

# O IMPACTO DA PANDEMIA NAS PRÁTICAS E ROTINA DE TRABALHO SOB A ÓTICA DO ENDOMARKETING

## THE IMPACT OF THE PANDEMIC ON PRACTICES AND WORK ROUTINE FROM THE PERSPECTIVE OF ENDOMARKETING

Aline Cavalheiro Kayser\*  
Cristiano Porto Klanovicz\*\*

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar o desenvolvimento das práticas e rotina de trabalho dos profissionais do setor criativo da Arquitetura, sob a ótica do Endomarketing, durante a pandemia de Covid-19 na cidade de Porto Alegre. A pesquisa aplicada (estudos de caso múltiplo) é qualitativa, realizada por meio de entrevistas em profundidade com arquitetos, tendo trechos de seus testemunhos transcritos para evidenciar o impacto da pandemia em sua rotina laboral. Diante desse cenário, causado pelo surto do novo coronavírus, trabalhadores de diversas áreas tiveram que se reinventar e se adaptar para enfrentar essa nova realidade repleta de incertezas. Isso não foi diferente para os arquitetos, os quais modificaram tanto seu ambiente de trabalho para lidar com a crise sanitária, aperfeiçoando a organização interna e física de seus escritórios e experimentando o trabalho remoto, mas também alterando suas práticas e rotinas de trabalho. O maior impacto, advindo da Covid-19, foi percebido durante a experiência home office que todos passaram e a maioria dos entrevistados ainda permanece nessa modalidade. Embora tenha sido uma situação inusitada, eles conseguiram encontrar formas de lidar com o novo contexto, apoiando-se, sobretudo, em ferramentas digitais, além de reavaliar seu trabalho, a partir do aprendizado e autoconhecimento adquiridos, almejando um futuro no qual se possa conciliar as vantagens digitais com a necessidade do contato pessoal para criar um ambiente de trabalho com mais engajamento e mais saudável para a equipe.

**Palavras chaves:** Economia criativa. Arquitetura. Pandemia de Covid-19. Práticas e rotina de trabalho. Endomarketing.

### ABSTRACT

This article aims to analyze the development of practices and work routine of professionals in the creative sector of Architecture, from the perspective of Endomarketing, during the Covid-19 pandemic in the city of Porto Alegre. The applied research (multiple case studies) is qualitative, carried out through in-depth interviews with architects, with excerpts from their testimonies transcribed to evidence the impact of the pandemic on their work routine. Facing this scenario, caused by the new coronavirus outbreak, workers from different areas had to reinvent and adapt themselves to deal with a reality full of uncertainties. This was no different for architects, who modified their work environment so much to deal with the health crisis, improving the

---

\* Bacharel em Arquitetura e Urbanismo, especialista em Negócios Digitais pela UniRitter. [alinekayser@gmail.com](mailto:alinekayser@gmail.com)

\*\* Graduado em Publicidade e Propaganda pela Unijuí. Mestre em Design Estratégico pela Unisinos. Especialista em Comunicação e Marketing Digital pela ESPM-Sul. [cristiano\\_klanovicz@ecossistemaanima.com.br](mailto:cristiano_klanovicz@ecossistemaanima.com.br)

internal and physical organization of its offices and experiencing remote work, but also changing its practices and work routines. The greatest impact, coming from Covid-19, was noticed during the home office experience that everyone went through and most respondents still remain in this modality. Although it was an unusual situation, they managed to find ways to deal with the new context, relying, above all, on digital tools, in addition to reassessing their work, based on the learning and self-knowledge acquired, aiming for a future in which they can reconciling digital advantages with the need for personal contact to create a more engaging and healthier work environment for the team.

**Keywords:** Creative economy. Architecture. Covid-19 pandemic. Practices and work routine. Endomarketing.

## **Introdução**

A economia criativa é considerada uma área de imensa relevância e potencial econômico, que vem se difundindo, globalmente, cada vez mais, principalmente relacionada ao contexto mundial de transformação digital e valorização da experiência do consumidor. A importância desta pesquisa está em analisar o impacto da pandemia de Covid-19 nas práticas e rotinas de trabalho dos profissionais do setor criativo da Arquitetura. Nesse estudo é possível entender as mudanças nas realidades laborais dos profissionais arquitetos – positivas e negativas –, mas também o que esperar para um contexto pós-pandêmico.

A pandemia de Covid-19, declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 de março de 2020, alterou radicalmente o cotidiano da população, mas também trouxe mudanças radicais na economia global, mercado de trabalho e rotina dos profissionais. A descoberta dessa doença infecciosa causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2) ocorreu em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, localizada na China. De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), essa pandemia causou um grande abalo na economia global, afetando profundamente a trajetória esperada no cenário brasileiro para 2020 e 2021, aumentando, consideravelmente, a dívida pública do País e tornando os níveis de produção e arrecadação muito inferiores à antes desta crise sanitária.

Em reportagem publicada no G1, por Marta Cavallini, em 19 de junho de 2020, foram apresentadas algumas das mudanças que a pandemia de Covid-19 adiantou no mundo do trabalho, apontando algumas tendências que começaram a se consolidar nas relações de trabalho, mas também nas práticas e rotinas profissionais. O crescimento acelerado do home office, por exemplo, apresenta-se como uma oportunidade de

compreender, em profundidade, no momento de desenvolvimento deste fenômeno, o seu impacto sobre a rotina de trabalho e sobre a satisfação e bem-estar dos profissionais.

O Endomarketing (BEKIN, 2004) é uma área que se preocupa em colocar os funcionários como seu primeiro cliente, trazendo ações de marketing que gerem impacto positivo sobre a experiência do colaborador com a empresa e gerando benefícios mútuos. Este conceito fornece um conjunto de referências que podem ser utilizadas para lançar um novo olhar sobre as mudanças nas práticas e rotina dos profissionais arquitetos durante a pandemia de Covid-19.

O Endomarketing, objeto deste estudo, tem sido abordado sob diferentes óticas pela presente revista. Oliveira e Santos (2021) exploraram a relação entre o clima organizacional e a liderança, numa instância bibliográfica, reafirmando a importância do papel do líder alinhado às diretrizes da organização (OLIVEIRA; SANTOS, 2021). Outro estudo, de cunho quantitativo descritivo, analisou o impacto positivo da comunicação interna no grau de satisfação dos funcionários de uma empresa farmacêutica (LACERDA; ROCHA, 2021).

O presente artigo se insere neste contexto, dando sequência a uma trajetória de estudos na área do Endomarketing, cujo objetivo geral é analisar o desenvolvimento das práticas e rotina de trabalho dos profissionais do setor criativo da Arquitetura durante a pandemia de Covid-19 na cidade de Porto Alegre. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória, por meio de entrevistas em profundidade semiestruturadas com 11 profissionais da Arquitetura atuantes na cidade de Porto Alegre, as quais foram gravadas em vídeo e áudio com duração média de 1 hora e amostra definida por saturação.

O artigo está estruturado em seis capítulos, considerando-se esta introdução como a primeira parte do embasamento contextual da pesquisa. O segundo capítulo se refere a economia criativa e seus setores, inserindo a Arquitetura nesse contexto e demonstrando a relevância desse segmento. Já o terceiro, trata das práticas e rotina profissionais, abordando conceitos como Endomarketing, além de parâmetros para construção do instrumento de pesquisa e posterior análise dos resultados obtidos. Posteriormente, há o capítulo de procedimentos metodológicos, seguido pelo de análise dos dados. O fechamento é apresentado no capítulo de discussão e conclusões, no qual se destaca os principais pontos evidenciados na análise, suas inferências de cunho teórico e prático, seus desdobramentos para um cenário pós-pandemia, além de considerações para estudos futuros.

## **1 Economia Criativa e seus Setores**

Segundo a definição de Howkins (2013), a economia criativa (EC) é um termo contemporâneo que consiste na relação de dois fatores conhecidos: economia e criatividade. Enquanto a economia é vista como um sistema para produção, troca e consumo de bens e serviços; a criatividade é a capacidade que todo ser humano (individual ou coletivamente) tem de gerar ideias ou invenções com três condições essenciais (personalidade, originalidade e significado). A EC se concretiza quando a criatividade humana se transforma num produto criativo (tangível, como um bem, ou intangível, como um serviço) que tenha valor econômico agregado (HOWKINS, 2013).

Já para Reis (2008, p. 24, grifo do autor), “[...] a economia criativa compreende setores e processos que têm como insumo a criatividade, em especial a cultura, para gerar localmente e distribuir globalmente bens e serviços com valor *simbólico e econômico*”.

A FIRJAN (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro) – entidade que elaborou um estudo com o objetivo inicial de identificar como o setor criativo poderia contribuir para o desenvolvimento do estado do Rio de Janeiro, mas, no final, propôs-se a analisar todo o país –, em seu relatório bienal sobre a identificação do comportamento da indústria criativa no Brasil (Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil de 2019) categorizou a cadeia produtiva da indústria criativa em três partes: núcleo, atividades relacionadas e apoio.

O núcleo é composto por serviços (setores) que tem a atividade criativa como parte principal do processo produtivo. Ele é uma adaptação, que faz alusão aos 13 segmentos do modelo britânico, firmado no documento da UNCTAD (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento). Dessa forma, os setores da indústria criativa, que se agrupam em quatro áreas, são: consumo (Publicidade & Marketing, Arquitetura, Design e Moda); cultura (Expressões Culturais, Patrimônio & Artes; Música e Artes Cênicas); mídias (Editorial e Audiovisual) e tecnologia (P&D, Biotecnologia e TIC). As atividades relacionadas envolvem os segmentos de abastecimento direto de bens e serviços ao núcleo, sendo formados por indústrias e empresas de serviços fornecedoras de insumos e elementos essenciais para o funcionamento dele. O apoio está relacionado a provisão de bens e serviços de forma indireta, auxiliando tanto o núcleo, quanto as atividades relacionadas. (UNCTAD, 2010; DALLA COSTA; SOUZA-SANTOS, 2011; FIRJAN, 2019).

Essa terminologia – economia criativa – trouxe uma ressignificação para o modo como a economia era vista, mostrando seu grande potencial ao se relacionar com a criatividade. Segundo o relatório do Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil de 2019 realizado pela FIRJAN, a economia criativa, sob a óptica da produção (valor gerado pelos estabelecimentos criativos), sofreu uma relativa estabilização da participação do PIB Criativo no PIB Brasileiro desde 2014 até 2017. Entretanto, a procura por profissionais digitais e inovadores esteve crescendo no mercado de trabalho brasileiro no período entre 2015 a 2017, aumentando a participação desses profissionais, embora o País estivesse sofrendo com o cenário de recessão econômica e instabilidades, principalmente políticas ligadas a conclusão do processo de *impeachment*. A busca por esses profissionais tem desempenhado um papel estratégico no mercado brasileiro, que se percebe pela alteração dos perfis para criativos, o que está atrelado ao contexto mundial de transformação digital e valorização da experiência do consumidor.

O setor criativo da Arquitetura não sofreu com a Covid-19, sendo um fator colaborativo, já que o isolamento social contribuiu positivamente para o mercado arquitetônico, mostrando sua importância no cotidiano das pessoas. Segundo pesquisa realizada pela construtech brasileira Archademy, apresentada pela revista USE em seu website, em meados de agosto de 2020, mais de 85% dos profissionais entrevistados (arquitetos e designers de interiores) fizeram propostas no período de quarentena, sendo grande parte projetos de reforma residenciais, mas também corporativos. Essa demanda está ligada a necessidade de melhorar as moradias para se adequarem ao novo normal, como a criação de espaços para home office, para convivência familiar e para crianças, enquanto nas empresas houve a readequação de layout para atender a nova realidade, respeitando o distanciamento social e lidando com a rotatividade advinda do trabalho remoto.

## **2 Práticas e Rotina Profissionais**

As práticas e rotina de trabalho dos profissionais estão ligadas ao contexto interno da organização ou empresa para a qual se realiza seu labor. Para compreender quais fatores averiguar na etapa de análise da pesquisa, foi necessário, primeiramente, se apropriar de alguns referenciais teóricos, tais como: Endomarketing, mas também parâmetros oriundos dele que influenciam nas práticas e rotina de trabalho dos trabalhadores.

## **2.1 Endomarketing**

O Endomarketing, termo criado e registrado no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) em 1995 por Saul Faingaus Bekin (2004, p. 47), é definido como “ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, [...] observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental”.

Como a própria palavra – Endomarketing –, explica Bekin (2004), torna explícito com seu prefixo *endo*, advindo do grego *éndon*, que significa “em, para dentro, dentro de”, trata-se do marketing – suas ações – aplicado para dentro da empresa ou organização.

Essa nova abordagem surgiu para responder questões que o marketing – focado apenas em relações ligadas ao consumidor e “suprir necessidades lucrativamente” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 4) – não conseguiu lidar num novo cenário de globalização e conectividade, expandindo o entendimento teórico que se tinha e agregando a ele, ao passo que trouxe o público interno como ponto chave para resolver as novas demandas de mercado apoiado nos instrumentos de marketing, só que voltados para dentro da empresa.

Quando indagado sobre o que quer dizer Endomarketing, Bekin (2004, p. 3) articula que:

[...] consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do Endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, em um contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da organização.

Para Brum (1994, 1998 *apud* INKOTTE, 2000, p. 36), o Endomarketing é definido como “um conjunto de ações de marketing para o público interno. São ações que a empresa deve utilizar adequadamente para ‘vender’ sua imagem aos funcionários e seus familiares”. Também discorre que seu objetivo é que os funcionários conheçam os objetivos, metas e resultados da empresa.

Kotler e Keller (2006, p. 18) dizem que o marketing interno (Endomarketing) “[...] é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes”. Consideram que ele deve ocorrer em dois âmbitos distintos: num nível, as

diversas funções de marketing devem atuar conjuntamente, – sendo todas coordenadas a partir do ponto de vista do público externo (cliente ou consumidor) – e em outro, o marketing deve ser adotado pelos demais departamentos. Ainda complementam, dizendo que “o pensamento de marketing deve estar difundido por toda a empresa” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 19).

Pela visão de Kotler e Keller (2006, p. 701), o Endomarketing ou “marketing interno requer que todas as pessoas da organização aceitem os conceitos e objetivos do marketing e se envolvam na escolha, na prestação e na comunicação do valor para o cliente”. Isso reforça o conceito de Bekin (2004) de que o Endomarketing deve atuar em todas as escalas da empresa, sendo um processo prévio para alinhar todos os departamentos, inclusive o de marketing, focado este apenas no público externo. Outro ponto em que ambos convergem é que o Endomarketing cria procedimentos gerenciais, já que ele “deve preceder o marketing externo” (KOTLER, 2000 *apud* BEKIN, 2004, p. 9).

A partir dos teóricos referidos, pode-se entender que nessa era de globalização – com o Endomarketing sendo uma inovação advinda da necessidade (BEKIN, 2004) –, os produtos disponíveis no mercado são muito similares e a chave para atingir vantagem competitiva no mercado está no público interno (funcionários) das empresas – mais especificamente nos ativos humanos de cada membro da organização –, sendo parte fundamental na criação e desenvolvimento de produtos e serviços para o público externo (consumidores ou clientes). Com as ações de Endomarketing, atuando em todas as escalas da organização, é possível usufruir de melhor forma de todo o potencial dos funcionários, tornando-os mais motivados, capacitados, com autonomia e confiança em suas competências, assim, gerando um ambiente de trabalho afável, integrado, alinhado, coeso e produtivo, conseqüentemente, satisfazendo seus clientes, mas também tornando a empresa próspera e bem-sucedida.

O programa de Endomarketing pela perspectiva de Bekin (2004) tem algumas fases, são elas: o diagnóstico (uma espécie de SWOT interno), a implantação e o gerenciamento. Enquanto Brum (2003, p. 86), fala que um programa de Endomarketing é um conjunto de canais (meio), instrumentos (ferramenta) e ações (atitude). Exemplificando: o canal, como um mural de parede; o instrumento, o informativo fixado no mural e as ações, o evento que está sendo divulgado no mural. Explica que, sinteticamente, consiste no conjunto de canais que a empresa utiliza para se comunicar com seus funcionários, o meio com propósito de veicular as mensagens pertinentes.

O Endomarketing possui algumas ferramentas, pela conceituação de Bekin (2004), que são fatores importantes, se não, imprescindíveis, para que ele possa funcionar e atingir seus objetivos em plena forma. Essas ferramentas são pontos essenciais que precisam ser avaliados e trabalhados para um programa de implantação de Endomarketing numa organização. Entre elas, pode-se citar a comunicação interna, a liderança, o treinamento e a motivação.

## **2.2 Parâmetros para compreensão das práticas e rotinas profissionais**

Os parâmetros são conceitos abordados pelo Endomarketing – suas ferramentas – e pelo clima organizacional, que foram utilizados para compreender quais mudanças ocorreram nas práticas e rotina de trabalho dos profissionais arquitetos durante a pandemia de Covid-19.

### **2.2.1 Comunicação Interna – considerada uma ferramenta do Endomarketing**

A comunicação interna é uma ferramenta tida como extremamente importante, tanto por Bekin (2004), quanto por Brum (2003), não podendo ser negligenciada, sendo considerada um processo, afinal é composta por seus diferentes elementos.

O processo comunicativo (BLIKSTEIN; GELIS FILHO, 2013) envolve três componentes principais: emissor (pessoa que emite a mensagem), receptor (quem recebe a mensagem) e canal de comunicação (meio que permite o trânsito de mensagens, permitindo a comunicação entre o emissor e o receptor).

Bekin (2004) considera instrumentos (canais de comunicação) que podem ser utilizados para a comunicação interna, segmentando-os cinco categorias, são elas: pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital.

Quanto papel do uso da Internet, Brum (2003) explica que é para ser vista como um canal de comunicação interna complementar, não como um meio que possa passar a mensagem (informação) por si só.

### **2.2.2 Liderança – considerada uma ferramenta do Endomarketing, mas também presente como um fator que influencia o clima organizacional**

Liderança é explicada por Turano e Cavazote (2016, p. 437) “[...] como um processo interativo no qual líderes influenciam seus seguidores para empreender esforços e alcançar objetivos transformadores dos contextos em que atuam”.

Consiste em outro fator fundamental, demonstrando sua importância desde o processo de implantação do Endomarketing, como um modelo a ser seguido e disseminado por seus clientes internos, influenciando o sucesso desta etapa (BEKIN, 2004).

Líder, defende Brum (2003), é mais que um canal de comunicação, tendo um papel estratégico no processo da informação, fazendo-a se difundir pela empresa, por meio de canais oficiais, neutros e sem obstrução. Seu papel envolve disseminar a direção da informação, passá-la com uma visão empresarial e, sobretudo, torná-la um fator de motivação para os funcionários.

Brum (2003) cita que um dos principais objetivos do Endomarketing está na integração entre o público interno e a empresa. Entretanto, esse é um ponto difícil de ser trabalhado na relação entre funcionários e seus superiores, pois envolve o quesito poder e o fato que nem todos os líderes são capazes de praticar em sua vida os conceitos que defendem à sua equipe. Dessa forma, não inspirando seus seguidores e prejudicando o poder da comunicação, que está intimamente ligado ao comportamento do emissor, se sobrepondo, em efeito, ao tom de voz ou até ao que está sendo articulado (mensagem).

Os líderes de verdade, diz Brum (2003), são capazes de influenciar as pessoas – educadores, sem medo de dividir seus conhecimentos –, dessa forma, tornando-os profissionais da comunicação interna. Com o propósito de inspirar e guiar sua equipe, Bekin (2004, p. 141) cita, com uma ideia similar, que “o caminho parece indicar que o líder do futuro é um educador”.

### **2.2.3 Treinamento – considerado uma ferramenta do Endomarketing**

O treinamento, pela visão de Bekin (2004, p. 71), consiste na “[...] evidência de carências de conhecimentos e práticas, que justificam a necessidade de um aprimoramento, de uma reciclagem”. Assim, complementa, que funciona como um processo educacional, transmitindo técnicas e valores necessários para o trabalho em

equipe, o que pode gerar desenvolvimento no âmbito profissional, mas também humano. O ponto de partida do treinamento é identificar as necessidades da empresa, além da avaliação das expectativas dos funcionários.

Bekin (2004, p. 72), defende o treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento, pois para que seja mais eficiente não deve se limitar ao patamar operacional ou de conteúdo. A forma mais assertiva é um programa de integração, o qual proporciona tanto o conhecimento da empresa, quanto a motivação do novo cliente interno. Além disso, é importante que, durante o processo de treinamento, o funcionário trabalhe seu engajamento.

#### **2.2.4 Motivação – considerada uma ferramenta do Endomarketing, mas também presente como um fator que influencia o clima organizacional**

Segundo Vergara (2000 *apud* Ferreira, 2013, p. 13), a motivação é intrínseca e depende da própria pessoa, sendo que as pessoas ao redor podem apenas ajudar a estimulá-la, incentivá-la ou provocá-la. Explica que “a diferença entre a motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora” (FERREIRA, 2013, p. 13).

Ferreira (2013, p. 13) ainda discorre que: “a motivação é o resultado da interação entre a pessoa e a situação. O mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, pode estar mais motivado em um momento e menos em outra ocasião”.

Bekin (2004) explica que pesquisas comprovam a importância de processos de motivação, baseadas nas expectativas básicas dos funcionários em relação às empresas. São elas: reconhecimento pelo trabalho realizado e pela sua importância como indivíduo na empresa, remuneração adequada e possibilidade de avanço profissional.

A motivação é um processo que compõe sete etapas (estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento), sendo que cada uma é parte essencial para que seja bem-sucedido. Esse conjunto sequencial do desenvolvimento motivacional do cliente interno está ligado a atender às suas expectativas básicas perante à empresa, reconhecendo seu trabalho, valorizando-o como indivíduo e o recompensando pelos seus méritos (BEKIN, 2004).

Sob a perspectiva de Brum (2003), a motivação é influenciada por dois fatores: informação e integração. Enquanto o primeiro é um produto da comunicação interna e o

melhor instrumento para aproximar os funcionários e a empresa; o segundo, diz respeito as relações interpessoais, entre departamentos e da própria empresa com seu público interno em sua totalidade, sendo fundamental para um ambiente de trabalho saudável e confortável.

### **2.2.5 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – considerada um fator que influencia o clima organizacional**

Segundo Ferreira (2013, p. 113), “pode-se dizer que Qualidade de Vida no Trabalho é o conjunto de ações que a empresa realiza para implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”. Para isso, explica que é necessário olhar a empresa e seus funcionários como um todo, sendo denominado de enfoque biopsicossocial, que contempla o entendimento sobre o indivíduo em três níveis: biológico (são características inatas, como metabolismo), psicológico (diz respeito a parte emocional, afetiva e de pensamento) e social (relacionado aos valores, crenças e o modo como a pessoa participa e interage em determinado grupo).

Esse posicionamento em três níveis representa um diferencial, que envolve um conjunto de ações de diferentes áreas. Limongi-França (1996 *apud* FERREIRA, 2013, p. 113) cita oito desses campos do conhecimento científico, são eles: administração, ecologia, economia, engenharia, ergonomia, psicologia, saúde e sociologia.

A qualidade de vida no trabalho (QVT), explica Ferreira (2013, p. 117), “[...] pode afetar a produtividade e ser um diferencial para empresa, uma vez que uma pessoa satisfeita e motivada tende a produzir melhor e com mais qualidade”. Ainda acrescenta mais adiante que “quando uma pessoa está satisfeita com o trabalho tende a ser mais comprometida e dedicada, porém, quando insatisfeita, tende [...] a ter baixo envolvimento, a procurar novas oportunidades e até mesmo se demitir”.

## **3 Procedimentos Metodológicos**

A natureza da pesquisa realizada é qualitativa exploratória, enquanto seu delineamento (tipo) é pesquisa aplicada (estudos de caso múltiplo) com uma amostra, determinada por saturação, de 11 profissionais do setor criativo da Arquitetura, levando-se em consideração tanto empregados assalariados, quanto empreendedores (proprietários de seus próprios escritórios). As técnicas e instrumentos de coletas de dados são baseados

em testemunhos, por meio de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado, gravadas em vídeo e áudio com uma média de 1 hora com trechos transcritos, realizadas nas duas últimas semanas de agosto de 2021.

Usando parâmetros do Endomarketing – que tem seu foco nos funcionários da organização, como seu primeiro cliente (BEKIN, 2004) –, a metodologia da pesquisa se propôs em analisar as práticas e rotina profissionais, por meio de parâmetros, para entender qual o impacto que a pandemia de Covid-19 teve no labor dos arquitetos. Foi comparado, a partir das entrevistas, como eram as práticas e rotina de trabalho desses profissionais e o que mudou com o contexto pandêmico.

Foram realizadas 11 entrevistas com profissionais conforme apresenta o quadro:

**Quadro 1 - Características dos profissionais entrevistados**

ENTREVISTADOS	NÍVEL ACADÊMICO	VÍNCULO TRABALHISTA	ORGANIZAÇÃO (Escritório)	ESTÁGIO DA CARREIRA
Entrevistado 1 (Feminino - 27 anos)	Bacharel em Arquitetura	Empregado assalariado	Arquitetura Residencial e Comercial	Júnior graduação em 2019/1
Entrevistado 2 (Masculino - 25 anos)	Bacharel em Arquitetura	Empregado assalariado Empreendedor	Arquitetura Comercial Arquitetura Residencial	Júnior graduação em 2018/2
Entrevistado 3 (Masculino - 26 anos)	Bacharel em Arquitetura e cursando Especialização em Arquitetura de Interiores	Empregado assalariado Empreendedor	Arquitetura Residencial e Comercial Arquitetura Residencial e de Interiores	Júnior graduação em 2019/2
Entrevistado 4 (Masculino - 24 anos)	Bacharel em Arquitetura	Empregado assalariado	Arquitetura Efêmera Arquitetura Residencial e de Interiores	Júnior graduação em 2019/1
Entrevistado 5 (Feminino - 25 anos)	Bacharel em Arquitetura	Empregado assalariado	Arquitetura e Urbanismo	Júnior graduação em 2021/1
Entrevistado 6 (Masculino - 36 anos)	Bacharel e Mestre em Arquitetura	Empreendedor	Arquitetura e Restauração	Sênior graduação em 2008
Entrevistado 7 (Feminino - 39 anos)	Bacharel em Administração Bacharel em Arquitetura	Empreendedor	Arquitetura Residencial, Comercial e de Interiores	Júnior graduação em 2019/1
Entrevistado 8 (Masculino - 28 anos)	Bacharel em Arquitetura e cursando Especialização em Arquitetura Comercial	Empreendedor Empregado assalariado	Arquitetura Residencial e de Interiores Arquitetura e Restauração	Júnior graduação em 2018/2
Entrevistado 9 (Masculino - 27 anos)	Bacharel em Arquitetura	Empreendedor	Arquitetura de Interiores e Reformas	Júnior graduação em 2018/1
Entrevistado 10 (Masculino - 24 anos)	Bacharel em Arquitetura	Empreendedor	Arquitetura Residencial, Comercial, Institucional e de interiores	Júnior graduação em 2018/2
Entrevistado 11 (Feminino - 40 anos)	Bacharel em Arquitetura e cursando Especialização em Arquitetura de Interiores	Empreendedor	Arquitetura Residencial e de Interiores	Júnior graduação em 2019/1

Dentre os entrevistados, todos possuem faixa etária predominantemente na casa dos 20 a 30 anos – com exceção de um caso de 40 anos – com Bacharel em Arquitetura e Urbanismo, variando seu vínculo trabalhista entre empregados assalariados, empreendedores ou ambos simultaneamente (como é o caso do entrevistado 2 e do 8). Todos atuantes na área em escritórios de Arquitetura, variando apenas seus nichos de ênfase. Nota-se também que a maioria está exercendo a profissão como arquiteto graduado há menos de 4 anos – estágio Júnior da carreira –, apenas um dos entrevistados tem mais de 10 anos de experiência na área, além de ser o único com mestrado e atuação no meio acadêmico.

## **4 Análise dos Dados**

A análise dos dados coletados nas entrevistas foi realizada com a criação de categorias – categorização por similaridade –, ligadas ao objetivo da pesquisa (analisar o desenvolvimento das práticas e rotina de trabalho dos profissionais do setor criativo da Arquitetura, sob a ótica do Endomarketing, durante a pandemia de Covid-19 na cidade de Porto Alegre), que coincidem com os parâmetros apresentados no referencial teórico.

Ela teve um papel essencial em compreender as diferentes realidades dos arquitetos em seus escritórios (com espaço físico ou não) em diversos nichos da Arquitetura (organizações) e ocupações (vínculo trabalhista), nos quais alguns mudaram de emprego e/ou empreenderam. As entrevistas se propuseram a entender o contexto de trabalho dos arquitetos antes da pandemia, qual impacto teve esse novo cenário sanitário, além de como eles veem suas práticas e rotinas profissionais num cenário pós-pandêmico.

### **4.1 Comunicação Interna**

A comunicação interna, segundo os relatos dos entrevistados, costumava, num contexto anterior à pandemia, ser principalmente presencial (pessoal) e direta com a equipe, embora alguns relatem que já utilizavam ferramentas digitais de comunicação para essa troca em seu cotidiano, por exemplo, com equipes de outras sedes, como chats ou plataformas de videochamadas. Entretanto, até os que já usavam esses recursos, também citam que a comunicação interna se tornou muito mais digital desde o início da pandemia de Covid-19.

Alguns consideram como positivo aspectos como a facilidade de ter contato com a equipe e clientes sem precisar se deslocar, ganhando esse tempo para outras atividades, o que influenciou na sua qualidade de vida; embora também tenha o lado negativo de terem perdido o contato pessoal, a praticidade na comunicação de resolver dúvidas na hora em que surgiam no escritório, sendo necessário reuniões online mais constantes para alinhar os projetos com a equipe, o que dificultou a forma de se comunicar, deixando-a mais lenta e diminuindo o tempo de trabalho útil muitas vezes.

A maioria dos profissionais dizem que esse foi o fator que mais foi afetado – negativamente – pela distância que o home office (trabalho remoto) causou.

*O que mudou foi a reunião online que a gente fazia mais constante assim. A gente tinha mais a necessidade de estar online conversando e*

*alinhando o projeto. [...] o contato online aumentou, mas a gente foi conseguindo. Como já era algo presente, não foi uma super novidade, sabe? Única coisa, era que assim, às vezes, coisas que a gente resolvia mais rápido pessoalmente, a gente tinha que esperar disponibilidade do chefe ou do colega de trabalho. Então, nessa questão, assim, foi, no início, um pouco mais lento assim, digamos. (Entrevistado 1).*

*Então, é o principal ponto, assim, negativo, eu acho, da pandemia. É essa coisa da comunicação [...]. É diferente de tu conversar e estar conversando e fazendo alguma coisa ao mesmo tempo. Não, tu tem que parar e prestar atenção, porque alguma coisa pode realmente ser uma informação importante para ti. Então, isso acabou piorando bastante. O tempo de trabalho útil acaba sendo muito menor, por causa dessas coisas. (Entrevistado 2).*

Relatos sobre a criação de uma nova prática, proporcionada pelas ferramentas digitais, no âmbito da comunicação, que passaram a ser mais utilizadas durante a pandemia de Covid-19, facilitando a troca de informações e contribuindo para a realização de projetos em outras localidades: “A gente está atendendo gente no Rio de Janeiro. E antes teria algum preconceito e agora virou uma coisa normal, digamos, o fazer essas coisas a distância. ” (Entrevistado 4). “[...] também se possibilitou fazer projetos a distância mais fácil, porque antes tu não pensaria em fazer um projeto a distância sem visitar o lugar. ” (Entrevistado 6).

*A gente também acabou tornando o processo do escritório bem mais organizado do que ele era antes, porque para concentrar a informação trabalhando numa equipe grande é muito difícil. Tipo, se tu tá lá, tu consegue levantar e perguntar alguma coisa para o teu colega do lado, mas em casa, ou tu tem que marcar uma reunião ou tu pergunta no ‘Whats’. Então, a gente também começou a organizar bem a informação e usar o Slack em vez de WhatsApp [...]. Daí, separa o chat pessoal do profissional. [...] comunicação interna era bem mais informal. Como eu falei né, tu podia levantar e perguntar ‘Como é que faz tal coisa?’. E agora, a gente tem organizado bem mais para ter um histórico, assim, para que tu possa olhar. Então, a gente está organizando muito mais o histórico de clientes ou qualquer tipo de processo para que possa ser mais acessível e fique registrado. (Entrevistado 5).*

*Como a gente sempre trabalhou junto era muito tranquila, muito aberta. Sempre estava ali e resolvia na hora as coisas né. Surgia uma dúvida e resolvia na hora com todo mundo. E daí, depois que a gente parou, começou a trabalhar em home office, se tornou um pouco mais difícil. Até na questão de saber o que que o outro está fazendo [...]. Mas mesmo assim, fazendo reuniões, falando o que estava fazendo, a gente sentia, ao menos, eu sentia que não tinha tanto controle sobre o que estava acontecendo no escritório. [...] a gente teve que já sair para essas coisas: Zoom, WhatsApp mesmo, ligações, chamada de vídeo né. Mas também teve um lado bom, assim, que, eu acho, que também com a pandemia, quando a gente começou a trabalhar em casa, isso deu uma unida um pouco mais na gente. [...] e depois, agora, o que eu notei, a diferença, é que a gente começou a ter muito mais reuniões que a*

*gente não tinha antes [...]. Antes, a gente estava junto ali e resolvia na hora. Hoje a gente começou a anotar pontos e ver na reunião. Acho que trouxe um pouco de organização para a gente essa questão da pandemia. (Entrevistado 9).*

A partir das transcrições apresentadas, pode-se compreender melhor quais foram as principais mudanças que ocorreram na comunicação interna que os profissionais arquitetos relataram, sendo considerado o parâmetro, entre os analisados, que mais sofreu com a pandemia de Covid-19. Ela se tornou muito mais digital e, embora, tenha dificultado alguns processos que eram resolvidos mais facilmente presencial, ela também acabou, por consequência, colaborando na organização pessoal e do escritório, além de fortalecer laços entre os integrantes da equipe, já que passaram a interagir mais diretamente, ainda que de forma digital. Este último ponto, inclusive, reflete-se no próximo parâmetro analisado.

## **4.2 Liderança**

Com relação a liderança, existe dois perfis de entrevistados: o empregado assalariado, que tem um líder que gerencia a equipe; e o empreendedor, que exerce também essa função, atuando em várias funções dentro do seu escritório. O primeiro caso comenta que a liderança melhorou em alguns aspectos, pois se reforçou a confiança com a equipe no home office, devido a autonomia que recebeu nesse novo cenário; já o outro diz que tem uma boa relação com seu(s) sócio(s) e funcionários, sendo um fator que acontece naturalmente, então não sentiu grandes mudanças nesse aspecto.

O fator liderança não sofreu muitas alterações ou melhorou em alguns pontos, segundo grande parte dos entrevistados. Com o home office, alguns líderes começaram a participar mais diretamente do trabalho de seus funcionários e isso ajudou a fortalecer a equipe, mas também há os que dizem que o fator psicológico afetou no momento de inspirar a equipe.

*No início da pandemia, quando a gente foi para casa, os nossos chefes não ficaram satisfeitos e felizes que a gente estava indo para casa. Muito pelo contrário, ficaram desconfiados e ressabiados. Não sabe como vai ser, a quantidade de horas que aquela pessoa vai trabalhar [...]. Eu acho que essa relação de confiança foi se fortalecendo. Antes, eu era um arquiteto que fazia um serviço com outros arquitetos, agora eu sou o (nome dele). Os papéis ficaram mais virtuais. Os personagens ficaram mais claros. [...] não inspiram a equipe. Eles acabaram confiando mais na gente e participando mais do trabalho que a gente faz. Então, não é inspirar, mas é participar. (Entrevistado 2).*

*É que eu acho que é assim, o fato de ter um líder na equipe, daí com a pandemia cada um ficou na sua casa e aconteceu de tu não sabia se a pessoa estava rendendo o que tinha que render. E aí o fato de ser líder, eu acho que eu não consegui muito ser líder na pandemia e eu não senti uma liderança muito no (nome do escritório) durante a pandemia [...]. (Entrevistado 8).*

*A gente nunca teve muito essa questão de um ser mais líder que o outro. A gente sempre distribuiu muito bem as tarefas, tanto nessa questão antes da pandemia, como depois da pandemia. [...] acho que a pandemia não influenciou muito nessa mudança de rotina do escritório. Nessa parte principalmente. A gente conseguiu manter o que a gente tinha antes da pandemia com a pandemia ao mesmo tempo. (Entrevistado 9).*

As transcrições acima apresentadas reforçam e colaboram o entendimento de que a pandemia de Covid-19 não afetou tanto o fator liderança nos escritórios de arquitetura analisados. Há quem diga que o fator psicológico advindo do cenário global sanitário abalou sua liderança, no momento de inspirar os demais; já em alguns casos, o trabalho remoto contribuiu para se conhecer melhor os indivíduos da equipe, como pessoas ímpares, além de suas qualidades e habilidades, o que colaborou no fortalecimento dos laços de confiança entre os líderes e seus funcionários.

### **4.3 Treinamento**

O treinamento, quando havia nos escritórios, sofreu bastante com a pandemia, deixando de ocorrer ou passando para uma versão online. Almoços e reuniões mensais de confraternização ajudavam a motivar a equipe e isso sofreu consequências relacionadas à Covid-19: a falta desse contato presencial com a equipe afetou muito esse fator. Alguns não consideravam que seus escritórios tinham atividades de treinamento ligadas ao engajamento e colaboração da equipe, mas citam algumas reuniões descontraídas, visitas à obra, aniversários e almoços de final de ano como atividades que ajudavam a unir a equipe, embora não se tivesse uma regularidade, o que com a pandemia de Covid-19 acabou sendo reduzido ou deixando de ser realizado.

Espera-se que, com o apaziguamento desse cenário sanitário e o retorno a um contato mais pessoal com a equipe de trabalho, melhore consideravelmente.

Segue um relato do contexto anterior à pandemia: “[...] a gente fazia almoços e tal. Isso ajudava a unir bastante. [...] era uma coisa bem família. E eu sinto que ajudava demais no escritório ” (Entrevistado 4).

*A gente fazia várias atividades. Tinham mensais e semanais. As mensais eram mais para falar 'ah, esse mês o que fizemos?' 'Ah, fulano entregou o projeto tal, fulano começou tal coisa'. Para todo mundo estar a par dos projetos que acontecem, até porque é um escritório muito grande, então, às vezes, tu te perde no que que as pessoas estão fazendo. A gente apresentava os projetos e normalmente se convidava também uma pessoa externa para dar uma palestra lá [...]. E sempre tinha um clima, assim, de confraternização. Então, fazia uma horinha de palestra e depois a gente ficava tomando uma cerveja e tal. E era isso o encerramento do mês. [...] segue tendo esse mensal que é uma confraternização para mostrar o andamento da empresa, mas daí é online. [...] antes era muito mais 'vamos fazer um happy hour depois' e agora, tipo: 'toma sua cerveja em casa, se quiser' (Entrevistado 5).*

A partir dos relatos, percebe-se que o treinamento foi um aspecto que sofreu bastante desde o início da pandemia de Covid-19, o que está estreitamente relacionado à mudança na forma de se comunicar com a equipe. Anteriormente, consistindo em reuniões presenciais, descontraídas e informais, sem a necessidade de uma regularidade, mas que eram eficientes no engajamento entre os membros da equipe; enquanto que com o novo coronavírus e seus desdobramentos (como o distanciamento social, o home office, a comunicação mais digital e os cuidados de higienização) acabou sendo um parâmetro que ou deixou de fazer parte da rotina ou teve que se adaptar, seja a modalidade digital, seja a nova realidade de segurança sanitária presente nos ambientes físicos dos escritórios.

#### **4.4 Motivação**

Grande parte diz que sua motivação está ligada ao fazer o que gosta e apreender mais sobre sua área de atuação (aprendizado e desenvolvimento), mas também há quem cite a realização profissional, o reconhecimento pelo trabalho bem executado e a possibilidade de avanço profissional. Entretanto, muitos dizem que o contexto global da pandemia de Covid-19 acabou afetando, de modo psicológico, um pouco sua motivação.

Percebe-se também que a pandemia de Covid-19 teve um impacto significativo na motivação, pois afetou os estímulos que anteriormente estavam ligados a ela. Grande parte relatou que foi um impacto negativo, devido ao fator psicológico que a doença trouxe para sua rotina. Alguns entrevistados falaram que o convívio social e o transitar nas ruas são fatores (estímulos) que estavam presentes na sua rotina e sentiram falta deles durante a pandemia, inclusive afetando não só sua motivação, mas também sua criatividade.

*Eu me motivava pelo projeto arquitetônico. O pessoal da arquitetura, eu não sei, eu, pelo menos, o que me motiva é isso: quando aparece um projeto novo e tu começa e a cabeça dispara assim, em todas as coisas que tu pode fazer. E acho que é isso, a motivação era pelo projeto em si e também pela equipe de estar trabalhando lá (Entrevistado 5 – relato de antes da pandemia).*

*[...] aquele sentimento de tu tá trabalhando, mas não tá evoluindo. Porque tu está sempre dentro da tua jaulinha. Então, meio que não importa se tu terminou um trabalho rápido, porque igual semana que vem tu vai estar no mesmo ambiente fazendo as coisas parecidas. Então, isso afeta um pouco mais. [...], mas sim, segue motivada (Entrevistado 5 – relato do contexto atual de home office).*

*Tem momentos que a gente fica chateado assim, impactado pelo momento global né, mas nada também que tenha feito um abalamento. [...] a realização profissional, o trabalho bem executado, o reconhecimento, o prestígio né. Tem diversas coisas que entram na jogada quando a gente fala nesse quesito. Certamente, não vai ser a financeira a primeira a justificar todo o trabalho e todo o esforço. Eu acho que a financeira é a que menos vai impactar nesse sentido, nesse quesito (Entrevistado 6).*

*Eu acho que eu estava numa fase de absorve coisas novas [...]. Eu acho que é bem isso de apreender coisas novas. [...] ter uma carga, assim, de experiências. [...] eu acho que deu uma desanimada assim. O fato de ficar em casa. Inicialmente, foi uma coisa muito boa. Tipo, tu vai ali, liga a TV, vê uma série. Mas daí, por exemplo, coisas que tu ia para o escritório, voltava e queria assistir aquela série para desestressar. E tu já estava em casa durante a pandemia esse tempo todo e acho que cortava aquela expectativa 'agora é a hora da série', sei lá. Hora de relaxar. E tu já tinha feito isso durante o dia. Sei lá, pós-almoço, então acho que isso foi bem desestimulante (Entrevistado 8).*

*Antes eu me sentia [...]. Começava um projeto novo e eu me sentia empolgado. Era muito legal a troca que a gente fazia de pesquisas, empolgação mesmo com o trabalho novo, que eu senti que se perdeu um pouco agora. [...] agora entra um trabalho novo, é legal, só que, às vezes, não bate aquela vontade, [...] mesmo estando feliz que entrou um trabalho novo, de fechamos um contrato novo [...]. Eu sinto que quando a gente não se encontra, quando a gente trabalha mais sozinho, eu me sinto menos motivado. E quando a gente está junto a motivação tem um pouco mais, um pouco mais empolgado, mas mesmo assim eu acho que a questão psicológica é um grande fator, mesmo estando juntos, as vezes é difícil de trabalhar mesmo assim (Entrevistado 9).*

Nota-se pelos relatos que a motivação foi um fator bastante impactado pela Covid-19. Não ligado ao desgostar da profissão de arquiteto, mas ao efeito que a pandemia teve na sua rotina de trabalho – e suas consequências –, principalmente ligado ao fator psicológico, afetando, algumas vezes, sua vontade de trabalhar (sensação de estagnação ao estar sempre em casa e desânimo) e os estímulos externos que colaboravam com ela.

#### **4.5. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

Esse é um aspecto que gerou bastantes opiniões, algumas pessoas gostaram de passar a trabalhar em casa pela flexibilidade de horários e maior autonomia, mas também a questão de não ter um ambiente adequado para realizar o seu labor dentro de casa acabou tendo um impacto negativo. Alguns disseram que a ausência de contato com as pessoas, inclusive com sua equipe, influenciou em sua qualidade de vida no trabalho. Percebeu-se que essa falta de interação direta com as pessoas próximas e colegas de trabalho, relacionado ao distanciamento social advindo da Covid-19, mas também ao trabalho remoto em si, foi um fator que afetou bastante não só a QVT, mas também a motivação.

Com relação ao ambiente do escritório, abaixo, seguem relatos de quem já voltou para o espaço de trabalho físico, depois de experiência home office, na qual ambos não consideraram positivas:

*O que mudou mesmo são os cuidados que a gente tem. Então, a gente almoça ali, tem uma copa para almoço ali no escritório. Então, a gente esquentar e come, no máximo, duas pessoas por vez na sala de reunião, sabe? É máscara o dia inteiro. A ventilação, por exemplo, mesmo com o ar ligado, a gente mantém, pelo menos, duas janelas abertas para manter a circulação do vento. Então, estão sendo tomados os cuidados. Então, são situações que começaram a acontecer por causa do vírus, mas eu não acho que teve grande impacto no dia-a-dia do escritório. São cuidados. São cuidados que provavelmente vão permanecer. [...], mas como ambiente, a sala em si, não sofreu alterações (Entrevistado 4).*

*Eu acho que só o fato de ter que deixar a janela aberta, às vezes. O barulho é muito forte da rua. Só acho que nesse sentido, o conforto térmico e acústico tenha se abalado mais do que qualquer outra coisa. E alguns hábitos foram saudáveis assim, ficar passando álcool gel. Tem esse problema da limpeza mais recorrente [...] e isso, na verdade, são benefícios, que vieram e ficam (Entrevistado 6).*

Abaixo, transcrições de relatos de testemunhos de arquitetos que seguem em home office, tendo olhares diferentes sob a perspectiva da qualidade de vida no trabalho nesse cenário pandêmico:

*Acho que toda a infraestrutura do escritório é bastante importante. E não que ela fosse a melhor infraestrutura, com as melhores cadeiras e as melhores máquinas, mas usar a infraestrutura do escritório, não a da tua casa, eu acho que é bem importante. [...] e também acho que isso de ver teus colegas e confraternizar e ver que as pessoas passam pelos mesmos perrengues que tu. Acho que isso tudo também influencia bastante para a qualidade de vida. Isso também, que eu tinha falado, de sair de casa e estar no ambiente onde eu trabalho e daí 'tá, ok,*

*acabou o dia'. Sai daquele lugar e acabou o trabalho. Se não parece que sempre tu tá com o trabalho, assim, do teu lado (Entrevistado 5).*

*[...] as pessoas falam que em casa tem muitas distrações, mas eu sempre fui acostumada a trabalhar em casa, para mim não tem distrações. Eu sou muito regrada com horário. [...], mas o que foi bom para mim: as pessoas também entenderam. Porque muita gente acha que a pessoa está em casa e pode te atender a qualquer momento. Então, eles entendem que a gente trabalhar em casa não é a gente estar disponível para qualquer coisa, qualquer momento. Porque daí sim, dispersa. Sempre a interrupção, dispersa. O que eu também senti em qualidade de vida, por eu economizar deslocamento, eu me preocupo bastante em fazer exercícios, dar uma caminhada, então agora eu tenho tempo tranquilo. Eu consigo fazer isso. Dar atenção para família, [...]. Isso para mim também é bom. É importante. E facilitou (Entrevistado 7).*

Relato de quem não se adaptou bem ao home office: “*Não é a mesma coisa. Não tem como tu comparar um espaço num quartinho da tua casa com um escritório montado. Uma coisa legal assim, que te dá vontade de ir trabalhar assim*” (Entrevistado 9).

Como se pode notar, a partir das transcrições acima, a qualidade de vida no trabalho (QVT) foi um fator que teve diferentes perspectivas por parte dos entrevistados: quem já havia retornado ao presencial e quem ainda se encontrava no home office. Embora a qualidade física do ambiente de trabalho tenha importância, o ter um local específico para o trabalho – separando a vida pessoal da profissional, além de uma infraestrutura mais adequada – e a necessidade de interagir com a equipe de forma presencial foram fatores citados, principalmente por quem não se adaptou bem ao trabalho remoto ou por quem considerou como aspectos negativos dessa modalidade. Percebe-se que a pandemia de Covid-19 afetou mais foi o nível psicológico, ligado a parte emocional e afetiva (como a carência do contato presencial com as pessoas), o que também está relacionado ao parâmetro do treinamento e da motivação.

## **5 Discussão e Conclusões**

A partir da análise dos testemunhos coletados e do referencial teórico adotado, que compreende e se apropria de parâmetros, advindos do Endomarketing, ligados as práticas e rotinas dos profissionais arquitetos, para, dessa forma, entender e analisar qual foi o impacto que elas sofreram com a pandemia de Covid-19 na cidade de Porto Alegre, pode-se inferir a existência de dois perfis distintos: o que sentiu que a pandemia de Covid-

19 afetou muito as suas práticas e rotina de trabalho e o que não sentiu tantas mudanças advindas dela.

Quem sentiu maiores impactos em sua rotina laboral foi quem passou a exercer seu trabalho no modelo remoto (home office), pois teve uma mudança significativa de cenário, saindo de um espaço físico específico para seu trabalho e de contato presencial com sua equipe para uma modalidade que afetou os parâmetros da comunicação interna, liderança, treinamento, motivação, além da qualidade de vida no trabalho.

Essa mudança para um contexto de home office tem várias perspectivas, dependendo do entrevistado, considerando fatores positivos e negativos. Entretanto o olhar sobre o trabalho remoto é difuso e se percebe que está intrinsecamente ligado ao perfil do profissional, o quanto ele consegue se auto gerenciar e lidar com a autonomia de trabalhar a distância com sua equipe e liderança.

Entre os pontos positivos, pode-se citar maior flexibilidade nos horários, mais agilidade para resolver problemas, mais autonomia, mais liberdade, maior produtividade; enquanto os negativos são aspectos como o desafio da comunicação a distância, não saber lidar com a flexibilidade e autonomia de trabalhar sozinho, dificuldade de colocar um limite para terminar seu expediente, necessidade de disciplina, além de maior cansaço mental e físico por trabalhar mais.

*“O problema, acho que maior, do home office é a comunicação, com certeza. Como é que tu faz para uma equipe inteira trabalhar junta, só que longe?”* (Entrevistado 5).

*“É muito difícil assim trabalhar sozinho. Até na questão de se cobrar, sabe? Estando junto, um cobra o outro e a gente consegue trabalhar mais. Sozinho, às vezes, por exemplo, eu acordo e não tenho vontade de trabalhar”* (Entrevistado 9).

Para evidenciar uma das realidades analisadas sobre o impacto que a pandemia teve no cenário de trabalho do profissional arquiteto com a inserção do trabalho remoto, segue um trecho transcrito. Quando questionado sobre o que mudou na sua rotina de trabalho com a pandemia, explicou:

*Tudo. Mudou tudo. Eu trabalhava presencial antes. Era um horário fixo [...]. E daí, depois a gente foi para casa e eu estou com o computador do escritório aqui em casa, trabalhando. Mais ou menos, o esqueleto do escritório se manteve. A gente adaptou a dinâmica do escritório, dos servidores para uma nuvem. Então, o trabalho é o mesmo, só que a gente tem mais liberdade para trabalhar* (Entrevistado 2).

Outro ponto que se percebeu, a partir dos testemunhos, é que a maioria dos entrevistados estão atuando como arquitetos há menos de 4 anos e pelos seus relatos é possível perceber que os que estão num estágio da carreira Júnior tendem a se adaptar melhor as mudanças, principalmente, tecnológicas. Isso foi uma característica que colaborou para sua adaptabilidade durante a mudança de contexto advinda da pandemia de Covid-19. Foi considerado que o pós-pandemia tende a oferecer um cenário melhor em todos os parâmetros analisados, como a comunicação interna, a liderança, o treinamento, a motivação e a qualidade de vida no trabalho. Entretanto, este último fator (QVT) também foi visto com certa ambiguidade, pois alguns disseram que para que ele tenha sucesso é necessário um investimento por parte da empresa também. Porém, isso nem sempre é atendido com êxito.

No âmbito trabalhista, a visão acerca da pandemia de Covid-19 é positiva, sendo vista como um aprendizado, o qual também colaborou para maior autoconhecimento. Passaram a ser mais organizados pessoal e profissionalmente, utilizando aplicativos e programas de agenda, cronograma e divisão de tarefas no trabalho, além de serem mais digitais, passando a usar outros recursos que agregaram nos seus labores, como o compartilhamento de arquivos numa nuvem ou a utilização de plataforma que trabalha toda a equipe no mesmo arquivo sendo atualizado e salvo em tempo real. Percebe-se que a tecnologia – no caso, as ferramentas digitais – foi o que forneceu o suporte necessário para que os escritórios e, conseqüentemente, profissionais conseguissem lidar com os obstáculos que a pandemia trouxe para a sua rotina de trabalho.

*“A tecnologia é além de importante. Acho que é o coração de tudo. Acho que o coração desse pós-pandemia, a que tu se refere, é a tecnologia. [...] é como se a tecnologia estivesse ao nosso serviço”* (Entrevistado 2).

*“Eu acho que a gente acabou se adaptando muito bem com a tecnologia que a gente tem disponível”* (Entrevistado 5).

*Eu acho que tudo é aprendizado assim. Então, eu acho que a pandemia veio meio que um soco mesmo, assim, e pegou todo mundo de mau jeito. Só que eu também acho que ela ajuda a perceber essa questão mais de usar recursos que estão disponíveis e muitas vezes a gente não quer aceitar. Essa questão de fazer reunião online, daqui a pouco, otimiza tempo* (Entrevistado 8).

*“Eu acho que, realmente, a pandemia foi ruim, mas agregou bastante coisa. Essa questão da organização, assim, para o escritório, acho que foi bem bom.”* E complementa que: *“eu acho que a questão mais negativa da pandemia foi mesmo nessa*

*questão de relação com as pessoas, de relação, de vontade. Essa parte mais psicológica mesmo” (Entrevistado 9).*

Como considerações para estudo futuros, o próximo estudo pode, a partir da compreensão das mudanças nas práticas e rotinas de trabalho dos profissionais dentro dos escritórios de Arquitetura, pensar em ações que possam contribuir para melhoria do clima organizacional e ações vinculadas ao Endomarketing, como: estudar o impacto do investimento em atividades de treinamento com regularidade, para engajar mais o trabalho em equipe dos arquitetos, e como afeta sua motivação e produtividade; mas também estudar profundamente quais fatores poderiam ser implantados para melhorar a qualidade de vida no trabalho dentro dos escritórios de Arquitetura. Ainda seria extremamente pertinente um estudo sobre a viabilidade e a implantação de um programa híbrido modelo para os escritórios de Arquitetura, num cenário pós-pandemia, já que muitos tendem a buscar o meio termo entre o cenário anterior à Covid-19 e a união do aprendizado que tiveram com ela para deixar seu ambiente e forma de trabalhar mais saudável e afável para sua equipe.

## **Referências**

BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BLIKSTEIN, I.; GELIS FILHO, A. G. Comunicação assertiva e o relacionamento nas Empresas. **GVEXECUTIVO**, v. 12, n. 2, p. 28-31, jul./dez. 2013.

BRUM, A. de M. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM Editores, 2003.

CAVALCANTI, M. A. F. H.; LEVY, P. M.; SOUZA JÚNIOR, J. R. de C. S. **Carta de Conjuntura**: número 47 – 2º trimestre de 2020. IPEA, 2020.

CAVAZOTTE, F.; TURANO, L. M. Conhecimento Científico sobre Liderança: uma análise Bibliométrica do Acervo do *The Leadership Quarterly*. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 3, p. 434-457, jul./ago. 2016.

DALLA COSTA, A.; SOUZA-SANTOS, E. R. de. Economia criativa no Brasil: quadro atual, desafios e perspectivas. **Economia & Tecnologia**, Curitiba, ano 7, v. 27, p. 151-160, out./dez. 2011.

FERREIRA, P. I. **Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013.

FIRJAN. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: FIRJAN, 2019.

FOLHA informativa sobre COVID-19. **OPAS/OMS | Organização Pan-Americana da Saúde**, 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19>. Acesso em: 25 jul. 2021.

HISTÓRICO da pandemia de COVID-19. **OPAS/OMS | Organização Pan-Americana da Saúde**, 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 25 jul. 2021.

HOWKINS, J. **Economia Criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas**. São Paulo: M. Brooks do Brasil Editora Ltda, 2013.

INKOTTE, A. L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. 2000. 144 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACERDA, M. D.; ROCHA, J. S. B. **Comunicação interna: analisando a satisfação dos colaboradores em relação à comunicação interna desenvolvida por uma empresa farmacêutica do norte de Minas Gerais**. **Revista Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, Pirassununga, v. 10, n. 10, p. 91-105, 2021. Disponível em: [https://fatece.edu.br/arquivos/arquivos-revistas/empreendedorismo/volume10/Marilia%20Dantas%20Lacerda\\_%20Josiane%20Santos%20Brandt%20Rocha.pdf](https://fatece.edu.br/arquivos/arquivos-revistas/empreendedorismo/volume10/Marilia%20Dantas%20Lacerda_%20Josiane%20Santos%20Brandt%20Rocha.pdf). Acesso em: 20 out. 2022.

OLIVEIRA, E. C. de A.; SANTOS, D. S. **A contribuição da liderança para o clima organizacional**. **Revista Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, Pirassununga, v. 10, n. 10, p. 9-22, 2021. Disponível em: [https://fatece.edu.br/arquivos/arquivos-revistas/empreendedorismo/volume10/Erica%20Caroline%20de%20Almeida%20Oliveira\\_%20Dayvid%20Souza%20Santos.pdf](https://fatece.edu.br/arquivos/arquivos-revistas/empreendedorismo/volume10/Erica%20Caroline%20de%20Almeida%20Oliveira_%20Dayvid%20Souza%20Santos.pdf). Acesso em: 20 out. 2022.

OLIVEIRA, J. M. de.; ARAUJO, B. C. de.; SILVA, L. V. **Panorama da Economia Criativa no Brasil**. Texto para discussão, Brasília-DF; Rio de Janeiro: IPEA, 2013.

PANDEMIA adiantou mudanças no mundo do trabalho; veja as 10 principais tendências. **G1**, 19 de junho de 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/06/19/pandemia-adiantou-mudancas-no-mundo-do-trabalho-veja-as-10-principais-tendencias.ghtml>. Acesso em: 5 set. 2021.

PESQUISA: Reforma de escritórios e de casas na pandemia aquece mercado de arquitetura. **Revista USE**, 24 de agosto de 2020. Disponível em: <http://www.revistause.com.br/pesquisa-reforma-de-escritorios-e-de-casas-na-pandemia-aquece-mercado-de-arquitetura/>. Acesso em: 25 jul. 2021.

REIS, A. C. F. **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo: Itáu Cultural, 2008.

UNCTAD. **The Creative Economy Report 2010: Creative Economy – A Feasible Development Option**. Geneva: United Nations, 2010.