

Inovação Organizacional pela Adoção de Ambiente de Trabalho Flexível: Estudo de caso da P&G Brasil

Organizational Innovation by Adopting a Flexible Work Environment: P&G Brazil Case Study

Ana Carolina Corrêa de Souza Engenheira. Universidade Federal do ABC (UFABC) – Brasil. ana249correa@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5187-8492>

Amanda Dyna de Andrade Catelli Engenheira. Universidade Federal do ABC (UFABC) – Brasil.
amandacatelli.ac@gmail.com

Sílvia Novaes Zilber Doutora em Administração. Universidade Federal do ABC (UFABC) – Brasil.
<http://orcid.org/0000-0002-2637-863X> silviazilber@gmail.com

RESUMO

O ambiente de trabalho flexível pode ser entendido como uma inovação organizacional que permite a flexibilização tanto da jornada de trabalho quanto no espaço físico das empresas. Esse tipo de arranjo traz diversas consequências e impacta diretamente o modelo de negócio das empresas. O objetivo do presente artigo foi identificar que fatores levam uma empresa a adotar um ambiente flexível, além de identificar alguns resultados de sua implementação. Para atender a este objetivo, foi realizado um estudo de caso na empresa Procter & Gamble (P&G) do Brasil, empresa que adota esse modelo há cerca de 5 anos. Os resultados mostraram que o principal fator que levou a essa adoção foi a necessidade de adaptar a estrutura organizacional ao modelo de negócio da empresa. Os principais resultados alcançados foram melhor assertividade e rapidez na tomada de decisões e projetos, maior satisfação dos funcionários, maior atração e retenção de talentos e redução dos custos operacionais.

Palavras-chave: ambiente de trabalho flexível; estrutura organizacional; inovação organizacional.

ABSTRACT

The flexible workplace can be understood as an organizational innovation that allows flexibility both in the working day and in the physical space of companies. This type of arrangement brings several consequences and directly impacts the business model of companies. The objective of this article was to identify what factors lead a company to adopt a flexible workplace, and also to identify some results of its implementation. To meet this objective, a case study was carried out at Procter & Gamble (P&G) Brazil, a company that has adopted this model for about 5 years. The results showed that the main factor that led to this adoption was the need to adapt the organizational structure to the company's business model, as it is a multinational company. The main results achieved were better assertiveness and speed in making decisions and projects, greater employee satisfaction, greater attraction and retention of talents and reduced operating costs.

Keywords: flexible workplace; organizational structure; organizational innovation.

Recebido em 28/09/2020. Aprovado em 29/11/2020. Avaliado pelo sistema double blind peer review. Publicado conforme normas da APA.
<https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-19.1429>

1 INTRODUÇÃO

Um dos principais temas discutidos na última década são as mudanças drásticas nas organizações, de modo que a inovação e a velocidade têm sido fatores muito valorizados pelas empresas (Daft, 2010). Os avanços tecnológicos tiveram grande impacto nas empresas, tornando inúmeros modelos de negócio obsoletos; assim sendo, a transformação digital se tornou essencial para garantir a sobrevivência e vantagem competitiva para as organizações (Liu, Chen & Chou, 2011). Neste contexto, surge a necessidade de mudar, inovar; muito maior que uma ideia ou invenção, a inovação trata de uma atividade dinâmica, com intuito de ser implementada tanto para seus desenvolvedores quanto para outros envolvidos ou interessados (OECD, 2018). Inovar está associado à capacidade de progresso social, crescimento econômico, produtividade e eficácia organizacional (Damanpour, Sanchez-Henrique & Chiu, 2018).

Segundo Schriefer (2005), a inovação que age com rapidez, é uma das maiores responsáveis para a sobrevivência de uma companhia e é essencial no ambiente hipercompetitivo dos negócios. Dentre os diversos estudos e definições associadas à inovação, existem as classificações de suas variedades. De acordo com o autor Van de Ven (2015), uma atividade geradora de mudanças pode pertencer a inovações tecnológicas, inovações processuais ou inovações administrativas e organizacionais.

As inovações organizacionais são responsáveis por implementar novos métodos de organização, mudanças de práticas e relações no ambiente (OECD, 2018) e são definidas pelo Manual de Oslo como "...um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas." (OCDE, 2005, p. 61).

Apesar da terminologia simples e fácil de entender, a inovação organizacional apresenta uma alta complexidade em termos de pesquisa e, de acordo com Damanpour, Sanchez-Henriquez e Chiu (2018), isso ocorre pois se trata de um conceito multinível, multidimensional e dependente de outros contextos.

A inovação organizacional tem um forte impacto na performance inovadora, relacionando-se com os esforços para a renovação de rotinas organizacionais, procedimentos, mecanismos e sistemas com o intuito de promover melhor trabalho em equipe, maior compartilhamento de informações, além de colaboração, aprendizado e inovação (Gunday, Ulusoy, Kilic, & Alpkan, 2011).

De acordo com dados da Pesquisa de Inovação (PINTEC) desenvolvida pelo IBGE (2014) para apurar indicadores de inovação nas empresas brasileiras, o número de empresas de serviços que implementaram inovações organizacionais cresceu cerca de 33% com relação a 2011, sendo que este número tende a crescer ainda mais na próxima edição da pesquisa. Para possibilitar a implementação dessas inovações é necessário entender também como se dá a estrutura organizacional e a cultura da empresa, de modo que seja possível analisar a viabilidade de sua implantação bem como seu retorno, pois estes são fatores fundamentais na performance da organização (Janićjević, 2013).

Um tipo de inovação mais recente e que vem sendo implementada paulatinamente no Brasil é o ambiente de trabalho flexível. De acordo com Kossek, Hammer, Thompson e Burke (2014), esse arranjo diferenciado de trabalho deve satisfazer mutuamente as necessidades dos empregadores e funcionários mudando 'quando', 'onde' e 'como' eles irão trabalhar de modo a garantir os interesses da organização.

As transformações que um ambiente de trabalho flexível proporcionam, caracterizam-no, segundo Bloka, Groenesteijna, Schelvisa e Vinka (2012), como participante de um grupo de "novas maneiras de trabalho" e altera formas de organização e gerenciamento, a cultura da companhia, o espaço físico e as tecnologias que irão auxiliar todo o processo e todos os envolvidos.

Com isso, Schriefer (2005) interpreta a função de um ambiente flexível como a junção de gerar um melhor relacionamento e suporte no ambiente de trabalho, ao mesmo tempo em que se consegue gerar economias para a empresa que a aplica. Para Petrulaitiene e Jylhä (2015) estilos de trabalho e transformações nos ambientes de trabalho da magnitude dos ambientes flexíveis, encorajam o mundo a ser altamente complexo, mais competitivo e amplamente conectado.

Pode-se separar duas classificações distintas: flexibilização do tempo e flexibilização da localização e conectividade (Thompson, Payne & Taylor, 2015). O primeiro consiste em dar autonomia para os colaboradores decidirem como distribuirão as horas de trabalho, enquanto o segundo permite que trabalhem longe da

organização, porém conectados eletronicamente. Ainda segundo Thompson et al (2015), muitas vezes só se considera um arranjo de trabalho flexível (ATF) quando ocorre tanto flexibilidade no tempo quanto no espaço e de fato, os dois podem ocorrer de forma independente. A transformação digital é uma grande aliada para a implementação dessas mudanças, aplicando-se também para estrutura organizacional, eliminando fronteiras físicas e possibilitando o trabalho em diferentes localidades, inclusive, muitas vezes sendo chamado de 'telework' (Thompson et al, 2015).

Apesar de ser considerada positiva, a mudança no ambiente de trabalho deve ser implementada com cuidado, pois pode gerar problemas, tais como o sentimento de isolamento, dificuldades para conciliar a agenda e falta de comunicação (Kossek et al., 2014). Com isso, esse fluxo de informações deve ser bem avaliado ao optar por este tipo de ambiente, de modo que as relações sejam mantidas e a troca de informações continue ocorrendo de maneira eficaz.

Nesse contexto, o objetivo do presente artigo foi identificar que fatores levam uma empresa a adotar um ambiente flexível, bem como identificar alguns resultados de sua implementação.

Especificamente, os resultados analisados foram relacionados à melhoria da qualidade de vida dos funcionários e consequente geração de maior satisfação e melhoria na produtividade de cada membro. Também foi identificado se foram criados indicadores para mensurar possíveis melhorias relativas à mudança.

Para atender a esse objetivo, foi realizado um estudo exploratório utilizando um estudo de caso, dada a contemporaneidade do fenômeno estudado e a falta de dados de pesquisa sobre o tema. As questões levantadas foram respondidas por meio da análise de uma grande multinacional de bens de consumo, que está finalizando o processo de transição para o ambiente de trabalho flexível.

2 REVISÃO DA LITERATURA E PROPOSIÇÕES

2.1 Estrutura Organizacional

O esqueleto das relações no trabalho em sistemas, nos processos operacionais, nas pessoas e em todos os grupos que se esforçam para que os objetivos de uma companhia sejam alcançados consiste na Estrutura Organizacional. Esta relaciona-se também no modo como tais objetos estão organizados para atuar (Ahmady, Mehrpour & Nikooravesh, 2016).

De acordo com Daft (2010), a estrutura organizacional consiste na definição de três aspectos centrais: as atividades de cada colaborador, como se dão os relacionamentos entre diferentes colaboradores, tais como nível hierárquico e responsabilidade de decisão, e, por fim, quais sistemas farão o controle desta estrutura. Há variados tipos de estrutura organizacional, sendo as principais: Estrutura Funcional, Estrutura Multifuncional, Estrutura Matricial, Estrutura de Equipes (Lee, Kozlenkova & Palmatier, 2015).

As estruturas são categorizadas de acordo com 3 fatores: formalidade, centralização e integração. O primeiro refere-se às regras e diretrizes; o segundo, às alçadas de tomada de decisão; já o terceiro, às relações interpessoais dentro das organizações (Germain, 1996). Segundo Chen e Huang (2007), quanto menor a formalidade no ambiente de trabalho, as relações sociais são favorecidas, bem como o compartilhamento de informações e conhecimento.

De acordo com Rhee, Seog, Bozorov e Dedahanov (2017), a forma como as instituições organizam-se influencia diretamente a performance inovadora de seus colaboradores. A centralização e formalidade na tomada de decisões faz com que os funcionários não se sintam empoderados, fazendo com que estejam menos propensos a buscar por novas metodologias, técnicas, processos, tecnologias e ideias para o negócio. Marín-Idárraga e Cuartas (2016) chegaram a mesma conclusão e observaram que a divisão hierárquica não influencia a propensão à inovação, no entanto, combinados de forma estratégica, esses fatores melhoram significativamente o processo inovativo, o que gera grande vantagem competitiva para as empresas.

2.2 Inovação Organizacional

De acordo com Carvalho (2009), a inovação consiste em uma invenção que vence os obstáculos tecnológicos e de mercado, gerando valor para seus *stakeholders*. Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), pode-se classificar as inovações em 4 categorias distintas, de acordo com os tipos de mudanças realizadas: inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing.

Qualquer tipo de inovação requer uma adaptação organizacional de modo que sejam criados mecanismos para mensurar o progresso das alterações inferidas. Existem condições facilitadoras para implementação de uma inovação: baixa centralização, pouca burocracia e uma quantidade significativa de profissionais especializados (Boer & During, 2001). A liderança tem um papel importante para promover a transformação dentro da organização, dando suporte para todas as mudanças e sendo uma facilitadora e fomentadora do processo inovativo (Jia, Chen, Mei & Wu, 2017).

Damanpour, Walker e Avellaneda (2009) também usam a terminologia 'Inovação Administrativa', que contempla novas formas de gerenciamento, alterações no clima e cultura, processos administrativos ou programas de desenvolvimento dos funcionários. Além disso, envolve também mudanças na forma como as informações são transmitidas e na disseminação do conhecimento, sendo responsável por melhorar as habilidades inovativas dos colaboradores (Meroño-Cerdán e López-Nicolas, 2017).

Mothe e Nguyen-Thi (2010) sugerem que a inovação organizacional é uma propulsora para as demais inovações, pois aumenta a flexibilidade e a criatividade dos colaboradores. Neste contexto, surge o conceito de Ambiente de Trabalho Flexível (ATF), que pode ser categorizado em relação à flexibilidade de tempo e à flexibilidade de espaço, contando com flexibilidade de horário, espaço físico, local e até mesmo modelos de trabalho (Goulart, 2009). A flexibilidade no horário de trabalho consiste em dar autonomia ao trabalhador para escolher o horário em que deve ocorrer o início e o fim da sua jornada (Thompson et al., 2015). Kossek et al. (2014) também definem a semana de trabalho comprimida, que consiste em reduzir a semana útil de 5 dias para menos, ou então o período de 2 semanas úteis para menos de 10 dias de trabalho.

A flexibilidade na jornada de trabalho muitas vezes torna a empresa mais atrativa, inclusive ajuda muito na busca por novos talentos, segundo a pesquisa '*The IWG Global Workspace Survey*', feita em 2019 pela *International Workplace Group (IWG)*, 80% dos entrevistados confirmaram que frente a duas ofertas de emprego, optariam pela que apresenta um ambiente flexível. Contudo, oferecer essa flexibilidade não necessariamente significa que os funcionários irão utilizá-la (Virkebau & Hazak, 2017). Uma pesquisa realizada pelos autores com áreas de Pesquisa e Desenvolvimento de 11 empresas da Estônia, apontou que as pessoas que possuem crianças em casa possuem uma propensão 33 a 35% maior de optar pela jornada flexível do que alguém que vive sozinho.

De acordo com Kossek et al. (2014), ainda há outras formas de flexibilizar a jornada de trabalho como deslocar o turno do funcionário, que consiste em permitir que o colaborador trabalhe fora do horário comercial (no período da noite, por exemplo), e também o calendário de trabalho sazonal, pois algumas empresas possuem de pico de produção durante um período de tempo, então os funcionários alocam suas horas de acordo com a sazonalidade do produto ou serviço.

Além da flexibilidade na jornada, outras variáveis geram tipos de estruturas que se adequam aos modelos de trabalho flexível, sendo os principais classificados como: *Virtual Office*, *Home Office*, *Telework/Telecommuting* e *Coworking*.

2.3 Estruturas de Trabalho Flexível

A literatura a respeito do tema 'Estrutura de Trabalho Flexível' vem crescendo nos últimos anos; no entanto, ainda é relativamente escassa. Kossek e Lautsch (2018) a definem como práticas de gestão dos empregos em que é oferecido ao trabalhador maior controle sobre quando, onde, por quanto tempo e como trabalhar, possibilitando um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Há registros antigos relacionados às estruturas de trabalho flexível, como a 'Estrutura Virtual', definida por DeSanctis e Monge (1999) como um grupo com diferentes localizações geográficas, funções e culturas

ligadas através de redes eletrônicas, coordenadas de forma lateral e dinâmica, unidos por uma mentalidade comum entre todas as partes interessadas. A grande preocupação, segundo os autores, é a comunicação nessas organizações, componente essencial para sua sobrevivência, além do questionamento de como manter uma identidade que os identifique como grupo mesmo com a distância.

Nomeado também como *telecommuting* por Shockley e Allen (2007) é definido como o trabalho realizado fora do ambiente físico da organização, uma ou mais vezes por semana, fazendo que o trabalho seja levado aos trabalhadores, e não o contrário. Thompson et al (2015) ressalta que os trabalhadores possuem maior autonomia no gerenciamento de suas agendas, entretanto, ainda segundo Shockley e Allen (2007), algumas modalidades do *telework* podem possuir regras mais rígidas, como a jornada de trabalho durante o horário comercial (8h às 17h) fixa, por exemplo.

Um caso particular deste tipo de estrutura é o *Home Office*, que consiste no desempenho de atividades profissionais, realizadas no domicílio do colaborador de forma remota (Rafalski & De Andrade, 2015). Um estudo feito por Hill, Ferris e Mårtinson (2003) com os funcionários da IBM, empresa de tecnologia localizada nos Estados Unidos, revelou que os colaboradores inseridos no regime de *home office* (ou trabalho em casa) apresentavam melhor performance, mais motivação e, conseqüentemente, maior retenção dos funcionários. Muito disso acontece por conta da autonomia dada pelos empregadores, sinalizando confiança e gerando maior satisfação.

Uma das preocupações, no entanto, é que a fronteira física entre a vida pessoal e a vida profissional é eliminada, de modo que se torna difícil manter a distinção entre ambos os papéis (Shockley & Allen, 2007). Por outro lado, Kossek et al. (2014) ressalta a economia dos trabalhadores com alimentação e transporte, além de reduzir o estresse por conta do deslocamento. De acordo com Smith, Gilmer e Stockdale (2019), esse arranjo é muito importante, especialmente para pessoas que são responsáveis por suas famílias, entretanto, é necessária uma mudança de *mindset* tanto dos empregadores quanto dos empregados, em favor da cooperação.

Mais recente e com uma rápida ascensão, devido à necessidade por espaço e economia de custos, surgiram os espaços de *coworking*, que se resumem a ambientes com estruturas flexíveis, planejados para que sejam frequentados por tipos de pessoas variadas e com interesse neste conceito, com escritórios multifuncionais que compõem as sociedades flexíveis e variáveis (Pohler, 2012). Os espaços de *coworking* oferecem um alto nível de serviço e alto foco em criar um ambiente de comunidade, além do baixo custo. (Weijs-Perré, Van de Koeving., Appel-Meulenbroek & Arentze, 2019).

Ao definir *coworking*, Bouncken e Reuschl (2018) afirmam que ele é integrado por diferentes elementos do *home office*, dos escritórios comunitários, telecentros, *telework*, trabalho virtual e times virtuais, prezando pela flexibilidade, autonomia e oportunidades de interação social. São compartilhados principalmente por profissionais *freelancers*, empreendedores ou pequenas companhias; porém, esse espaço alternativo vem chamando a atenção de grandes corporações devido à alta demanda de novos estilos de trabalho (Sargent & Knapp, 2016).

2.4 Estratégias dos Ambientes Flexíveis

O estudo de novas maneiras de trabalho, com intuito de proporcionar um ambiente flexível, define algumas das principais estratégias das empresas ao instalar esse tipo de inovação. Com a rápida transformação dos espaços corporativos ao redor do mundo, as empresas têm adotado uma visão abrangente sobre os novos espaços flexíveis que consideram em seus objetivos a economia de custos, aumento da eficiência, benefícios culturais, como melhor comunicação e satisfação dos funcionários (Massé, 2013).

Segundo De Paoli, Arge e Blakstad (2013), há algumas questões que devem ser respondidas pelos executivos ao buscar um ambiente flexível de trabalho, tais como: "Como o trabalho flexível irá gerar vantagem competitiva?", "Quais medidas organizacionais e de gestão devem ser tomadas para dar suporte a esses escritórios alternativos?", "Como isso irá afetar os bens físicos (imobiliários) da empresa?".

As autoras Zamani e Gum (2019) identificaram que a implementação de ambientes de trabalhos flexíveis e o uso de *layouts* abertos incentivam a visibilidade e o acesso aos colegas de trabalho, promovendo uma melhor comunicação e colaboração, sendo isto uma estratégia para as autoras. Para Schriefer (2005), o

conceito em alta sobre ambientes de trabalho envolve menos espaços pequenos e individuais e mais espaços para interação e atividades multitarefas. A autora afirma que a principal função de um escritório vem transitando para um ambiente de comunicação e interação intensa, onde os espaços tendem a ser otimizados para haver todo e qualquer tipo de interação entre seus colaboradores.

As autoras Shuman e Scott (2002), compartilham da mesma ideia dos autores citados acima, e afirmam que a partir do uso de grandes espaços abertos e do conceito de “trabalhar em qualquer lugar”, o local de trabalho passa a ser projetado para gerar uma experiência sensorial com total flexibilidade e ênfase na formação de equipes.

Através dos pontos levantados pelos autores, forma-se a primeira proposição apresentada por este artigo:

Proposição 1: O estabelecimento de um ambiente de trabalho flexível tem um propósito de ampliar as relações entre áreas e funcionários, promovendo maior troca de conhecimento e gerando maior comunicação e qualidade nas relações entre os colaboradores, gerando aumento da criatividade e inovação.

Dando sequência às propostas do presente estudo, atrair e reter talentos é uma abordagem cada vez mais representativa nas direções de uma companhia. Apesar de Earle (2003) afirmar que salários mais altos e mais benefícios que a maioria dos concorrentes sejam a principal forma de manter talentos, o autor afirma que a oferta de um ambiente de trabalho flexível e não convencional é uma ferramenta extremamente eficaz para a atração e retenção. Van Meel e Voos (2001) identificam a estrutura tecnológica como outro ponto atrativo aos olhos de novos funcionários, mas não descartam o papel que um design flexível desempenha durante essa escolha. Estes pontos levam à definição da segunda proposição deste artigo.

Proposição 2: a flexibilização do ambiente de trabalho permite às companhias manter seus talentos por maior período e atrair excelentes colaboradores para suas equipes, ou seja, permite a atração e retenção de talentos.

Ao adotar diferentes estratégias, um dos principais conceitos que uma companhia busca é a redução de custos, isso através de eliminação de espaços ociosos, consolidação de outros e redução de custos indiretos relacionados, como luz e limpeza (Apgar, 1998). Para Oseland e Webber (2012), os benefícios mais associados ao trabalho flexível relacionam-se à economia de espaço e custo. Em seu artigo, os autores citam como exemplo a *PwC (PricewaterhouseCoopers)*, a empresa estabeleceu o trabalho flexível em seu escritório de *Birmingham* e introduziu o compartilhamento de mesas. Isso permitiu que 1.900 funcionários em quatro escritórios fossem consolidados em um escritório regional, resultando em uma economia de propriedade de aproximadamente 30 milhões de libras nos próximos 10 anos. Os custos por pessoa caíram 41%, de £ 5.780 para £ 3.400 e o capital os custos de investimento de £ 7,5m foram pagos dentro de três anos. Assim, levanta-se a terceira proposição deste trabalho.

Proposição 3: os ambientes flexíveis são capazes de gerar redução de custos e retornar investimentos feitos pelas companhias em um menor período.

As práticas de trabalho flexíveis contam com diversas modalidades, e essa flexibilidade é capaz de oferecer maior autonomia ao trabalho e ao cronograma de atividades individuais. Além disso, promove um equilíbrio entre a relação trabalho-casa, tendo este último fator, um efeito adicional à produtividade e motivação do colaborador, através da melhoria da satisfação no trabalho e da qualidade da vida (Giovanis, 2018).

Para os autores Candido, Thomas, Haddad, Zhang, Mackey e Ye (2018), o uso dos espaços abertos combinados com espaços interativos e até mesmo fechados proporciona a autonomia de cada funcionário em se adaptar e aumento na satisfação do dia a dia. A partir dos estudos dos autores citados, surge a quarta proposição deste artigo.

Proposição 4: o trabalho flexível e as transformações do ambiente de trabalho permitem gerar maior satisfação ao funcionário.

Pesquisas mais recentes acerca do assunto atestam que é necessária uma mudança de cultura para o sucesso desse tipo de estrutura (Smith et al, 2019), pois a boa reputação da empresa relacionada à existência de equilíbrio entre as necessidades profissionais e pessoais influenciam diretamente o recrutamento, a atração e a retenção de talentos, bem como o reconhecimento da empresa ser um bom lugar para se trabalhar. Os

autores ainda ressaltam a importância de a alta liderança estar acessível aos seus funcionários, entendendo suas necessidades e alinhando as expectativas quanto aos objetivos dessas mudanças.

3 MÉTODO

O presente item apresenta a identificação do tipo de pesquisa, bem como os critérios para a escolha do caso apresentado, além dos procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 Tipo de Pesquisa

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é um esforço de pesquisa que visa compreender fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Ele define essa estratégia como “uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”. Este tipo de investigação deve ser escolhido de acordo com três fatores: o tipo de questão de pesquisa proposto, no controle que o pesquisador possui sobre os eventos e no grau de conexão entre os acontecimentos históricos e os contemporâneos (Yin, 2001).

Segundo Eisenhardt (1989), a análise de estudos de caso consiste em um processo iterativo que tem como propósito atender alguns objetivos tais como descrever eventos, testar e generalizar teorias. A pesquisa qualitativa é importante para explicar o porquê de um fenômeno através de resultados empíricos que podem responder à justaposição de teorias contraditórias e evidências paradoxais. O ponto mais importante, de acordo com a autora, é iniciar os trabalhos sem ter nenhuma hipótese para testar e sem considerar nenhuma teoria, de modo a não limitar nem enviesar a pesquisa. Deste modo, os constructos tornam-se importantes aliados, trazendo uma forma inicial ao desenvolvimento da teoria. Outra grande vantagem destacada por Eisenhardt é a liberdade que os estudos de caso dão ao pesquisador para fazer ajustes necessários durante a coleta de dados, pois os investigadores estão tentando entender aspectos daquele caso em específico e não produzir dados estatísticos através da coleta de dados.

Para este artigo optou-se por uma pesquisa exploratória através de um estudo de caso único, que consiste em uma estratégia que visa analisar um caso particular com o objetivo de estabelecer generalizações de acontecimentos contemporâneos, mas que não podem ser manipulados, através de observação direta e uma sequência de entrevistas (Yin, 2001). Dada a contemporaneidade do tema abordado, essa estratégia permite responder aos objetivos pretendido, optando-se por um caso emblemático, permitindo, assim, dar um foco profundo ao tema em questão.

3.2 Escolha do caso

A pesquisa ‘*The IWG Global Workspace Survey*’, feita em 2019 pela *International Workplace Group (IWG)* com mais de 15 mil gestores de mais de 80 diferentes nacionalidades mostrou que 85% deles considera que a produtividade dos colaboradores aumentou ao optarem por uma maior flexibilidade. Contudo, 60% destes líderes apontam que a mudança cultural ao fazer a transição de um ambiente para o outro é um grande receio; o volume sobe para 69% quando se observa apenas os brasileiros. Há uma incerteza acerca da receptividade das mudanças e se os benefícios realmente serão compreendidos.

Além dos dados acima, a flexibilização do ambiente de trabalho tem se tornado um fenômeno de prática mais comum no país e no mundo, porém a aplicação e estudo da performance sobre os funcionários não possui a mesma avaliação, fazendo-se assim necessário a escolha de um caso para estudo.

Neste cenário, optou-se pela escolha da empresa *Procter & Gamble (P&G)*, uma multinacional de bens de consumo americana, com sede em São Paulo, Brasil. A unidade brasileira, conta com cerca de 700 colaboradores fixos, e passou em 2014 pelo processo de mudança do espaço físico de trabalho. No entanto, já possuía políticas de flexibilidade na jornada sendo, assim, uma das referências no assunto.

A empresa foi escolhida tendo em vista o panorama reportado anteriormente, pois adotou uma postura disruptiva frente aos desafios citados e por isso, tornou-se referência no assunto, sendo bastante visada no mercado, especialmente entre jovens.

3.3 Coleta de dados

Para atender aos objetivos desta pesquisa, foram entrevistados 4 colaboradores da P&G de diferentes cargos, de modo a compreender melhor os efeitos da transição para o ambiente de trabalho flexível do ponto de vista de diferentes funcionários. O gerente de *facilities* foi entrevistado para compreender a estratégia por trás da implementação do novo modelo de escritório, visto que participou do projeto e implementação. A supervisora de Recursos Humanos e Inovação, ofereceu respostas sobre algumas motivações da mudança, situação do mercado e acompanhamento da adaptação e satisfação dos funcionários. Por fim, os outros entrevistados fazem parte de diferentes áreas da companhia P&G e tiveram como contribuição, exemplificar as mudanças no dia a dia e como tais fatores afetaram seu trabalho.

Para realizar a coleta de dados, optou-se pela elaboração de um questionário semiestruturado que, de acordo com Manzani (1998), apresenta um roteiro com questões previamente definidas que podem ser remodeladas no decorrer das entrevistas de acordo com as necessidades do entrevistador que, diferentemente da entrevista estruturada, dá maior liberdade, de modo que as respostas não são padronizadas.

As questões basearam-se nas 4 proposições apresentadas na revisão da literatura, quais sejam, a flexibilização do ambiente de trabalho leva a: 1- compartilhamento de ideias e aumento da criatividade e inovação, 2- atração e retenção de talentos, 3- redução de custos e maior retorno financeiro e 4- satisfação dos funcionários. Além disso, para obter maior assertividade nas perguntas, utilizou-se o questionário *"The Changing Workplace: A survey of employees' views and experiences"* (O'Connell, Russell, Watson, Byrne, 2009) como base para a formação de algumas das questões.

As questões formuladas, bem como os constructos base para formulá-las e os autores responsáveis pela bibliografia e conhecimento deste artigo estão listadas a seguir, no Quadro 1:

| Pergunta | Constructo | Autores |
|--|---|---------------------|
| Quais foram as mudanças implementadas? | Diagnóstico do cenário da empresa | - |
| Quando essas mudanças foram implementadas? | Diagnóstico do cenário da empresa | - |
| Como operacionalizaram as mudanças? Contrataram uma empresa externa? | Diagnóstico do cenário da empresa | - |
| Qual problema deveria ser resolvido com as mudanças? Ou se trata se uma oportunidade? | Diagnóstico do cenário da empresa | - |
| Quais foram as maiores dificuldades? Algum fator facilitou o processo de transição? | Diagnóstico do cenário da empresa | - |
| Ao implementar o ambiente de trabalho flexível, percebeu-se maior relacionamento entre funcionários? Entre diferentes áreas? | Compartilhamento de ideias e aumento da criatividade e inovação | Zamani e Gum (2019) |
| Ao implementar o ambiente de trabalho flexível, houve a percepção de que o escritório realizou uma transição para um ambiente mais criativo? Como mediram? | Compartilhamento de ideias e aumento da criatividade e inovação | Schriefer (2005) |

| | | |
|---|---|--|
| Ao implementar o ambiente de trabalho flexível, obteve-se maior envolvimento dos funcionários nas atividades? Como mediram? | Compartilhamento de ideias e aumento da criatividade e inovação | O'Connell, Russell, Watson, Byrne (2009) |
| Ao proporcionar o ambiente de trabalho flexível, houve a percepção da permanência maior no quadro de funcionários? Como mediram? | Atração e retenção de talentos | Earle (2003) |
| Existe a percepção, por parte dos funcionários contratados recentemente, que o ambiente de trabalho flexível foi um fator determinante para a escolha da empresa? | Atração e retenção de talentos | Van Meel e Voos (2001) |
| Ao proporcionar o ambiente de trabalho flexível, houve reestruturação do espaço e com isso, eliminação de ambientes ociosos? | Redução de custos | Apgar (1998) |
| Ao proporcionar o ambiente de trabalho flexível, houve a redução nos custos relacionados a serviços de <i>facilities</i> ? | Redução de custos | Oseland e Webber (2012) |
| Com a implementação do ambiente de trabalho flexível, tornou-se perceptível alguma melhoria na performance dos funcionários? Como mediram? | Satisfação dos funcionários | O'Connell, Russell, Watson, Byrne (2009) |
| Com a implementação do ambiente de trabalho flexível, existe maior equilíbrio com trabalho-casa? | Satisfação dos funcionários | Giovanis (2018) |
| Com a implementação do ambiente de trabalho flexível, existem indicadores que avaliam a melhoria da satisfação dos funcionários e maior comprometimento? | Satisfação dos funcionários | Candido et al.(2018) |
| Com a implementação do ambiente de trabalho flexível, há a sensação de falta de pertencimento, abandono ou isolamento? | Satisfação dos funcionários | Kossek et al. (2014) |

Quadro 1. Roteiro de perguntas feitas nas entrevistas e seus respectivos constructos, acompanhados dos autores referência.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Para evitar o viés, também foram coletados dados de fontes secundárias, como o próprio *site* da empresa e notícias sobre a forma de trabalho na P&G. Também foram consultados *sites* que avaliam a satisfação dos colaboradores com suas empresas, como por exemplo, os *sites glassdoor, indeed e infojobs*. Foi realizada uma visita presencial às instalações da empresa, onde as pesquisadoras puderam observar *in loco* o funcionamento desse tipo de estrutura.

3.4 Análise de dados

A análise de dados deste artigo tem como base a obra 'Análise de Conteúdo' de Laurence Bardin (1977), pois, por se tratar de uma pesquisa de cunho qualitativo, é necessária a aplicação de uma metodologia

para a correta interpretação dos dados gerados nas entrevistas. Segundo a autora, essa análise divide-se em cinco etapas: organização, codificação, categorização, inferência e tratamento informático.

A organização, por sua vez, desdobra-se em algumas fases. A primeira consiste na pré-análise: período em que as percepções acerca do tema escolhido devem ser operacionalizadas através da escolha dos documentos que serão analisados, formulação dos constructos e objetivos que serão verificados e a elaboração de indicadores para a interpretação final dos resultados. A escolha dos documentos consistiu no universo de documentos que forneceram informações sobre o problema em questão e respeitou a regra da representatividade, para que os resultados obtidos pudessem ser generalizados posteriormente.

Posteriormente, iniciou-se o tratamento do material e sua codificação, que consistiu na transformação dos dados obtidos em conteúdo de modo que fossem passíveis de interpretação.

A terceira etapa da análise de conteúdo foi a categorização, em que elementos são agrupados de acordo com critérios pré-estabelecidos, que podem ou não ser fornecidos previamente. Uma boa categorização deve possuir as seguintes qualidades: exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade e produtividade. Dentro do escopo deste trabalho, a última etapa é a inferência que, de acordo com Bardin (1977), “trata-se de realizar a análise de conteúdo sobre a análise de conteúdo”, ou seja, refere-se a fazer induções através de fatos.

4 RESULTADOS

Os resultados do estudo de caso são apresentados a seguir, bem como a análise do cenário, obtidos através das entrevistas e guiados pela revisão da literatura. Esta seção se divide em ‘descrição da empresa’ (item 4.1) e “resultados e análises” (item 4.2). No item de resultados e análises, são apresentadas as quatro proposições do estudo e analisados os resultados encontrados, à luz da literatura.

4.1 Descrição da empresa

A Procter & Gamble é uma multinacional de bens de consumo sediada em Ohio, nos Estados Unidos, e fundada em 1837. Possui em seu portfólio desde produtos de higiene pessoal até itens de limpeza doméstica, todos envolvidos por um processo inovativo com o intuito de facilitar a vida das pessoas. A companhia está presente em cerca de 180 países e chegou ao Brasil em 1987.

A P&G Brasil conta com mais de dez marcas no país, dentre elas, as marcas Gillette, Pampers e Ariel, atendendo aos segmentos de saúde, beleza e higiene do lar. Possui quatro mil funcionários e um *market share* de cerca de 153 milhões de consumidores. Possui dois escritórios, a sede em São Paulo e um escritório no Recife. Possui quatro fábricas: uma em Louveira (SP), duas no estado do Rio de Janeiro (Rio de Janeiro e Seropédica), e uma em Manaus. Possui três centros de distribuição (em SP, RJ e PE) e um centro de inovação, em Louveira.

É uma empresa com uma cultura universal: sua presença em dezenas de países traça um carácter de valores, propósitos e práticas que devem englobar o mundo todo. O crescimento dos negócios e as diversas mudanças são provedores de uma empresa que busca excelência, qualidade e a melhoria na vida de cada envolvido.

Entre seus pilares estratégicos encontram-se a execução de pesquisa e desenvolvimento para o surgimento de inovações, que fazem parte do DNA da companhia. A empresa descreve suas marcas como responsáveis por desafiar o *status quo*, promovendo inovação e moldagem da cultura universal. Além disso, em seus princípios, a empresa descreve a inovação como “base de seu sucesso”, através da reinvenção da forma como seus negócios atuam e diferenciam a vida de seus consumidores. Para avançar no desenvolvimento de inovação, a P&G Brasil inaugurou um centro de inovação, o *America Innovation Center*, ou *LAIC*, localizado em Louveira, interior do estado de São Paulo, na região de Campinas. A localização foi escolhida em função de vantagens estratégicas como talento técnico de alto padrão, proximidade com universidades de ponta e infraestrutura adequada. Esse centro de inovação, que iniciou suas operações em 2017, realiza atividades de pesquisa e desenvolvimento para toda a América Latina, com recursos como robôs, impressoras 3D e dispositivos ligados à internet das coisas (IoT). O LAIC está localizado dentro da planta de

fabricação de diversos produtos, e é o único que integra fábrica, desenvolvimento de produto e linha de produção. "Se antes o tempo entre a criação e a distribuição do produto era de dois anos, hoje já é feito em nove meses", diz Juliana Azevedo, CEO da P&G no Brasil. Segundo ela, é necessário diminuir ainda mais esse período. "Para vencer esse desafio, queremos trabalhar como uma *startup* enxuta, dando autonomia para que as pessoas atuem nas áreas certas."

O investimento de R\$ 200 milhões no LAIC faz parte de uma estratégia mais ampla de transformação digital da companhia. Nos últimos cinco anos, foram investidos R\$ 2 bilhões em inovação. Além disso, o centro também servirá para estreitar parcerias com *startups*, empresas parceiras, ONGs e universidades. Em seu *site*, a empresa afirma que "Nosso propósito é melhorar a vida das pessoas por meio de nossas marcas inovadoras". E ainda: "Com o espírito de uma *startup* e os recursos de uma corporação global, estamos sempre procurando formas criativas de reinventar nossos negócios". Essas afirmações demonstram que a empresa procura ter um compromisso com a inovação, e a afirmação de trabalhar como uma *startup*, já é um indicador da cultura de flexibilidade da empresa.

4.2 Resultados e análises

A partir da revisão literária e do compartilhamento da experiência vivida pela empresa P&G, através das entrevistas realizadas com seus funcionários e análise de dados secundários, como o *site* da empresa e notícias da mídia, promoveu-se a análise das estratégias que envolveram a implementação e transformação do ambiente de trabalho para flexível e inovador. O estudo de caso respondeu às proposições levantadas neste artigo e contemplou a análise das variáveis que influenciaram a empresa a mudar seu ambiente de trabalho, e dos resultados obtidos.

O item 4.2.1 apresenta as mudanças ocorridas no ambiente de trabalho, que se tornou mais flexível. O item 4.2.2 responde e analisa as proposições do presente estudo.

4.2.1 Mudanças ocorridas no Ambiente de trabalho

O início do processo de flexibilização do ambiente de trabalho se deu em 2009, quando a P&G percebeu que funcionários menos preocupados com questões pessoais eram mais produtivos: a partir daí, a empresa decidiu adotar uma postura mais flexível quanto a horários. A ideia da implantação deste horário flexível era também ajudar a atrair e reter seus talentos – além de fazê-los trabalharem melhor. Os funcionários com cargos administrativos na época, tinham três opções de horário de entrada e saída, tendo flexibilidade para atender a possíveis reuniões dentro ou fora da empresa. Podiam escolher entre duas políticas de flexibilidade, utilizadas em um dia da semana: ou a de trabalhar uma vez por semana em casa, depois de combinado com o gerente; ou optar por entrar 4 horas mais tarde na segunda-feira ou sair 4 horas mais cedo na sexta. Estas horas deveriam ser compensadas nos demais dias da semana, uma hora por dia. Para as mães, além da licença maternidade de até 6 meses, há a opção de trabalhar meio período ou usufruir de licença não remunerada até o bebê completar 1 ano.

Dando prosseguimento à política de flexibilização do ambiente de trabalho, em meados de 2014, iniciou-se a mudança do local de trabalho da sede da cidade de São Paulo para o atual endereço, na região da Berrini da mesma cidade, ponto de escritórios de diversas multinacionais. A nova sede possui 4 andares inteiros dedicados às suas instalações, com uma área 20% menor do que a sede anterior, gerando custos menores para a empresa.

O fato da nova localização ser um escritório menor, já levava em conta a possibilidade dos colaboradores trabalharem em *home office*, o que acarretaria menos pessoas ocupando fisicamente o escritório da empresa.

O início da mudança oficial ocorreu em março de 2014 e teve duração de 6 meses, sendo que se tratou de uma recomendação global, justamente focada em reduzir a necessidade de espaço físico para todos os colaboradores, iniciada pela matriz da empresa, e tornou-se oficial para o mundo todo. Para fazer essa transição, foi contratada uma empresa terceirizada, certificada pela própria P&G.

O novo espaço conta com mesas sem divisões, distribuídas de acordo com as grandes áreas da empresa. Além disso, há diversos espaços voltados para convivência dos funcionários, tais como salas de reunião compartilhadas, um grande ambiente com mesas e um restaurante, e salas destinadas ao processo criativo, com locais flexíveis que objetivam estimular a criatividade, tais como salas de jogos, mesas e cadeiras com rodinhas, e paredes que se deslocam, compondo ambientes de diversos tamanhos. Em todas as paredes do ambiente criativo, é possível desenhar, como se fosse uma grande lousa. A empresa também possui diversas áreas para descanso, espalhadas pelos andares. Cada andar possui um espaço destinado à alimentação, com bebidas e lanches disponíveis, para ser ponto de encontro entre os colaboradores, e promover a troca de experiências e ideias.

Os 800 antigos armários foram trocados por cerca de 180 *lockers* (redução de cerca de 77%), menores e mais compactos, que devem ser utilizados apenas para armazenamento de itens pessoais. Os arquivos de papel foram todos digitalizados, promovendo um armazenamento mais seguro e otimizando o espaço ocupado, além de reduzir o impacto ambiental.

A flexibilidade do horário, iniciada em 2009, foi ampliada com a implantação do regime de *home office*, que passou a ser permitido, além de estimulado, bem como a jornada flexível - sem horários fixos.

A escala de funcionários é controlada pelos gestores e o espaço foi planejado levando em consideração a quantidade de funcionários presentes todos os dias, esperando-se uma possível redução deste volume, devido à possibilidade do trabalho em *home office*: essa flexibilidade permitiu redução de custos, pois o espaço físico dessa nova sede é menor e com custo menor.

4.2.2 Resultados das entrevistas – Respostas e análises das proposições do estudo

A seguir, as quatro proposições da pesquisa são discutidas, a partir dos dados coletados e analisados.

Proposição 1: O ambiente de trabalho flexível promove maior troca de conhecimento e gera maior comunicação e qualidade nas relações entre os colaboradores, gerando aumento da criatividade e inovação.

De acordo com Zamani et al (2019), o conceito de espaço aberto de trabalho permite uma melhor comunicação entre os colaboradores e isso de fato foi observado na empresa estudada. A ausência de posição fixa permitiu que os colaboradores se desloquem de acordo com os assuntos necessários durante o dia, de modo que o compartilhamento de informações seja mais rápido, reduzindo processos burocráticos. Observa-se a queda nas barreiras da comunicação através do relato de um dos analistas:

“Se tenho alguma dúvida ou até mesmo se estou participando de um projeto em conjunto com a área de TI, é só pegar meu notebook e me sentar ao lado dele. Não preciso enviar um e-mail e esperar pela resposta”.

O depoimento acima mostra que a maior autonomia leva a uma maior agilidade, pois o colaborador pode ter a iniciativa de buscar quem precisa para ajudá-lo em seu problema, sem necessidade de entraves burocráticos.

Os gestores não possuem salas próprias, exceto a presidente, sendo mais acessíveis aos colaboradores. Todavia, há assuntos estratégicos que não podem ser discutidos abertamente, tais como planejamento de carreira e questões jurídicas. Por este motivo, após a mudança, foram criadas mais salas privativas de reunião, que podem ser utilizadas por qualquer funcionário, sem necessidade de agendamento.

Porém, o ambiente de circulação livre entre os diversos colaboradores de fato leva a um maior contato entre pessoas de diferentes áreas, promovendo a troca de ideias

Além disso, a implementação de ambientes de trabalhos flexíveis e o uso de *layouts* abertos incentivam a visibilidade, facilitam a comunicação entre os funcionários e a reunião de equipes

multifuncionais, propiciando um ambiente mais criativo, trazendo mais *insights* para o negócio (Schriefer, 2005; Zamani e Gum, 2019). Os resultados desse ambiente podem ser comprovados pelas afirmações de funcionários em *sites* que avaliam o ambiente de trabalho da empresa:

- No *site Indeed*, que avalia a opinião dos colaboradores sobre determinada empresa, a P&G obteve nota 4 no quesito “cultura”, associada à proposição 1 do presente estudo, que analisa a influência de um ambiente de trabalho flexível sobre a criação de um ambiente inovador: depoimento:

“A empresa oferece excelentes benefícios e bem estar no ambiente de trabalho, com clima de confiança e responsabilidade. A empresa passa constantemente por mudanças de estratégias, o que torna possível uma substituição da equipe...A empresa trabalha com treinamento constante, ...A empresa possui muitos funcionários e estagiários, que constantemente mudam de posição” – secretária executiva da empresa, 2020.

Já no *site Infojobs*, a nota dada pelos funcionários da P&G foi de 4,6, num total de 5, sendo as notas: 4,2 - Conciliação com a vida familiar; 4,4 - Ambiente de trabalho; 4,3 – Benefícios, mostrando que o ambiente flexível influencia na avaliação dos colaboradores.

Quanto aos depoimentos dos entrevistados na presente pesquisa, eles ainda afirmaram que o ambiente flexível leva a uma maior autonomia e possibilidade de interação entre as pessoas, corroborando Shuman e Scott (2002), que preconizam que grandes espaços abertos e o conceito de “trabalhar em qualquer lugar” levam à geração de flexibilidade e ênfase na formação de equipes, em detrimento ao trabalho individual.

Analisando o *site* da empresa, quanto ao quesito Inovação, vê-se a declaração de que quando se: *“insere o espírito de startup em uma corporação global... abre um mundo de possibilidades para reinventar cada aspecto dos negócios”*: o ambiente de trabalho flexível criou esse “espírito de *startup*”, onde a troca de ideias é influenciada por um ambiente mais aberto e propício à circulação das pessoas. A empresa trabalha com o conceito de times de projeto e são incentivados diversos *pitches* apresentados à alta liderança: nesse sentido, o ambiente mais fluído favorece a criação.

Proposição 2: O Ambiente de Trabalho Flexível leva à atração e retenção de talentos:

Assim como constatado por Earle (2001), o ambiente flexível e fora dos padrões trouxe uma grande vantagem competitiva e se trata de um grande aliado no momento de atração de talentos. Durante as entrevistas realizadas para a presente pesquisa, observou-se que parte da estratégia desenvolvida pela P&G tratava da busca de posicionar em um mercado em constante mudança, promovido principalmente pelo aumento do número de *startups* e pela nova geração de contratados ser formada por *millennials*.

Hoje, em um ambiente hipercompetitivo em que as *startups* ganham muita força, a propensão de jovens buscarem empresas tradicionais é muito menor, como dito pela gestora de Recursos Humanos:

“As startups hoje são os nossos maiores competidores em termos de atração. Os jovens querem se sentir à vontade para trabalhar e serem quem são. Não faz sentido, por exemplo, a utilização de um dress code”

Para Linden (2015), a geração *millennial* é formada por jovens que se “entendem” rapidamente, devido ao fato de terem crescido com multitarefas e divididos entre os estudos, atividades e escola, necessitando de ambientes de trabalhos multitarefas também.

Logo, o novo ambiente de trabalho desperta o interesse dos novos ingressantes no mercado de trabalho que, para a P&G, é um público muito importante. Na empresa, o plano de carreira inicia-se durante o estágio corporativo, treinando os novos funcionários para cargos de gestão.

Entretanto, apesar de possuir diversas facilidades, liberdade e autonomia, todos os colaboradores possuem um rígido plano de metas que é acompanhado de perto pelos gestores. Deste modo, os períodos de *home office* e a jornada de trabalho são moldados dependendo da performance de cada funcionário.

Durante a visita realizada à empresa, as pesquisadoras puderam constatar que os colaboradores literalmente estavam “espalhados” por diversos espaços: grupos se reuniam nas bancadas de trabalho discutindo determinado projeto: a guia à visita explicou que, apesar da ocupação das estações de trabalho serem livres, quando uma equipe está incumbida de determinado projeto, as pessoas se reúnem nessas bancadas para discutir detalhes da operação. Já os espaços criativos, com cadeiras e mesas com rodinhas, tinham as paredes repletas de anotações, em uma clara ilustração de prática de *design thinking*, onde as ideias são registradas para depois serem analisadas. Esse ambiente descontraído e de criatividade atrai as gerações dos *millennials*, que buscam desafios, mas necessitam de liberdade para se expressarem.

Outra iniciativa que se relaciona à flexibilidade do ambiente de trabalho impactando a retenção de talentos refere-se à retenção das colaboradoras mulheres: a P&G proporciona às mulheres extensão de licença-maternidade ou redução da jornada de trabalho, em troca de uma diminuição do salário, para que as mães possam ter contato com seus filhos por mais tempo. As alternativas são a flexibilidade no período de trabalho ou o *home office*. Na América Latina, as mulheres totalizam 35% dos colaboradores empregados pela P&G (Vaz, 2016). Essa política de flexibilidade voltada às mães corrobora o preconizado por Peters e Blomme (2019) que afirmam que ambientes de trabalho flexíveis podem desencadear processos motivacionais por trás da questão de gênero, afetando o conflito trabalho / vida privada das mulheres de uma forma positiva.

O Programa de *Trainee* da P&G atrai pessoas egressas de Universidades como USP (32%), UFABC (14%), FGV (7.5%), ESPM (6,5%), outras Universidades (40%).

Proposição 3: O Ambiente de Trabalho Flexível leva à Redução de custos

A diminuição de custos nas empresas é um fator estratégico primordial, e dentro desse contexto, Oseland e Webber (2012) identificaram como um dos maiores benefícios da implementação de um ambiente de trabalho flexível, a economia de espaço e de custos desses ambientes reduzidos. O mesmo resultado foi identificado na aplicação do modelo inovador de ambiente de trabalho flexível, que pressupõe mais tempo dos colaboradores trabalhando em *home office* para a empresa P&G, com a redução de 20% do espaço físico: a empresa obteve uma queda nos gastos com energia, água e serviços em geral, resultando em diminuição dos custos da companhia. No trecho a seguir, o gestor de *Facilities* confirma tal mudança:

“O custo para transformar o ambiente foi alto, mas o antigo centro empresarial estava muito ultrapassado para os anseios da P&G, ela estava se modernizando e lá, qualquer coisa que você fosse fazer ia ser muito mais custoso. Foram consideradas diversas estratégias e o melhor cenário apresentado levou em conta os benefícios aos funcionários e benefícios para o negócio, tudo isso adicionando a parte financeira”.

Ainda em relação à redução, os autores Stavrou e Kilaniotis (2010), identificaram que existe uma correlação entre a redução de *turnover* e o ambiente de trabalho flexível, apesar de ela ser seletiva. Com isso, a queda de entrada e saída de novos membros da equipe reduz os custos com processos de seleção e desligamento, corroborando a proposição 3 do presente trabalho.

Outro elemento gerado pela implementação do ambiente flexível de trabalho foi a vantagem do uso da tecnologia de máquinas, que permitiu, por exemplo, a redução de uso de materiais como papel e cartuchos; além disso, todas as folhas existentes na empresa são recicladas. O que leva a outra estratégia não identificada anteriormente, mas que fez parte do plano desenvolvido para o novo escritório, o de um ambiente sustentável e *eco-friendly*.

“Aqui nos tornamos um escritório digital workplace, onde tudo passa a ser digital e mudamos para o uso de papel reciclável, copos de amido de milho, depois de cana. Houve outro conceito em que tudo passa a ser escaneado e nada impresso.” Citou o gestor de *Facilities*.

Em outro trecho da entrevista, ele cita as transformações tecnológicas que permitiram definir a estratégia de sustentabilidade:

“De equipamento do antigo escritório não trouxemos quase nada, compramos impressoras novas, computadores novos, objetos dos ambientes todos novos, todos em busca de um escritório digital”

Esse novo escritório “digital” acarreta diminuição dos custos, corroborando o preconizado por Van der Voordt (2004), que afirma que o ambiente de trabalho flexível visa a melhoria da produtividade no trabalho e a redução dos custos (menos metros quadrados, menos postos de trabalho físicos), sem reduzir a satisfação dos colaboradores.

Proposição 4: O Ambiente de trabalho Flexível leva à Satisfação dos funcionários

Assim como foi afirmado por Giovanis (2018), esse tipo de estrutura permitiu um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Entretanto, os entrevistados afirmaram que as barreiras entre os dois momentos dos funcionários são eliminadas, de modo que cabe a eles administrarem sua agenda. O grande diferencial é que a flexibilidade de horário possibilita que os colaboradores realoquem seus compromissos, atendendo também suas necessidades pessoais.

Os gestores afirmaram que isso é uma grande vantagem do modelo e faz com que eles fiquem mais motivados e focados no trabalho. A analista de logística constatou que as novas tecnologias promovem novas opções de estar presente no dia a dia da companhia, como mostra o trecho a seguir:

“Antes não havia tantas opções de ferramenta para nos conectarmos, hoje com a tecnologia, podemos realizar outras atividades, até mesmo pessoal e estar presente no trabalho”.

Ao contrário do que foi apontado pela literatura (Kossek et al., 2014), não se observou entre os colaboradores uma sensação de isolamento ou falta de pertencimento. Esse tipo de indicador é medido na empresa P&G através de pesquisas periódicas de clima e cultura. Os números são confidenciais, no entanto, parâmetros tais como ‘*work-life effectiveness*’ e ‘*personal wellbeing*’ caminham para esta direção. O primeiro refere-se à eficiência no ambiente de trabalho, já o segundo mede o bem-estar dos colaboradores.

Uma das grandes dificuldades apontadas pelos gestores foi a adaptação dos funcionários a essa transição, especialmente os mais velhos, já acostumados ao padrão anterior. A falta de posição fixa, o armário com seus objetos e documentos e até mesmo o fato de não poder deixar itens pessoais sobre das mesas trouxe algum desconforto para os funcionários. Assim, o grande foco da liderança durante a mudança foi a comunicação.

Foram feitas diversas palestras e campanhas de endomarketing para orientar os colaboradores, além de conversas frequentes com os gestores, que tinham o papel de evidenciar os benefícios gerados pela mudança de ambiente. Além disso, todos os funcionários foram envolvidos no processo; por exemplo, foram feitas pesquisas para entender onde concentravam-se suas moradias com o intuito de encontrar o local mais acessível. Como citado pelo gestor de *Facilities*:

“Nosso lema durante a transição era ‘Vamos virar a chave!’. De fato, foi um grande choque de cultura. Levamos 6 meses para finalizar o período de adaptação”.

Essa atitude foi uma boa estratégia, pois gerou maior proximidade entre os funcionários e os cargos de liderança, além de fazer com que eles sentissem que estavam participando do processo de decisão, trazendo uma maior motivação e engajamento, fatores apontados por Candido et al (2018) como grandes vantagens da estrutura de trabalho flexível.

O Quadro 2 traz a síntese dos resultados obtidos, divididos de acordo com as 4 proposições do estudo.

| Proposição: "O Ambiente de trabalho Flexível leva a..." | Síntese dos Resultados |
|---|---|
| 1-Compartilhamento de ideias e aumento da criatividade e inovação | <ul style="list-style-type: none"> • Maior autonomia • Liberdade • Agilidade • Ambientes descontraídos e para descanso • Bem-estar no ambiente de trabalho |
| 2-Atração e retenção de talentos | <ul style="list-style-type: none"> • Presença de novas gerações • Ambiente emulando "startups" • Valorização por parte de quem possui filhos pequenos |
| 3-Redução de custos | <ul style="list-style-type: none"> • Redução do espaço físico • Redução de uso de papel, arquivos, cartuchos • Preocupação com sustentabilidade |
| 4-Satisfação dos funcionários | <ul style="list-style-type: none"> • Não há fronteira entre vida pessoal e profissional • Adaptação • Comunicação • Mudança de cultura |

Quadro 2. Síntese dos Resultados relacionados às Proposições do Estudo
 Fonte: desenvolvido pelos autores (2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi identificar que fatores levam uma empresa a adotar um ambiente flexível, além de identificar alguns resultados de sua implementação.

O presente estudo exploratório comprovou as quatro proposições do estudo, quais sejam: o ambiente de trabalho flexível adotado por uma empresa que tem a inovação como princípio estratégico levou ao compartilhamento de ideias e aumento da criatividade e inovação, à atração e retenção de talentos, à redução de custos e a satisfação dos funcionários.

Os resultados mostraram que a adoção de um novo ambiente flexível foi resultado de uma adaptação exigida pelo modelo de negócio da empresa que, por se tratar de uma multinacional, necessita de flexibilidade para que seja possível atender tanto aos seus clientes internos quanto externos. Além disso, a empresa tem uma forte cultura de inovação, que tem na necessidade da existência de ambientes flexíveis e criativos um imperativo: o alinhamento entre estratégia e estrutura no presente caso permitiu o sucesso da implantação do ambiente de trabalho flexível.

Além disso, pelo fato de a empresa estar presente em diversos países, essa estrutura mais flexível permite que os funcionários se adaptem aos diferentes fusos de seus pares e parceiros, fazendo total sentido no contexto da P&G.

Um ponto crucial para a transição foi uma comunicação assertiva, pois houve uma grande mudança de cultura e o processo de transição foi acompanhado pela equipe responsável, através de campanhas explicativas e palestras, além do acompanhamento pós-implantação por meio de pesquisas periódicas de clima e cultura.

Para garantir o sucesso do novo modelo de espaço de trabalho flexível, foi necessário além de um rigoroso controle do ambiente da organização, um monitoramento das metas de trabalho dos colaboradores, certificando que os impactos positivos da mudança influenciassem positivamente a performance dos colaboradores, trazendo melhores resultados para a empresa.

No entanto, analisando o caso estudado, nota-se que a transição deve ser acompanhada de perto durante todas as suas etapas, garantindo a qualidade e o correto envolvimento de todas as partes, e evidenciando o importante papel da comunicação.

Por fim, como apresentado pelos autores Smith et al (2019), para alterar toda uma estrutura de convivência e formação de equipes, responsáveis pela empresa, é necessário mudar a cultura do ambiente. Tal mudança impacta todos os níveis de uma organização e leva tempo para ser construída.

Diante desse ponto, o presente artigo identificou que é preciso haver uma forte identificação com a transformação cultural proposta, além do apoio dos envolvidos, ou seja, os colaboradores precisam estar abertos e se dedicar a um novo posicionamento, para que as mudanças tragam resultados positivos.

É importante destacar que, apesar dos pontos positivos apresentados neste trabalho, pode existir um certo viés, ao não terem destaque os problemas gerados, pois os entrevistados fizeram parte do processo de mudança para uma estrutura de trabalho flexível. Nesse sentido, como sugestão de estudos futuros, uma possibilidade seria a elaboração de um estudo quantitativo com todos os funcionários da empresa, e agregação ao estudo de outras empresas que passaram por tal processo, onde se poderia obter diversas visões sobre o processo. Porém, como este estudo tem característica exploratória, sugere-se que os achados possam servir de base para o aprofundamento em estudos futuros, a partir do desenvolvimento de escalas que possam mensurar as quatro proposições apresentadas, identificando quais os riscos de tais formatos e por outro lado, mensurando os efetivos ganhos de produtividade de forma quantitativa.

REFERÊNCIAS

- Ahmady, G. L., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure: *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 230 (4), 455–462.
- Bloka, M. M., Groenesteijna, L., Schelvis, R., & Vinka, P. (2012). *New Ways of Working: Does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes?* Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/278102963_New_ways_of_working_Does_flexibility_in_time_and_location_of_work_change_work_behavior_and_affect_business_outcomes. Acesso em: 15 nov. 2019.
- Boer, H., & During, W. E. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organizational innovation. *International Journal of Technology Management*, 22(1), 83-107.
- Bouncken, R. B., & Reuschl, A. J. (2018). Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 12(1), 317.
- Candido, C., Thomas, L., Haddad, S., Zhang, F., Mackey, M., & Ye, W. (2018). Designing activity based workspaces: satisfaction, productivity and physical activity. *Building Research and Information*, 47(3), 1-15.
- Carvalho, M. M. (2009). *Inovação: Estratégias e comunidades de conhecimento*. São Paulo: Atlas.
- Chen, C., & Huang, J. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management: The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 5(27), 104–118.
- Daft, R. L. (2010). *Administração*. São Paulo: Cengage Learning.
- Damanpour, F., Sanchez-Henriquez, F., & Chiu, H. H. (2018). Internal and external sources and the adoption of innovations in organizations. *British Journal of Management*, 29(4), 712-730.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.
- De Paoli, D., Arge, K., & Blakstad, S. H. (2013). Creating business value with open space and flexible offices. *Journal of Corporate Real Estate*, 15(3), 181-193.
- DeSanctis, G., & Monge, P. (1999). Introduction to the special issue: Communication processes for virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 693-703.
- Earle, H. (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management*, 2(3), 244-257.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Germain, R. (1996). The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption. *Journal of Business Research*, 35(2), 117-127.
- Giovanis, E. (2018). The relationship between flexible employment arrangements and workplace performance in Great Britain. *International Journal of Manpower*, 39(1), 51-70.
- Goulart, J. (2009). *Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível*. Brasília: Editora Senac.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of Innovations types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- Hill, J., Ferris, M., & Mårtinsona, V., (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241.
- International Workplace Group (2019). *The IWG Global Workspace Survey*. Disponível em: <https://www.iwgplc.com/global-workspace-survey-2019>. Acesso em: 11 nov. 2019.
- Janićijević, N. (2013). The mutual impact of organizational culture and structure. *Economic Annals*, 58(198), 35-60.
- Jia, X., Chen J., Mei, L., & Wu, Q. (2017). How leadership matters in organizational innovation: a perspective of openness. *Management Decision*, 56(1), 6-25.
- Kossek, E. E., Hammer, L. B., Thompson, R. J., & Burke, L. B. (2014). *Leveraging workplace flexibility: Fostering engagement and productivity*. SHRM foundation's effective practice guidelines series. Disponível em: <https://docplayer.net/25773347-Leveraging-workplace-flexibility-for-engagement-and-productivity.html>. Acesso em: 20 out. 2019.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work-life flexibility for whom? Occupational status and work-life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management Annals*, 12, 5-36.
- Lee, J., Kozlenkova, I., & Palmatier, R. (2015). Structural marketing: using organizational structure to achieve marketing objectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 73-99.
- Linden, S. (2015). *Job Expectations of Employees in the Millennial Generation* (Doctoral dissertation, Walden University). Disponível em: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/1411/>. Acesso em: 10 out. 2019.
- Liu, D., Chen, S., & Chou, T. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), 1728-1742.
- Marín-Idárraga, D. A., & Cuartas, J. C. (2016). Organizational structure and innovation: analysis from the strategic co-alignment. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(4), 388-406.
- Massé, G. (2013). *Workplace transformation survey: A global view of workplace change*. Quebec: Cushman & Wakefield.
- Meroño-Cerdán, A. L., & López-Nicolas, C. (2017). Innovations objectives as determinants of organizational innovations. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 19(2), 208-226.
- Mothe, C., & Nguyen-Thi, T. U. (2010). The link between non-technological innovations and technological innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(3), 313 - 332.
- O'Connell, P., Russell, H., Watson, D., & Byrne, D. (2009). *The Changing Workplace: A survey of employees' views and experiences*. National Centre for Partnership and Performance. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/279798945_The_Changing_Workplace_A_Survey_of_Employees'_Views_and_Experiences. Acesso em: 24 set. 2019.
- Organization for Economic Co-operation and Development (2005). *Oslo Manual: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. Paris: OECD Publishing, 3.
- Organization for Economic Co-operation and Development (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. Paris: OECD Publishing, 4.

- Oseland, N., & Webber, C. (2012). *Flexible Working Benefits: Collated Evidence and Case Studies*. Londres: Workplace Unlimited. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Flexible-Working-Benefits-Collated-Evidence-and-Oseland-Webber/ba89094fa1cabaada3ed8fd9670c1f39c4c32f4>. Acesso em: 10 set. 2019.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2014). *Pesquisa de Inovação: 2014*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Peters, P., & Blomme, R. J. (2019). Forget about 'the ideal worker': A theoretical contribution to the debate on flexible workplace designs, work/life conflict, and opportunities for gender equality. *Business Horizons*, 62(5), 603-613.
- Petrolaitiene, V., & Jylhä T. (2015). The perceived value of workplace concepts for organisations. *Journal of Corporate Real Estate*, 17(4), 260-281.
- Pohler, N. (2012). New types of workspaces for new types of work: Coworking spaces. *Osterreichische Zeitschrift Fur Soziologie*, 3(1), 65-78
- Rhee, J., Seog, S. D., Bozorov, F., & Dedahanov, A. T. (2017). Organizational structure and employees' innovative behavior: the mediating role of empowerment. *Journal of social behavior and personality*, 45(9), 1523-1536.
- Sargent, K., & Knapp, C. (2016). *Coworking: A corporate Real State Perspective*. Disponível em: <https://www.hok.com/ideas/publications/coworking-a-corporate-real-estate-perspective/>. Acesso em: 12 set. 2019.
- Schriefer, A. E. (2005). Workplace strategy: What it is and why you should care. *Journal of Corporate Real Estate*, 7(3), 222-233.
- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71(4), 479-493.
- Shuman, D., & Scott, K. (2002, February), Workplace design can improve productivity: Five elements for a changing workplace. *Seattle Daily Journal of Commerce*, p. 28.
- Smith, E. F., Gilmer, D. O., & Stockdale, M. S. (2019). The importance of culture and support for workplace flexibility: An ecological framework for understanding flexibility support structures. *Business Horizons*, 62, 557-566.
- Stavrou, E. T., & Kilaniotis, C. (2010). Flexible Work and Turnover: an Empirical Investigation across Cultures. *British Journal of Management*, 21(2), 541-554.
- Thompson, R. J., Payne, S. C., & Taylor A. B. (2015). Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 726-749.
- Van der Voordt, T. J. M. (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 133-148.
- Van Meel, J., & Vos, P. (2001). Funky offices: Reflections on office design in the 'new economy'. *Journal of Corporate Real Estate*, 3(4), 322-334.
- Vaz, T. (2016). *8 empresas que buscam dar qualidade de vida aos funcionários*. Disponível em: <https://exame.com/negocios/8-empresas-que-buscam-dar-qualidade-de-vida-aos-funcionarios/>. Acesso em: 02 nov. 2020.
- Virkebau, M., & Hazak A., (2017). What Type of Research and Development Employees Use Flextime? The *International Journal of Organizational Diversity*, 17(2), 1-9.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.