidente a compartimentação do projeto de 1999. Verificou-se também que, embora tenha havido um incremento no número de funcionários no projeto de 2013, houve uma redução da área do setor operacional, que apresentou a maioria dos postos de trabalho distribuídos em uma faixa, ao longo de uma das fachadas. Estes postos foram organizados em forma de mesões, seguindo a tendência apontada por Grunow (2014a) referente ao uso de grandes mesas nos ambientes de trabalho. A área da recepção do projeto de 2013 foi otimizada — com a agência ocupando um único pavimento, não sendo mais necessárias três recepções —. Além disso, novos ambientes destinados aos funcionários surgiram neste projeto: estar/reuniões, junto ao setor operacional; sala de videoconferências; refeitório; espaços destinados ao bem-estar, a praça interna e a externa.

Com base nas informações acima e naquelas contidas nas matérias das revistas, parte-se para uma análise mais minuciosa dos interiores baseada nos limites, objetos e percepções.

#### 4.2.1 Limites

No Quadro 13 são apresentadas as perguntas e as respostas relativas aos limites da agência Grey Brasil, a seguir as respostas serão explicitadas.

Quadro 13: Comparativo de limites da Grey Brasil

	<b>Grey Brasil</b>	<b>Projeto 1999</b>	<b>Projeto 2013</b>
<b>Limites</b>	1. Como estão sendo delimitados os ambientes?	Somente um ambiente não é delimitado verticalmente. Limites horizontais inexplorados.	Nem todos os ambientes são delimitados verticalmente. Limites horizontais explorados em toda a planta baixa.
	2. Nos limites verticais, qual o tipo de material — transparente, translúcido, opaco — empregado e qual a altura?	Opaco e translúcido. Limites verticais se estendendo até o forro.	Opaco e transparente. Nem todos os limites verticais se estendem até o forro.

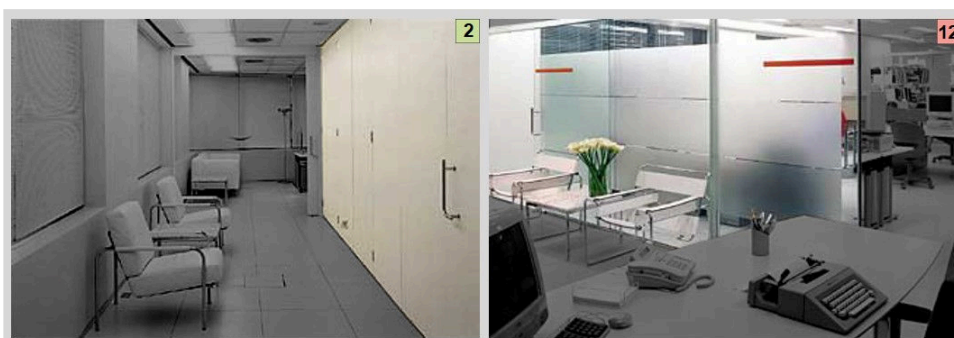
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Pergunta 1: Como estão sendo delimitados os ambientes?



A própria configuração da planta baixa da edificação e a distribuição dos ambientes da agência em dois andares acabou se apresentando como um limite no projeto de 1999 da Grey. Além desse fator, os projetistas se valeram basicamente de limites verticais para definir os ambientes, com exceção do estar situado no sétimo pavimento. Não existem, neste projeto, demarcações feitas com limites horizontais, o mesmo piso cerâmico foi utilizado em todo o escritório, assim como o mesmo forro mineral (Figura 84).

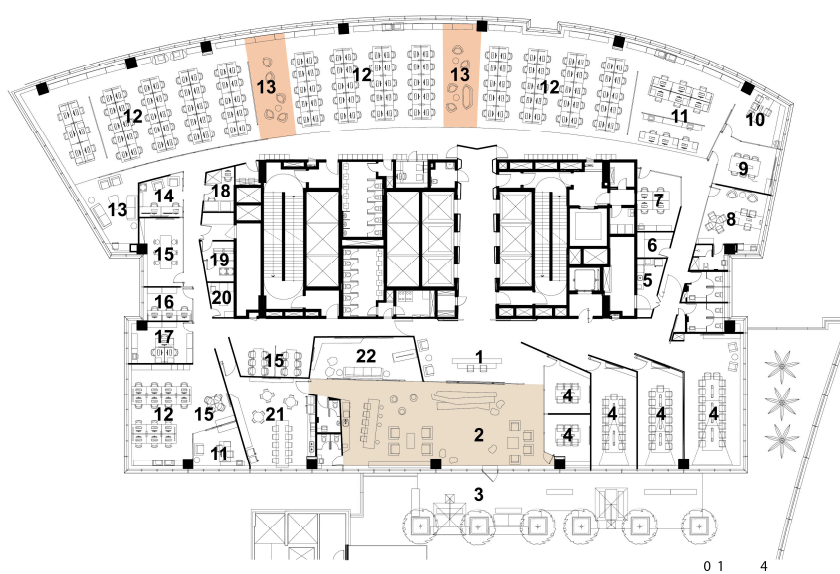
Figura 84: Limites verticais definindo a maioria dos ambientes



Fonte: Kon (2000), editada pela autora.

No projeto de 2013, quase todos os ambientes foram definidos por limites verticais, com exceção dos ambientes da praça interna e das duas áreas de estar que se situam em meio ao setor operacional. Estes estar acabaram por dividir o setor operacional, porém sem limites visuais, criando subgrupos dentro deste setor (Figura 85).

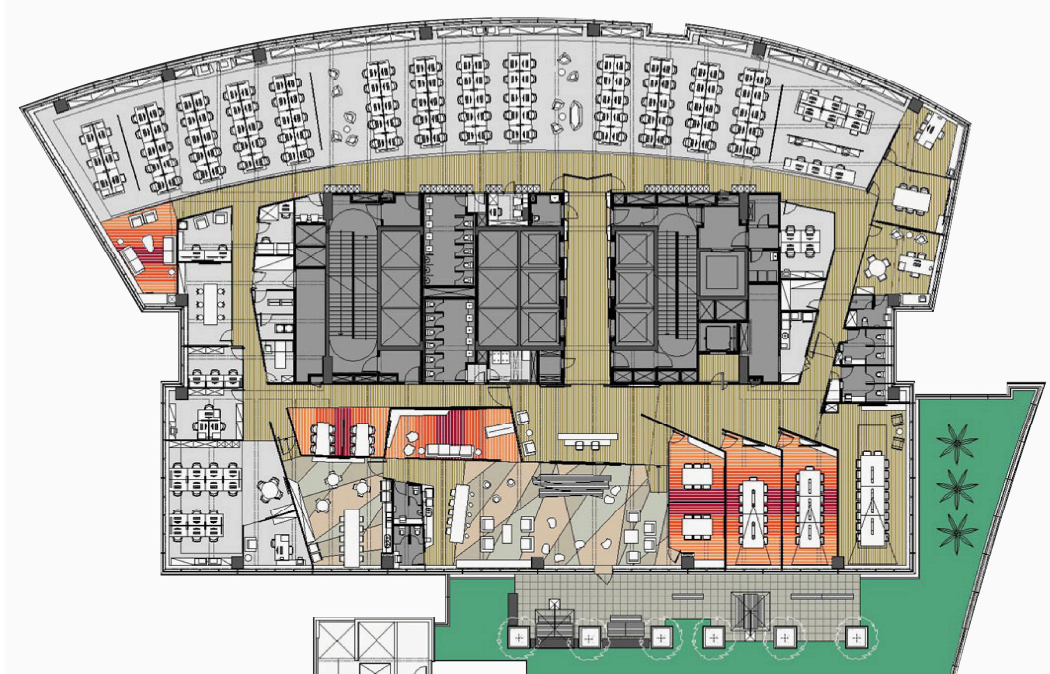
Figura 85: Ambientes da praça interna (2) e de estar (13) em meio ao setor operacional (12)



Fonte: SCAA (2023), edição de cores da autora (2023).

O projeto de 2013 também demarcou, por meio dos limites horizontais, de forma bem expressiva, diversos espaços do escritório (Figura 86).

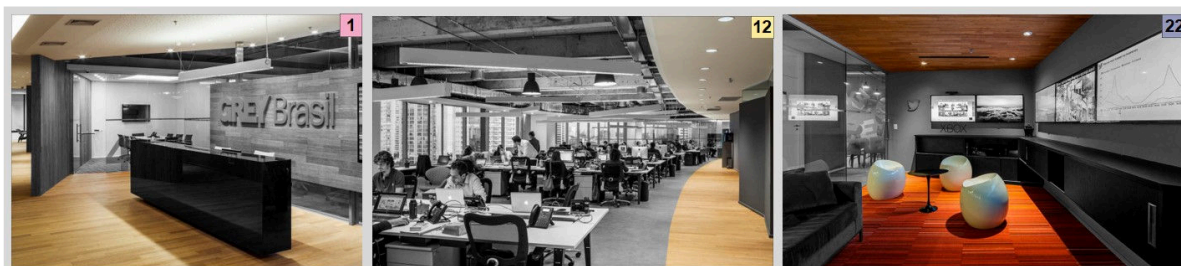
Figura 86: Diferentes revestimentos de piso colaborando com a delimitação de alguns ambientes



Fonte: SCAA [2014?].

Revestimentos de pisos de madeira foram usados nas circulações principais, recepção, parte do setor multiúso, reunião principal, sala de videoconferência, vice-presidência e presidência; o carpete, em tons de laranja e cinza — cores da agência — foi usado em algumas salas de reuniões informais, no ambiente experiências e nas demais salas de reunião; o restante do piso foi revestido com um polímero monolítico. Na área externa foi usado um porcelanato. Além disso, os diferentes tratamentos de forro também colaboraram com as delimitações dos ambientes (Figura 87).

Figura 87: Tratamentos diversos de piso e forro colaboram com a delimitação dos ambientes



Fonte: Kon (2014), editada pela autora (2023).

Pergunta 2: Nos limites verticais, qual o tipo de material — transparente, translúcido, opaco — empregado e qual a altura?

No projeto de 1999, o material dos limites verticais foi, predominantemente, opaco e se estendeu até o teto, mas estes limites definiram áreas como salas de reuniões, formais e informais, e alguns ambientes de apoio ao trabalho, porém não interferiram no acesso à luz natural e às visuais externas da maioria dos postos de trabalho (Figura 88).

Figura 88: Limites verticais Grey 1999, 6º e 7º pavimentos



Legenda

— Limite opaco; - - - Limite opaco escamoteável; — Limite translúcido;

Fonte: NPC Grupo Arquitetura (Projeto, 2000), edição de cores da autora (2023).

Materiais predominantemente translúcidos — vidros com grandes faixas adesivadas — foram usados nas portas de acesso às salas de reuniões informais e em alguns fechamentos de salas do alto escalão, sempre se estendendo até o forro (Figura 89).

Figura 89: Material translúcido na sala do alto escalão



Fonte: Kon (2000), editada pela autora (2023).

Pequenos anteparos laranja separavam o plano de trabalho longitudinalmente, mas eles eram baixos e não interferiram nas visuais, serviram mais para trazer uma cor ao ambiente, sendo que o laranja e o cinza eram as cores institucionais da empresa (Figura 90).

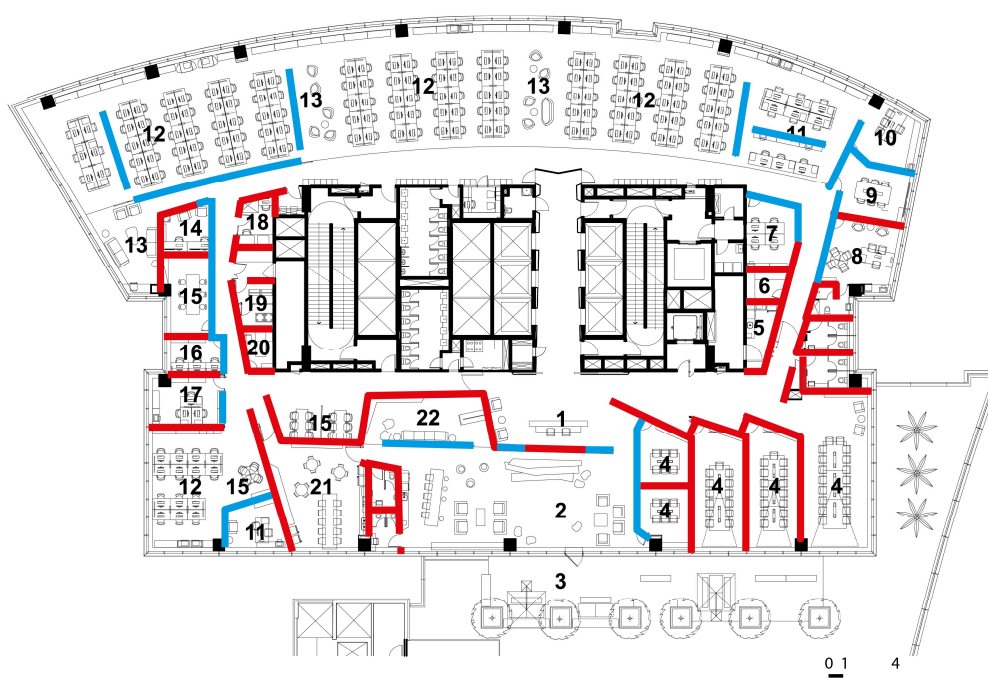
Figura 90: Anteparos laranja separando o plano de trabalho (6)



Fonte: Kon (2000), editada pela autora (2023).

O projeto de 2013 definiu com limites opacos, principalmente, as salas de reuniões formais e alguns ambientes que, em função das tarefas que abrigavam, requeriam mais privacidade. As divisórias de vidro foram utilizadas em larga escala, principalmente junto à área de trabalho ou delimitando postos de trabalho que não se encontravam dispostos junto à fachada (Figura 91).

Figura 91: Limites verticais da Grey 2013



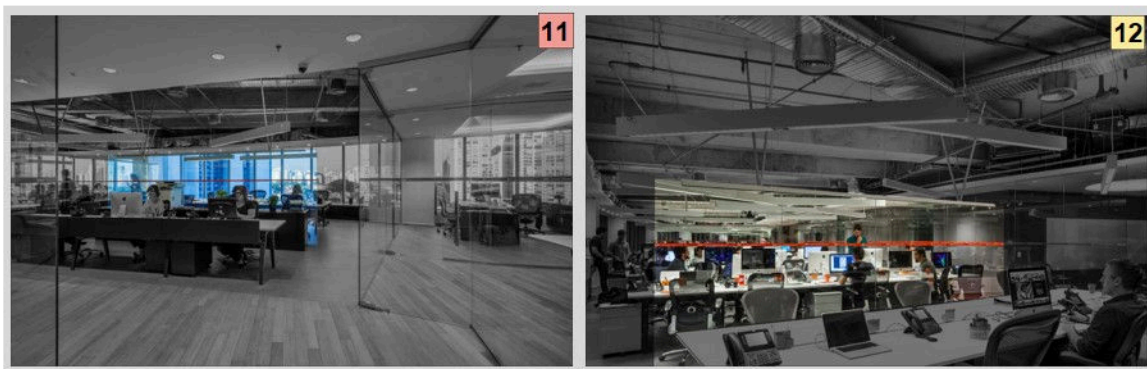
Legenda

— Limite opaco; — Limite transparente

Fonte: Sergio Camargo Arquitetos Associados (2023), edição de cores da autora (2023).

A maioria dos limites verticais se estendiam até o forro, a exceção foram as divisórias de vidro situadas junto à diretoria e ao setor operacional, estas tinham em torno de dois metros de altura (Figura 92).

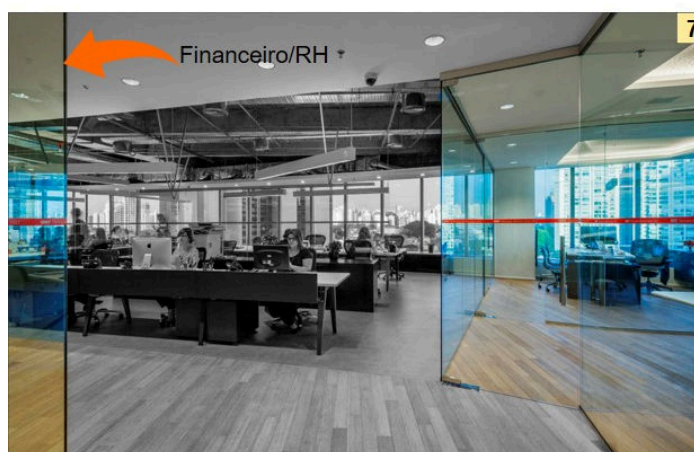
Figura 92: Divisórias situadas junto à diretoria (11) e ao setor operacional (12)



Fonte: Kon [2014?], editada pela autora (2023).

Os funcionários do setor financeiro/RH eram alguns dos colaboradores que se encontravam mais afastados das janelas, mas, ainda assim, não estavam totalmente privados da luz solar, nem das visuais para o exterior, uma vez que as divisórias das salas próximas e do próprio financeiro/RH eram, em sua grande maioria, de vidro (Figura 93).

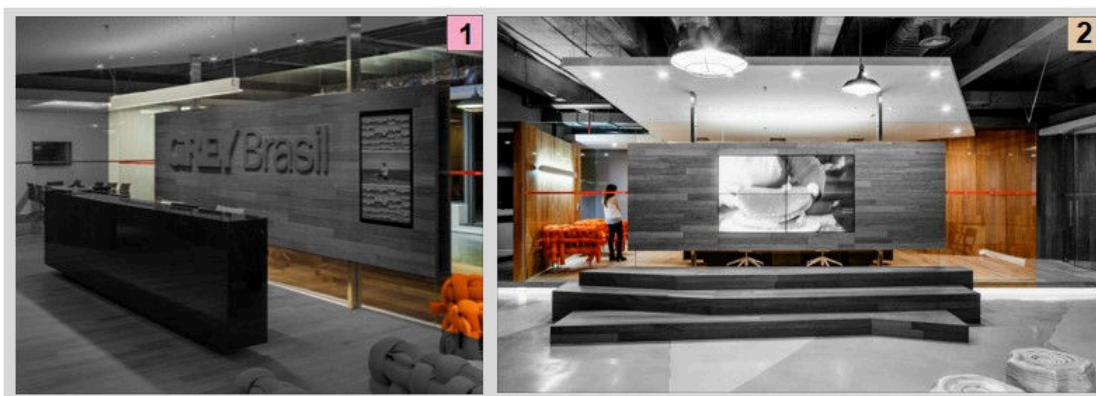
Figura 93: Divisórias de vidro delimitando o Financeiro/RH e ambientes adjacentes



Fonte: Kon [2014?], editada pela autora (2023).

Outro ambiente que se apresentava afastado da fachada era a recepção, mas como uma parte das divisórias entre ela e a praça interna era de vidro, a recepção ainda recebia iluminação natural advinda da praça externa (Figura 94).

Figura 94: Recepção, divisórias com vidro conectando com a praça interna



Fonte: Kon [2014?], editada pela autora (2023).

Nos dois projetos verificou-se que os limites verticais não interferiram no acesso à luz natural e às visuais externas por parte dos funcionários. Vale ressaltar que a tipologia da edificação também facilitava a distribuição dos postos de trabalho junto às fachadas.

#### 4.2.2 Objetos

O Quadro 14 apresenta as perguntas e respostas relativas aos objetos da agência Grey Brasil e a seguir as respostas são aprofundadas.

Quadro 14: Comparativo de objetos da Grey Brasil

	Grey Brasil	Projeto 1999	Projeto 2013
Objetos	3. Junto ao setor operacional, além das estações de trabalho, há outros tipos de móveis configurando o <i>layout</i> ?	Sim, apenas um banco e duas poltronas.	Sim, várias poltronas, sofá e cadeiras.
	4. São identificados móveis de design assinado na composição dos ambientes? Quais são eles e em quais ambientes se encontram?	Sim, sala de reuniões, vice-presidência e estar	Sim, recepção, praça interna, experiências e estar.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Pergunta 3: Junto ao setor operacional, além das estações de trabalho, há outros tipos de móveis configurando o *layout*?

As poltronas e banco do estar junto ao setor operacional eram os únicos móveis presentes no *layout* de 1999 que se diferenciavam das estações de trabalho, embora não fosse possível identificar se eles eram destinados, exclusivamente, aos funcionários (Figura 95).

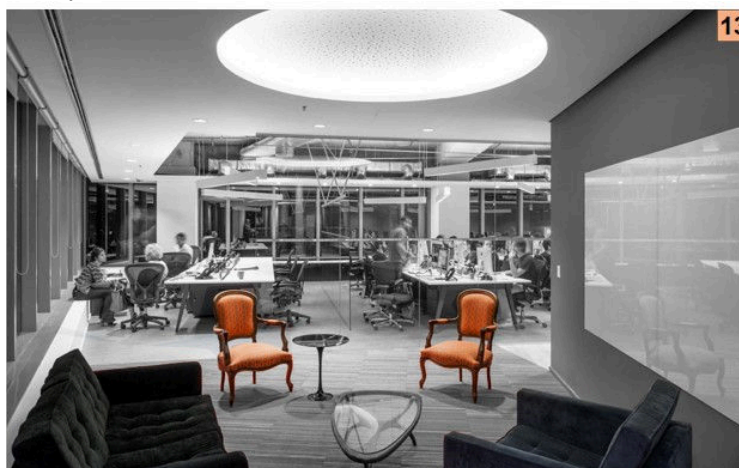
Figura 95: Poltronas e banco junto ao setor operacional



Fonte: Kon (2000), editada pela autora (2023)

No projeto de 2013, havia sofás e poltronas mobiliando ambientes de estar situados juntos ao setor operacional, inclusive, alguns destes ambientes eram responsáveis por criar grupos menores dentro do setor operacional, semelhante ao que aconteceu com as salas de reuniões informais no projeto da Wunderman de 2012 (Figura 96).

Figura 96: Sofás, poltronas, mesas e cadeiras em ambientes destinados aos funcionários



Fonte: Kon [2014?], editada pela autora (2023).

Pergunta 4: São identificados móveis de design assinado na composição dos ambientes? Quais são eles e em quais ambientes se encontram?

Em ambos os escritórios foram encontrados móveis de design assinado. No projeto de 1999, têm-se as mesas da sala de reuniões, design de Norman Foster, e as poltronas Wassily, de Marcel Breuer, sendo usadas na sala da vice-presidência e no estar (Figura 97).

Figura 97: Mesa e poltronas de design assinado



Fonte: Kon (2000), editada pela autora (2023).

O mobiliário de design assinado, no projeto de 2013, estava presente na recepção com as poltronas Underconstruction, de Pedro Franco; na praça interna mobiliada com poltronas CIM, de Juliana Llusá; banco girafa, design de Lina Bo Bardi juntamente com Marcelo Ferraz e Marcelo Suzuki; banco Pedra, de Paulo Alves; na sala experiências e no estar, onde se visualizavam mesas de apoio Saarinen, de Eero Saarinen (Figura 98).

Figura 98: Peças de design assinado presentes na recepção (1), praça interna (2), estar (3) e experiências (22)



Fonte: Kon [2014?], editada pela autora (2023).

No projeto de 2012, as peças de design assinado estavam presentes em mais espaços destinados ao público interno, valorizando mais os colaboradores. Já no projeto de 1999, as peças de design assinado mobiliavam mais os espaços frequentados pelos clientes.

#### 4.2.3 Percepções

No Quadro 15 são apresentadas a pergunta e a resposta relativa à percepção da agência Grey Brasil, a seguir a resposta é desenvolvida.



Quadro 15: Comparativo de percepção da Grey Brasil

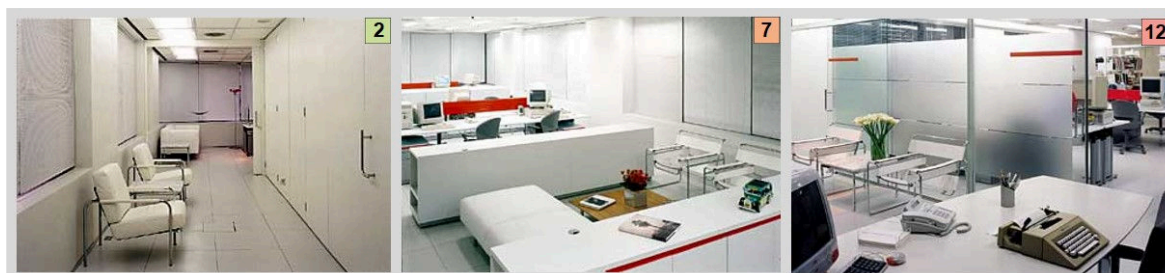
	Grey Brasil	Projeto 1999	Projeto 2013
Percepções	5. A ambientação, em especial cores, iluminação e elementos do design biofílico, está direcionando o usuário a algum tipo de percepção?	Monotonia, frieza.	Descontração.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Pergunta 5: A ambientação, em especial, cores, iluminação e elementos do design biofílico, está direcionando o usuário a algum tipo de percepção?

O projeto de 1999 se apresentava muito monótono e uniforme, o revestimento de piso era todo igual, o tratamento dado ao forro era o mesmo, a cor branca dominava as paredes, os forros e o mobiliário, e o laranja, cor da empresa, aparecia em pequenos detalhes que, acompanhado de poucos móveis com acabamento amadeirado, eram insuficientes para quebrar a sensação de frieza e hostilidade transmitida pelo escritório. Ademais, havia o uso de uma iluminação artificial direta, uniforme e de tom frio, ressaltando ainda mais a frieza do ambiente (Figura 99).

Figura 99: Percepção de monotonia

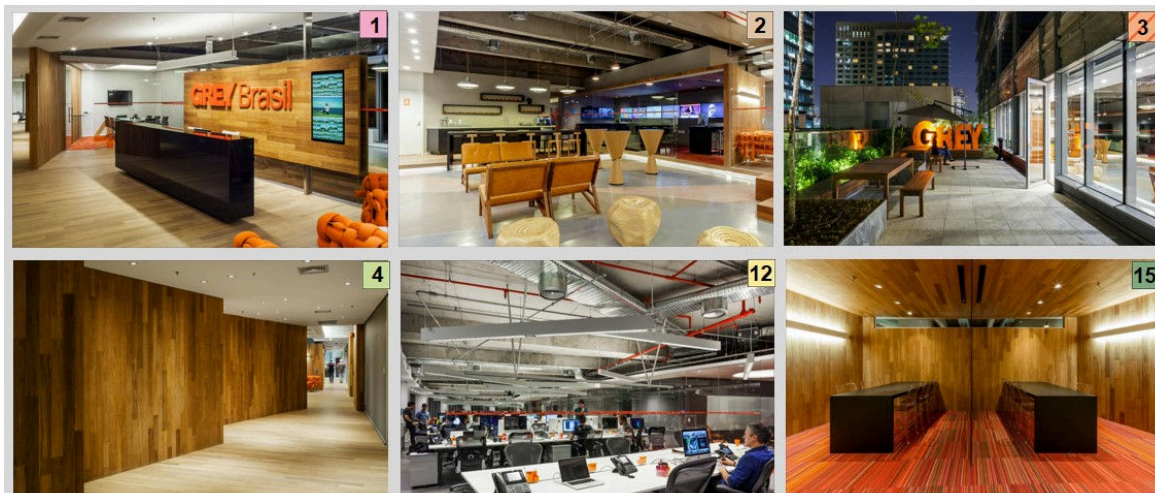


Fonte: Kon (2000).

Diferente do primeiro, o projeto de 2013 apresentava ambientes descontraídos e que incentivavam a criatividade. Os tons alaranjados estavam presentes em muitos ambientes, mas eles vinham acompanhados de um conjunto de cores — branco, cinza, azul, verde, vermelho — e de elementos do design biofílico — revestimentos amadeirados, materiais texturizados, plantas na praça externa — que geravam uma sensação de aconchego e vivacidade. Somado a isso, o movimento dos forros de gesso e das luminárias pendentes, o colorido de alguns móveis, o tratamento diferenciado do

piso e os diferentes tons e tipos de iluminação — direta, indireta, pendente, embutida — colaboravam na construção dessa nova atmosfera (Figura 100).

Figura 100: Projeto de 2013 cria um escritório instigante, colorido e aconchegante



Fonte: Kon [2014?].

#### 4.2.4 Considerações sobre os projetos da agência Grey Brasil

Perante o exposto, verificou-se que no *layout* da agência Grey Brasil de 2013 houve uma evolução, pois este apresentava uma diversidade de ambientes de trabalho, voltados a facilitar a execução das tarefas, conforme apontado no referencial teórico (Figura 101).

Figura 101: *Layouts* dos projetos de 1999 e 2013 destacando demais espaços de trabalho ofertados.

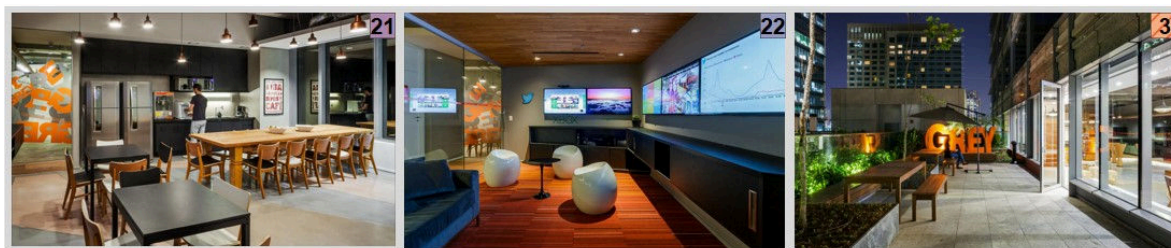


Fonte: NPC Grupo Arquitetura (Projeto, 2000), SCAA (2023), respectivamente; edição de cores da autora (2023).

O projeto de 2013 ainda contemplava um incremento significativo de áreas dedicadas ao bem-estar dos funcionários, como espaço de massagem/manicure, refeitório,

experiências — sala de jogos e descontração —, praça interna e praça externa (Figura102).

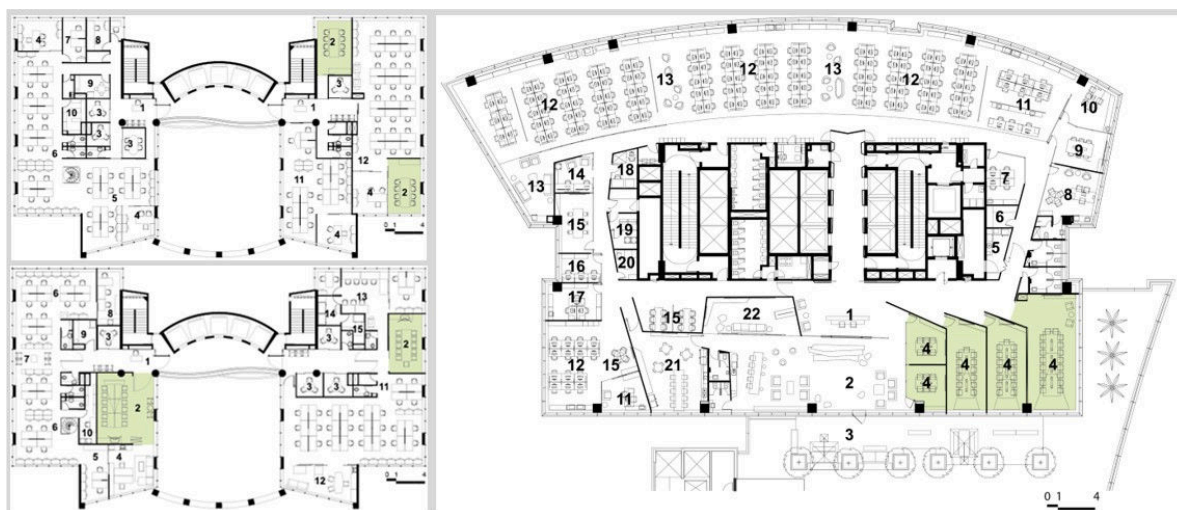
Figura 102: Refeitório, experiências, praça externa; respectivamente



Fonte: Kon [2014?].

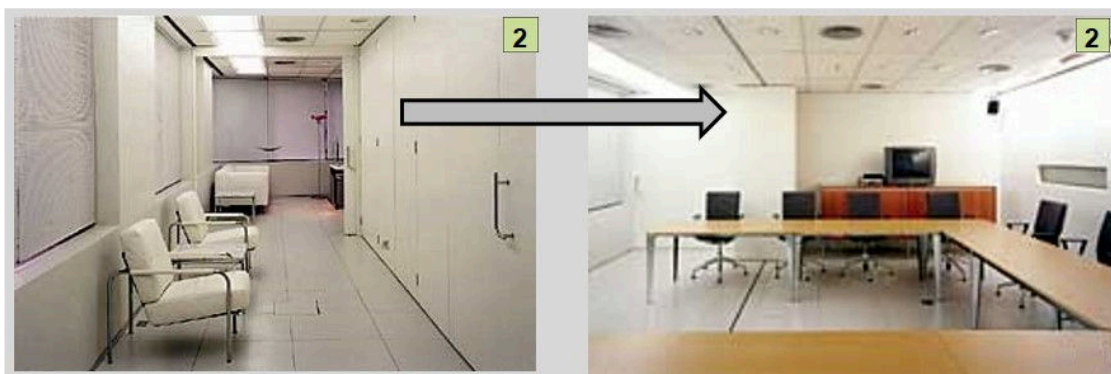
No entanto, em ambos os projetos, a grande maioria das salas de reuniões estavam situadas junto à fachada (Figura 103). No projeto de 1999, havia quatro salas de reuniões, sendo que três situadas junto à fachada. Observou-se que a quarta sala, que parecia ser a mais importante — pois se encontrava situada no sétimo pavimento, ao lado da sala da presidência — só tinha vistas para o exterior no momento que ela se integrava com a circulação (Figura 104).

Figura 103: *Layouts* de ambos os projetos, 1999 e 2013, destacando as salas de reuniões formais



Fonte: NPC Grupo Arquitetura (Projeto, 2000), SCAA (2023), respectivamente; edição de cores da autora (2023).

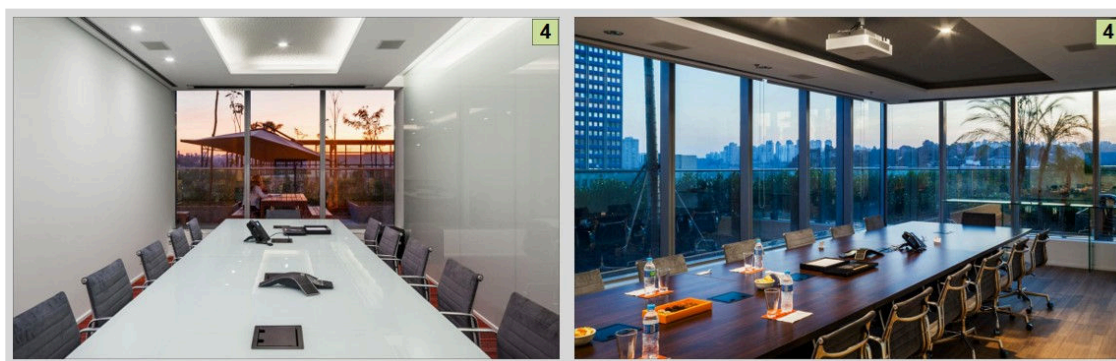
Figura 104: Sala de reuniões principal integrando a circulação, 1999



Fonte: Kon (2000).

No projeto de 2013, apenas uma das cinco salas de reunião não tinha visual para o exterior; as demais desfrutavam de belas vistas, em especial aquela situada na esquina da edificação (Figura 105).

Figura 105: Salas de reuniões (4) com vistas para o exterior



Fonte: Kon [2014?].

Assim como ocorreu com as salas de reuniões formais, as salas do alto escalão também se situavam na periferia do pavimento, em ambos os *layouts*. A disposição destes ambientes junto à fachada, geralmente nas esquinas da edificação, estava atrelada a questões de cargo/hierarquia e de controle sobre os funcionários (Figura 106). Ainda que essas decisões tenham sido tomadas baseadas em status/controle, isso não impedia que os colaboradores também fossem alocados junto às janelas, com acesso as visuais externas e a luz natural.

Figura 106: *Layouts* Grey Brasil, 1999 e 2013, com marcação das salas do alto escalão.



Fonte: NPC Grupo Arquitetura (Projeto, 2000), SCAA (2023), respectivamente; edição de cores da autora (2023).

Tendo como suporte os dados apresentados, verificou-se que o projeto de 2013 acompanhava as transformações ocorridas nos ambientes de escritórios corporativos da década de 2010, conforme visto no referencial teórico, disponibilizando ambientes diversificados de trabalho, ofertando espaços de convívio e valorizando os funcionários através de espaços dedicados a ofertar bem-estar e comodidades a eles.

No projeto de 1999, com exceção do estar — localizado junto ao setor operacional — todos os ambientes eram configurados por limites verticais. No projeto de 2013, embora esses limites também definissem a maioria dos ambientes, o uso do vidro — material transparente — colaborou com a dissipação dessa fragmentação. No projeto mais recente, os limites horizontais, tratados de diferentes maneiras, colaboraram com a configuração dos ambientes e com a construção de um espaço de trabalho alegre e inspirador. Neste projeto também se percebeu um cuidado na escolha dos materiais dos limites verticais a fim de possibilitar a fenestração da luz natural e o acesso às visuais externas.

Em se tratando dos objetos, no projeto de 2013 constatou-se a inserção de poltronas, sofás e cadeiras em meio ao operacional, contribuindo com a despadronização deste setor. No projeto de 1999 também havia um estar junto ao setor operacional do sétimo pavimento, mas ele se situava junto a uma pequena parte de postos de trabalho. As peças de design assinado, presentes no projeto de 1999, mobiliavam a sala da vice-presidência, a sala de reuniões e o estar situado no sétimo pavimento, que embora

estivesse em meio ao setor operacional, estava posicionado alinhado com a recepção, possibilitando que fosse visualizado pelos clientes. Assim sendo, as peças de design assinado estavam mais destinadas ao público externo que ao interno. Já no projeto de 2013, elas foram usadas tanto nas áreas sociais — recepção e espaço multiúso — quanto nos ambientes destinados aos funcionários — espaço multiúso, experiências e estar — indicando a valorização dos colaboradores.

A padronização dos limites horizontais, a predominância das cores frias, a opção por uma iluminação uniforme e com temperatura de cor fria e o uso de pouquíssimos elementos do design biofílico direcionavam o usuário a uma percepção de monotonia e apatia no escritório de 1999. Já o projeto de 2013, através da exploração dos limites horizontais, do uso de várias cores — principalmente tons de laranja —, de vários tipos de luminárias — com temperatura de cores também diversificadas — de muitas texturas amadeiradas em pisos, móveis e divisórias, orientavam o usuário a uma percepção de vivacidade, alegria e que beneficiava a criatividade.

### 4.3 Viacom Brasil

Projeto de 2007: Revista Projeto, número 347, jan. 2009.

Projeto de 2017: Revista AU, número 283, out. 2017.

Site Projeto, 2018.

Em 2007, o grupo de mídia Viacom Brasil — responsável pelos canais MTV, Nickelodeon, Nick Jr., Comedy Central e Paramount — instalado em algumas salas do sétimo andar do Centro Empresarial Água Branca, edificado pela Ricci Engenharia, ampliou seu escritório, passando a ocupar também parte do oitavo andar, perfazendo um total de 1.000 m<sup>2</sup>, abrigando 79 estações de trabalho (Figura 107). O projeto de interiores, tanto do novo andar, quanto da reformulação do andar já ocupado, ficou a cargo do arquiteto Marcio Porto, do escritório Sidonio Porto Arquitetos Associados. As salas do Empresarial Água Branca dispunham de piso elevado, forro modular, sistema de prevenção e combate a incêndios, automação predial, ar-condicionado central, entre outros.

Visando um lugar mais moderno e com mais espaço, em 2017, a Viacom passou a ocupar todo o 13º andar do Condomínio Corporate Park e, dessa vez, o responsável pelo projeto foi o escritório Sergio Camargo Arquitetos Associados (Figura 108). A escolha por esta edificação, projetada por Collaço e Monteiro Arquitetos Associados, aconteceu, principalmente, em função da sua excelente infraestrutura — sistema central de ar-condicionado, lajes preparadas para receber piso elevado, *shafts* de lógica, telefonia e eletricidade, sistema de automação predial, central inteligente de incêndio, entre outras. Neste endereço foi possível instalar os 170 postos de trabalho da Viacom num único pavimento com 1.150 m<sup>2</sup>.

Figura 107: Centro Empresarial Água Branca, com marcação da torre que abriga a Viacom



Fonte: Milano e Torino, [20 \_ \_]

Figura 108: Condomínio Corporate Park



Fonte: Google Maps (2023).

Assim como o projeto da Grey Brasil de 1999, o projeto da Viacom Brasil de 2007 também se apresentava distribuído em dois pavimentos; o arquiteto Marcio Porto, responsável pelo projeto de interiores de 2007, concentrou no sétimo andar as atividades operacionais e técnicas, como as salas de edição e filmagem, cujas tarefas exigem mais privacidade, uma vez que esse pavimento era, basicamente, de acesso restrito aos funcionários (Figura 109). Já o oitavo pavimento abrigava a recepção, salas de reuniões formais, diretorias, área operacional e sala de descanso. Semelhante ao que ocorreu no projeto da Grey Brasil, novamente o andar mais alto era aquele acessado pelo público (Figura 110).

Em 2017, a empresa solicitou ao arquiteto Sergio Camargo que o novo escritório tivesse um visual estimulante e excelente aproveitamento do espaço. Agora distribuído em único pavimento, em função da planta baixa tipo, o escritório tinha seu *layout* lembrando o formato de um “U”. Sendo a parte mais central destinada a funções que atendiam o público externo — como recepção, espera, salas de reuniões formais — e as laterais concentrando as áreas de trabalho e as salas do alto escalão (Figura 111). Uma particularidade desse projeto foi a necessidade de um espaço com um telão multimídia para a Viacom apresentar aos funcionários, clientes e colaboradores externos seus conteúdos recém-produzidos. Em função disso, a maior sala de reuniões formais, situada no ambiente multiúso, foi conformada por divisórias móveis, o tampo da mesa pode ser suspenso no forro e sua base se transformava em aparador, liberando ainda mais espaço para o ambiente multiúso e integrando-o com a área do café, formando uma grande sala de cinema.

Além dos *layouts* dos projetos Viacom Brasil, de 2007 e 2017, na sequência é apresentado o Quadro 16 com as imagens comparativas dos ambientes, de ambos os escritórios, visando auxiliar nas análises



Figura 109: Layout 7º pavimento da Viacom, 2004



**Legenda do 7º pavimento**

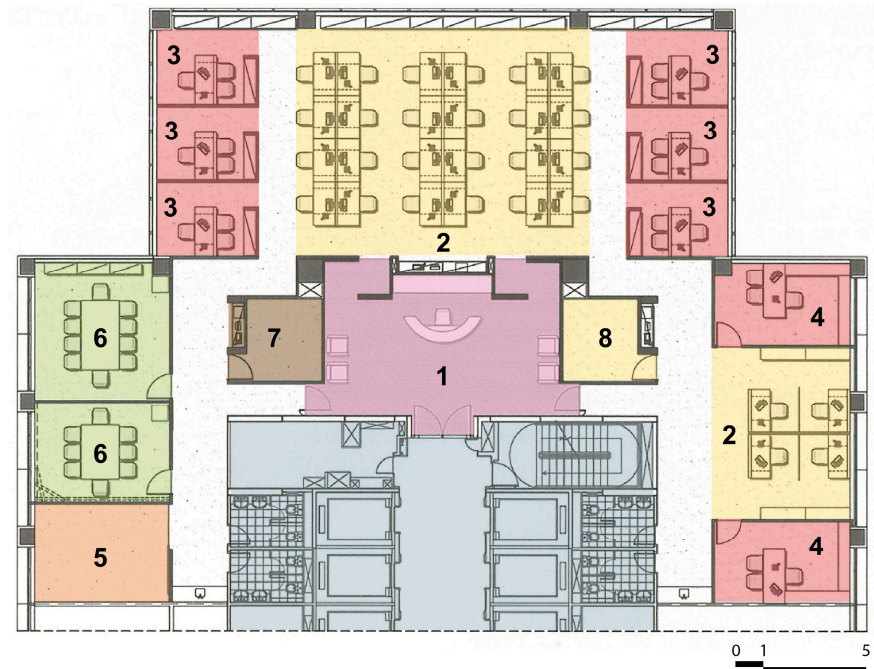
1. CPD, 2. Reunião informal, 3. Filmagem, 4. Operacional, 5. Coordenação, 6. Rack, 7. Sala de edição, 8. Copa

**Setores**

Reunião Informal, Alto escalão, Operacional, Café/refeitório, Apoio ao trabalho

Fonte: Sidonio Porto Arquitetos Associados (Projeto, 2009b), edição de cores da autora (2023).

Figura 110: Layout 8º pavimento da Viacom, 2004



**Legenda do 8º pavimento**

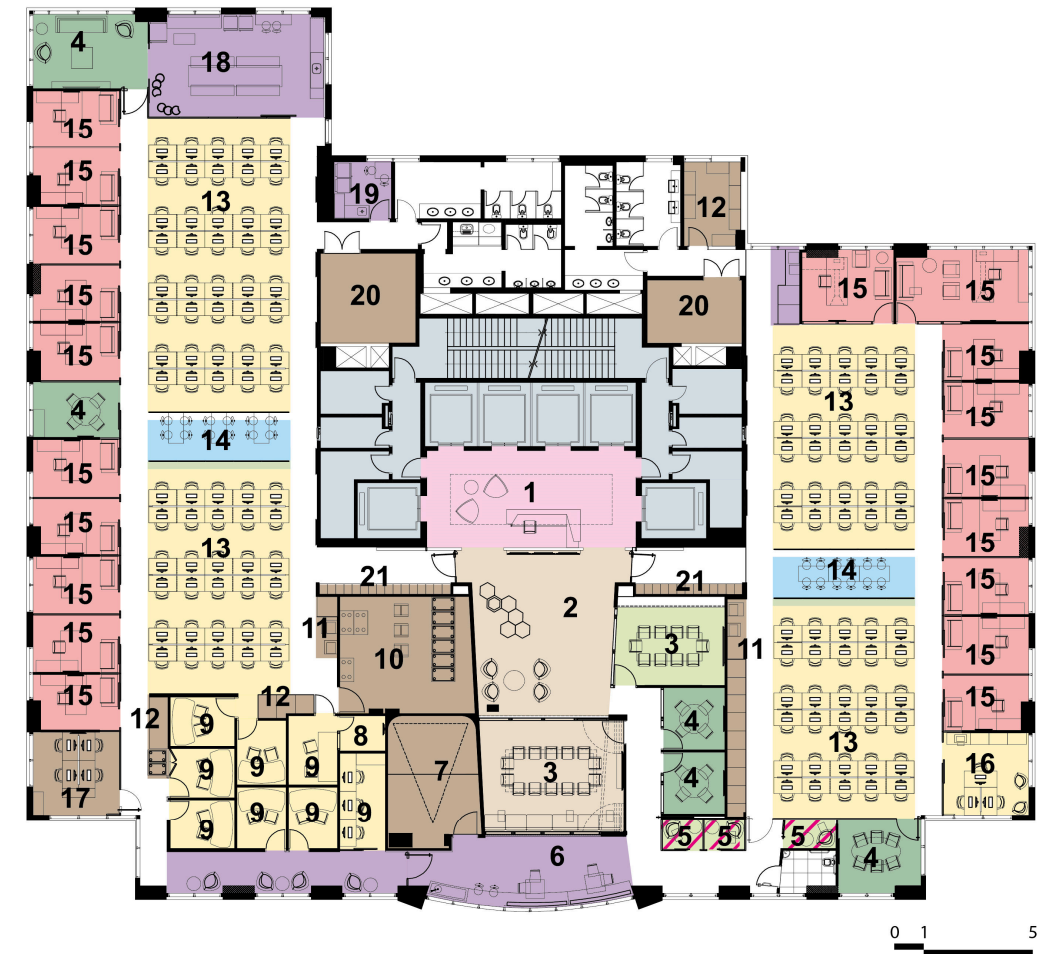
1.Recepção, 2.Operacional, 3.Coordenação, 4.Diretoria, 5.Sala de descanso, 6.Reunião formal, 7.Arquivo, 8.CPD

**Setores**

Recepção, Reunião formal, Alto escalão, Operacional, Estar, Apoio ao trabalho

Fonte: Sidonio Porto Arquitetos Associados (Projeto, 2009b), edição de cores da autora (2023).

Figura 111: Layout da Viacom, 2017



**Legenda**


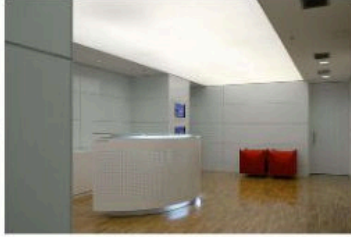






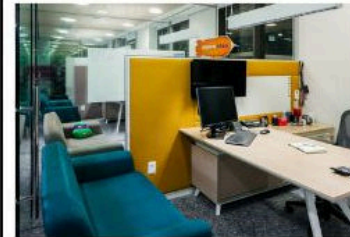

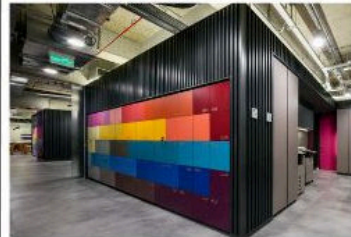





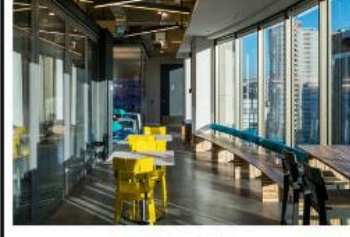
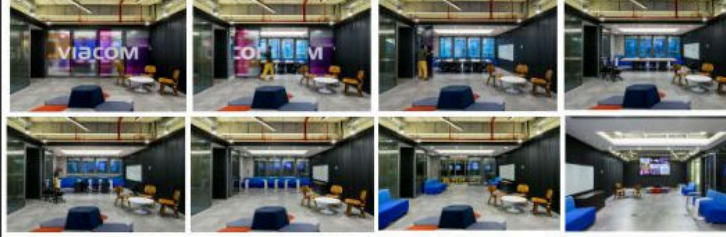
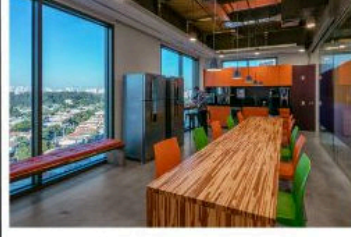
1.Recepção, 2.Espaço multiúso, 3.Reunião formal, 4.Reunião informal, 5.Call, 6.Café, 7.Estúdio, 8.TI, 9.Edição, 10.CPD, 11.Central de impressão, 12.Almoxarifado, 13.Operacional, 14.Colaborativo, 15.Diretoria, 16. Recursos humanos, 17.Biblioteca, 18.Convivência/refeitório, 19.Copa de apoio, 20.Área técnica, 21.Escaninhos

**Setores**

Recepção, Multiúso, Reunião formal, Reunião informal, Reunião virtual, Operacional, Alto escalão, Café/refeitório, Apoio ao trabalho, Colaborativo

Fonte: Sergio Camargo Arquitetos Associados (2023), edição de cores da autora (2023).

Quadro 16: Comparativo dos interiores da Viacom Brasil, 2007 e 2017

Viacom Brasil Projeto de 2007	Recepção/Espera		Reunião formal	Reunião informal	Alto escalão	Reunião virtual	Apoio
	 Fonte: Cardoso (2009).	 Fonte: Cardoso (2009).	 Fonte: Cardoso (2009).	 Fonte: Cardoso (2009).	 Fonte: Cardoso (2009).	Ambiente inexistente	Imagem inexistente
Viacom Brasil Projeto de 2017	Recepção/Espera		Reunião formal	Reunião informal	Alto escalão	Reunião virtual	Apoio
	 Fonte: Kon [2017?].	 Fonte: Kon [2017?].	 Fonte: Kon [2017?].	Imagem inexistente	 Fonte: Kon [2017?].	 Fonte: Kon [2017?].	 Fonte: Kon [2017?].
Viacom Brasil Projeto de 2007	Operacional		Espaço colaborativo	Café	Espaço multiúso		Refeitório
	 Fonte: Cardoso (2009).	 Fonte: Cardoso (2009).	Ambiente inexistente	Imagem inexistente	Ambiente inexistente		Ambiente inexistente
Viacom Brasil Projeto de 2017	Operacional		Espaço colaborativo	Café	Espaço multiúso		Refeitório
	 Fonte: Kon [2017?].	 Fonte: Kon [2017?].	 Fonte: Kon [2017?].	 Fonte: Kon [2017?].	 Fonte: Kon [2017?].		 Fonte: Kon [2017?].

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ao examinar as plantas baixas setorizadas verificou-se a distribuição das salas de diretorias ao longo das fachadas, restando o setor operacional mais no centro da planta. No escritório de 2007 também foi possível observar essa distribuição — salas de coordenação e diretoria posicionadas junto às janelas —, no entanto, no referido projeto, isso não impediu que o setor operacional tivesse acesso às janelas.

No escritório de 2007, o setor operacional estava separado pela compartimentação dos andares — sexto e sétimo —. Enquanto no de 2017, este setor encontrava-se separado pelo eixo transversal formado pela recepção, espaço multiúso e cafeteria.

Também se percebeu, no projeto de 2017, um incremento de espaços voltados a facilitar a execução das atividades como a biblioteca, os espaços colaborativos, as salas de *call*, um aumento no número de salas de reuniões informais e de espaços destinados ao café/refeitório.

Tendo como suporte os dados expostos e as informações contidas nas matérias das revistas, parte-se para o estudo mais detalhado dos interiores apoiado nos limites, objetos e percepções.

#### 4.3.1. Limites

No Quadro 17 são apresentadas as perguntas e respostas relativas aos limites da Viacom Brasil, a seguir as respostas são aprofundadas.

Quadro 17: Comparativo de limites Viacom Brasil

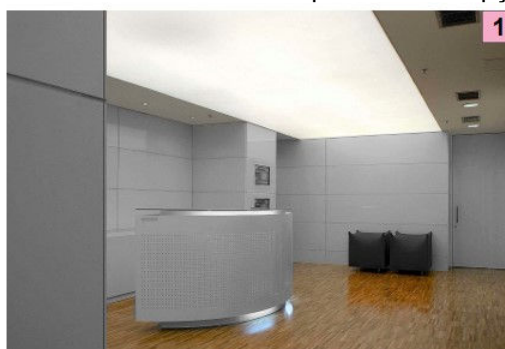
	Viacom Brasil	Projeto 2007	Projeto 2017
Limites	1. Como estão sendo delimitados os ambientes?	Limites verticais em toda planta e exploração dos horizontais só em um ambiente.	Limites verticais e horizontais explorados em toda planta.
	2. Nos limites verticais, qual o tipo de material — transparente, translúcido, opaco — empregado e qual a altura?	Opaco e transparente. Limites se estendendo até o forro.	Opaco e vidro transparente parcialmente opaco. Somente no espaço colaborativo os limites não se estendem até o forro.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Pergunta 1: Como estão sendo delimitados os ambientes?

Foi possível verificar que os limites verticais definiram os ambientes de ambos os projetos. Quanto aos limites horizontais, no projeto de 2007, apenas a recepção recebeu um tratamento diferenciado — gesso liso no forro e amadeirado no piso —, nos demais ambientes, o piso foi revestido com carpete e o forro foi executado em gesso mineral (Figura 112).

Figura 112: Limites horizontais diferenciados apenas na recepção do projeto de 2007



Fonte: Cardoso (2009), editada pela autora (2023).

Além dos limites verticais, no projeto de 2017, os limites horizontais também colaboraram com a demarcação de alguns ambientes. O arquiteto usou diferentes tipos de piso: algumas salas de reuniões se apresentavam com revestimento azul; as áreas do setor operacional e do alto escalão foram revestidas com um piso de nylon flocado cinza-escuro; e no restante da planta se observava um revestimento cinza mais claro (Figura 113).

Figura 113: Perspectiva mostrando diferentes tratamentos de piso



Fonte: SCAA (Projeto, 2018).

O forro também colaborou na demarcação dos ambientes neste projeto. O arquiteto optou por deixar a laje aparente com a infraestrutura à mostra em grande parte do escritório e nos espaços que necessitavam de mais isolamento acústico, ele trabalhou com diferentes forros acústicos (Figura 114). O tratamento diferenciado dos limites horizontais colaborou com a setorização dos ambientes, dando identidade aos mesmos.

Figura 114: Planta de forro



#### Legenda

1. Forro e sanca de gesso existentes, 2. Laje em concreto aparente, 3. Forro acústico Heradesign, 4. Forro acústico de gesso acartonado e revestimento de placas Sonex, 5. Revestimento acústico, 6. Forro de gesso acartonado, 7. Forro de gesso acústico placas aleatórias

Fonte: SCAA (Projeto, 2018).

Pergunta 2: Nos limites verticais, qual o tipo de material — transparente, translúcido, opaco — empregado e qual a altura?

No projeto de 2007, percebe-se o uso de vidro nos limites verticais, como nas salas de reuniões. Já as salas de coordenação e diretoria foram delimitadas por divisórias de

material opaco compostas com vidro, em ambas as situações, isso possibilitou a permeabilidade da luz natural (Figuras 115 e 116). Todos os limites verticais se estendem até o forro.

Figura 115: Limites verticais contribuindo com a permeabilidade da luz natural, 7º e 8º pavimentos

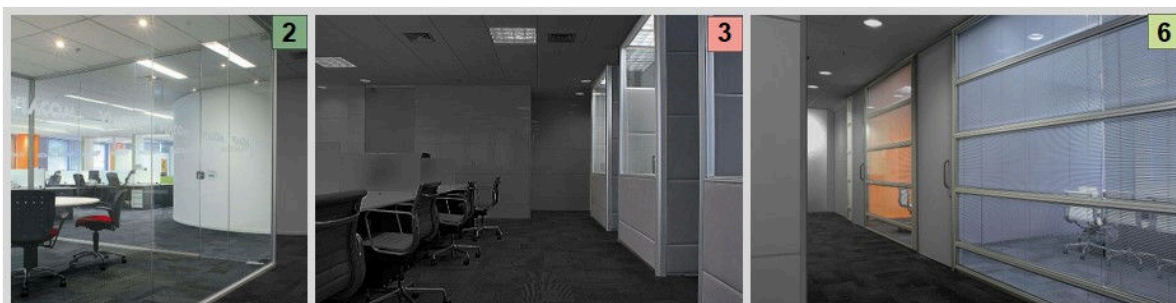


#### Legenda

— Limite opaco; - - - Limite opaco escamoteável, — Limite transparente; — Materialidade não identificada

Fonte: Sidonio Porto Arquitetos Associados (Projeto, 2009b), edição de cores da autora (2023).

Figura 116: Vidro transparente muito usado nos limites verticais, sala de reunião informal (2), coordenação (3) e salas de reunião formal (6)



Fonte: Cardoso (2009), editada pela autora (2023).

No *layout* de 2017, o arquiteto Sergio Camargo também utilizou muitas divisórias com vidro. Em alguns ambientes, como nas salas de reuniões e nas salas do alto escalão, no limite entre elas, ele apareceu transparente compondo com outros materiais e se estendeu até o forro (Figura 117).

Figura 117: Vidro transparente nas salas de reunião (3) e alto escalão (5)



Fonte: Kon [2017?], editada pela autora (2023)

Nas salas de *call* e nas salas do alto escalão, no limite com o setor operacional, as divisórias de vidro receberam faixas adesivadas, para evitar acidentes e, aqui, também alcançavam o forro (Figura 118).

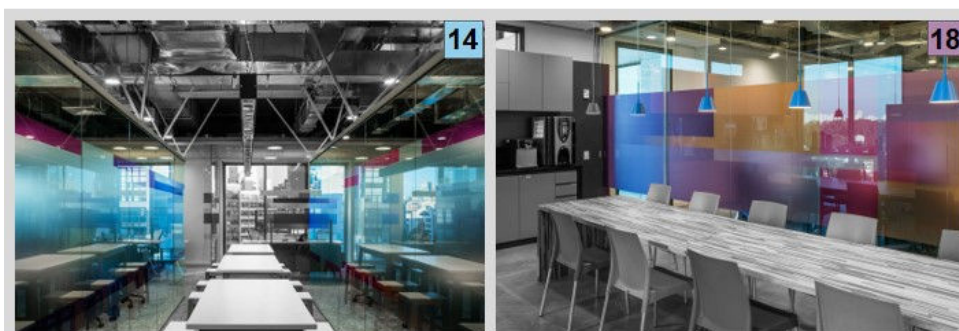
Figura 118: Limites com faixas adesivadas na sala de call (5) e alto escalão (15)



Fonte: Kon [2017?], editada pela autora (2023)

Já no espaço colaborativo e no espaço de almoço, os vidros eram adesivados com uma larga faixa, garantindo uma certa privacidade visual a estes espaços (Figura 119). Os limites do espaço colaborativo eram os únicos que não atingiam o forro.

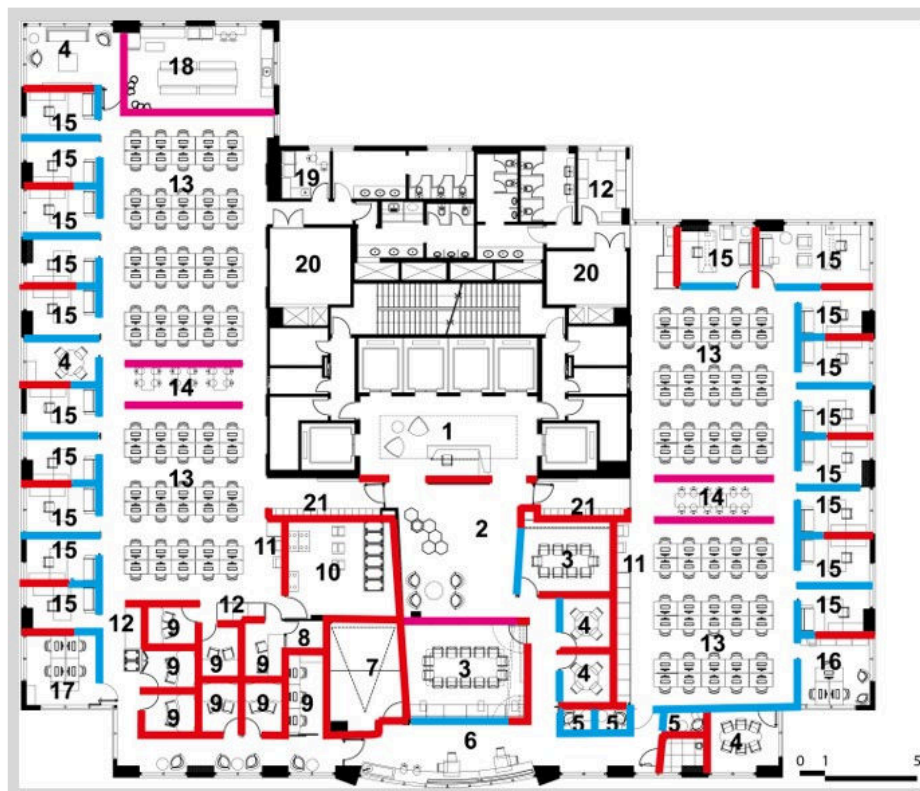
Figura 119: Limites do espaço colaborativo (14) e do espaço de almoço (18) com largas faixas de adesivos



Fonte: Kon [2017?], editada pela autora (2023)

Nos ambientes que necessitavam de mais privacidade, como as salas de edição, CPD, estúdio, o arquiteto empregou limites verticais mais fechados, que alcançavam o teto, e envelopavam estes setores com um revestimento preto de lambril de aluzinc perfurado recheado com lã de pet com véu preto, promovendo o isolamento acústico desses ambientes (Figura 120 e 121).

Figura 120: Limites verticais Viacom 2017

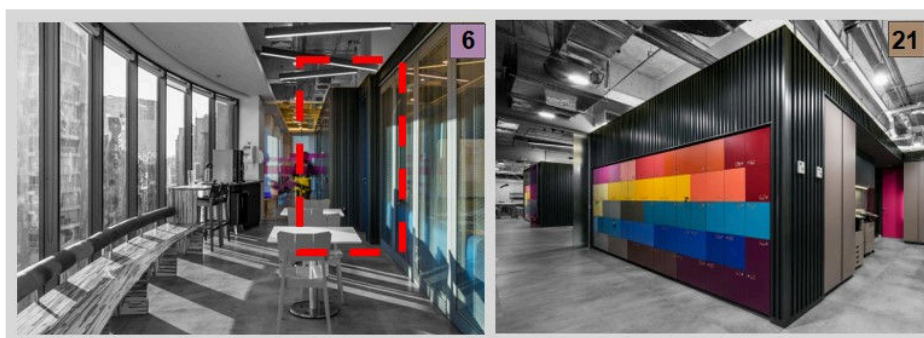


**Legenda**

— Limite opaco; — Limite transparente; — Limite transparente adesivado

Fonte: SCAA (2023), edição de cores da autora (2023).

Figura 121: Divisórias mais fechadas e com revestimento acústico



Fonte: Kon [2017?], editada pela autora (2023)



No projeto de 2017, o setor operacional estava posicionado afastado das janelas, no entanto, a divisória que delimitava as salas do alto escalão, que se situavam junto a fachada, eram de vidro com faixas adesivadas e possibilitavam vistas para o exterior e a passagem da luz solar (Figura 122).

Figura 122: Divisórias de vidro entre salas do alto escalão e o setor operacional



Fonte: Kon [2017?], editada pela autora (2023).

Em ambos os projetos se observou que os projetistas, sempre que possível, optaram por usar materiais que permitiam a passagem da luz natural e o acesso às visuais externas.

#### 4.3.2 Objetos

O Quadro 18 apresenta as perguntas e respostas relativas aos objetos da Viacom Brasil, a seguir as respostas são desenvolvidas.

Quadro 18: Comparativo de objetos da Viacom Brasil

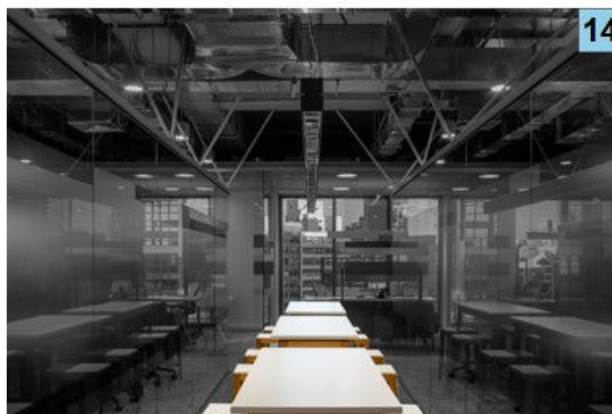
	Viacom Brasil	Projeto 2007	Projeto 2017
Objetos	3. Junto ao setor operacional, além das estações de trabalho, há outros tipos de móveis configurando o <i>layout</i> ?	Não	Sim, mesas e bancos dos espaços colaborativos.
	4. São identificados móveis de design assinado na composição dos ambientes? Quais são eles e em quais ambientes se encontram?	Sim, setor operacional, sala de reuniões e salas do alto escalão.	Sim, espaço multiúso, salas de <i>call</i> e cafeteria.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Pergunta 3: Junto ao setor operacional, além das estações de trabalho, há outros tipos de móveis configurando o *layout*?

No projeto de 2007 não é possível identificar mobiliário diferente das estações de trabalho junto ao setor operacional. Já no projeto de 2017, o espaço colaborativo era mobiliado com mesa e bancos diferentes daqueles usados no setor operacional. Esses espaços colaborativos dividiam o setor operacional, criando subgrupos (Figura 123).

Figura 123: Móveis do espaço colaborativo (14) diferentes das demais estações de trabalho



Fonte: Kon [2017?], editada pela autora (2023).

Pergunta 4: São identificados móveis de design assinado na composição dos ambientes? Quais são eles e em quais ambientes se encontram?

Na recepção da Viacom de 2007 foi possível verificar a presença das poltronas Cadê, dos designers Luciana Martins e Gerson de Oliveira. As cadeiras Charles Eames, de Charles Eames, reconhecidas pela sua ergonomia, apareceram em vários ambientes: no setor operacional, nas salas de reuniões e nas salas de diretoria (Figura 124).

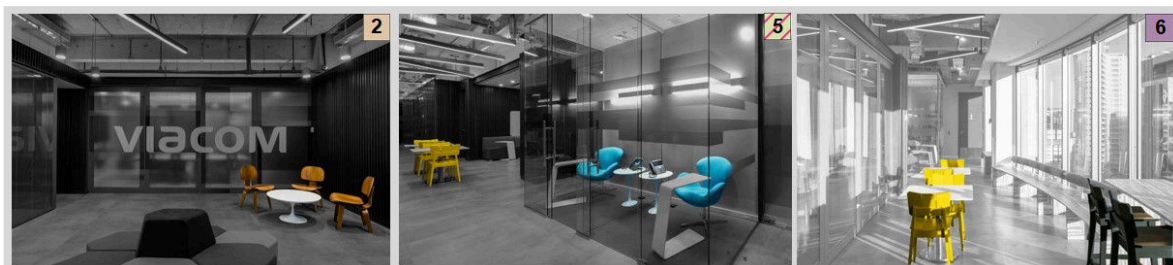
Figura 124: Poltronas Cadê e cadeiras Charles Eames



Fonte: Cardoso (2009), editada pela autora (2023).

O escritório de 2017 também era mobiliado com várias peças de design assinado. No espaço multiúso perceberam-se Cadeiras Noir, de Charles Eames, mesa Saarinen, de Eero Saarinen; as cabines de *call* contavam também com mesa Saarinen e com poltronas Swan, de Arne Jacobsen e no café visualizavam-se cadeiras e banquetas Uma, do designer José Machado (Figura 125).

Figura 125: Móveis de design assinado em vários ambientes



Fonte: Kon (2018), editada pela autora (2023).

#### 4.3.3 Percepções

O Quadro 19 apresenta a pergunta e a resposta relativa à percepção da Viacom Brasil, na sequência a resposta é explicitada.

Quadro 19: Comparativo de percepção da Viacom Brasil

	Viacom Brasil	Projeto 2007	Projeto 2017
Percepções	5. A ambientação, em especial cores, iluminação e elementos do design biofílico, está direcionando o usuário a algum tipo de percepção?	Monotonia.	Descontração.

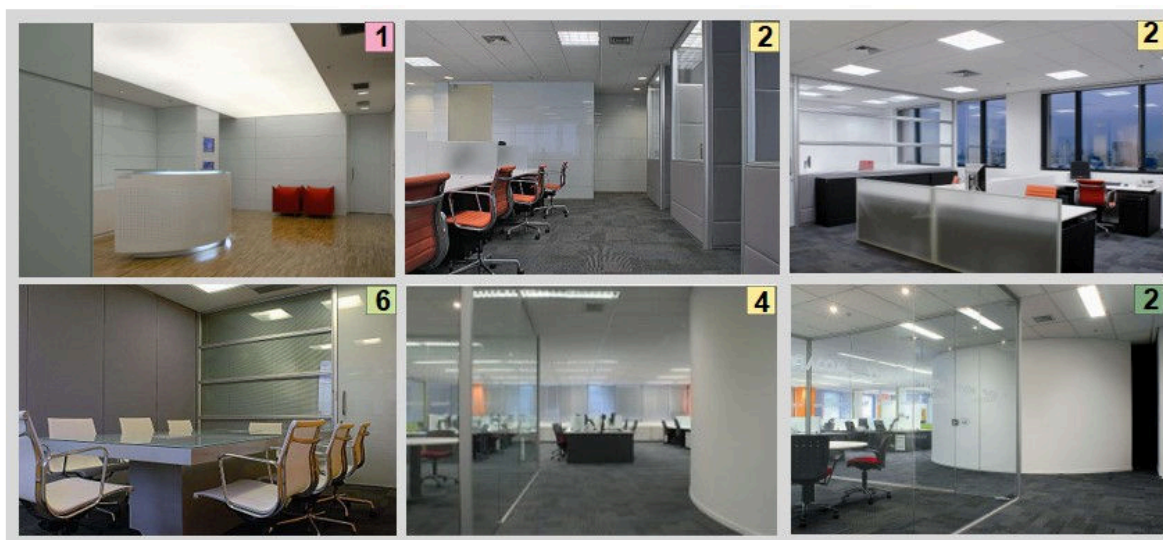
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Pergunta 5: A ambientação, em especial, cores, iluminação e elementos do design biofílico, está direcionando o usuário a algum tipo de percepção?

No primeiro projeto da Viacom a disposição estática dos elementos contribuiu para a criação de uma atmosfera monótona. Ainda que o arquiteto tenha optado por usar cadeiras com estofado laranja e usasse a mesma cor em alguns pilares, provavelmente, para dar um toque de alegria, isso não foi suficiente para aplacar a constância do branco, do preto e dos tons acinzentados captado pelo olhar. Somado a isso, também se verificou um mesmo tratamento de piso e de forro, este com iluminação embutida

composta por, em sua grande maioria, lâmpadas fluorescentes com temperatura de cor fria. A exceção foi a recepção, embora aqui o branco também tenha predominado, ela recebeu piso de madeira — praticamente o único elemento de design biofílico — e um tratamento diferenciado no forro, mas como esse ambiente se situava isolado dos demais, não pareceu surtir efeito positivo sobre os usuários do escritório, induzindo-os a uma percepção de apatia (Figura 126).

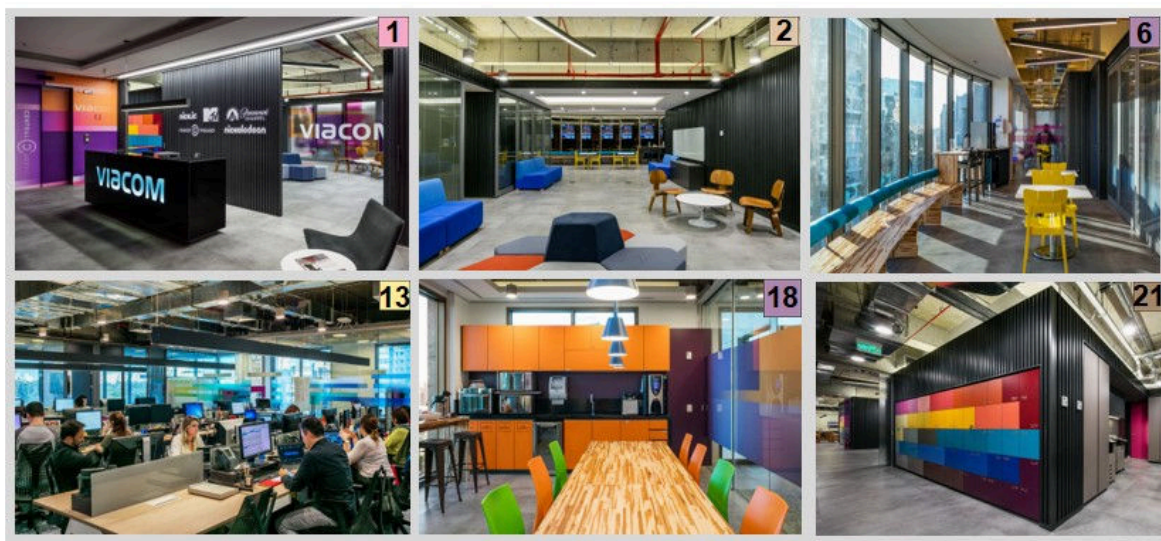
Figura 126: Monotonia, predomínio de cores sóbrias



Fonte: Cardoso (2009).

O projeto de 2017 transmitia uma sensação de descontração e vivacidade gerada pelo uso expressivo de diversas cores, presentes no mobiliário, nos adesivos das divisórias, nas paredes, realçado ainda mais pelo contraste com o preto. O uso de luminárias de diferentes tipos — embutidas, sobrepostas e suspensas — gerou uma atmosfera lumínica heterogênea, que trazia a sensação de aconchego. Colaborando para essa percepção, verificou-se o uso de superfícies amadeiradas — elemento de design biofílico — em mesas, bancos e cadeiras (Figura 127).

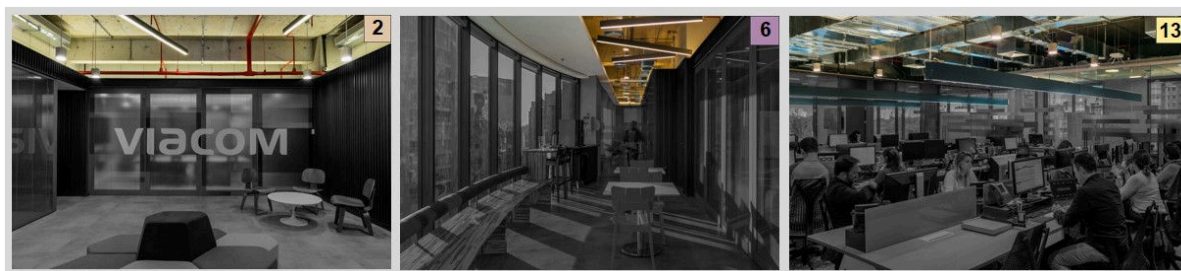
Figura 127: Colorido colaborando para uma percepção de vivacidade



Fonte: Kon (2018).

Semelhante ao que aconteceu em outros projetos aqui apresentados, novamente o movimento criado pelas diferentes formas de tratamento do forro, expondo a infraestrutura, associado à diversidade de revestimentos de piso, contribuíram para a criação de um espaço mais instigante (Figura 128).

Figura 128: Diferentes tipos de forro trazem movimento ao espaço



Fonte: Kon (2018), editada pela autora (2023).

#### 4.3.4 Considerações sobre os projetos da Viacom Brasil

No projeto de 2007, o *layout* se apresentou mais uniforme, sem uma oferta diversificada de espaços de trabalho. No entanto, importante notar a presença de uma sala de reunião informal, situada no sétimo pavimento, pois ela denotava uma incipiente preocupação em oferecer espaços de apoio ao trabalho para os colaboradores (Figura 129).

Figura 129: *Layouts* dos dois projetos, 2007 e 2017, realçando o setor operacional e os demais espaços de trabalho ofertados.



Fonte: Sidonio Porto Arquitetos Associados (Projeto, 2009b), SCAA (2023); respectivamente, edição de cores da autora (2023).

O *layout* de 2017 seguiu uma tendência mundial, do início do século XXI, conforme visto no referencial teórico, de ofertar espaços diversificados para a realização das tarefas. Este projeto disponibilizou o espaço multiúso, cinco espaços destinados a reuniões informais, dois espaços colaborativos, três ambientes de *call*, uma biblioteca e café (Figura 129).

No que tange a ambientes destinados a oferecer comodidades e bem-estar aos funcionários, o escritório de 2007 dispunha de copa e sala de descanso. Infelizmente, não há informações sobre esses espaços, pois não aparecem imagens destes ambientes no material disponível e a sala de descanso não aparece mobiliada na planta baixa. No *layout* de 2017, mesmo este abrindo um número maior de funcionários, percebeu-se um incremento ainda mais notável das áreas de café e refeitório (Figura 130).

Figura 130: Refeitório, café e *layout* com demarcação das áreas de refeitório, café e copa



Fonte: SCAA (2023), Kon (2018) e Kon (2018), editada pela autora (2023).

Enquanto no projeto de 2007, as salas de reuniões formais se situavam junto à fachada, desfrutando das vistas para o exterior, no projeto de 2017 elas se encontravam mais no centro do pavimento, sendo que somente aquela situada no espaço multiúso tinha acesso a visuais externas, embora o ambiente do café estivesse situado entre a sala de reunião e a fachada (Figura 131).

Figura 131: Salas de reunião formal, projetos de 2007 e 2017



Fonte: Sidonio Porto Arquitetos Associados (Projeto, 2009b), SCAA (2023); respectivamente, edição de cores da autora (2023).

Em ambos os projetos, as salas destinadas ao alto escalão se encontravam junto às fachadas (Figura 132). No *layout* de 2007, isso não impediu que os funcionários também tivessem acesso direto às visuais externas e a luz natural. Entretanto, no projeto de 2017, a grande maioria dos funcionários estavam localizados afastados das fachadas, embora ainda tivessem acesso às visuais externas e a luz natural, visto que o material empregado no limite vertical entre o setor operacional e as salas do alto escalão era predominantemente transparente.

Figura 132: *Layouts* demarcando as salas do alto escalão e da massa corporativa



Fonte: Sidonio Porto Arquitetos Associados (Projeto, 2009b), SCAA (2023); respectivamente, edição de cores da autora (2023).

Tomando como referência os dados apresentados, percebeu-se que o escritório de 2017 aumentou a diversificação dos ambientes voltados à realização dos serviços, bem como ampliou a área daqueles destinados a ofertar comodidades aos colaboradores. No entanto, a distribuição das salas do alto escalão, ao longo das fachadas, continuou evidenciando a importância do poder hierárquico dentro da corporação.

Ambos os *layouts* — 2007 e 2017 — tiveram seus ambientes configurados pelos limites verticais, mas, no projeto de 2017, foi possível notar que o arquiteto tirou



proveito dos limites horizontais para colaborar com a determinação dos ambientes. Outra característica que ambos os projetos possuíam em comum era o uso do vidro transparente nos limites verticais que colaborou com a fenestração da luz natural, assim como permitiu o acesso às visuais externas e o controle do alto escalão sobre os funcionários.

No tocante aos objetos, apenas o projeto de 2017 apresentou mobiliário diferenciado junto ao setor operacional, embora também fossem mesas e bancos. Em relação ao uso de peças de design assinado, observou-se, em ambos os projetos, que elas apareciam tanto nos espaços destinados ao público externo quanto naqueles dedicados aos colaboradores. Sendo que, no projeto de 2007, seu uso estava mais atrelado a questões de ergonomia, enquanto no projeto de 2017, elas estavam colaborando com a construção de um visual mais descontraído.

A supremacia de cores neutras — em especial, o branco e o cinza —, associada ao uso predominante de luminárias com lâmpadas fluorescentes em tons frios, e a homogeneidade dos limites horizontais induziam os usuários, do escritório de 2007, a uma sensação de monotonia. Já o colorido vibrante, presente no projeto de 2017, a diversificação das luminárias, o uso de elementos do design biofílico e os diferentes tratamentos de forro orientavam o usuário a uma percepção mais alegre e descontraída do espaço, podendo estimular a criatividade.

#### 4.4 ING Bank

Projeto de 2004: Revista Projeto, número 306, ago. 2005.

Projeto de 2019: Revista Projeto, número 450, jul/ago. 2019.

Em 2004, o ING Bank, instituição financeira originária da Holanda, se instalou no recém inaugurado Faria Lima Financial Center, uma edificação de volumetria escalonada e projetada por muitas mãos — Hellmuth, Obata + Kassabaum; Ricardo Mascia; Fernando Iglesias Arquitetos Associados e Collaço & Monteiro Arquitetos Associados. O escalonamento acabou possibilitando a criação de áreas externas em algumas salas, como é o caso de um dos andares ocupado pelo ING Bank. O Faria Lima Financial Center foi concebido com uma excelente infraestrutura, ar-condicionado central, piso elevado, automação predial, sistema de prevenção e combate a incêndios, forro modular, gerador, bicicletário, vestiário, entre outras, sendo classificado como um edifício Triple A (Figura 133).

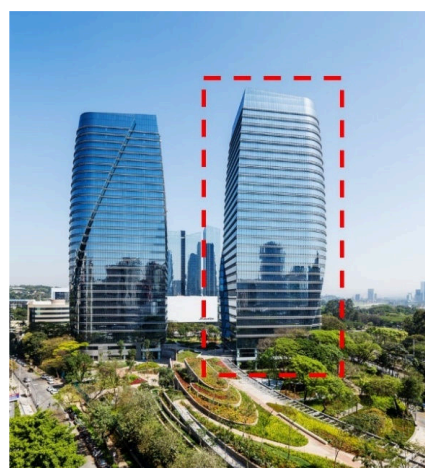
O complexo do São Paulo Corporate Towers, mais especificamente a torre Norte, foi o endereço escolhido para abrigar a nova sede do ING Bank em 2019. Este foi o primeiro projeto do escritório Pelli Clarke Pelli Architects no Brasil em parceria com Aflalo/Gasperini Arquitetos. As torres se destacavam em meio a expressiva área verde do terreno que guarda espécies nativas da Mata Atlântica. O complexo dispunha da mesma infraestrutura do Faria Lima Financial Center, inclusive também recebeu a classificação Triple A (Figura 134).

Figura 133: Faria Lima Financial Center



Fonte: Oppido (2003).

Figura 134: São Paulo Corporate Towers, com demarcação da torre Norte



Fonte: Projeto (2017b).

Ambas as edificações possuíam *core* central e as fachadas envidraçadas, no entanto, seus estilos eram completamente diferentes. O primeiro remetia ao neoclássico, enquanto o segundo apresentava um estilo arrojado, a torção das torres do São Paulo Corporate Towers exigia soluções construtivas complexas.

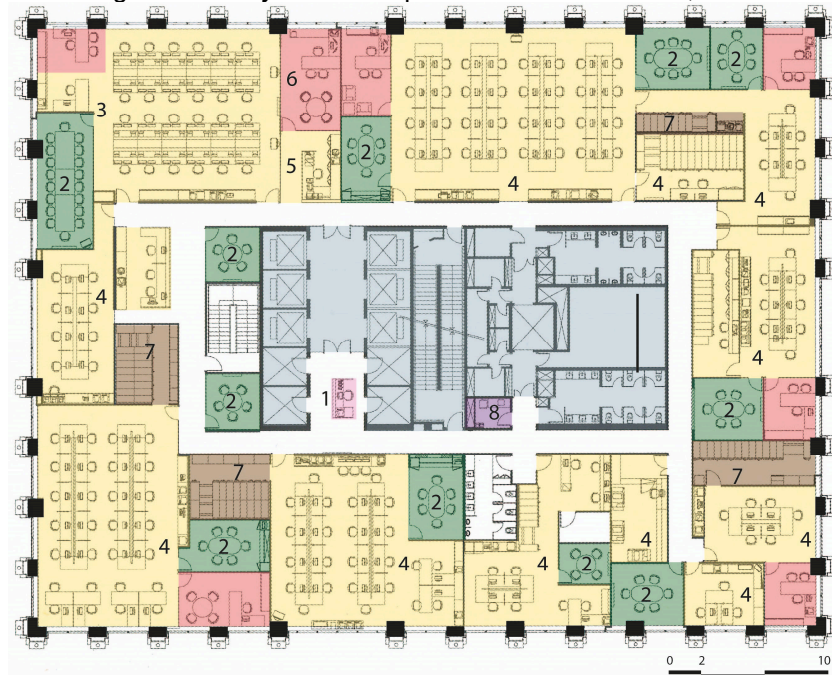
Ao se instalar no Faria Lima Financial Center, em 2004, o ING Bank distribuiu seus 196 postos de trabalho em dois pavimentos, o 11º e 12º andar — este último contava com uma área externa — perfazendo um total de 2.300 m<sup>2</sup>, sendo responsável pelo projeto corporativo o escritório Dante Della Manna Arquitetura.

Praticamente todo o setor operacional ficava alojado no 11º andar, aparentemente separado em departamentos e distribuídos ao longo da periferia do pavimento (Figura 135). Uma escada interna interligava os dois pavimentos ocupados pelo banco. O 12º andar se apresentava, basicamente, dividido em duas partes, a primeira destinada aos clientes e a segunda aos funcionários. A área dedicada aos funcionários, que podia ser acessada pelo lado oposto à recepção, contava com um setor operacional e um estar também conectado ao terraço (Figura 136). Segundo Corrêa (2005), este estar dos funcionários é considerado um espaço de descanso e relaxamento, além de servir para o convívio social e para a realização de tarefas de curta duração, individuais ou em grupo.

Em 2019, o ING Bank se instalou no 20º andar da torre Norte do São Paulo Corporate Towers, ocupando 1.800 m<sup>2</sup>. Entre os estudos de casos, este foi o único em que, no momento da mudança de endereço, ocorreu uma redução da área corporativa, assim como uma redução no número de postos de trabalho, passando o novo espaço a abrigar 138 funcionários (Figura 137). O projeto de interiores ficou à cargo do Pitá Arquitetura, que contava com profissionais do antigo escritório Dante Della Manna Arquitetura.

Para a realização das análises, além dos *layouts* do ING Bank de 2004 e 2019, na sequência também é apresentado o Quadro 20 contendo as imagens comparativas dos ambientes de ambos os projetos.

Figura 135: Layout do 11º pavimento do ING Bank, 2004



**Legenda 11º pavimento**

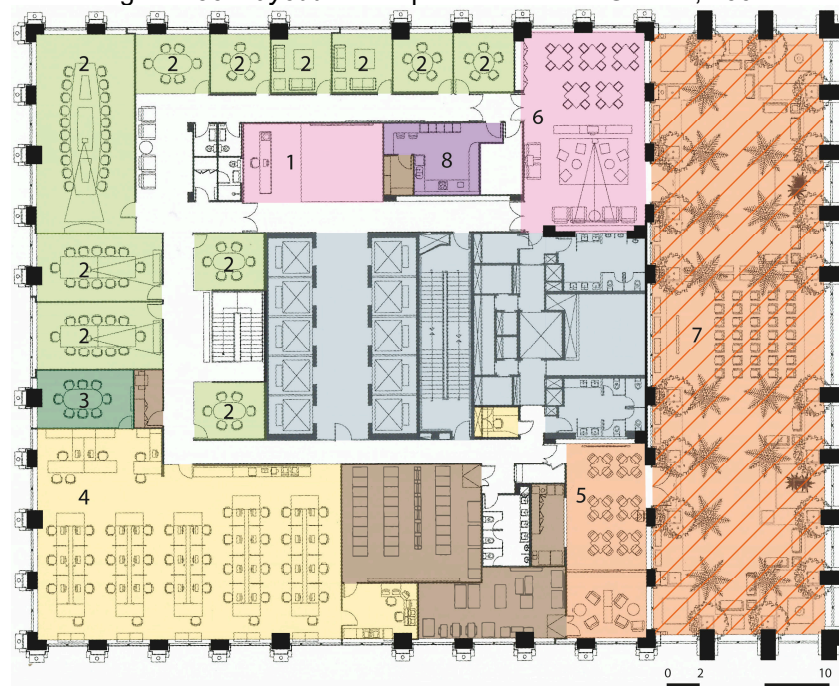
1.Recepção, 2. Reunião informal, 3. Operações de valores, 4. Área Operacional, 5. Secretária da presidência, 6.Presidência, 7.Arquivos, 8. Copa

**Setores**

Recepção, Reunião informal, Operacional, Alto escalão, Apoio ao trabalho, Café/refeitório

Fonte: Dante Della Manna Arquitetura (Corrêa, 2005), edição de cores da autora (2023).

Figura 136: Layout do 12º pavimento do ING Bank, 2004



**Legenda 12º pavimento**

1.Recepção principal, 2. Reunião formal, 3. Reunião informal, 4. Área Operacional, 5. Lounge, 6. Espera, 7. Terraço, 8. Copa

**Setores**

Recepção/espera, Reunião formal, Reunião informal, Operacional, Alto escalão, Apoio ao trabalho, Café/refeitório, Estar, Área externa

Fonte: Dante Della Manna Arquitetura (Corrêa, 2005), edição de cores da autora (2023).

Figura 137: Layout do ING Bank, 2019



**Legenda**




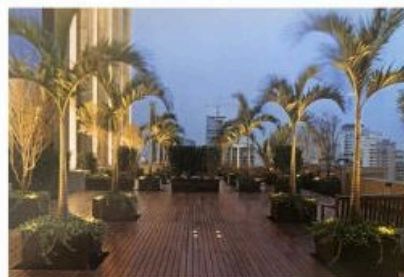
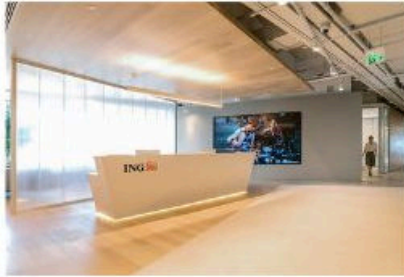

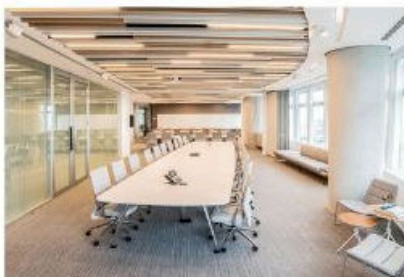

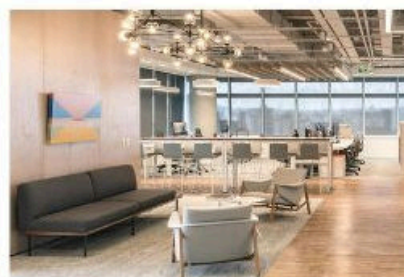


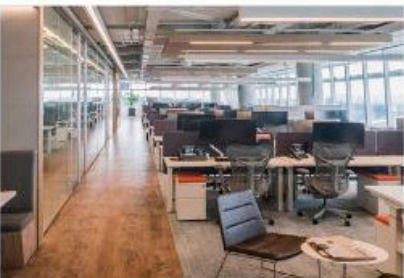
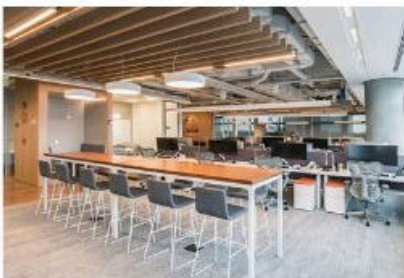
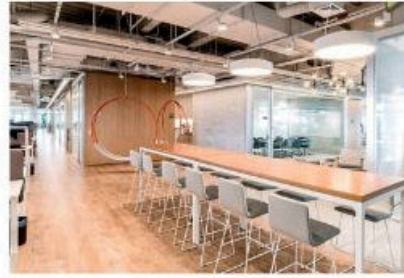

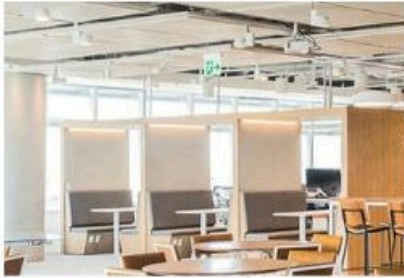
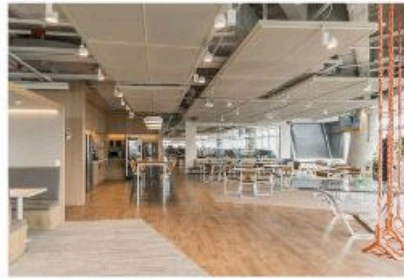
1.Recepção, 2. Reunião formal, 3. Reunião informal, 4. Área Operacional, 5. Espaço colaborativo, 6. Cabine, 7.Cafeteria, 8.Espaço multiúso, 9. Área técnica, 10. Copa, 11. Diretoria, 12 Estar

**Setores**

Recepção, Reunião formal, Reunião informal, Operacional, Estar, Alto escalão, Multiúso, Colaborativo, Multitarefa, Café/refeitório, Apoio ao trabalho

Fonte: Pitá Arquitetura (Projeto, 2019), edição de cores da autora (2023).

Quadro 20: Comparativo dos interiores do ING Bank, 2004 e 2019

ING Bank Projeto de 2004	Recepção/Espera		Reunião formal	Reunião informal	Estar	Área externa
	 Fonte: Kon (2005).	 Fonte: Kon (2005).	Imagem inexistente	Imagem inexistente	 Fonte: Kon (2005).	 Fonte: Kon (2005b).
ING Bank Projeto de 2019	Recepção/Espera		Reunião formal	Reunião informal	Estar	Área externa
	 Fonte: Baccaro (2019).	 Fonte: Baccaro (2019).	 Fonte: Baccaro (2019).	 Fonte: Baccaro (2019).	 Fonte: Baccaro (2019).	Ambiente inexistente
ING Bank Projeto de 2004	Operacional		Espaço colaborativo	Café/refeitório	Multitarefas	Multiúso
	 Fonte: Kon (2005b).		Ambiente inexistente	Imagem inexistente	Ambiente inexistente	Ambiente inexistente
ING Bank Projeto de 2019	Operacional		Espaço colaborativo	Café/refeitório	Multitarefas	Mutiúso
	 Fonte: Baccaro (2019).	 Fonte: Baccaro (2019).	 Fonte: Baccaro (2019).	 Fonte: Baccaro (2019).	 Fonte: Baccaro (2019).	 Fonte: Baccaro [2019?].

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Diante das plantas baixas setorizadas verificou-se que o projeto de 2004 foi basicamente composto por salas de reuniões, setor operacional, salas do alto escalão e estar, enquanto no projeto de 2019 visualizou-se, principalmente, uma diversificação de ambientes junto ao setor operacional — espaço colaborativo, cabines, estar, cafeteria, espaço multiúso.

No projeto de 2004, o setor operacional, do 11º pavimento, estava subdividido em grupos menores pelas salas de reuniões informais, pelas salas do alto escalão e pelas salas de arquivo. Já no projeto de 2019, este setor estava fragmentado pelos espaços colaborativos, pelos ambientes de reunião informal e pelo espaço multiúso.

A seguir tem início uma análise mais detalhada dos interiores do ING Bank com base nos limites, objetos e percepções.

#### 4.4.1 Limites

No Quadro 21 são apresentadas as perguntas e respostas relativas aos limites do ING Bank, a seguir as respostas são aprofundadas.

Quadro 21: Comparativo de limites do ING Bank

	ING Bank	Projeto 2004	Projeto 2019
<b>Limites</b>	1. Como estão sendo delimitados os ambientes?	Limites verticais em toda a planta e exploração dos horizontais só em alguns ambientes	Nem todos os ambientes são delimitados verticalmente. Limites horizontais explorados em toda a planta baixa.
	2. Nos limites verticais, qual o tipo de material — transparente, translúcido, opaco — empregado e qual a altura?	Não há informação suficiente.	Opaco, transparente e vidro polarizado. Mobiliário como limite vertical. Limites verticais se estendem até o forro.

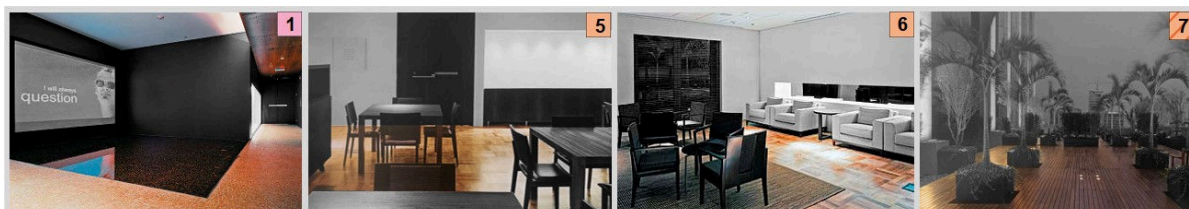
Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Pergunta 1: Como estão sendo delimitados os ambientes?

Verificou-se, no projeto de 2004, que todos os ambientes se encontravam definidos por limites verticais. Quanto aos limites horizontais, percebeu-se um tratamento

diferenciado de forro e piso no hall, e de piso nos ambientes da espera, no lounge e no terraço (Figura 138).

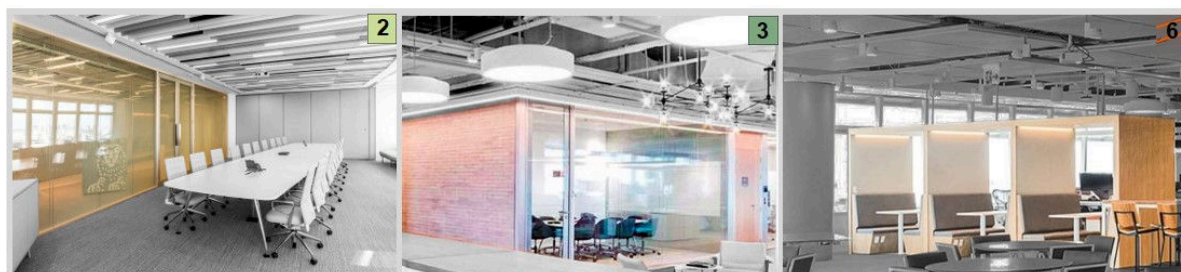
Figura 138: Limites horizontais no hall (1), lounge (5), espera (6) e terraço(7).



Fonte: Kon (2005), Kon (2005b), Kon (2005) e Kon (2005b); editada pela autora (2023)

No projeto de 2019, os limites verticais definiam, basicamente, as áreas acessadas pelo público externo e aquelas que, em função de suas atividades, precisavam ser mais fechadas, como as salas de reuniões informais e algumas áreas técnicas — estas últimas, em sua grande maioria, situadas em torno do *core*. O espaço multiúso/café também apresentava limites verticais, de um lado percebeu-se o mobiliário, as cabines, cumprindo o papel de limite e do outro havia uma parede divisória conformada, principalmente, com vidro transparente (Figura 139).

Figura 139: Limites verticais nas salas de reuniões e mobília servindo como limite



Fonte: Baccaro [2019?]; Baccaro (2019) e Baccaro (2019); respectivamente, editada pela autora (2023)

Este projeto também apresentava ambientes que não eram definidos por limites verticais, situados junto ao setor operacional, tem-se: ambiente de reunião informal, ambientes colaborativos, estar e diretoria. Compondo o espaço multiúso, havia o ambiente de descontração — mesa de jogos e balanços — e as mesas da cafeteria (Figura 140).

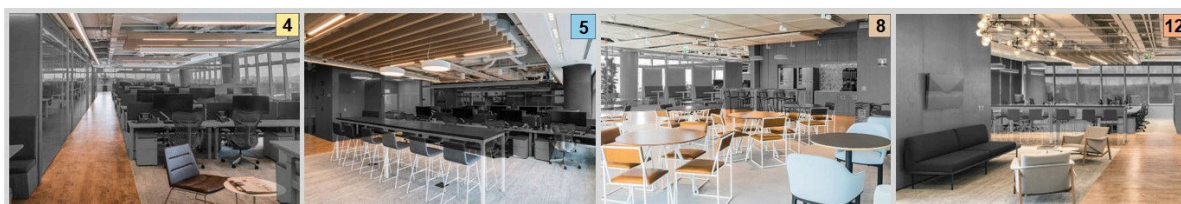
Figura 140: Ambientes sem definição por limites verticais



Fonte: Pitá Arquitetura (Projeto, 2019), edição de cores da autora (2023).

No que diz respeito aos limites horizontais deste projeto, observou-se que eles contribuíram com a definição dos ambientes. Havia diferentes tratamentos de piso, que colaboravam com a demarcação dos setores e circulações, assim como aconteceu com os forros que foram variando conforme os setores (Figura 141).

Figura 141: Limites horizontais contribuindo com a setorização



Fonte: Baccaro (2019), Baccaro (2019), Baccaro (2019), Baccaro [2019?]; respectivamente, editada pela autora (2023).

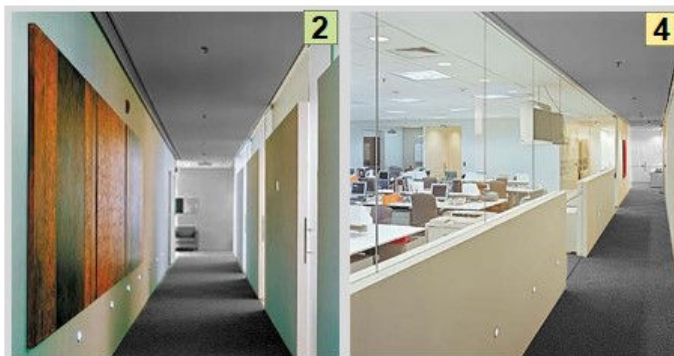
Pergunta 2: Nos limites verticais, qual o tipo de material — transparente, translúcido, opaco — empregado e qual a altura?

A disponibilidade limitada de imagens do projeto de 2004 dificultou essa análise, mas frente às imagens que estão disponíveis, verificou-se o uso de materiais opacos, eventualmente compostos com materiais transparentes, em ambos os casos os limites



verticais se prolongavam até o forro. Essa composição de materiais nos limites verticais permitia que se tivesse acesso visual aos trabalhadores, assim como possibilitava que a luz natural atinja as circulações (Figura 142).

Figura 142: Material opaco e composição de opaco e transparente na definição dos limites.



Fonte: Kon (2005), editada pela autora (2023).

Quanto ao projeto de 2019, verificou-se o uso de muitos limites transparentes, principalmente na face em que o ambiente se voltava para as fachadas, possibilitando o acesso à iluminação natural e às vistas externas (Figura 143).

Figura 143: Materialidade dos limites verticais no projeto de 2019



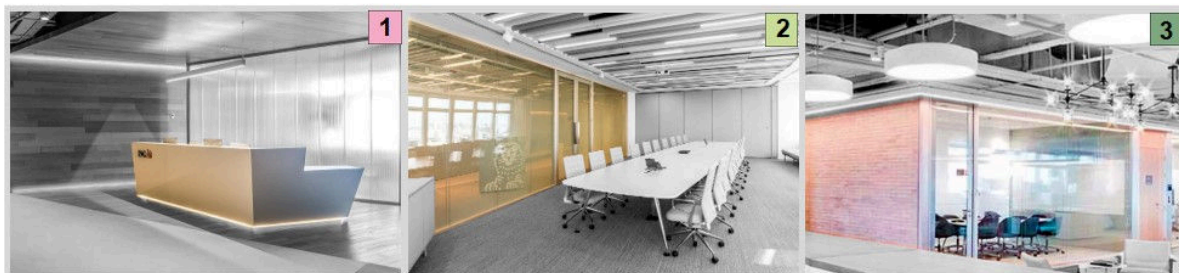
#### Legenda

— Limite opaco; - - - Limite opaco escamoteável; — Limite transparente; — Limite translúcido; — Limite vidro polarizado — Mobiliário como limite; — Materialidade não identificada.

Fonte: Pitá Arquitetura (Projeto, 2019), edição de cores da autora (2023).

Destaca-se aqui o uso de vidro polarizado no limite entre a sala de reuniões principal e a circulação/espera, permitindo que a claridade atinja esses espaços e possibilitando vistas para o exterior quando a sala não estiver em uso. Inclusive a recepção, que costumava ser um ambiente mais escuro, foi definida com um limite translúcido (Figura 144).

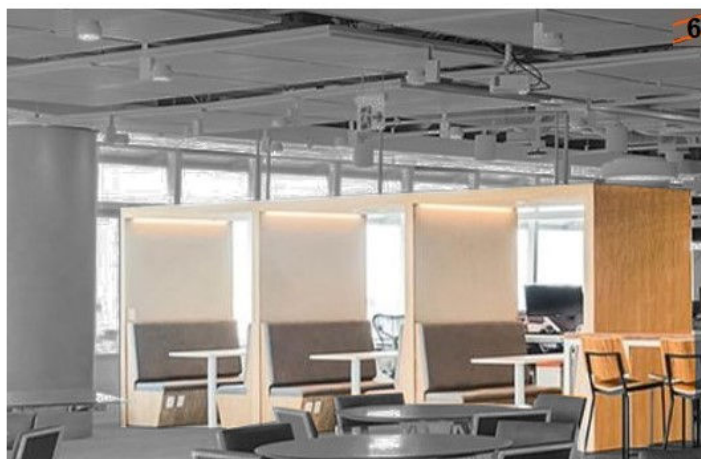
Figura 144: Limites possibilitando a permeabilidade da luz natural



Fonte: Baccaro [2019?], Baccaro [2019?] e Baccaro (2019); respectivamente, editada pela autora (2023).

Todos com limites verticais alcançavam o forro, com exceção das cabines que limitavam o espaço multiúso (Figura 145). Este é o primeiro projeto, dentre os estudos de caso, onde o mobiliário se apresentava como limite vertical.

Figura 145: Cabines (6): mobiliário como limite vertical



Baccaro (2019), editada pela autora (2023).

Semelhante ao que aconteceu nos demais estudos de caso, neste projeto, os materiais transparentes também foram muito utilizados nos limites verticais, possibilitando a permeabilidade da luz natural e a contemplação do exterior.

#### 4.4.2 Objetos

No Quadro 22 são apresentadas as perguntas e respostas relativas aos objetos do ING Bank, a seguir as respostas são explicitadas.

Quadro 22: Comparativo de objetos do ING Bank

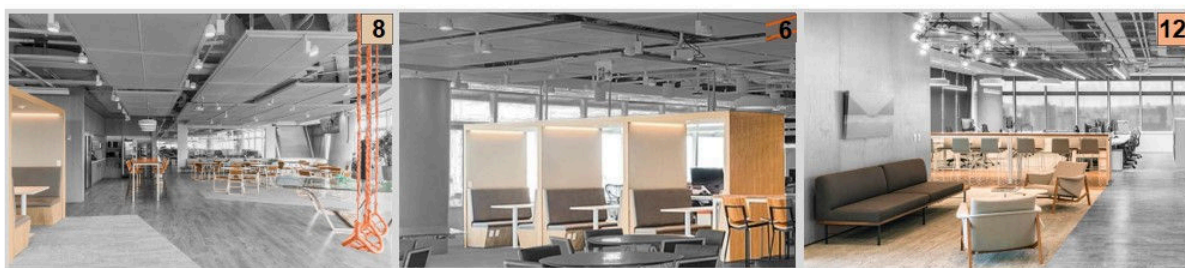
	ING Bank	Projeto 2004	Projeto 2019
Objetos	3. Junto ao setor operacional, além das estações de trabalho, são oferecidos outros tipos de móveis?	Não	Sim, diversos tipos de mesas (apoio, altas , jogos) e cadeiras, balanços, cabines, sofás e poltronas.
	4. São identificados móveis de design assinado na composição dos ambientes? Quais são eles e em quais ambientes se encontram?	Não	Sim, sala de reuniões e estar.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Pergunta 3: Junto ao setor operacional, além das estações de trabalho, são oferecidos outros tipos de móveis?

Ainda que o projeto de 2004 dispusesse de um lounge para os funcionários, mobiliado com mesas e poltronas, ele se encontrava relativamente distante do setor operacional. Já no *layout* de 2019, junto ao setor operacional, visualizavam-se diferentes tipos de mesas — de apoio, de jogos e altas —, balanços, cabines, sofás e poltronas (Figura 146).

Figura 146: Mesa de jogos, balanços, cabines, sofá e poltronas na área dos funcionários



Fonte: Baccaro [2019?], editada pela autora (2023).

Pergunta 4: São identificados móveis de design assinado na composição dos ambientes? Quais são eles e em quais ambientes se encontram?

Somente no projeto de 2019 foi possível identificar móveis de design assinado. Foram usadas as poltronas Clip e as mesinhas Gravetos, ambas do designer Fernando

Jaeger, nas salas de reuniões e no estar situado junto ao setor operacional (Figura 147).

Figura 147: Sala de reuniões (2) e estar (12) mobiliados com peças de design assinado



Fonte: Baccaro (2019), editada pela autora (2023).

#### 4.4.3 Percepções

No Quadro 23 são apresentadas a pergunta e a resposta relativa à percepção do ING Bank, a seguir a respostas é aprofundada.

Quadro 23: Comparativo de percepção do ING Bank

	<b>ING Bank</b>	<b>Projeto 2004</b>	<b>Projeto 2019</b>
<b>Percepções</b>	5. A ambientação, em especial cores, iluminação e elementos do design biofílico, está direcionando o usuário a algum tipo de percepção?	Sobriedade e aconchego	Discrição, aconchego e inovação.

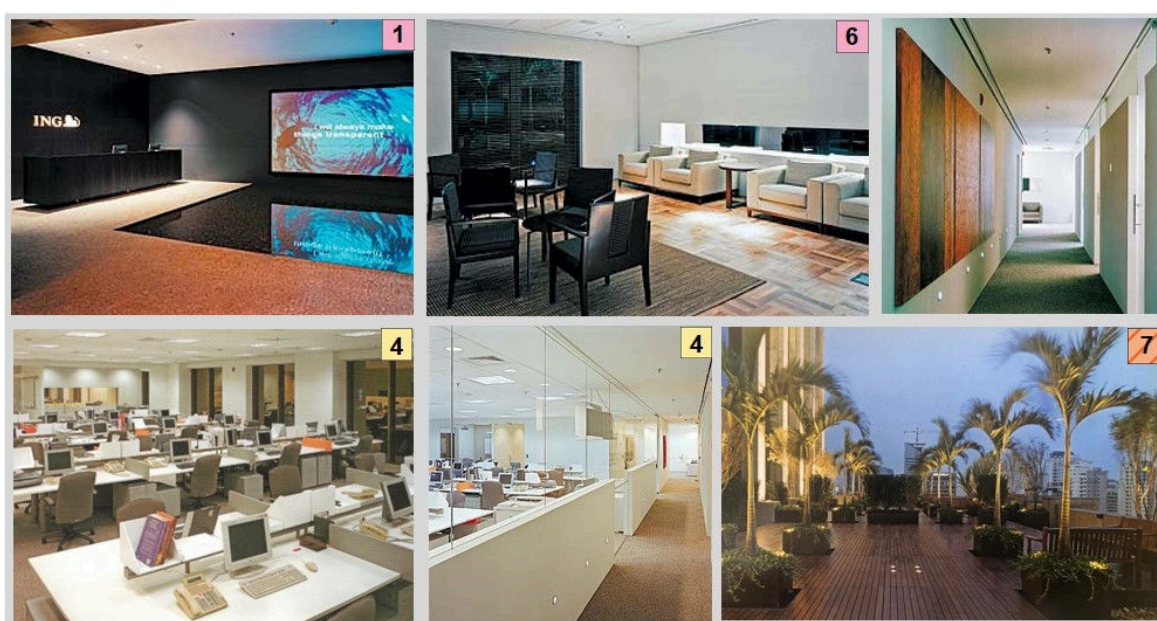
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Pergunta 5: A ambientação, em especial, cores, iluminação e elementos do design biofílico, está direcionando o usuário a algum tipo de percepção?

O primeiro projeto refletia a sobriedade e seriedade de uma instituição bancária. O uso de cores claras, com toques de laranja — cor institucional do ING Bank — associado com um pouco de preto conferiam sofisticação ao escritório. O uso de elementos do design biofílico, como superfícies amadeiradas e texturas em tons terrosos, trouxeram aconchego ao local, valorados, ainda mais, pela presença da vegetação na área externa. Embora haja poucas imagens dos interiores, através da observação do *layout* verificou-se que a maioria dos ambientes tinha acesso à luz natural e para facilitar, ainda mais, essa fenestração, o arquiteto usou divisórias com vidro, remetendo a uma sensação de transparência nas transações bancárias. Apesar

da iluminação principal do setor operacional fosse garantida por luminárias com lâmpadas fluorescentes, elas apareciam combinadas com outro tipo de luminárias, estas garantindo uma iluminação mais focada e criando efeitos no encontro com as paredes, quebrando um pouco a uniformidade gerada pela iluminação fluorescente. Ainda referente à iluminação, verificou-se o uso de várias luminárias embutidas na parede das circulações, gerando um efeito cênico e colaborando para a percepção de uma atmosfera mais acolhedora (Figura 148).

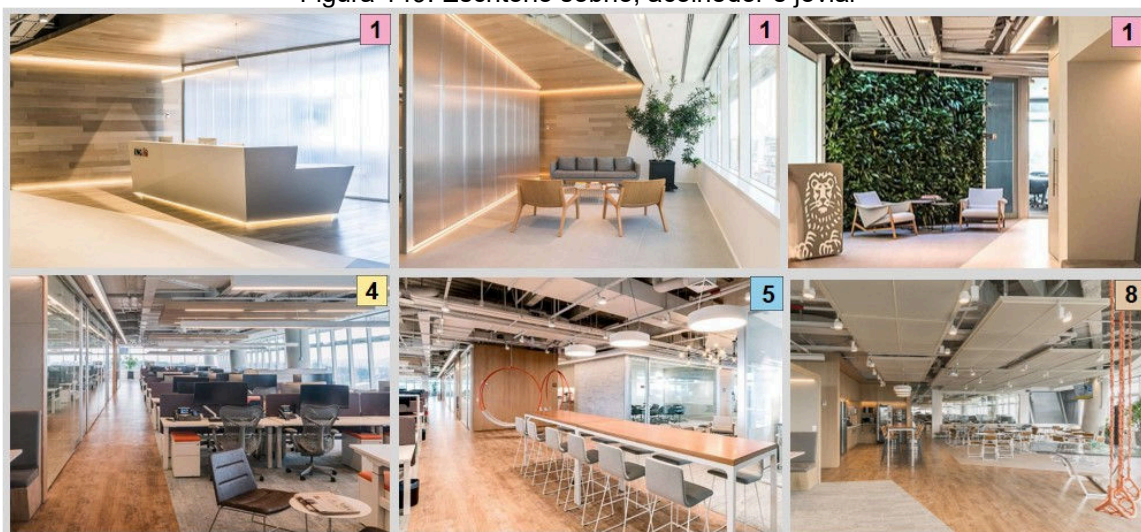
Figura 148: Hall (1), espera (6), circulação, operacional (4) e área externa (7)



Fonte: Kon (2005).

O projeto de 2019 também se apresentava sóbrio, no entanto, ainda mais aconchegante, leve e instigante. A paleta de cores continuou sendo clara, com pequenos toques de laranja e cinza, trazendo leveza ao projeto. O uso de elementos do design biofílico, como superfícies amadeiradas — em pisos, paredes, forros e móveis — evitava que se tivesse a percepção de monotonia, colaborando com a composição de um ambiente mais agradável. Outros fatores que contribuíram para esta sensação, foi a inserção da vegetação nos interiores; a presença da luz natural e a diversidade da iluminação artificial — embutida, sobreposta e pendente — com diferentes tipos de lâmpadas e com temperaturas de cor mais quentes. Somado a estes aspectos, ainda se observou a diversidade e a movimentação do forro e a inserção de móveis que remetiam os usuários a ambientes mais descontraídos e joviais (Figura 149).

Figura 149: Escritório sóbrio, acolhedor e jovial



Fonte: Baccaro [2019?], Baccaro (2019), Baccaro (2019), Baccaro (2019), Baccaro (2019), Baccaro [2019?]; respectivamente.

#### 4.4.4 Considerações sobre os projetos do ING Bank

Perante o exposto, neste estudo de caso também se confirmou um incremento na variedade de espaços destinados à realização de tarefas, enquanto o projeto de 2004 oferecia, além do setor operacional, apenas as salas de reuniões informais e o lounge — destinado a tarefas de curta duração e ao relaxamento —. O novo escritório dispunha de ambientes para trabalho colaborativo, cabines, cafeteria e o ambiente multiúso (Figura 150).

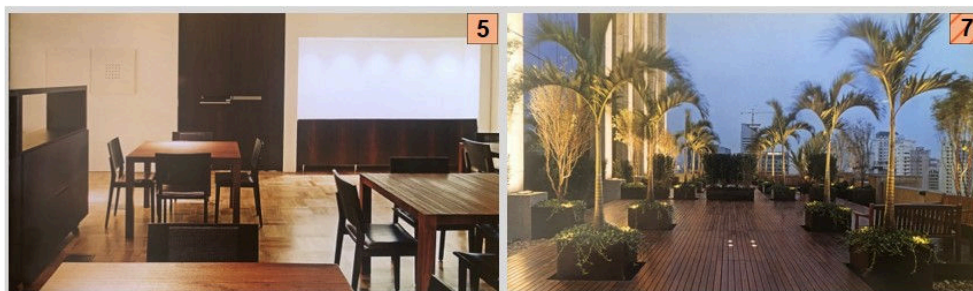
Figura 150: *Layouts* do 11º andar e do 12º andar de 2004 e *layout* de 2019, destacando os demais espaços de trabalho ofertados



Fonte: Dante Della Manna Arquitetura (Corrêa, 2005) e Pitá Arquitetura (Projeto, 2019); respectivamente, edição de cores da autora (2023).

O lounge e o terraço, localizados no 12º andar, no escritório de 2004, foram os ambientes destinados ao relaxamento dos funcionários, mas não se pode deixar de observar que eles se situavam no andar que abrigava a minoria dos postos de trabalho, restando o questionamento se eles realmente atendiam a todos os funcionários (Figura 151).

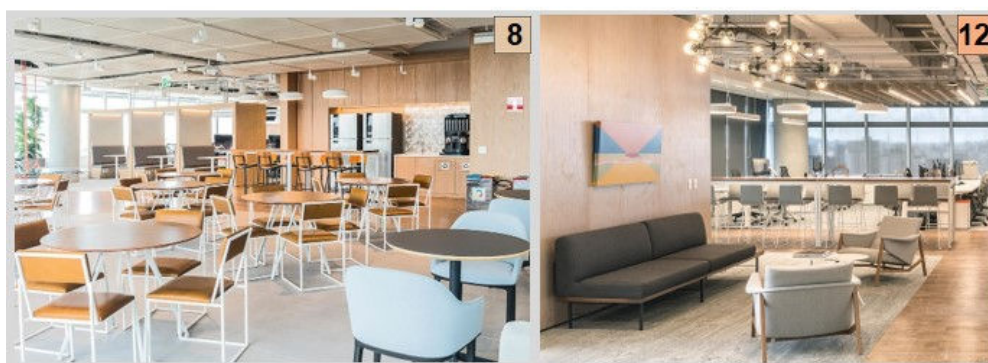
Figura 151: Lounge (5) e terraço (7), 2004



Fonte: Kon (2005b), editada pela autora (2023).

Embora o *layout* de 2019 não dispunha de uma área aberta, em contrapartida, ele oferecia ambientes de estar, balanços, cafeteria junto ao ambiente multiúso, este mobiliado, inclusive, com uma mesa de pingue-pongue, amenidades ofertadas a fim de descontrair os funcionários (Figura 152).

Figura 152: Cafeteria/multiúso (8) e estar (12)

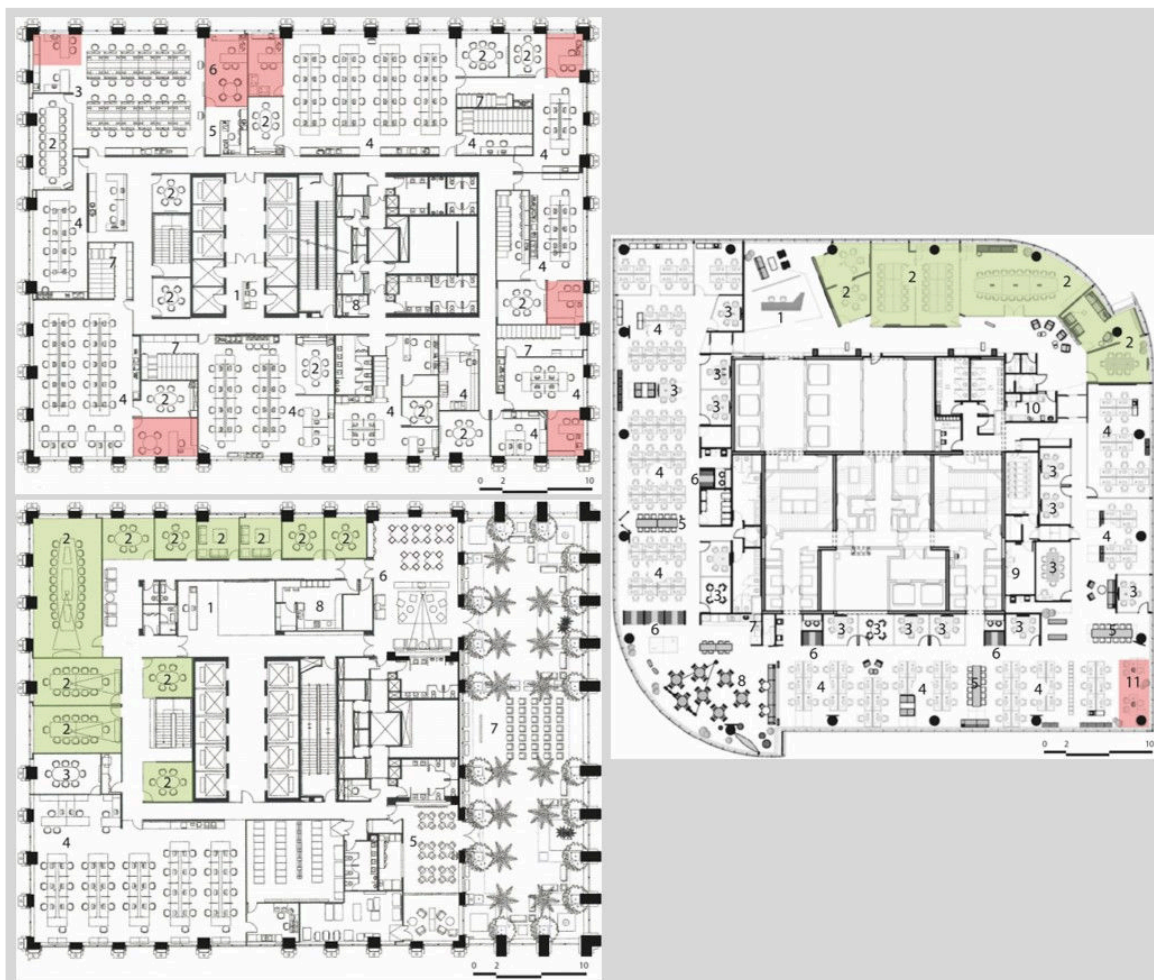


Fonte: Baccaro (2019) e Baccaro [2019?], editada pela autora (2023).

Em ambos os projetos, as salas de reuniões formais estavam situadas na periferia do pavimento. No projeto de 2004, semelhante ao que ocorreu nos outros estudos de caso, nos quais os escritórios ocupavam dois pavimentos, elas se localizavam no andar mais alto. As salas do alto escalão também estavam situadas junto às fachadas, entretanto, no *layout* de 2004, elas estavam localizadas no andar mais baixo e inacessível aos clientes, diferentemente do ocorrido nos demais estudos de caso que envolviam

dois pavimentos, talvez isso tenha ocorrido por uma questão de segurança. Esse também pode ser o motivo pelo qual as salas de diretoria não apareceram nas legendas dos periódicos. No projeto de 2019, não foram explicitamente identificados ambientes destinados ao alto escalão. No entanto, esta pesquisa encontrou indícios de sua localização com base no tipo de mobiliário utilizado (Figura 153).

Figura 153: *Layouts* do 11º andar e do 12º andar de 2004 e *layout* de 2019, com demarcação das salas de reuniões formais (verde claro) e das salas do alto escalão (vermelho).



Fonte: Fonte: Dante Della Manna Arquitetura (Corrêa, 2005) e Pitá Arquitetura (Projeto, 2019); respectivamente, edição de cores da autora (2023).

A análise deste estudo de caso foi um pouco prejudicada pela escassez de imagens e informações, pois nem todos os ambientes estavam identificados nas plantas baixas. Talvez isso tenha ocorrido por questões de segurança, já que se tratava de uma instituição financeira. Ainda assim, considerando-se os elementos apresentados, constatou-se que o projeto de 2019 passou a oferecer uma grande variedade de ambientes de trabalho, acompanhando as tendências da década de 2010, identificadas no referencial teórico. Embora neste estudo de caso se verificou uma



redução no número de funcionários, houve um incremento nas áreas destinadas a propiciar comodidades, bem-estar e descontração a eles. Observou-se que o projeto de 2019 se afastou da imagem austera que as instituições financeiras costumavam transmitir, passando a se assemelhar muito com a organização de empresas que têm a criatividade como foco de suas ações, como é o caso de agências de publicidade e propaganda.

Enquanto praticamente todos os ambientes do *layout* de 2004 foram definidos por limites verticais, no projeto de 2019 isso não ocorreu e neste foi possível constatar que os limites horizontais contribuíram com a definição dos ambientes. Além disso, também se percebeu, neste projeto, um aumento no uso de materiais transparentes nos limites verticais, possibilitando ainda mais a penetração da luz natural e o acesso às visuais externas.

Com relação aos objetos, o *layout* do projeto de 2019 foi composto por uma gama maior de móveis diferenciados junto ao setor operacional, como mesa de jogos, balanços, sofás, poltronas, mesas altas, banquetas e até cabines. No que diz respeito a peças de design assinado, seu uso foi observado apenas no projeto mais recente, aparecendo tanto no espaço destinado aos colaboradores quanto no destinado aos visitantes.

Em ambos os projetos foi possível verificar que o usuário era induzido a uma sensação de sobriedade e aconchego, a diferença é que no projeto de 2019 essas percepções ficavam ainda mais evidenciadas pelo uso de um pouco mais de cor e de mais superfícies amadeiradas, por uma maior diversificação das luminárias, com lâmpadas de temperatura de cor mais quente, pela opção por limites verticais que possibilitavam uma maior penetração da luz natural e a contemplação das vistas externas, pela inserção de mais plantas naturais nos ambientes e pela forma que trabalhava os limites horizontais trazendo, também, jovialidade e descontração para o espaço.

#### **4.5 Discussão dos resultados**

Com relação às edificações, além de todas ofertarem uma boa infraestrutura, possuírem fachadas envidraçadas e planta livre, a maioria possuía *core* central, com exceção do prédio onde foi instalada a Viacom de 2017, cujo *core* se encontrava alinhado com uma das fachadas. Observou-se que o núcleo central facilitava a

distribuição dos postos de trabalho junto às fachadas envidraçadas, portanto, recebendo luz natural e podendo usufruir das vistas para o exterior, questões apontadas, por Boubekri *et al.* (2020) e Pachito *et al.* (2018), como benéficas para a saúde.

Em todos os projetos observados da década de 2010, foi possível observar uma diversificação de ambientes que visavam facilitar e apoiar a realização das tarefas, como salas de reuniões informais junto à área de trabalho, ambientes de estar, áreas colaborativas e espaços multiúso. Também foram ampliados os espaços dedicados a propiciar bem-estar e comodidades aos funcionários, como cafeterias, refeitórios e espaços de descontração, confirmando as tendências apontadas no referencial teórico. A empresa Grey Brasil foi a que, no momento da reformulação do seu escritório, mais ofertou comodidades aos seus colaboradores.

Percebeu-se que, em muitos projetos analisados, tanto os da década de 2010, quanto os seus anteriores, as salas de reuniões formais situavam-se junto às fachadas, usufruindo das melhores vistas e, também, foram mobiliadas com materiais de excelente qualidade, numa demonstração do valor do cliente para a empresa. Exceção são os projetos da década de 2010, das empresas Wunderman e Viacom, com a maioria das salas de reuniões situadas afastadas das fachadas. As salas do alto escalão também se encontravam na periferia dos pavimentos, a partir das quais, além de desfrutar das visuais externas, seus ocupantes visualizavam o setor operacional. O projeto da Viacom de 2017 foi o mais hierárquico, com os postos de trabalho do alto escalão ocupando a grande maioria das fachadas, ainda que estas salas fossem delimitadas por vidros, o setor operacional acabou ficando confinado.

Verificou-se que nos escritórios estudados, projetados após 2010, houve uma **diminuição do uso de limites verticais**, restando configurados por estes, basicamente, as salas de reuniões — formais e informais —, refeitórios, algumas salas do alto escalão e os ambientes que realmente necessitavam de clausura em função das tarefas neles realizadas. Notou-se que muitos destes fechamentos foram realizados com material transparente ou translúcido; interessante observar o emprego do vidro polarizado nas salas de reuniões do ING Bank, pois quando estas não estavam em uso, existia o recurso de possibilitar as vistas para o exterior e a fenestração da luz natural. Diferente do que acontecia anteriormente, comprovou-se,

na década de 2010, o **aumento da exploração dos limites horizontais** para auxiliar na configuração dos ambientes, principalmente daqueles situados junto ao setor operacional.

Confirmou-se um incremento, na década de 2010, da **diversificação do mobiliário** junto ao setor operacional, principalmente com a inserção de sofás, poltronas, diversos tipos de bancos e até balanços, criando escritórios menos padronizados, conforme tendência ressaltada no referencial teórico. Os ambientes conformados por esses móveis, muitas vezes, colaboraram para a criação de subgrupos dentro do setor operacional, ocasionando nos funcionários a sensação de pertencimento à um determinado grupo. Esta diversificação do mobiliário também ofereceu aos funcionários a possibilidade de variar a postura de trabalho ao longo do dia, salientada no referencial teórico por Congdon e Moutrey (c2013) como revigorante e estimulante. Percebeu-se que, entre os projetos da década de 2010, o ING Bank foi a empresa que mais utilizou mobiliário diversificado e a Viacom foi a que menos se valeu deste recurso. Peças de **design assinado** também fizeram parte do *layout* dos escritórios, em ambos os projetos da Wunderman elas foram utilizadas somente nas áreas destinadas aos visitantes, nos demais projetos elas **mobiliavam tanto as áreas sociais quanto as privativas aos funcionários**. Verificou-se que os projetistas optaram estrategicamente por peças consagradas de design assinado, visando uma maior identificação por parte do público leigo. Entre as escolhas destacam-se as poltronas Egg e Swan, de Arne Jacobsen; poltronas LC2, de Le Corbusier; poltronas Coconut, de George Nelson; poltronas Wassily, de Marcel Breuer; cadeiras Charles Eames, de Charles Eames; e mesas Saarinen, de Eero Saarinen. Quanto às peças brasileiras de design assinado, também foram usados móveis de autores reconhecidos, como Lina Bo Bardi, Marcelo Ferraz e Marcelo Suzuki, além de Fernando Jaeger e José Machado. Observou-se ainda que no projeto do banco estrangeiro ING Bank foram usadas apenas peças assinadas de designers brasileiros, possivelmente como forma de valorar o design local.

A partir da década de 2010, todos os projetos analisados passaram a oferecer uma **atmosfera mais descontraída**, alegre e aconchegante. Essa percepção ocorreu por vários fatores: (i) eliminação do forro padrão, deixando a laje aparente e trabalhando essa superfície com diferentes tipos e formas de forro; (ii) iluminação bem diversificada — embutida, pendente, indireta — com lâmpadas com temperatura de cor mais

quente; (iii) uso de diversos revestimentos de pisos; (iv) inserção de cores, tanto nos móveis quanto nos revestimentos e superfícies; (v) uso de elementos do design biofílico; (vi) inclusão de mobiliário diversificado junto ao setor operacional. Estes móveis, mais expressivamente na última década, passaram a fazer parte do ambiente corporativo, com a intenção de transmitir aos funcionários a mesma sensação de aconchego e pertencimento que eles encontram em seus lares.

Essas observações podem ser apreciadas através do Quadro 24 que apresenta uma síntese referente aos limites, objetos e percepções dos estudos de caso.

Quadro 24: Síntese dos estudos de caso

	Perguntas	Wunderman Brasil 2008	Wunderman Brasil 2012	Grey Brasil 1999	Grey Brasil 2013	Viacom Brasil 2007	Viacom Brasil 2017	ING Bank 2004	ING Bank 2019
Limites	1. Como estão sendo delimitados os ambientes?	Todos os ambientes são delimitados verticalmente. Exploração dos limites horizontais só na área social.	Nem todos os ambientes são delimitados verticalmente. Limites horizontais explorados em toda a planta baixa.	Somente um ambiente não é delimitado verticalmente. Limites horizontais inexplorados.	Nem todos os ambientes são delimitados verticalmente. Limites horizontais explorados em toda a planta baixa.	Todos os ambientes são delimitados verticalmente. Exploração dos limites horizontais só na recepção.	Todos os ambientes são delimitados verticalmente. Limites horizontais explorados em toda a planta baixa.	Todos os ambientes são delimitados verticalmente. Exploração dos limites horizontais só no hall, espera, lounge e terraço.	Nem todos os ambientes são delimitados verticalmente. Limites horizontais explorados em toda a planta baixa.
	2. Nos limites verticais, qual o tipo de material — transparente, translúcido, opaco — empregado e qual a altura?	Maioria opaco, se estendendo até o forro. Material opaco sendo usado para garantir privacidade. Postos de trabalho com acesso à luz natural e visuais externas.	Equilíbrio entre o uso de opaco e transparente. Nem todos os limites verticais se estendem até o forro. Material opaco sendo usado para garantir privacidade. Postos de trabalho com acesso à luz natural e visuais externas.	Maioria opaco, se estendendo até o forro. Material opaco sendo usado para garantir privacidade. Postos de trabalho com acesso à luz natural e visuais externas.	Equilíbrio entre o uso de opaco e transparente. Alguns limites verticais situados junto ao setor operacional não se estendem até o forro. Material opaco sendo usado para garantir privacidade. Postos de trabalho com acesso à luz natural e visuais externas.	Equilíbrio entre o uso de opaco e transparente. Alguns limites verticais situados junto ao setor operacional não se estendem até o forro. Material opaco sendo usado para garantir privacidade. Postos de trabalho com acesso à luz natural e visuais externas.	Equilíbrio entre o uso de opaco e transparente. Limites verticais se estendem até o forro. Postos de trabalho com acesso à luz natural e visuais externas.	Equilíbrio entre o uso de opaco e transparente. Limites verticais do ambiente colaborativo não se estendem até o forro. Material opaco sendo usado para garantir isolamento. Postos de trabalho com relativo acesso à luz natural e visuais externas.	Não foi possível identificar.
Objetos	3. Junto ao setor operacional, além das estações de trabalho, há outros tipos de móveis configurando o layout?	Sim, apenas um sofá e uma mesa de pebolim.	Sim, várias poltronas coloridas	Sim, apenas um banco e duas poltronas.	Sim, várias poltronas, sofá e cadeiras.	Não.	Sim, mesas e bancos dos espaços colaborativos.	Não.	Sim, diversos tipos de mesas (apoio, altas, jogos) e cadeiras, balanços, cabines, sofás e poltronas.
	4. São identificados móveis de design assinado na composição dos ambientes? Quais são eles e em quais ambientes se encontram?	Poltrona Egg – Arne Jacobsen – Recepção. Estofados LC2 – Le Corbusier – Presidência. Móveis em espaços destinados ao público externo	Poltrona Coconut – George Nelson – Recepção. Mesa Saarinen – Eero Saarinen – Recepção. Estofados LC2 – Le Corbusier – Vice-presidência. Móveis em espaços destinados ao público externo.	Mesa – Norman Foster - Sala reuniões. Poltronas Wassily – Marcel Breuer - Vice-presidência e estar. Maioria dos móveis em espaços destinados ao público externo.	Poltronas Underconstruction – Pedro Franco – Recepção. Poltronas CIM – Juliana Llusá – Pç. Interna. Banco Girafa – Lina Bo Bradi+Marcelo Ferraz + Marcelo Suzuki – Pç. Interna. Banco Pedra – Paulo Alves – Pç. Interna. Mesa Saarinen – Eero Saarinen – Experiências e Estar. Móveis em espaços destinados ao público externo e ao interno.	Cadeiras Charles Eames - Charles Eames – Setor operacional, sala de reuniões e sala alto escalão. Móveis em espaços destinados ao público externo e ao interno.	Cadeiras Noir Eames - Charles Eames – Multiúso. Mesa Saarinen – Eero Saarinen – Multiúso e Call. Poltronas Swan- Arne Jacobsen- Call. Cadeiras e banquetas Uma – José Machado – Cafeteria. Móveis em espaços destinados ao público externo e ao interno.	Não.	Poltronas Clip – Fernando Jaeger – Sala de reuniões e estar. Mesinha Gravetos – Fernando Jaeger – Sala de reuniões e estar. Móveis em espaços destinados ao público externo e ao interno.
Percepções	5. A ambientação, em especial cores, iluminação e elementos do design biofílico, está direcionando o usuário a algum tipo de percepção?	Monotonia e frieza. As cores branco e preto dominando os ambientes. Iluminação com temperatura de cor fria. Sem elementos do design biofílico.	Descontração. Inserção de mobiliário colorido. Iluminação com temperatura de cor quente, grande diversidade de luminárias. Elementos do design biofílico só na recepção.	Monotonia, frieza. Cor branca dominando os ambientes. Iluminação com temperatura de cor fria e uniforme. Raros elementos do design biofílico.	Descontração e aconchego. Diversidade de cores. Iluminação com temperatura de cor quente, grande diversidade de luminárias. Muitos elementos do design biofílico.	Monotonia. Predomínio das cores branco, preto e cinza. Iluminação com temperatura de cor fria e uniforme. Elementos do design biofílico só na recepção.	Descontração. Diversidade de cores. Iluminação com temperatura de cor quente, grande diversidade de luminárias. Alguns elementos do design biofílico.	Sobriedade e aconchego. Composição com cores claras, tons terrosos e preto. Iluminação com temperatura de cor fria e uniforme combinada com outros tipos de embutidos. Muitos elementos do design biofílico.	Discrição, aconchego e inovação. Composição com cores claras e toques de laranja e cinza. Iluminação com temperatura de cor quente, grande diversidade de luminárias. Muitos elementos do design biofílico, inclusive vegetação.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este capítulo apresenta as ponderações sobre este estudo, bem como discorre sobre as limitações da pesquisa e levanta sugestões para trabalhos futuros.

### **5.1 Ponderações sobre este estudo**

O objetivo desta dissertação foi verificar as principais alterações ocorridas no *layout* de quatro interiores corporativos paulistas — agência Wunderman Brasil, agência Grey Brasil, conglomerado de mídia Viacom Brasil e ING Bank —, projetados durante a década de 2010 e publicados nas revistas AU e Projeto, a partir da análise de seus limites, objetos e percepções.

Baseado nas análises e no referencial teórico, foi possível afirmar que este estudo atingiu o resultado estipulado como principal objetivo desta pesquisa, ao verificar modificações ocorridas nos *layouts* dessas empresas — entre elas destacaram-se a diversificação de ambientes de trabalho, a valorização de espaços onde poderiam ocorrer trocas de ideias e o aumento de espaços destinados a ofertar comodidades e bem-estar aos funcionários —, bem como em seus interiores. Demonstrando que estes projetos se encontravam alinhados com as tendências internacionais que começaram a despontar no início do século XXI e expandiram-se ainda mais na década de 2010, visando contribuir para o bem-estar, a motivação e a produtividade dos funcionários, criando ambientes menos padronizados, mais aconchegantes e que incentivavam a criatividade.

Os resultados atingidos, bem como o material apresentado, validaram uma metodologia de análise de interiores, contribuíram com o escasso campo de pesquisa em interiores, assim como colaboraram para a construção da história dos interiores corporativos brasileiros.

### **5.2 Limitações da pesquisa**

A decisão de basear esta pesquisa em projetos publicados nas revistas AU e Projeto, fez com que o estudo ficasse restrito a analisar objetos que o corpo editorial destes periódicos julgasse interessante publicar. Além disso, houve uma certa limitação no

momento da análise, pois a mesma dependia de materiais disponíveis tanto nas revistas quanto em sites, estando indisponíveis fotografias de alguns ambientes.

Outro fator limitante foi a questão da análise das percepções, que baseada nas imagens verificou que as mudanças ocorridas nos interiores acompanharam as tendências mundiais. No entanto, não foi possível quantificar se essas alterações influenciaram as percepções dos usuários visto que esta pesquisadora não teve contato com os mesmos.

Além disso, uma das premissas deste estudo foi analisar projetos publicados nas revistas AU e Projeto, ao fazer a seleção dos estudos de caso, verificou-se que três deles haviam sido projetados pelo escritório Sergio Camargo Arquitetos Associados, algo que pode ter ocasionado um viés de pesquisa causado pela seleção realizada pelos editores das revistas que optaram por publicar diversos projetos de um mesmo escritório.

### **5.3 Sugestões para trabalhos futuros**

Conforme foi relatado no início deste trabalho, o campo da arquitetura de interiores carece de muitas pesquisas. Ao atingir o final deste estudo, foi possível perceber novas possibilidades de investigações futuras, conforme exposto:

- a) essa dissertação se restringiu a escritórios situados em São Paulo, sugere-se estudo de interiores corporativos situados em outras regiões, visando também verificar se o contexto local e cultural interfere na concepção dos escritórios;
- b) baseado nessa pesquisa, com a utilização dos mesmos critérios de análise, pode haver uma continuidade deste estudo, através da seleção de empresas de menor ou maior porte, ou ainda em outros intervalos temporais;
- c) podem ser investigadas corporações de um mesmo ramo de atividades, mas com escritórios de portes diferenciados;
- d) este estudo se dedica a escritórios localizados em edifícios corporativos, cabe investigar como se define o *layout* quando a sede é própria e construída para aquela finalidade.

Além desses questionamentos, frente ao recente enfrentamento da pandemia do Covid-19, abriu-se um vasto campo de novas pesquisas a respeito de como ou se a pandemia afetou os interiores dos escritórios e a forma de trabalhar, podendo pesquisas futuras responder, com o devido distanciamento, as seguintes questões:

- a) quais foram as medidas implementadas nos escritórios: imediatas, a curto prazo e a longo prazo?
- b) qual a finalidade dos escritórios no pós-pandemia?
- c) há alguma alteração nas áreas ocupadas pelos escritórios?
- d) são inseridas novas normas que asseguram a saúde dos funcionários?
- e) as empresas adotam o trabalho híbrido?
- f) a realidade virtual passa a fazer parte do cotidiano das empresas?
- g) as empresas implementam mais espaços para reuniões virtuais?
- h) a indústria de móveis corporativos insere novos materiais antibacterianos nos seus portfólios?

Finalizando esta pesquisa, vale lembrar que o incentivo para a sua realização foram lacunas encontradas na revisão de literatura. Sua finalização forneceu reflexões e lança novas perguntas sobre esse ambiente comum a tantas pessoas e tão pouco explorado. Espera-se que novas pesquisas sejam realizadas para servir de apoio para os profissionais dos interiores no desempenho das suas funções, além de colaborar com o traçado da história destes ambientes brasileiros.



## REFERÊNCIAS

360° MAGAZINE. The next office. **360° Magazine**, Grand Rapids, ed. 63, p. 12-35, c2012.

360° MAGAZINE. The privacy crises. **360° Magazine**, Grand Rapids, ed. 68, p. 12-49, c2014.

360° MAGAZINE. The Office Renaissance. **360° Magazine**, Grand Rapids, ed. 71, p. 76-113, c2016(a).

360° MAGAZINE. The New Leader. **360° Magazine**, Grand Rapids, ed. 71, p. 10-43, c2016(b).

360° MAGAZINE. Engaging the Five Senses. **360° Magazine**, Grand Rapids, ed. 71, p. 134-140, c2016(c).

360° MAGAZINE. Finding Focus. **360° Magazine**, ed. 76, Grand Rapids, p. 102-107, c2020(a).

360° MAGAZINE. Tech Talent Beacon. **360° Magazine**, Grand Rapids, ed. 76, p. 97-101, c2020(b).

360° MAGAZINE. Office Remix. **360° Magazine**, Grand Rapids, ed. 76, p. 33-85, c2020(c).

ACAYABA, M. Social Tailors. **SuperLimão**, [2016?] Disponível em: <https://www.superlimao.com.br/item/social-tailors/>. Acesso em: 05 jan. 2023, il. color.

AFLALO & GASPERINI ARQUITETOS. Edifícios de escritórios Rochaverá, São Paulo. In: **Revista PROJETO**, 2009. Disponível em: <<https://revistaprojeto.com.br/acervo/aflalo-amp-gasperini-arquitetos-edificios-de-02-07-2009/>>. Acesso em: 04 jan. 2023

ALVES, P. P.; CRUZ, P. B. O Papel dos Fatores Ergonômicos em Ambientes Corporativos na Percepção de Bem-Estar no Trabalho. **EnANPAD**, 2018. Curitiba, 03 a 06 out. 2018.

AMARAL, C. S. Escritório panorâmico – No Brasil, um caso particular. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 102, p. 242-245, ago. 1987.

AMARAL, C. S. **Escritório**: o espaço da produção administrativa em São Paulo. São Paulo: ECidade, 2011.

ANCILLO, A. L.; VAL NÚÑEZ, M. T. del; GAVRILA, S. G. Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach. **Taylor & Francis**, p. 2297-2316, dez. 2020.

ANDRADE, C. M. A. de. **Avaliação da Ocupação Física em Edifícios de Escritórios Utilizando Métodos Quali-Quantitativos**: o Caso da Editora Abril em

São Paulo. 2000. 339f. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

ANDRADE, C. M. A. de. **A História do Ambiente de Trabalho em Edifícios de Escritórios: Um Século de Transformações**. São Paulo: C4, 2007.

ANDRADE, C. M. A. de. **O escritório no Século XXI**. São Paulo: C4, 2013.

ANDRADE, C. M. A.; SOUZA, M. A. O desempenho da ocupação. **Téchne**, ano 5, p. 35-37, mar./abr. 1997.

ARISTIZABAL, S.; BYUN, K. J.; PORTER, P.; CLEMENTE, N.; CAMPANELA, C.; LI, L.; MULLAN, A.; LY, S.; SENERAT, A.; NENADIC, I. Z.; BROWNING, W. D.; LOFTNESS, V.; BAUER, B. Biophilic office design: Exploring the impact of a multisensory approach on human well-being. In: **Journal of Environmental Psychology**, 77, p. 1-15, set. 2021

ATHIÉ WOHNATH. Escritório, São Paulo. In: **Revista PROJETO**, 2018. Disponível em: < <https://revistaprojeto.com.br/acervo/athie-wohnrath-escritorio-sao-paulo/>>. Acesso em: 20 jul. 2022.

AVIA, R. K. How Companies Are Using the Office to Transition to the New Reality. In: **Gensler**, 2021. Disponível em: <<https://www.gensler.com/blog/how-companies-are-using-the-office-to-transition?q=Robin%20Klehr%20Avia>>. Acesso em 06 Mar. 2022.

BABAKHANI, R. Color and Light in Architecture and its Effects in Spirits of Space Users in a Psychological View. In: **Journal of Architecture Engineering Technology**, vol 6, n 1, jan. 2017.

BARACUÍ, J. Ponto de equilíbrio. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 450, p. 104-109, jul./ago. 2019.

BARBOSA, C. V. T. **Percepção da iluminação no espaço da arquitetura: preferências humanas de iluminação em ambientes de trabalho**. 238f. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

BASTOS, M. A. J.; ZEIN, R. V. **Brasil: arquiteturas após 1950**. São Paulo: Perspectiva, 2010.

BAUDRILLARD, J. **O sistema dos objetos**. São Paulo: Perspectiva, 1993.

BOUBEKRI, M.; LEE, J.; MACNAUGHTON, P.; WOO, M.; SCHUYLER, L.; TINIANOV, B.; SATISH, U. The Impact of Optimized Daylight and Views on the Sleep Duration and Cognitive Performance of Office Workers. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, may, 2020.

BROWNING, W. D.; RYAN, C. O.; CLANCY, J. O. **14 Patterns of Biophilic Design**. Nova Iorque: Terrapin Bright Green llc., 2014

BUETHER, A. **Colour: Design principles Planning strategies Visual communication**. Munich: Detail, 2014.

BUNEMER, M. R. **A influência do conceito de coworking na arquitetura dos ambientes corporativos flexíveis**. 120f. Dissertação (Mestrado Profissional em Arquitetura, Urbanismo e Design) – Centro Universitário Belas Artes de São Paulo, São Paulo, 2020.

CANTWELL, C. Phenomenology and the Senses in Interiors. In: BROOKER, G.; WEINTHAL, L. **The Handbook of Interior Architecture and Design**. Londres: Bloomsbury, 2013. P.544-558

CAPPELLO, M. B. C.; CAMPELLO, M.F. M. B. Palavras e imagens impressas: as publicações periódicas especializadas e sua contribuição para a pesquisa em arquitetura e urbanismo. In: **Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo**, IV, 2016, Porto Alegre.

CARRACOSA, J. As inovações do projeto de interiores. In: Citibank – Polêmica entre forma e estrutura. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 97, p. 64-78, mar. 1987.

CARDOSO, R. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Ubu Editora, 2016.

CHING, F. D. K. **Dicionário visual de arquitetura**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

COLEMAN, C.; RICKER, D. 10 Considerations for Transitioning Back to Work in a Post-COVID-19 World. In: **Gensler**, 2022. Disponível em: <https://www.gensler.com/blog/10-considerations-for-transitioning-back-to-work-in-a-post>. Acesso em 31 jan. 2022.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. Roteiro para Revisão Bibliográfica Sistemática: Aplicação no Desenvolvimento de Produtos e Gerenciamento de Projetos. In: Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto, 8., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: CBGDP, 2011, p. 1-12.

CONGDON, C.; MOUTREY, G. Resilient Real Estate: Space as an adaptive system. **360° Magazine**, Grand Rapids, ed. 66, p. 12-19, c2013.

CORBIOLI, N. Soluções simples e de baixo custo buscam impacto visual. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 306, p. 80-83, ago. 2005.

CORRÊA, C. **Instituições Financeiras**: Dante Della Manna. São Paulo: Bookstore, 2005.

CURY, A. **Organizações e métodos**: uma visão holística. 9 Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

D'AMORE, A. D. A. **Layout, conforto e satisfação dos usuários em escritórios**: uma avaliação pós ocupação no edifício da sede administrativa do INPE-CRN. 2012. 108f. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013

DAVID, J. **The future of office space – post the Covid-19 pandemic**. 2021. 48f. Dissertação (Department of Real Estate and Construction Management) – Kth Royal Institute of Technology, Estocolmo, 2021.

DORMER, P. **Os Significados do Design Moderno: A caminho do século XXI**. Portugal: Centro Português de Design, 1995

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DUBISAR, K.; GALLIMORE, G. A Workplace with Heart: Inclusive, Connected, and Unmuted. In: **Gensler**, 2020. Disponível em: <https://www.gensler.com/blog/a-workplace-with-heart-inclusive-connected-and-unmuted>. Acesso em 17 maio 2022.

DUFFY, F. **The New Office**. Londres: Conran Octopus, 1997.

FASANELLA, A. M. **O Projeto de Interiores do Escritório Empresarial em São Paulo: da informatização dos anos 1980 à globalização de 2000**. 90f. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015.

FIELD, C.; FIELD, P. (org). **DOMUS 1970-1979**. Colônia: Taschen, 2006.

FISCHER, E. H. O Grande Debate: Não Restam Dúvidas. In: **WHY**, 2017. Disponível em: [https://www.hermanmiller.com/pt\\_br/stories/why-magazine/the-great-debate/](https://www.hermanmiller.com/pt_br/stories/why-magazine/the-great-debate/). Acesso em: 18 abr. 2022.

FRANCO, J. T. A importância de entender o corpo humano: Projetando para todo o tipo de pessoas. In: **ArchDaily**, 2015. Disponível em: <https://www.archdaily.com.br/br/909661/a-importancia-de-entender-o-corpo-humano-projetando-para-todo-o-tipo-de-pessoas>. Acesso em: 18 fev. 2021.

FUCHS, B.; KUK, T.; WIECHMANN, D. Adequate Office Interior Design. In: SEIFERLEIN, W.; KOHLERT, C. The Networked Health-Relevant Factors for Office Buildings. **Springer**, 2020. p 109-131. Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-22022-8\\_4#citeas](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-22022-8_4#citeas). Acesso em: 14 nov. 2021.

GHIDETTI, B. V. **Avaliação da percepção da qualidade do ambiente interno por trabalhadores de escritórios durante a pandemia**. 2021. 137f. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2021.

GIEDION, S. **Espaço, tempo e arquitetura: o desenvolvimento de uma nova tradição**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

GILLMOR, K; CHUGH, V. Color Works. **Work Better Magazine**, p. 34-39, Spring|Summer 2023,

GIKOVATE, S. As inovações do projeto de interiores. In: Citibank – Polêmica entre forma e estrutura. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 97, p. 64-78, mar. 1987, il. p&b.

GONCIKOWSKI, M. The Impact of the Epidemic Threat on the Design of Office Space and Office Buildings. **Przestrzen i Forma**, p. 9-24, 2021.

GOSLING, S. D.; GIFFORD, R.; MCCUNN, L. The Selection, Creation, and Perception of Interior Spaces: An Environmental Psychology Approach. In: BROOKER, G.; WEINTHAL, L. **The Handbook of Interior Architecture and Design**. Londres: Bloomsbury, 2013. P.278-290

GOU, Z. Workplace Design Revolution: The Inside-Out Urbanism. In: CRESPI, L. **Design Innovations for Contemporary Interiors and Civic Art**. Scopus, 2016. P. 225-240.

GREGÓRIO, C. A. G. **Método para análise da oportunidade de imobilização em imóveis corporativos**. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, p. 323, 2010.

GROAT, L.; WANG, D. **Architectural research methods**. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2013.

GRUNOW, E. Painéis inclinados de vidro destacam a área de operações. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 311, p. 22-65 jan. 2006.

GRUNOW, E. Interiores de linguagem sóbria e luminosidade homogênea. **PROJETO**, São Paulo, ed. 347, p. 62-65, jan. 2009b.

GRUNOW, E. A pluralidade corporativa. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 413, p. 104-109, ago. 2014a.

GRUNOW, E. Dinâmicas complementares. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 413, p. 82-87, ago. 2014b.

GRUNOW, E. Personalização e Versatilidade. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 438, p. 88-93, jul/ago. 2017.

HELLER, E. **A psicologia das cores**: Como as cores afetam a emoção e a razão. São Paulo: Olhares, 2021.

HERMAN MILLER. O Futuro do Trabalho. In: **Herman Miller**, c2021. Disponível em: [https://www.hermanmiller.com/pt\\_br/research/tags/future-of-work/](https://www.hermanmiller.com/pt_br/research/tags/future-of-work/). Acesso em: 04 nov. 2021.

HERMAN MILLER. Living Office Definição de Espaço. In: **Herman Miller**, c2022. Disponível em: [https://www.hermanmiller.com/pt\\_br/solutions/living-office/placemaking/](https://www.hermanmiller.com/pt_br/solutions/living-office/placemaking/). Acesso em: 27 jun. 2022.

KRÁS, K. **Tipologias de espaços de trabalho em escritórios corporativos: usos, dimensionamento e tendências.** Dissertação (Mestrado Profissional) – Centro Universitário Belas Artes de São Paulo, São Paulo, p.193, 2021.

LANZETTI, G. C. Dal metaverso nuove modalità di lavoro. In: **Officelayout**, Milão, n. 189, p. 92-95, abr./jun. 2022. Disponível em: [https://www.soiel.it/sfogliabili/officelayout/2022/189/show\\_rivista.php#page=94](https://www.soiel.it/sfogliabili/officelayout/2022/189/show_rivista.php#page=94). Acesso em: 22 jul. 2022.

LEVY, Y.; ELLIS, T. J. A system approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. **Informing Science Journal**, v.9, p. 181-212, 2006.

MARTAU, B. ; KUBASKI, F. Iluminação, caráter e emoção: o papel da luz na concepção da arquitetura para os sentidos. In: X Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, X., 2012, São Luís. **Anais...**São Luís: CBPDD, 2012, p. 4.703-4.711.

McLAURIN, J. P. The Open Office Isn't Dead. **Gensler**, [2016?]. Disponível em: <https://www.gensler.com/blog/the-open-office-isnt-dead>. Acesso em 29 mar 2022.

McLAURIN, J. P. 5 Trends Driving the New Post-Pandemic Workplace. In: **Gensler**, [2020?]. Disponível em: <https://www.gensler.com/blog/5-trends-driving-the-new-post-pandemic-workplace>. Acesso em 30 mar. 2022.

MELENDEZ, A. Layout funcional contribui para reforçar imagem corporativa de seguradora. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 259, p. 106-109, set. 2001.

MELENDEZ, A. Clarabóias e jardins tornam mais agradáveis os ambientes de trabalho. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 282, p. 76-79, ago. 2003.

MELENDEZ, A. Ambientes em preto e cinza contrastam com vidro coloridos. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 347, p. 56-61, jan. 2009.

MOURA, E. Progressiva desconstrução. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 398, p. 88-93, abr. 2013.

OBERTI, I. The Post-Covid Office Will Transform Without Disappearing. **Design for All Institute of India Newsletter**, vol. 15, n. 12, p. 59-70, dez. 2020.

PACHITO, D. V.; ECKELI, A. L.; DESOUKY, A. S.; CORBETT, M. A.; PARTONEN, T.; RAJARATNAM, S. MW., RIERA, R. Workplace lighting for improving alertness and mood in daytime workers. In: **Cochrane Library**, 2018. Disponível em: <https://www.cochranelibrary.com/cdsr/doi/10.1002/14651858.CD012243.pub2/full>. Acesso em: 30 maio 2023.

PÉLEGRIN-GENEL, E. **The Office**. Paris/New York: Flammarion, 1996.

PELLI CLARKE PELLI, AFLALO/GASPERINI. São Paulo Corporate Towers. In: **Revista PROJETO**, 2017b. Disponível em: <https://revistaprojeto.com.br/acervo/pelli-clarke-pelli-aflalogasperini-sao-paulo-corporate-towers/>. Acesso em: 19 jan. 2022.

PIRES, F. R.; WEIMAR, L. B. C. História do Design Autoral. **Seminário de História da Arte** – UFPel, 2015.

PONZIO, A. P. **Relatório Parcial de Projeto de Pesquisa do Departamento de Arquitetura da Faculdade de Arquitetura da UFRGS**, em andamento. Previsão de conclusão: dez. 2024.

POSTIGLIONE, G. **Interni. Metodi, azioni, tattiche (della ricerca)**. Lettera Ventidue, Siracusa, 2012.

REVISTA PROJETO. Pontual Arquitetura: Escritórios da IBM, Rio de Janeiro. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 161, mar. 1993.

REVISTA PROJETO. Interiores: os espaços da crise. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 177, ago. 1994.

REVISTA PROJETO. Produtividade depende da organização e planejamento dos espaços de trabalho. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 207, p. 98-102, abr. 1997.

REVISTA PROJETO. Espaços generosos contemplam ambientes de estar integrados com naturalidade às salas de diretoria. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 235, p. 90-93, set. 1999.

ROBINSON, C. Historic American Buildings, 1963. 1 fotografia. In: **Library of Congress**. Disponível em: <https://www.loc.gov/pictures/item/il0057.photos.060962p/>. Acesso em 03 jan. 2024.

RODRIGUES, G. Pontual Arquitetura: Escritórios da IBM, Rio de Janeiro. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 161, mar. 1993, il. color.

ROSSO, S. Em busca de neutralidade. **Arquitetura e Urbanismo**, São Paulo, ed. 179, p. 48-53, fev. 2009.

SADER, A. P. C. **A desterritorialização do escritório na era da informação: trabalho, tecnologia e cultura organizacional**. 2007. 247f. Dissertação (Mestrado Tecnologia da Arquitetura) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SAVAL, N. **Cubiculados: uma história secreta do local de trabalho**. Rio de Janeiro: Anfiteatro, 2015.

SAVIETTO, C. Layout Flexível. **Arquitetura e Urbanismo**, São Paulo, ed. 283, p. 46-51, out. 2017.

SCAA ARQUITETURA. Viacom Brasil, São Paulo. In: **Revista PROJETO**, 2018. Disponível em: <<https://revistaprojeto.com.br/acervo/scaa-arquitetura-viacom-brasil-sao-paulo/>>. Acesso em: 08 dez. 2022.

SCAA ARQUITETURA. Grey Brasil. In: **Sergio Camargo Arquitetos Associados**, [2014?]. Disponível em: <<http://scaa.com.br/site/grey-brasil/>>. Acesso em: 05 jan. 2023.

SCHMID, A. L. **A ideia de conforto**: reflexões sobre o ambiente construído. Curitiba: Pacto Ambiental, 2005

SCHMIDT, E.; ROSENBERG, J.; EAGLE, A. **Como o Google funciona**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015.

SEGAWA, H.; CREMA, A; GAVA, M. Revistas de arquitetura, urbanismo, paisagismo e design: a divergência de perspectivas. *Arquitextos*, São Paulo, ano 5, n. 057.10, In: **Vitruvius**, fev. 2005. Disponível em: <https://vitruvius.com.br/revistas/read/arquitextos/05.057/506>. Acesso em: 11 ago. 2022.

SEITZ, P. Where Do You Cry In An Open Plan Office? A Historiography of Interior Office Design. **History of Design MA, Royal College of Art/Victoria and Albert Museum**, Spring 2019.

SERAPIÃO, F. Linha visual interliga, com transparência, espaço fragmentado. **Revista PROJETO**, São Paulo, separata ed. 248, p. 50-53, out. 2000.

SERAPIÃO, F. Escada escultórica simboliza a criatividade do trabalho publicitário. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 267, p. 70-74, maio. 2002.

SILVA, P. G. F. **O Design e o Processo Criativo no Design Autoral: uma assinatura plural**. 2016. 167f. Dissertação (mestre em Design Estratégico) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2016.

SOUZA, E. Como projetar escritórios eficientes e confortáveis: espaços de trabalho individuais. In: **ArchDaily Brasil**, 2020a. Disponível em: <https://www.archdaily.com.br/br/920462/como-projetar-escritorios-eficientes-e-confortaveis-espacos-de-trabalho-individuais>. Acesso em 03 jul. 2022.

SOUZA, E. Como projetar escritórios eficientes e confortáveis: espaços de reunião. In: **ArchDaily Brasil**, 2020b. Disponível em: <https://www.archdaily.com.br/br/920462/como-projetar-escritorios-eficientes-e-confortaveis-espacos-de-trabalho-individuais>. Acesso em 03 jul. 2022.

STEELCASE. Frank Lloyd Wright's Legacy: Celebrating 150 Years. In: **Steelcase**, [2017?] Disponível em: <https://www.steelcase.com/research/articles/topics/workplace/frank-lloyd-wrights-legacy-celebrating-150-years/>. Acesso em: 24 maio 2022.

STEELCASE. ManpowerGroup, Microsoft + Steelcase Explore Worklace Pilots. In: **Steelcase**, [2021a?]. Disponível em:



<https://www.steelcase.com/research/articles/topics/work-better/manpowergroup-microsoft-steelcase-explore-workplace-pilots/>. Acesso em: 26 maio 2022.

STEELCASE. Creating a Hybrid Culture. In: **Steelcase**, (2021b?). Disponível em: <https://www.steelcase.com/research/articles/topics/hybrid-work/creating-hybrid-culture/>. Acesso em: 25 maio 2022.

STEELCASE. Work Better: Personal Spaces. In: **Steelcase**, [20\_\_?]. Disponível em: <https://www.steelcase.com/spaces/work-better/personal-spaces/>. Acesso em: 26 out. 2023.

VAN MEEL, J. van; MARTENS, Y.; VAN REE, H. J. van. **Como planejar os espaços de escritórios**: Guia prático para gestores e designers. Barcelona: Gustavo Gili, 2012.

VARGAS, H. C. Da Escola de Chicago aos edifícios certificados: Um olhar sobre a produção de escritórios na cidade de São Paulo – 1870-2010. In VARGAS, H. C.; ARAÚJO, C. P. **Arquitetura e mercado imobiliário**. Barueri: São Paulo, 2014. p. 173-221.

VERGHESE, G.; SMITH, D. The Poetic Language of Interior Materials and Color. In: BROOKER, G.; WEINTHAL, L. **The Handbook of Interior Architecture and Design**. Londres: Bloomsbury, 2013. p.514-527.

VITRA. The road back to the office. In: **Vitra**, 2020. Disponível em: [https://register.vitra.com/back-to-the-office\\_download](https://register.vitra.com/back-to-the-office_download). Acesso em: 10 fev. 2021.

WHITEHEAD, J. **Creating Interior Atmosphere**. Londres: Bloomsbury, 2018.

WINTON, A. Inhabited space: critical theories and the domestic interior. In: BROOKER, G.; WEINTHAL, L. **The Handbook of Interior Architecture and Design**. Londres: Bloomsbury, 2013. p.40-49

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOUTUBE. The History of Herman Miller Ethospace. **Youtube**, 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=h7Cld77OC1o>. Acesso em: 19 jul 2022.

ZEJNILOVIC, E.; HUSUKIC, E.; LICINA, D. Perception and evaluation of interior space: Experimental study on color and pattern. In: **International Design and Art Journal**, vol 5, n 1, p.13-30, 2023

NÚCLEO DE REAL STATE. O sistema de Classificação da Qualidade. In: **Real State**, c2023. Disponível em: [https://www.realestate.br/site/conteudo/pagina/1,116+O\\_SISTEMA\\_DE\\_CLASSIFICACAO\\_DA\\_QUALIDADE.html](https://www.realestate.br/site/conteudo/pagina/1,116+O_SISTEMA_DE_CLASSIFICACAO_DA_QUALIDADE.html). Acesso em 28 dez. 2023.

## REFERÊNCIAS DAS IMAGENS DOS ESTUDOS DE CASO

- AFLALO & GASPERINI ARQUITETOS. Edifícios de escritórios Rochaverá, São Paulo. In: **Revista PROJETO**, 2009. Disponível em: <<https://revistaprojeto.com.br/acervo/aflalo-amp-gasperini-arquitetos-edificios-de-02-07-2009/>>. Acesso em: 04 jan. 2023
- BACCARO, T. Ponto de equilíbrio. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 450, p. 104-109, jul./ago. 2019, il. color.
- BACCARO, T. Banco ING. In: **Galeria da Arquitetura**, [2019?]. Disponível em: [https://m.galeriadaarquitetura.com.br/projeto/pita-arquitetura\\_/banco-ing/5824](https://m.galeriadaarquitetura.com.br/projeto/pita-arquitetura_/banco-ing/5824). Acesso em: 31 jan. 2023, il. color.
- CARDOSO, P. Interiores de linguagem sóbria e luminosidade homogênea. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 347, p. 62-65, jan. 2009b, il. color.
- GOOGLE MAPS. Condomínio Corporate Park. In: **Google Maps** (c2023). Disponível em: <https://www.google.com.br/maps/@-23.5871321,-46.6726198,3a,75y,128.37h,122.08t/data=!3m6!1e1!3m4!1sSCuxeyiEFvi3Bj6pjU8nzwl2e0!7i16384!8i8192?entry=ttu>. Acesso em: 25 fev. 2023.
- KON, N. Linha visual interliga, com transparência, espaço fragmentado. **Revista PROJETO**, São Paulo, separata ed. 248, p. 50-53, out. 2000, il. color.
- KON, N. Soluções simples e de baixo custo buscam impacto visual. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 306, p. 80-83, ago. 2005, il. color.
- KON, N. **Instituições Financeiras**: Dante Della Manna. São Paulo: Bookstore, 2005b, il. color.
- KON, N. The Wunderman Network São Paulo, Sergio Camargo – São Paulo/SP, 2012. In: **Nelson Kon**, [2012?]. Disponível em: <https://www.nelsonkon.com.br/en/the-wunderman-network-sao-paulo/>. Acesso em: 09 jan. 2023, il. color.
- KON, N. Progressiva desconstrução. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 398, p. 88-93, abr. 2013, il. color.
- KON, N. Dinâmicas complementares. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 413, p. 82-87, ago. 2014, il. color.
- KON, N. Grey Brasil. In: **Sergio Camargo Arquitetos Associados**, [2014?]. Disponível em: <http://scaa.com.br/site/grey-brasil/>. Acesso em: 05 jan. 2023, il. color.
- KON, N. VIACOM Brasil. In: **Sergio Camargo Arquitetos Associados**, [2017?]. Disponível em: <http://scaa.com.br/site/viacom-brasil-info/>. Acesso em: 20 jan. 2023, il. color.

KON, N. SCAA Arquitetura: Viacom Brasil, São Paulo. In: **PROJETO**, 2018. Disponível em: < <https://revistaprojeto.com.br/acervo/scaa-arquitetura-viacom-brasil-sao-paulo/>>. Acesso em: 08 dez. 2022, il. color.

MILANO E TORINO. Centro Empresarial Água Branca. In: **Milano e Torino**, [20\_\_]. Disponível em: <https://milanoetorino.com.br/>. Acesso em: 25 fev. 2023.

OPPIDO, G. Pé-direito e grande recuo frontal conferem imponência a volume escalonado. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 283, p. 50-52, set. 2003b, il. color.

PELLI CLARKE PELLI, AFLALO/GASPERINI. São Paulo Corporate Towers. In: **Revista PROJETO**, 2017b. Disponível em: <https://revistaprojeto.com.br/acervo/pelli-clarke-pelli-aflalogasperini-sao-paulo-corporate-towers/>. Acesso em: 19 jan. 2022.

PREGNOLATO E KUSUKI ESTÚDIO FOTOGRÁFICO. Ambientes em preto e cinza contrastam com vidro coloridos. **Revista PROJETO**, São Paulo, ed. 347, p. 56-61, jan. 2009, il. color.

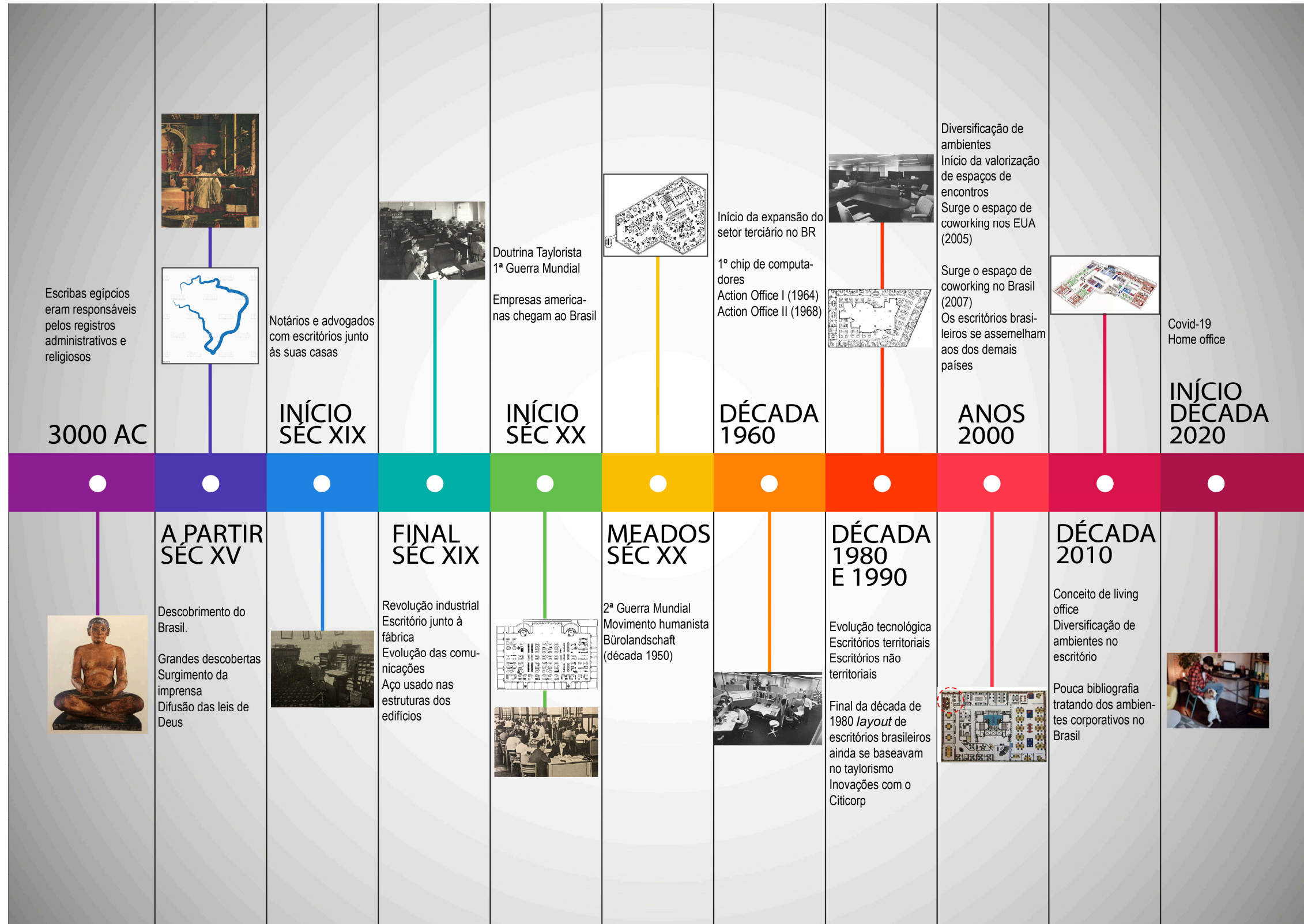
SP CORPORATE. Atrium V. In: **SP Corporate**, c2022a. Disponível em: <https://spcorporate.com.br/imoveis/atrium>. Acesso em 20 dez. 2022.

SP CORPORATE. Torre Z. In: **SP Corporate**, c2022b. Disponível em: <https://spcorporate.com.br/imoveis/torre-z>. Acesso em 20 dez. 2022.

SP CORPORATE. Crystal Tower – Rochaverá Corporate Towers. In: **SP Corporate**, c2023. Disponível em: <https://spcorporate.com.br/imoveis/crystal-tower-rochavera-corporate-towers>. Acesso em 06 jan. 2023.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Linha do tempo



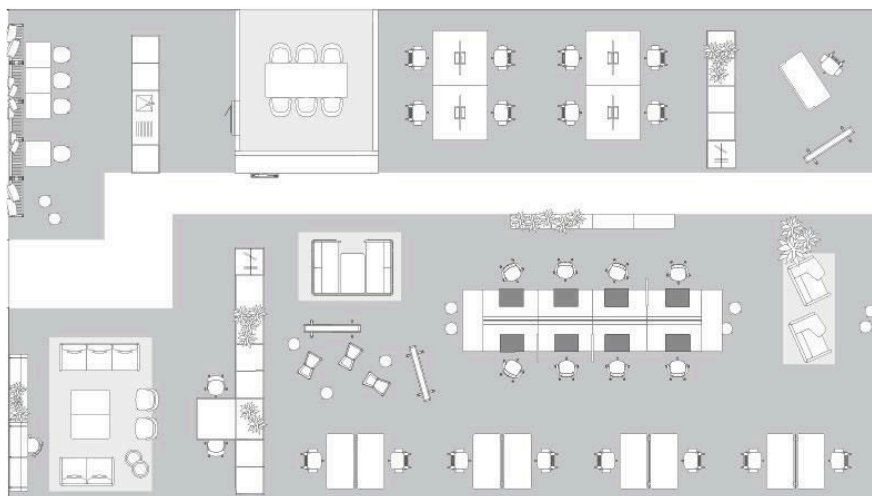
Fonte: elaborada pela autora (2023).

## APÊNDICE B – Reflexões sobre escritórios pós-pandemia

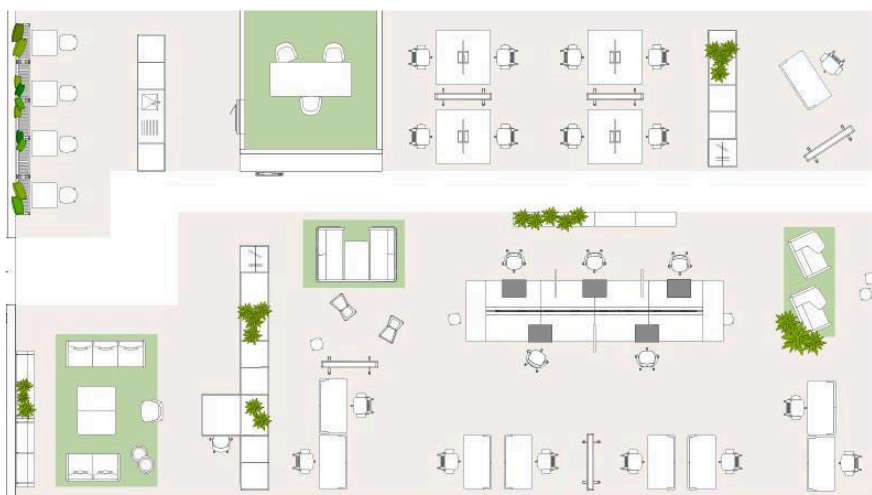
Durante o desenvolvimento desta pesquisa, o mundo estava enfrentando a pandemia da COVID-19. Em meados de março de 2020, havia sido decretado o isolamento social como forma de diminuir o contágio. Tendências como trabalho híbrido e *home-office* foram aceleradas pela situação pandêmica, e graças à tecnologia disponível, muitas empresas, logo após a imposição do isolamento social, colocaram mais de 90% dos seus colaboradores trabalhando de forma remota (Ancillo; Val Núñez; Gavrilá, 2020).

Anteriormente à pandemia, ao se projetar um escritório, o foco era a satisfação, a motivação e a produtividade dos trabalhadores. No momento da pandemia, aliado a esses fatores, apareceu a saúde (Goncikowski, 2021). O autor apontou algumas soluções técnicas e arquitetônicas que poderiam ser realizadas de forma simples: reorganização do *layout*, com redução da densidade, introdução de divisórias, painéis e paredes leves — que possibilitariam rearranjos —, eliminação de estações não territoriais, criação de salas de videoconferência e espaços abertos para reuniões rápidas.

A empresa suíça Vitra, especializada em móveis para escritórios, com base nas orientações do Ministério Federal do Trabalho e Assuntos Sociais da Alemanha, estabeleceu algumas diretrizes para o momento que os funcionários retornavam ao local de trabalho: redução da densidade de ocupação no escritório, por meio de escalonamento de turnos; sempre que possível, as tarefas deveriam ser realizadas em casa; caso seja necessário realizar a tarefa em equipe, estas deveriam ser pequenas, com 2 a 3 funcionários; uso de telas e divisórias entre as mesas; zonas de circulação deveriam ser adaptadas visando manter o distanciamento recomendado. Fundamentada nessas premissas, a empresa apresentou o *layout* aberto de um escritório antes da pandemia (Figura 154) e uma nova proposta de *layout* (Figura 155), para o mesmo espaço com as medidas necessárias para combater a disseminação do vírus (Vitra, 2020).

Figura 154: *Layout* antes da pandemia

Fonte: Vitra, 2020

Figura 155: *Layout* pós pandemia

Fonte: Vitra, 2020

O novo *layout* dos escritórios deveria ter pouca mobília fixa, os móveis soltos deveriam ser de fácil mobilidade e multifuncionais, executados em materiais de fácil limpeza e antimicrobianos (Oberti, 2020).

Segundo McLaurin [2020?], algumas indagações e tendências relativas aos espaços de trabalho já apareciam em pesquisas sobre o ambiente de trabalho anteriores à pandemia, agora elas se tornavam ainda mais relevantes. Os cinco pontos que foram acelerados pela pandemia e estavam promovendo as prioridades do escritório pós-

pandemia, foram: (i) mobilidade: os funcionários esperam ter a possibilidade de trabalhar remotamente e poder decidir em qual ambiente preferem realizar determinadas tarefas; (ii) escolha: maior diversidade de ambientes — dentro e fora do escritório — cafeterias e espaços de *coworking* podem ser opções extras; (iii) privacidade: muitos colaboradores já apresentam dificuldade para ter privacidade no trabalho, após desfrutar dela trabalhando em casa, agora esperam encontrar isso no local de trabalho pós-pandemia; (ix) assentos não atribuídos: antes da pandemia já geravam uma certa insegurança nos trabalhadores, aparecendo como possíveis causadores da ineficácia no local de trabalho, durante a pandemia os funcionários parecem ainda mais preocupados com o compartilhamento; (x) saúde e bem-estar: devem surgir mais políticas para apoiar a saúde e o bem-estar, através do estímulo ao comportamento saudável, bem-estar psicológico e mais acesso a áreas ao ar livre.

A Equipe de Pesquisa e Insights Globais da Herman Miller realizou uma investigação virtual, com mais de 160 conversas com líderes de vários setores, bem como com empresas imobiliárias e de design de interiores. A maioria delas reavaliou o seu local de trabalho e se preparou para um futuro pós-pandemia. Segundo uma pesquisa da *Harvard Business School*, 81% dos trabalhadores não pretendiam trabalhar no escritório cinco dias por semana após a pandemia. Assim, as organizações que puderam prosperar foram aquelas que forneceram aos seus colaboradores uma variedade de lugares, dentro e fora do escritório, dando-lhes a opção de escolher onde trabalhar, valendo-se da chamada estratégia híbrida. Isso acarretou uma reformulação dos espaços do escritório que deveriam apoiar as conexões sociais e culturais que dificilmente eram reproduzidas no ambiente virtual (Herman Miller, c2021).

Graças à tecnologia, as pessoas não se sentiram tão isoladas durante a pandemia, e a importância de projetar escritórios bem equipados tecnologicamente aumentou. À medida que aconteceu o retorno ao escritório, tinha que estar preparado para a nova realidade híbrida, onde o trabalho virtual se mesclava com o analógico, e os espaços de trabalhos deveriam ser reequipados para suportar mais colaboração virtual. Algumas empresas estavam incluindo salas para vídeo chamadas, bem iluminadas, com acústica adequada, com câmeras e microfones para cada participante (Avia, 2021). Com a necessidade de criar mais espaços multifuncionais flexíveis, as proporções usadas em 2019 de 1:1 — uma mesa de trabalho para um assento

colaborativo —, estavam mudando para algo com 1:4 ou 1:5, gerando uma revisão dos *layouts* e da quantidade de espaço (Coleman; Ricker, 2022).

Algumas empresas já estavam realizando alterações em seus *layouts* para abrigar as novas necessidades do trabalho híbrido. A empresa americana *ManpowerGroup* já havia alterado alguns de seus espaços, uma área que anteriormente era destinada a mesas de trabalho individual, estava servindo para colaboração e conexão (Figura 156). Também um terraço foi equipado com Wi-Fi e outras ferramentas de trabalho, criando um ambiente ao ar livre para que as pessoas pudessem se reunir, se conectar e colaborar (Steelcase, [2021a?]).

Figura 156: Espaço para colaboração, antes usado para mesas individuais



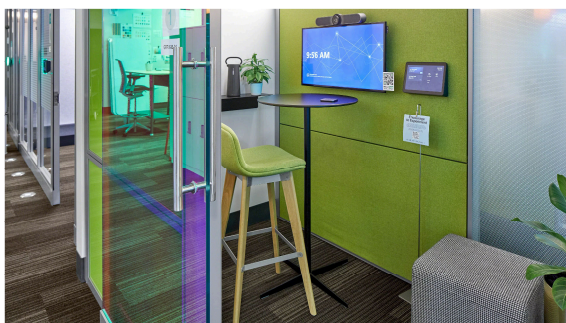
Fonte: Steelcase, [2021a?].

Dentro desse modelo híbrido, o espaço de trabalho deveria, além de oferecer ambientes que apoiassem a colaboração entre colaboradores presenciais e remotos, criar um sentimento de pertencimento e ligação entre as equipes. Segurança também era um ponto-chave, as pessoas precisavam se sentir seguras para retornar ao trabalho. Uma pesquisa da McKinsey apontou que 62% dos respondentes expressaram que a melhoria da filtragem do ar colaborava com a diminuição do estresse no retorno ao escritório. O trabalho híbrido exigiu novos espaços para videochamadas individuais ou em pequenos grupos, estes deveriam ser fechados e com mais privacidade acústica, equipados com câmeras e boa iluminação (Steelcase, [2021?b]).



Visando atender às necessidades do trabalho híbrido, a Steelcase criou espaços de apoio, com novas ferramentas e com obstáculos acústicos e visuais para auxiliar as tarefas de foco e melhorar as conexões. A empresa testou protótipos, com espaços que iam desde salas individuais (Figura 157) a espaços para grandes grupos (Figura 158). Elisa Valoe, diretora de Pesquisa de Espaços Futuros de Trabalho e Inovação de Novos Negócios, da Steelcase, relatou que os protótipos foram baseados em três conceitos: (i) equidade — permitir que exista mais igualdade entre os participantes remotos e os presenciais—; (ii) engajamento — oferecer experiências humanas e atraentes em diversas configurações espaciais — e (iii) facilidade — criar vários experimentos virtuais e físicos fáceis de serem usados, dentro das salas os usuários podem acessar códigos QR que os auxiliam a usar as tecnologias ali disponíveis (Steelcase, [2021a?]).

Figura 157: Espaço individual em teste na Steelcase



Fonte: Steelcase, [2021a?]

Figura 158: Espaço informal de compartilhamento/videoconferência



Fonte: Steelcase, [2021a?]

A flexibilização, ocorrida principalmente a partir de 2020, permitiu que o trabalho fosse realizado em vários locais, desta forma foi necessário um aperfeiçoamento das ferramentas colaborativas para evitar perdas de produtividade e de conexão entre todos os membros da equipe. Nestes casos, a Realidade Virtual (RV) pode ser uma estratégia para criar novas formas de trabalho, pois se utiliza de telas de 360 graus e reproduz um sentimento real de presença (Lanzetti, 2022). Dubisar e Gallimore (2020) lançaram ideias de como podem ser alguns espaços de trabalho, iniciando pelo *home office*. Escritórios equipados com inteligência artificial possibilitariam que seus funcionários se utilizassem da realidade mista para acessar o local de trabalho da mesma forma que fazem presencialmente (Figura 159).

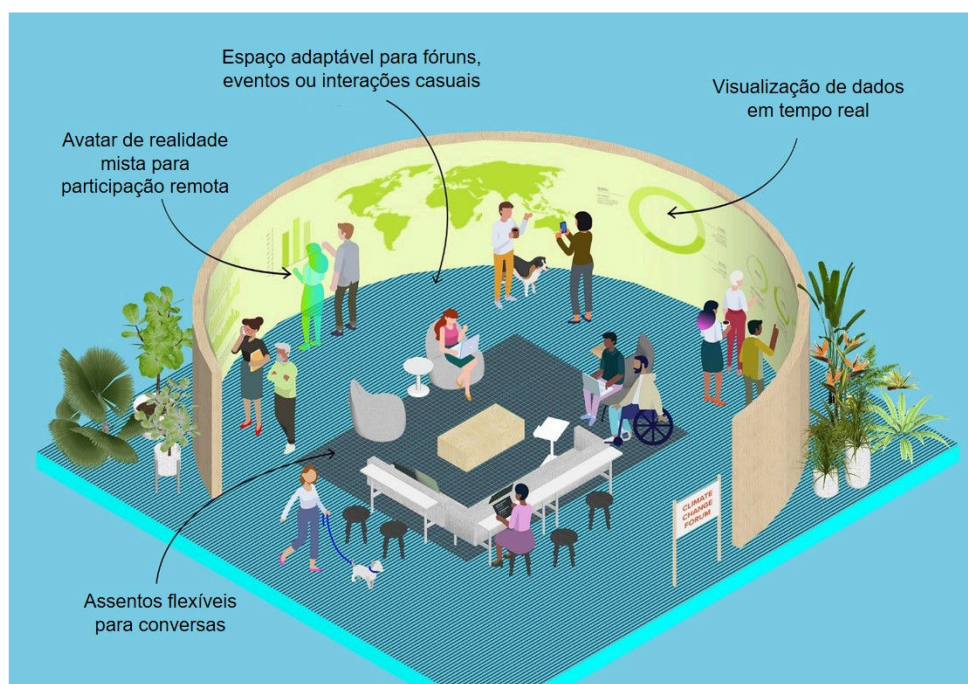
Figura 159: Acesso ao escritório através da Realidade Virtual



Fonte: Lanzetti, (2022).

O espaço de trabalho pós-pandemia foi descrito por Dubisar e Gallimore (2020) como um ambiente equipado fisicamente e digitalmente com as ferramentas e o suporte que as pessoas necessitam para progredir, sem deixar de lado seu próprio bem-estar, com um equilíbrio muito melhor entre trabalho e vida pessoal. Os autores ainda afirmaram que o novo espaço de trabalho híbrido deveria abrigar recintos *pop-up* destinados à aprendizagem, crescimento e interação com os colegas, tudo no mesmo local e de onde seria possível participar de fóruns, eventos, conversas com os colegas e várias outras experiências (Figura 160).

Figura 160: Espaço Pop-up



Fonte: Dubisar e Gallimore (2020), adaptada pela autora (2023).

Em poucos anos, segundo os especialistas da Meta — empresa da qual fazem parte o Facebook, Instagram, Oculus e WhatsApp — o metaverso modificará profundamente a forma como trabalhamos. E a RV vem sendo aperfeiçoada, constantemente, para tornar isso possível, com o aprimoramento de funções para incrementar a produtividade em um escritório imersivo, livre de distrações, e com sua capacidade de eliminar distâncias, levando as pessoas a terem a sensação de estar trabalhando presencialmente (Lanzetti, 2022).

Até o momento da pandemia Covid-19 existia a crença que o escritório era essencial para a produtividade, cultura e atração de talentos e eles deveriam estar localizados nos endereços mais valorizados. Mas a pandemia mostrou que isso pode mudar, fazendo surgir muitos questionamentos a respeito do futuro dos escritórios e da forma como o trabalho é realizado.

No futuro saberemos se a pandemia de Covid-19 também será classificada como um momento de quebra de paradigmas, pois não se tem notícia de uma pandemia que tenha afetado tantos lugares e tantos postos de trabalho tão rapidamente.