



## **O 'novo (a)normal' do ambiente de trabalho *home-office* vai matar nossa (pouca) liderança**

Jerônimo Lima  
jeronimo@ibca.net.br

Emir Redaelli  
emir@ibca.net.br

Cada geração tem seus utópicos. Agora é a vez dos adeptos do "novo normal" pós-pandemia da Covid-19.

Até agora todos eles estavam errados. Basta perguntar ao homem que projetou as baias de trabalho nos escritórios. Quando a empresa Herman Miller, de projeto de móveis de escritório, lançou o Action Office, em 1964, foi "o primeiro sistema de escritório sem divisórias de componentes reconfiguráveis e um ousado afastamento dos pressupostos rígidos da época sobre o que deveriam ser os móveis de escritório". O ambiente de trabalho flexível, concebido por uma equipe liderada por Robert Propst, chefe de pesquisa da empresa, deveria ser eficiente, igualitário e libertador. Os projetistas visavam revolucionar a forma como as pessoas trabalhavam, tornando-as mais produtivas dando-lhes mais espaço que o projeto de andar sem divisórias, do tipo das redações de jornais, que atribuía a cada trabalhador uma mesa realmente pequena. Com mais trabalho espalhado diante deles, mais espaço para arquivamento, raciocinavam os projetistas, os profissionais eram obrigados a ser mais produtivos, daí o nome "escritório da ação". O projeto, que incluía duas mesas, duas cadeiras, uma mesinha e alguns arquivos verticais até acomodava o trabalho de pé. Foi revolucionário, mas também foi um fracasso.

O Action Office concedia a cada funcionário uma ampla e espaçosa coleção de móveis individuais, muito cara e difícil de montar, e a área exigida por empregado tornava-a inadequada para grandes organizações. Assim, Propst e os projetistas voltaram para a prancheta de desenho e, em 1968, produziram o Action Office II, que corrigia as deficiências constatadas na primeira versão. Cada empregado recebia uma mesa, e a adição de paredes baixas oferecia alguma privacidade. O projeto compacto e as paredes também significavam que mais mesas poderiam ser dispostas juntas, mas ainda permitiam que os vizinhos

interagissem. Assim nasceu a baía. As vendas decolaram, e muitos outros fabricantes de móveis para escritório copiaram o projeto.

Na visão dos sociólogos, a baía estava enraizada na visão cibernética e na contracultura do igualitarismo, poder popular democrático e redes coletivas. Era mais que o suficiente: era moral. Inovações como a baía achatariam a hierarquia da organização e libertariam as mentes de todos os trabalhadores do conhecimento, capacitando-os para conseguir algo incrível. E várias autoridades do mundo dos negócios enalteceram a baía como sendo o local ideal de trabalho, como Andy Grove, CEO da Intel, e Michael Bloomberg, magnata e bilionário da mídia.

Particularmente, tenho uma opinião bastante diferente: não é preciso ser um crítico especialmente perspicaz para perceber que uma baía definitivamente não é um sistema que produza um ambiente gratificante para as pessoas em geral. Mas é admirável para planejadores que procuram maneiras de aglomerar o maior número possível de corpos, para os empregados (em contraposição aos 'indivíduos'), para o quadro de pessoal, zumbis corporativos, mortos-vivos, a maioria silenciosa. Até mesmo Propst, antes de morrer, em 2000, lamentou sua contribuição para o que chamou de "insanidade monolítica".

Acredito que os reformadores de escritórios são atraídos a duas direções. Ou seguem Frederick Taylor (Pai da Administração Científica) e as sucessivas ondas de cientistas de administração embasados em WhatsApp que acham que, com suficientes câmeras no ambiente, planilhas, capacidade de computação e análise, e banda larga, poderiam resolver a organização e seus problemas. Ou seguem os sonhadores das décadas do final do milênio que, inspirados pelo movimento cibernético da contracultura, achavam que se livrando da mesma infraestrutura organizacional poderiam libertar os trabalhadores para alcançarem seu pleno potencial ao abraçar o caos, a complexidade, a nova tecnologia ou os três. Os utópicos assumem que alguma combinação de móveis de escritório e chips de computador, ou a falta deles, resolverá magicamente os problemas da organização. Mas isso não é verdade.

A organização não é um problema, mas uma solução. No entanto, é uma solução que vem com algumas realidades confusas, como a necessidade contínua de interação humana para reunir informações 'qualitativas' essenciais; gerentes sobrecarregados por planilhas demais e puxados para muitas direções; trabalhos complicados que desafiam a avaliação ou os incentivos e, triste de dizer, a natureza humana, que requer burocracia e supervisão burocrática para nos manter na linha. Essas são as escolhas e conflitos da atual vida organizacional no ambiente de trabalho.

Os insights básicos sobre custos de transação continuam a ser verdade atualmente. As fronteiras da organização são definidas pela comparação entre os custos da fabricação interna e os da comercialização no mercado. Ainda é verdadeiro também, não obstante os supercomputadores e os sistemas de informação, que os custos da burocracia e da gestão podem acabar subindo demais, à medida que a organização se expande. O reconhecimento e a compreensão desses fatos imutáveis por trás da organização podem nos ajudar a discernir o que não pode ou não deve ser mudado, o que pode e a diferença entre os dois.

Outro fato imutável da vida da organização é que toda mudança envolve custos e benefícios. Visionários utópicos parecem cegos para os custos. Não é assim que a vida funciona. Isso não quer dizer que as organizações não mudaram. Evidentemente que sim, e, de muitas maneiras, para melhor. É fácil perder de vista essas pequenas vitórias quando o novo se torna o padrão antigo e ridicularizado. Mas muitas dessas miragens chamaram a atenção dos utópicos. Uma ideia que persiste, apesar de constantes evidências em contrário, é a do escritório sem papel, quando sugeriram os microcomputadores, mas que não deram fim ao papel.

Não há dúvida que fizemos grandes mudanças em nossa relação com o papel, basta perguntar aos correios, que podem testemunhar a diminuição da correspondência escrita com a adoção generalizada do e-mail e outras formas de comunicação eletrônica. Apesar dos avanços na armazenagem de dados eletrônicos e na comunicação, o escritório sem papel continua sendo uma visão futurista, como sabe qualquer pessoa que imprime e-mail para arquivo. Às vezes até nos arrependemos por ter mudado para digital.

Pense no caso dos livros. Com a invenção do códice, por volta do nascimento de Cristo, provou-se uma tecnologia maravilhosa: excelente para transportar informação, cômodo para ser folheado, confortável para ser lido na cama, soberbo para armazenamento e incrivelmente resistente a danos. Não precisa de *upgrades*, *downloads* ou *boots*, não precisa ser acessado, conectado a circuitos ou extraído de redes ou nuvens. Sua forma torna o ato de segurá-lo nas mãos um deleite a invenção do códice – páginas encadernadas e sua conveniência faz dele a ferramenta básica do saber por milhares de anos. Com o códice, em oposição aos rolos de pergaminho que eram desenrolados, criou-se uma unidade de percepção em que os leitores podem folhear um texto claramente articulado, com palavras separadas por espaços, parágrafos e capítulos, além de sumários, índices e outros auxílios à leitura, para ser apreciado em bibliotecas, que são lugares silenciosos em ambientes confortáveis, onde o códice pode ser apreciado em toda a sua individualidade.

E não se trata de pura nostalgia. A previsão da chegada do escritório sem papel grosseiramente superestima o impacto da tecnologia na vida da organização. Essa mesma fé no poder libertador da tecnologia também alimenta a promessa do escritório móvel – um mundo de “nômades digitais” libertados do trânsito inútil, do frio ambiente institucional das baias e dos horários inflexíveis para trabalhar mais felizes e com mais eficiência na praia, em cafeterias ou em casa.

Muitos planos de mobilidade se baseiam na ideia de que, com a infraestrutura tecnológica apropriada, poderíamos trabalhar em casa ou em um “terceiro lugar”, como na Starbucks. O conceito básico é que a Starbucks criaria uma experiência única para o consumidor, focada não apenas no café, mas no desejo dos clientes de passar um tempo em um ambiente acolhedor que se aproximasse da intimidade: possibilidade de ver os baristas preparando as bebidas, o cheiro dos grãos de café recém-torrados, cadeiras confortáveis, “uma sensação calorosa de uma loja de bairro”.

A ideia de um terceiro espaço foi totalmente revolucionária e transformou o modo como interagimos e mapeamos bairros e cidades – e tomamos café. O primeiro e segundo lugares da casa e do trabalho tinham agora um cognato confortável no mundo: um lugar para sentar, refletir, conversar, ler, escrever e, isso mesmo, até trabalhar.

A Starbucks gerou inúmeros imitadores: cafeterias no mundo todo com cafés melhores e cadeiras mais confortáveis; em muitos casos eram realmente lojas de bairro. Se o terceiro espaço se mudou da Starbucks, ele está vivo em lugares cheios de notebooks, tablets e celulares espalhados por aí durante o horário comercial. O terceiro espaço funciona para escritores, startups de software e programadores autônomos que buscam sair de casa sem ter de pagar aluguel em escritório. Também se mostra eficaz para muitos funcionários que de vez em quando desfrutam de algum tempo fora do escritório para trabalhar à distância, das cafeterias da vizinhança. Não é que os utópicos tivessem errado completamente, mas precisariam dar saltos gigantescos de lógica para imaginar que cada organização iria de forma alguma se transformar em uma cafeteria. Eles veem o advento do terceiro espaço e o seguem até o bonito, porém ilógico, fim.

Realisticamente, porém, podemos esperar que essa revolução do escritório móvel inicialmente acontecerá nos casos de tarefas isoladas, com resultados facilmente medidos. Ou seja, não vai funcionar nos trabalhos que exijam reuniões presenciais ou monitoramento – talvez a maior parte do que acontece em uma organização.

No entanto, para o tipo certo de trabalho, como telemarketing e atendimento a clientes, os computadores domésticos e o acesso à internet de banda larga podem permitir que os funcionários trabalhem remotamente em tempo integral, para seu próprio benefício e também para o dos empregadores. Na verdade, isso já acontece.

Nessa mesma esteira, os utópicos pediram o fim da média gerência, que seria substituída por sistemas de computação que prometem eliminar o risco de decisões inadequadas, decorrentes de falhas de comunicação, conceitos errados sobre metas e da medição insatisfatória das contribuições parciais de especialistas da linha de frente e da administração. A função de gerente, em outras palavras, seria usurpada pelos chips e algoritmos de computador. E, na medida em que desaparecessem as camadas intermediárias dos organogramas, as empresas ficariam menos hierárquicas e mais planas.

Mas mesmo os melhores sistemas de informação empurram as decisões de volta para níveis superiores da hierarquia. Imagine um gerente de risco de crédito de uma cooperativa financeira que está em seu primeiro dia de férias e saiu para ir a um jogo de futebol do seu time. Inevitavelmente um funcionário irá ligar para perguntar algo do tipo: será que um determinado cliente de uma frota de caminhões pode ter um aumento de crédito? Em uma época anterior, o funcionário teria tomado a decisão sozinho, mas o gerente agora pode ser consultado pelo celular, o que permite que ele dê a sua opinião de especialista em tais assuntos mesmo quando está fora do escritório (e mesmo que desejasse não poder).

Heróis solitários, nossos *alter egos* das histórias em quadrinhos, como o Batman, atingiram a grandeza somente por não seguirem as regras estabelecidas, livres da organização (os vilões, por outro lado, sempre parecem ter capangas preparados para assumir seu cargo). Batman não teria tido tempo para manter Gotham City livre do crime se tivesse de passar horas na fila do Detran para registrar o batmóvel ou preencher a papelada das delegacias de polícia.

Tornar-se Batman pode ser a maior fantasia dentro do escritório. Poder gritar: "Estou cheio de tudo isso; não aguento mais. Que se dane a papelada! Esqueça os relatórios! Vejo um trabalho que precisa ser feito pelo bem da organização, e, juntos, vamos fazê-lo!"

Embora comecemos os sucessos nos filmes sobre dissidentes e livres-pensadores, eles muitas vezes representam uma receita para o desastre. Por mais deprimente que possa ser, a iniciativa e a boa intenção precisam estar em conformidade com as regras da organização.

Desrespeitar as regras da organização é ótimo para que as tarefas sejam feitas. Mas, por vezes, sem controle e verificação suficientes, acabam não sendo as tarefas 'certas'. O muito criticado pessoal de finanças e controladoria e auditoria existe para garantir que essas situações não aconteçam com muita frequência, mesmo que signifique que, algumas vezes, absolutamente nada seja feito. A inovação e a iniciativa têm seu lugar em qualquer organização, assim como a coordenação e as regras. O truque é saber o quanto de cada.

Os perigos de formar networks de trabalho home-office nas organizações são claros: enfraquecimento da autoridade, falta de supervisão, falta de definição clara dos trabalhos e responsabilidades – exatamente os motivos pelos quais criamos organizações.

Às vezes não precisamos do Batman. Às vezes, precisamos mesmo é do Alfred.

### **Leituras Recomendadas:**

ALVES, T. **Nem home nem office**: Como as mudanças nas organizações convergem para um novo modelo de trabalho com os escritórios do futuro. São Paulo: Gente, 2022.

KELLERMAN, B. **O fim da liderança**: Como a liderança mudou e de que forma podemos resgatá-la. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

NEELEY, T. **A revolução do trabalho remoto**: Um guia para o sucesso de equipes que trabalham de qualquer lugar. São José dos Campos: Benvirá, 2021.

ROBERTSON, B. J. **Holacracia**: O novo sistema de gestão que propõe o fim da hierarquia. São José dos Campos: Benvirá, 2016.

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

SCHULTZ, H. **Dedique-se de coração**: A história de como a Starbucks se tornou uma grande empresa de xícara em xícara. São Paulo: Buzz, 2019.

SOUZA, M. **Nômade digital**: Um guia para você viver e trabalhar como e onde quiser. Rio de Janeiro: Autêntica Business, 2019.