

# **REBATIMENTO ESPACIAL DE DIMENSÕES SÓCIO- CULTURAIS: AMBIENTES DE TRABALHO**

ALICE DE BARROS HORIZONTE BRASILEIRO

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Arquitetura, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Ciências em Arquitetura.

Orientadora: Cristiane Rose de Siqueira Duarte  
Co-orientador: Paulo Afonso Rheingantz

Rio de Janeiro  
Abril 2007

# REBATIMENTO ESPACIAL DE DIMENSÕES SÓCIO-CULTURAIS: AMBIENTES DE TRABALHO

Alice de Barros Horizonte Brasileiro

Orientador: Cristiane Rose de Siqueira Duarte

Co-orientador: Paulo Afonso Rheingantz

Tese de Doutorado submetida ao Programa de Pós-graduação em Arquitetura, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Ciências em Arquitetura.

Aprovada por:

---

Prof<sup>a</sup>. Cristiane Rose de Siqueira Duarte, Dr. [Orientadora]  
(PROARQ/FAU/UFRJ)

---

Prof. Paulo Afonso Rheingantz [Co-orientador]  
(PROARQ/FAU/UFRJ)

---

Prof<sup>a</sup>. Ângela Maria Moreira Martins  
(PROARQ/FAU/UFRJ)

---

Prof. Rogério Medeiros  
(PPGAV/EBA/UFRJ)

---

Prof. Circe Maria Gama Monteiro  
(DAU/UFPE)

Rio de Janeiro  
Abril 2007

Brasileiro, Alice de Barros Horizonte.

Rebatimento espacial de dimensões sócio-culturais:  
Ambientes de trabalho/ Alice de Barros Horizonte Brasileiro.

- Rio de Janeiro: UFRJ/ FAU, 2007.

xx, 254f.: il.; 31 cm.

Orientador: Cristiane Rose de Siqueira Duarte

Co-orientador: Paulo Afonso Rheingantz

Tese (doutorado) – UFRJ/ PROARQ/ Programa de Pós-  
graduação em Arquitetura, 2007.

Referências Bibliográficas: f. 227-235.

1. Dimensões sócio-culturais. 2. Ambiente Construído. 3.  
Escritórios. I. Duarte, Cristiane Rose de Siqueira. II.  
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de  
Arquitetura e Urbanismo, Programa de Pós-graduação em  
Arquitetura. III. Título.

## **AGRADECIMENTOS**

Difícilmente, uma tese de doutorado é concluída sem que haja a colaboração de muitas pessoas, e esta não poderia ser uma exceção.

A Cristiane Rose, minha orientadora, devo muito desta tese. Além de amiga de velhos tempos, Cristiane é responsável pela minha introdução na pesquisa científica, pelo interesse na vida acadêmica, pela minha orientação de mestrado, e entre outras tantas coisas, agora a orientação de doutorado. Sua orientação não poderia ter sido mais livre e mais segura, ao mesmo tempo. Obrigada, por ter me ajudado tanto, por ter me dado suporte nos momentos de angústia e de dúvida, e por saber me conduzir até na minha teimosia sobre o desconhecido!

Paulo Afonso, meu co-orientador, é responsável pela minha incursão no campo de avaliação de desempenho, com quem e em que muito aprendi (e continuo aprendendo). Paulo, com sua serenidade e franqueza, deu-me apoio, liberdade e sugestões fundamentais para esta tese, desde o início do curso de doutorado.

À Professora Ângela Martins, pelas valiosas sugestões na qualificação.

Aos demais membros da banca examinadora, Professor Rogério Medeiros e Professora Circe Monteiro, por se disporem a ler e examinar meu trabalho.

À Tatiana e à Angélica, pela colaboração inestimável, sem a qual eu não poderia ter realizado esta pesquisa. Por meio de suas generosas intervenções, eu cheguei às empresas definitivas nas quais meu estudo de campo foi realizado; muito obrigada às duas pelas portas que me abriram e, por conseqüência, àqueles que permitiram que eu tivesse acesso às suas empresas: Sra. Maria Izabel, Sr. Túlio, Sra. Kátia e Sr. Fábio, não só aceitando a minha presença durante meses nos seus ambientes, mas me recebendo com muito carinho, permitindo-me observar seu pessoal, as rotinas diárias de trabalho, fazer medições e fotografias. Sem as permissões que tão generosamente me concederam, esta pesquisa não teria sido realizada da forma tão produtiva! Mais uma vez, muito obrigada. E, mesmo correndo o risco de tornar enfadonha a leitura de uma lista de agradecimentos

(que está apenas no começo), seria uma injustiça de minha parte não citar nominalmente todas aquelas pessoas que se viram obrigadas a conviver comigo em seus ambientes de trabalho, sendo por mim observadas constantemente, mas que nem por isso deixaram de me receber muito bem, com imenso carinho e paciência em responder às minhas perguntas, permitindo-me participar um pouco de seus mundos: Silvânia, Carmem, Jussara, Vânia, Carla Werneck, Carla Santana, Marcelo, Geisa, Wallace, Tatiene, José Eduardo, Sergio, Wander, Alan, Cláudio, Felipe, Fernando, Rodrigo, Fred, Eric, Wagner, João, Carlos, Rafael, Walker, Antero, Cléo, Claudia, Vera, Leandro, Oflíio, Débora, Andréia, Valéria, Ana Claudia, Paulo, Cláudio, Tânia, Leonardo, Bruno, Robson, Flávio, Narciso, Luis Alberto, Kátia, Alair, William, Heraldito, Rogelson, Ronaldo, Jorge ("Rato"), José Eduardo ("Dunga"), Miriam, Aline, Marcelo, Valeria, André, Aline Travassos, Jorge do Vale, Rosaura, Eduardo Lago, Nilandio, Débora, Lea, Renata, Ester, Gustavo, Rafael, Eduardo, Claudia, Adriano, Leonardo, Ana Maria, Elaine, Sueli, Fábio, Tatiana, Gilberto, Renato, Jean, Edson, Julio, Cláudio, Arnaldo, Isabelle, Daniel, Rosana Garcia, Christiane, Fabiana, Anchyses, Luis Cláudio, Natália, Cristiane, Rosana Rosa e Júlia. Tudo isso, volto a insistir, em uma receptividade tamanha com uma pesquisadora de presença constante e, por vezes, intrusiva como fui

Aos amigos e colegas do ASC e do ProLugar, pela acolhida, pela troca frutífera de pensamentos e por tantas idéias compartilhadas desde o início da pesquisa. Em especial, os na época mestrandos Ana Paula, José Ricardo, Helena Rodrigues e Michael Alvarenga, por terem fornecido insumos à minha pesquisa com as suas próprias de mestrado.

Aos meus amigos Osvaldo, Adriana, Bianca, Adriano e Cláudio, por compartilhar tantos momentos bons passados juntos, que ajudaram muito a aliviar a tensão que um doutorado traz.

À Tatiana Salema, pela fiel e companheira amizade de longa data.

À Cássia, pela torcida e por me manter informada da rotina burocrática da Universidade.

À Rosina, pela sua sempre prontidão e gentileza em me socorrer nas minhas mais diversas dúvidas.

À Maria Amália, pela torcida sincera.

A Edson Maciel por me fornecer os estudos de layout previstos de um dos estudos de caso.

Aos colegas do colegiado e à chefia do Departamento de Tecnologia da Construção, por terem permitido que eu me afastasse de minhas funções acadêmicas durante um ano, para que me dedicasse à pesquisa de campo do doutorado.

Aos colegas professores de topografia da FAU-UFRJ, pelo apoio e por terem ficado responsáveis pelas minhas turmas da graduação durante meu afastamento.

Aos colaboradores do Informe FAU: Jeferson Salazar, Flávio Cardoso e Francisco Assumpção, que o produziram enquanto estive afastada de seu comando por conta do doutorado

Aos funcionários do PROARQ, Maria da Guia, Rita e Dionísio, pela paciência e por estarem sempre dispostos a ajudar.

À Ethel Pinheiro, pela versão do resumo desta tese para a língua inglesa e pela criação e produção da capa.

À Suzana Viso, pela ajuda com alguns desenhos e tabulações de dados.

À Luciana Márcia, pela colaboração com a tradução e fichamento de alguns textos de antropologia.

A toda minha família, por aturar minhas infindáveis ausências nestes últimos tempos.

Ao Da, pelo carinho, pelo suporte físico e pelo apoio de infra-estrutura.

## REBATIMENTO ESPACIAL DE DIMENSÕES SÓCIO-CULTURAIS: AMBIENTES DE TRABALHO

ALICE DE BARROS HORIZONTE BRASILEIRO

Orientador: Prof. DSc. Cristiane Rose de Siqueira Duarte

Co-orientador: Prof. DSc. Paulo Afonso Rheingantz

Resumo da Tese de Doutorado submetida ao Programa de Pós-graduação em Arquitetura, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Ciências em Arquitetura.

Esta tese busca o desenvolvimento de uma proposta metodológica de análise cultural de ambientes de trabalho, mais especificamente, escritórios. O objetivo geral é criar uma ferramenta que seja capaz de ler (HALL, 1994) culturalmente os ambientes, partindo do princípio da inseparabilidade entre homem – cultura – ambiente construído. Por meio de um embasamento teórico apoiado na arquitetura, na antropologia e na psicologia ambiental, o trabalho expõe o processo de construção da proposta metodológica, conduzida por quatro dimensões culturais: **hierarquia e poder; coletivismo; controle das incertezas; delimitação de territórios**. Na pesquisa é mostrado o desenvolvimento experimental da proposta metodológica; suas tentativas e erros e as descobertas proporcionadas por ela, tanto na fase de desenvolvimento quanto na de validação. Os resultados da pesquisa indicam que a proposta metodológica contribui para uma maior compreensão do ambiente, como uma expressão das subjetividades de seus usuários e das aspirações coletivas de grupos de funcionários que trabalham em um mesmo escritório. É um dos objetivos desta pesquisa que proposta metodológica possa ser utilizada como fonte produtora de subsídios para o projeto de arquitetura de ambientes de escritórios. Acreditamos que conhecer os mecanismos de moldagem do Lugar (DUARTE, 1993) e compreender os afetos atribuídos aos ambientes constituem-se em fatores fundamentais, tanto para a geração de estratégias de promoção do bem-estar do homem nos espaços construídos, como para o sucesso dos projetos de arquitetura.

Palavras-chave: análise cultural, escritórios, etnografia, dimensões culturais

## SPATIAL REFLECTIONS OF SOCIO-CULTURAL DIMENSIONS: WORK PLACES ISSUES

ALICE DE BARROS HORIZONTE BRASILEIRO

Advisor: Prof. DSc. Cristiane Rose de Siqueira Duarte

Co-Advisor: Prof. DSc. Paulo Afonso Rheingantz

Resumé of the Doctoral Thesis submitted as partial requirement for the obtainance of the degree in Doctor of Architectural Sciences in the Architecture Post-graduation Program – PROARQ, Faculty of Architecture and Urbanism of the Federal University of Rio de Janeiro.

This thesis searches for the development of a methodological proposal in cultural assessments of work places specifically related to offices. The general goal of this work is to build a methodological tool that is able to culturally *read* environments (Hall, 1994) taking into consideration the principle of unbreakability among man – culture - built environment. This work outlines the construction process of a methodological proposal through a theoretical foundation based on architecture, anthropology and environmental psychology. The four cultural dimensions that conduct this process are: **hierarchy and power; collective bounds; control of uncertainty; territory limits**. We hereby show the experimental development of the methodological proposal with the aid of a participant research; its attempts, mistakes and revelations have been overgrown either by the development phase as the validation one. The results indicate that this proposal contributes with a better comprehension of the environment – as an expression of subjectivities of users and collective aspirations of a group that works at the same office. As a goal previously presented in this research, this methodological proposal came out to be a producer of subsidies for office architectural projects. We believe that knowing mechanisms of *place moulding* (Duarte, 1993) and comprehending the affections offered to environments may constitute fundamental factors for the generation of strategies for the promotion of men's well-being in built spaces as well as for the success of architectural plans.

**Keywords:** cultural assessment, offices, ethnography, cultural dimensions.

### **Sobre a capa**

Para configurar a complexidade dos estudos aplicados ao campo sócio-cultural, dentro da arquitetura, nada melhor do que a imagem de um jogo de cartas montado, que - protegendo seus valores - mantém-se incógnito até o lance final, onde as respostas serão reveladas. Dentro deste mesmo princípio, cremos que a arquitetura de um lugar se revela, pouco a pouco, de acordo com determinados processos e métodos que funcionam como fio-condutor de uma imagem final. Muitas vezes chegamos a isso através da produção de mapas desenhados num papel; outras, através de um programa tão bem definido que restringe e direciona o produto final; muitas outras vezes, chegamos a esta compreensão através da interpretação da disposição, dos elementos afetivos, do nível ocupado na hierarquia do trabalho, da vida pessoal, entre outros, como esta tese busca mostrar. Assim nasce a imagem desta capa: uma mistura de 'cartas' que se apresentam de forma ordenada no rosto principal, conduzindo a uma aparente confusão na parte de trás, sem no entanto revelar a intenção desta 'confusão' ou 'ordenação' (em cada espaço produzido); isto só se pode compreender com a pesquisa e a participação.

(E. P. Santana, 2007)

## SUMÁRIO

<b>Ficha catalográfica</b> .....	iv
<b>Agradecimentos</b> .....	v
<b>Resumo</b> .....	viii
<b>Abstract</b> .....	ix
<b>Sobre a capa</b> .....	x
<b>Sumário</b> .....	xi
<b>Lista de figuras</b> .....	xiv
<b>Introdução</b> .....	01
.....	
<b>Capítulo 1</b> LOCUS DA PESQUISA – ESCRITÓRIOS: AMBIENTES DE TRABALHO.....	09
<b>Capítulo 2</b> REFERÊNCIAS CULTURAIS .....	15
2.1 Cultura: uma breve revisão para referência.....	15
2.2 Cultura “de quem”?.....	22
<b>Capítulo 3</b> DIMENSÕES CULTURAIS.....	27
3.1 Hierarquia e poder.....	29
3.2 Coletivismo.....	32
3.3 Controle da incerteza.....	34
3.4 Delimitação de territórios.....	36
3.5 Tempo.....	40
3.6 Considerações sobre o presente capítulo.....	42
<b>Capítulo 4</b> CARACTERIZAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO.....	44
4.1 Empresa Invista.....	46
4.2 Repartição A .....	54
4.3 Repartição B .....	59
<b>Capítulo 5</b> A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA METODOLÓGICA DE ANÁLISE CULTURAL DE AMBIENTES DE TRABALHO.....	63
5.1 As primeiras tentativas.....	64
5.2 A proposta metodológica de análise cultural de ambientes de trabalho.....	66
5.2.1 A observação e suas diferente fases.....	66
5.2.1.1 Período de impregnação.....	66
5.2.1.2 Observação paciente e constante.....	72

5.2.1.3 Sistematização da observação em indicadores das dimensões culturais.....	77
5.2.2 Croquis de campo.....	87
5.2.3 Entrevistas informais.....	94
5.2.4 Questionários.....	98
5.2.5 Poema dos Desejos.....	103
5.2.6 Mapeamento territorial.....	107
5.2.6.1 Mapeamento territorial: três diferentes procedimentos – desenhos, questionários e entrevistas.....	108
5.2.7 Análise das redes sociais.....	114
5.2.7.1 Aspectos metodológicos das redes sociais.....	116
5.3 Algumas considerações sobre a proposta metodológica.....	129
<b>Capítulo 6</b> DESCOBERTAS DE CAMPO.....	133
6.1 Hierarquia e Poder.....	133
6.1.1 Acesso ao poder.....	134
6.1.2 A dinâmica de uso dos gabinetes de chefia.....	142
6.1.3 O poder fora das salas fechadas.....	148
6.2 Coletivismo.....	155
6.2.1 Expressões coletivas: imagens e sons.....	156
6.2.2 Apropriação coletiva de territórios.....	165
6.3 Controle das Incertezas.....	169
6.3.1 Exibição ostensiva de normas e avisos.....	169
6.3.2 Controle de objetos pessoais.....	173
6.3.3 Garantia de acesso e de visibilidade/invisibilidade.....	178
6.3.4 Costas “protegidas”.....	186
6.4 Delimitação de Territórios.....	190
6.4.1 Delimitação pelo som.....	191
6.4.2 Delimitação por isolamento.....	191
6.4.3 Delimitação por fronteiras físicas.....	195
6.4.4 Delimitação por objetos simbólicos.....	200
6.4.5 Delimitação por objetos pessoais.....	204
6.4.6 Delimitação por personalização.....	209
6.5 Considerações sobre o capítulo.....	219
<b>Conclusão</b> .....	220
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	227

<b>Anexos.....</b>	<b>236</b>
1 - Questionário aplicado na Invista (modelo).....	237
2 - Questionário aplicado na Repartição A (modelo).....	238
3 - Questionário aplicado na Repartição B (modelo).....	241
4 - Tabelas de relações sociais da Invista – Setor 1.....	244
5 - Tabelas de relações sociais da Invista – Setor 2.....	245
6 - Tabelas de relações sociais da Invista – Setor 3.....	246
7 - Tabela de relações sociais da Repartição B – 1ª sala.....	247
8 - Tabela de relações sociais da Repartição B – 2ª sala.....	248
9 - Tabela de relações sociais da Repartição B – 3ª sala.....	249
10 - Tabela de relações sociais da Repartição A – 1º dia de observação..	250
11 - Tabela de relações sociais da Repartição A – 2º dia de observação..	250
12 - Tabela de relações sociais da Repartição A – 4º dia de observação..	251
13 - Tabela de relações sociais da Repartição A – 5º dia de observação..	251
14 - Tabela-somatório de relações sociais da Repartição A – 1º, 2º, 4º e 5º dias de observação.....;	252
15 - Tabela-somatório de relações sociais da Repartição A – 6º e 7º dias de observação.....	252
16 - Tabela-somatório de relações sociais da Repartição A – 8º, 9º, 10º, 11º, 12º e 13º dias de observação.....	253
17 - Tabela-somatório de relações sociais da Repartição A – 14º, 15º, 16º e 17º dias de observação.....	253
18 - Tabela-somatório de relações sociais da Repartição A – 18º, 19º, 20º e 21º dias de observação.....	254
19 - Tabela-somatório de relações sociais da Repartição A – 22º, 23º e 24º dias de observação.....	254

## Lista de Figuras

Nº	FIGURA	Pág.
	<b>Capítulo 4</b>	
4.1	Prédio onde se localiza a Invista.....	47
4.2	Posição no andar (E) e layout temporário do Setor 1 (D), durante as obras de reforma. O círculo vermelho marca nossa posição de observação mais constante no ambiente.....	48
4.3	Vistas gerais do Setor 1 em sua localização provisória.....	48
4.4	Setor 1, em sua posição definitiva. Localização no andar (E) e layout (D). O círculo vermelho marca nossa posição mais constante no ambiente; a mesa cinza é do funcionário responsável pelos sistemas, que dá apoio ao setor.....	49
4.5	Vista geral do Setor 1.....	49
4.6	Posição no andar (E) e layout temporário (D) do Setor 2, durante as obras de reforma. O círculo vermelho marca nossa posição de observação mais constante no ambiente; as cadeiras brancas representam os locais nos quais os clientes se sentavam para serem atendidos.....	50
4.7	Vistas gerais do Setor 2, em sua localização provisória.....	50
4.8	Setor 2, em sua posição definitiva. Localização no andar (E) e layout (D). O círculo vermelho marca nossa posição mais constante no ambiente; as cadeiras brancas representam os locais nos quais os clientes se sentavam para serem atendidos.....	51
4.9	Vista geral do Setor 2.....	51
4.10	Setor 3; localização no andar (E) e layout (D). O círculo vermelho marca nossas posições mais constantes no ambiente; as cadeiras brancas representam os locais nos quais os representantes externos da empresa eram recebidos.....	52
4.11	Vista geral do setor 3.....	52
4.12	Os três setores da Invista que foram pesquisados; sua localização definitiva no andar (E) e layouts (D). Os círculos vermelhos marcam os locais, em cada setor, dos pontos de observação mais constantes, e as cadeiras na cor branca marcam o local de pessoas externas à empresa.....	53
4.13	A entrada do clube.....	55
4.14	O prédio no qual se encontra a sala da Repartição A, no interior do clube...	55
4.15	Vista geral da Repartição A.....	56

4.16	Fases de layout da Repartição A.....	57
4.17	Prédio no qual está localizada a Repartição B.....	60
4.18	Layout das salas da Repartição B.....	61
4.19	Vistas gerais da Repartição B.....	61

## **Capítulo 5**

5.1	Mouse etiquetado com o nome de seu usuário.....	69
5.2	Na esquerda, um dos locais de observação na Invista. A pequena mesa nos foi cedida especialmente para este fim.....	70
5.3	Fluxos ocorridos em um determinado instante, na Repartição A. Cada cor corresponde a uma pessoa, as paradas que faz e o sentido de seu deslocamento.....	88
5.4	Fluxos ocorridos em um determinado intervalo de tempo, na Invista. Cada cor corresponde a uma pessoa, as paradas que faz e o sentido de seu deslocamento. Nas margens do desenho, anotações correspondentes.....	89
5.5	Exemplo de um croquis da Repartição B: representação de uma congregação de pessoas, em função do trabalho, no alto, à esquerda, e em seguida, deslocamento e nova congregação na sala intermediária, desta vez num momento de socialização (pausa coletiva para café e biscoitos).....	90
5.6	Destaque espacial dado às mesas de gerentes e supervisores (realçadas pelos círculos vermelhos), em relação às dos demais funcionários.....	93
5.7	Trecho do questionário utilizado na Repartição A (a íntegra deste e dos outros questionários encontra-se nos anexos da tese).....	99
5.8	Exemplo de mapa territorial da Repartição A, onde o respondente marcou com asteriscos as duas mesas por ele consideradas como seu território de trabalho.....	109
5.9	Exemplo de mapa territorial da Repartição A.....	110
5.10	Exemplo de mapa territorial da Repartição A.....	110
5.11	Resultado total do mapeamento territorial aplicado na Repartição B. As áreas mencionadas por diferentes pessoas receberam cores superpostas, com manchas levemente deslocadas para evidenciar a multiplicidade existente. Quanto mais manchas em uma área houver, significa que mais vezes ela é mencionada como sendo o território de alguém.....	113
5.12	Exemplo de sociograma retirado de Marques (1988, p.168).....	117
5.13	Modelo do cartão entregue aos usuários da Invista, para aplicação do mapeamento das redes sociais (os nomes, aqui apresentados, são fictícios).....	120

5.14	Ficha de marcação das respostas, pelo entrevistador, dos funcionários do Setor 2. As perguntas 1 e 2 correspondem às apresentadas na figura anterior, e os números na 2ª linha correspondem aos de cada componente do setor; cada nome citado por cada um dos membros era marcado manualmente na célula correspondente. Após a marcação manual, as respostas foram digitalizadas, recebendo cada célula marcada a cor do setor em questão. Na Invista, foram três fichas semelhantes a esta, uma para cada setor pesquisado (1, 2 e 3 – todas estão presentes nos anexos da tese).....	121
5.15	Mapa das relações sociais partindo do Setor 2 na Invista. As linhas partem das cadeiras com as cores correspondentes, mostrando a rede de relações sociais que aquele funcionário mantém com outros funcionários. As cadeiras em cor cinza no centro da sala são dos clientes, e a única cadeira de funcionário que também está na cor cinza pertence a uma pessoa que declarou não possuir contato social com nenhum colega de trabalho, por isso não há linhas partindo de sua cadeira.....	123
5.16	Redes sociais internas dos setores 1, 2 e 3 na Invista.....	124
5.17	Tabela derivada de um dia de observação na Repartição A, mostrando a quantidade de interações ocorridas entre os funcionários, Os números dispostos na 1ª linha e na 1ª coluna correspondem a cada um dos funcionários, e os números ao centro, a quantidade de interações, marcadas na cor vermelha quando eram iguais ou superiores a três vezes....	126

## **Capítulo 6**

6.1	Acesso da Invista na chegada do hall dos elevadores, com separação de acessos para a diretoria (administração) e para demais pessoas (atendimento).....	135
6.2	Indicações no corredor de acesso sobre os locais das salas de espera de representantes e clientes, respectivamente. Acima, detalhe da placa e vista geral da espera dos representantes, e ao lado, detalhe da placa e vista geral da espera dos clientes.....	136
6.3	Vista geral (acima) e detalhe (ao lado) da recepção e sala de espera da diretoria, com padrão de móveis e acabamento superior as outras salas de espera.....	137
6.4	Repartição A (E) e Repartição B (D). Notar o caminho e as distâncias entre os acessos, marcados por setas vermelhas, e a localização dos gabinetes, marcados por circunferências vermelhas.....	138
6.5	Quanto mais longe do acesso, mais privativo e "importante" se torna o ambiente.....	138
6.6	Comparação da modificação ocorrida no gabinete da Repartição A, da Fase 1 (E) para Fase 2 (D). Além da mudança no tamanho, houve uma mudança no acesso; antes, feito de forma imediata (representada pela seta vermelha), com o funcionário diretamente responsável por fazer o controle de acesso permanecendo de costas para a porta, o que	

	dificultava o controle (mesa com hachuras). Após a mudança, o funcionário passou a ficar de frente para o fluxo de acesso, interpondo-se entre este e a porta, facilitando o controle (as mesas brancas são de outros setores que não gabinete ou administração/assessoria).....	140
6.7	Porta do gabinete (E), detalhe (D) da placa de identificação e do aviso fixados na sua face externa.....	142
6.8	Comparação da modificação ocorrida no gabinete da Repartição A, da Fase 1 (E) para Fase 2 (D). Apesar de ter sua área diminuída, o gabinete passou a ser de <b>uso exclusivo</b> do líder e do vice-líder do órgão.....	144
6.9	Gabinete do dirigente da Repartição B: porta sempre aberta, ausência do previsto fechamento translúcido.....	146
6.10	Quadro de recados da Repartição B, utilizado, entre outras coisas, como veículo de repreensões por parte do dirigente do órgão, de forma a não constranger diretamente um ou outro funcionário específico.....	147
6.11	Comparação, nos três estudos de caso, das posições relativas das mesas de superiores (realçadas pelos círculos vermelhos) em relação aos subordinados. Na Repartição A e na Repartição B elas estão de costas para algum anteparo; na Invista, além de esse fato também acontecer nos setores A e B, é possível perceber a posição de destaque que a mesa do superior assume em relação as dos demais.....	151
6.12	Detalhe de um setor da Repartição A, evidenciando a diferença de posicionamento entre a mesa do supervisor e as dos demais funcionários.....	153
6.13	Caixas de som voltadas para o ambiente, em vez de estarem voltadas para o ocupante da mesa.....	156
6.14	Foto de parte do grupo reunido em um evento social.....	157
6.15	Colocada em um computador localizado no setor 3, foto de um encontro social entre pessoas de setores diferentes da Invista.....	157
6.16	Mapeamento das redes sociais do setor 3 da Invista. Notar a forte presença de ligações dos funcionários deste setor com pessoas de outros setores da empresa.....	158
6.17	Desktop de computador da Repartição A com foto de integrantes do setor.....	159
6.18	Fotografia física de grupo reunido em um almoço comemorativo de um dos componentes do grupo.....	160
6.19	Mapa das relações sociais partindo do Setor B na Invista. Notar a maior quantidade de ligações sociais partindo da cadeira de cor rosa, cujo ocupante era o aniversariante do almoço mostrado na figura anterior.....	161
6.20	Entre outros, desenho caricato do contorno de cinco amigos em um quadro de avisos da Repartição B, mais um 6º contorno, à direita do grupo. Todos possuem as iniciais de seus respectivos nomes.....	163

6.21	Detalhe da figura anterior.....	163
6.22	Quadro de recados da Repartição B com auto-desenho de um grupo de amigos unidos contra um antagonista comum.....	164
6.23	Redes sociais mapeadas no "grupo dos cinco" na Repartição B.....	165
6.24	Objetos de integrantes do setor ocupando o piso do local.....	166
6.25	Janelas ocupadas por cartazes promocionais do setor.....	166
6.26	Avisos diversos sobre organização e limpeza dos ambientes.....	170
6.27	Avisos sobre horários e procedimentos diversos, alguns com os respectivos vistos dos funcionários.....	171
6.28	Avisos solicitando que mesas não sejam "bagunçadas" ou "mexidas" sem a autorização de quem as utiliza habitualmente (a foto do canto superior direito foi retocada, pois a frase sobre o papel estava escrita com caneta marca-texto amarela, imperceptível na fotografia; por esse motivo, foi ressaltada digitalmente).....	172
6.29	Bandeja de copos ao lado do bebedouro (E) e prateleiras com utensílios de copa (D) na Repartição A.....	175
6.30	Copos e garrafas de uso pessoal.....	176
6.31	Copos de uso pessoal expostos.....	177
6.32	Território das incertezas na configuração atual do setor 2.....	179
6.33	Território das incertezas na configuração provisória do setor 2, durante a obra.....	180
6.34	Penúltimo layout (E) e layout atual (D) do setor 3 da Invista.....	182
6.35	Layout adotado imediatamente após a obra de reforma.....	182
6.36	Interpenetração dos espaços pessoais dos funcionários e representantes.....	183
6.37	Variadas situações (marcadas em cores diversas) nas quais os representantes posicionam as cadeiras que utilizam.....	184
6.38	"Território das incertezas" em posição única.....	184
6.39	"Território" das incertezas fragmentado.....	185
6.40	Na esquerda, uma das propostas de layout para a Repartição B, onde 4 mesas de uso individual estavam "de costas" para o ambiente (marcadas pelas setas vermelhas). Na direita, o layout implantado, onde somente o pessoal que trabalha nas bancadas permanece nesta posição.....	187
6.41	Bancada em uso por três funcionários; notar a maior distância entre os computadores nos 1 e 2, do que entre os computadores nos 2 e 3.....	192
6.42/ 6.43	Acrescentada uma mesa na lateral da bancada, para onde foi deslocado o computador nº 3.....	194

6.44	Setor P na Fase 2, com 2 mesas (E) e na Fase 3, com 3 mesas (D).....	195
6.45	A "fronteira" entre os setores M (mesa da esquerda) e P (mesa da direita), em diferentes ocasiões.....	196
6.46	Rotação de 90° da mesa do setor P, com a colocação de uma cadeira de interlocutor que ficou ao lado da cadeira servindo de "fronteira" do setor M.....	197
6.47	Pela casual existência de uma mancha escura no chão, é facilmente percebido o quanto a mesa foi deslocada para o centro da sala, afastando-se da janela.....	198
6.48	O deslocamento causado pela "fronteira", evidenciado com uma circunferência, e a conseqüente mudança de alinhamento das mesas.....	199
6.49	A mudança de alinhamento, evidenciada pela comparação da distância entre uma das mesas deslocadas e uma terceira, posicionada de forma perpendicular a elas.....	199
6.50	A troca e rotação da posição de uma mesa do setor P, antes perpendicular, e posteriormente, paralela à circulação.....	200
6.51	Marcadores-centrais de uso institucional na Repartição A.....	202
6.52	Janelas do setor M ocupadas por cartazes auto-promocionais.....	203
6.53	Uso de chaves como marcador-central pessoal.....	203
6.54	Cadeiras com mais de um casaco pendurado, indicando apropriação por mais de uma pessoa.....	204
6.55	Posicionamento de objetos pessoais, principalmente bolsas.....	206
6.56	Posicionamento de objetos pessoais, principalmente bolsas.....	207
6.57	Formas de apropriação "implícitas", não exibidas ostensivamente.....	208
6.58	Objetos utilizados como marcadores pessoais.....	210
6.59	Marcas pessoais colocadas em objetos e equipamentos institucionais.....	211
6.60	A foto superior (E) mostra um expressivo marcador-sinal, evidenciado pela apropriação da divisória para colocação de quadro de avisos, planilhas e fotos pessoais. A foto inferior mostra a mesma mesa, depois que o funcionário já não a ocupava mais.....	212
6.61	Símbolos de um clube de futebol exibidos ostensivamente pelo ocupante da mesa adjacente à parede.....	213
6.62	Personalização da parede adjacente à bancada.....	214
6.63	Personalização no gabinete, durante a Fase 2 do layout.....	215
6.64	Personalização do gabinete posteriormente à Fase 3 do layout.....	216

6.65	Liberação da superfície da mesa principal do gabinete (E), pela inserção de uma mesa auxiliar (D), para onde foi transferida parte da carga de personalização.....	217
------	--	-----

# INTRODUÇÃO

O principal aspecto deste trabalho, representado pelas relações entre ambiente construído e cultura<sup>1</sup>, está vinculado a uma pesquisa maior, que busca desenvolver ferramentas para uma **"Análise Enotopográfica<sup>2</sup> do Lugar: sistematização de metodologias para análise do espaço construído"**, coordenada pela Professora Cristiane Rose Duarte, orientadora desta tese, desenvolvida pelo Grupo de Pesquisa "Arquitetura, Subjetividade e Cultura", PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ARQUITETURA – PROARQ/UFRJ.

A tese também se afina com as pesquisas desenvolvidas no Grupo de Pesquisa "Qualidade do Lugar e Paisagem" (Sub-grupo **"Lugar e Trabalho"**, do PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ARQUITETURA – PROARQ/UFRJ, coordenado pelo Professor Paulo Afonso Rheingantz, co-orientador desta tese, que desenvolvem estudos em ambientes de trabalho do tipo escritórios, mesmo *locus* de estudo utilizado por nós.

Nossa escolha pelos ambientes de trabalho remete-se a uma questão anterior, que é a escolha pelo ambiente construído<sup>3</sup>. Segundo Souza (1995), o homem passa, atualmente, 95% do seu tempo em ambientes artificiais (construídos pelo próprio homem), e de acordo Machado<sup>4</sup>, nos países industrializados, cerca de 80% do tempo útil das pessoas é despendido em edifícios fechados<sup>5</sup>. Entendemos que uma parte significativa desse tempo pode estar sendo dedicada às atividades de trabalho; ainda que não consigamos determinar exatamente o quanto, sustentamos que é uma parcela considerável, tanto de tempo quanto de

---

<sup>1</sup> Duarte et. al., 2005.

<sup>2</sup> O termo usado tem sua construção com base no prefixo grego *ethos* – ciência que estuda o comportamento dos homens em seu meio. A Análise Enotopográfica estaria relacionada, assim, a uma aplicação de estudos de um grupo sócio-cultural em um determinado lugar; com base e suporte no espaço em si.

<sup>3</sup> Consideramos como ambiente construído todo ambiente diretamente criado e/ou modificado pelo Homem (SOUZA, 1995), processo que inerentemente, permite que haja influência direta da cultura sobre o ambiente natural.

<sup>4</sup> Apud Ornstein, Bruna e Romero (1995).

<sup>5</sup> E mesmo os 20% restantes, possivelmente dedicados ao lazer, também são passados em ambientes fechados.

significado que o trabalho representa, principalmente para o Homem contemporâneo das sociedades ocidentais<sup>6</sup>. Por isso, direcionamos nossa pesquisa para a análise cultural destes ambientes.

O ambiente construído, como obra arquitetônica na qual se constitui, reflete as características culturais da sociedade que o produziu, traduzidas em formas, cores, determinações de distâncias entre as pessoas, suas posturas, suas posições, simbolismos etc., mas mais do que isso, o ambiente construído também pode ser considerado como um reflexo cultural daqueles que o utilizam. Como nos afirma Hall (1994), o espaço é como uma linguagem silenciosa, que transmite informações a respeito de seus ocupantes. O ambiente construído reflete assim, necessariamente, aspectos culturais não só de quem o produziu, mas também de quem o utiliza, especialmente se for um ambiente de trabalho, em que o tempo passado no seu interior pode ser bastante significativo em termos de número de horas.

Ao analisar um ambiente sob a ótica de aspectos culturais, vemos que cada cultura se relaciona com os espaços de uma forma própria, e lhes atribui valores que são exclusivos dela, haja visto como a noção de belo varia em diversas partes do mundo. Da mesma forma, as sensações de conforto térmico, lumínico e acústico (DUARTE e SANTOS, 1998), bem como a idéia e a necessidade de privacidade também mudam bastante de cultura para cultura. Segundo Schein (1992), por exemplo, a maioria das culturas tem regras bastante claras sobre como definir espaço pessoal e íntimo, pelo uso de uma variedade de indicações como divisões, paredes, barreiras sonoras, contato visual, posição do corpo e outros mecanismos pessoais para sinalizar respeito pela privacidade dos outros. Jodelet (2002, p.32/34) também ressalta a influência da cultura sobre o espaço:

(...) a significação do espaço é marcada pela cultura e pela história, e as significações subjetivas que lhe emprestam seus ocupantes têm a ver com a biografia e a história de seu grupo. (...) a relação do sujeito individual ou coletivo com seu espaço de vida passa por construções de sentido e de significado que se baseiam

---

<sup>6</sup> Podemos ter uma idéia da importância e da força que o "trabalho" detém pela simples constatação de ser freqüente e contínua a preocupação com os altos índices de desemprego – pessoas que não têm um trabalho, o que, em nossa sociedade contemporânea ocidental, representa, muitas vezes, não ter meios para a própria subsistência.

(...) também no **valor simbólico conferido ao ambiente construído pela cultura** (grifo nosso).

Segundo os autores citados, podemos verificar que a forma de utilizar, perceber e valorar o espaço é peculiar a cada cultura. A partir deste fato, emerge uma constatação, de que as metodologias de análise do espaço construído não dão conta dos aspectos culturais, e podem resultar em dados incompletos e até incorretos; e, a partir dela, a hipótese a ser averiguada nesta tese, a de que **é possível construir métodos de análise de ambientes de trabalho que levem em conta os dados culturais do usuário**, tornando o resultado da pesquisa mais confiável e possibilitando a tomada de decisões futuras voltadas para a melhoria do bem-estar dos trabalhadores e, por conseqüência, de seu desempenho produtivo.

Assim, pela hipótese formulada, temos o problema central a ser respondido por esta pesquisa: **como avaliar os aspectos culturais nas análises de ambientes de escritórios?**

O objetivo geral que tencionamos alcançar com o desenvolvimento desta pesquisa pretende equacionar esta questão, por meio da tentativa de **desenvolver e aplicar uma proposta metodológica de análise cultural do espaço que permita compreender os valores e os significados dos ambientes de trabalho para seus usuários**. Por reconhecer a amplitude dos estudos culturais e a variedade de ambientes de trabalho existentes, objetivamos, especificamente, que esta proposta metodológica seja desenvolvida com vistas à sua aplicabilidade em ambientes do tipo escritórios, como já mencionado. Sustentamos que estudar os aspectos culturais inscritos pelo homem no ambiente de trabalho é, em última análise, estudar como o homem se relaciona com o trabalho e se dedica a ele.

Como objetivos específicos e respectivas justificativas para o presente estudo, apontamos:

- **entender como as características culturais (dos usuários) exercem influência no uso e no aspecto do ambiente de trabalho.** Essas características podem ser consideradas como “dimensões culturais”, e auxiliarão na investigação das relações entre homem – cultura – ambiente construído, tríade de elementos que permeiam a presente tese. As dimensões culturais serão o fio condutor que permearão as análises, e seu estudo poderá colaborar para a compreensão dos mecanismos de adaptação das pessoas ao seu ambiente de trabalho.
- **produzir parâmetros que contribuam com o desenvolvimento dos projetos de arquitetura de escritórios.** Entendemos que, a partir da compreensão de como as dimensões culturais influenciam no uso e no aspecto dos ambientes de trabalho, pode vir a se tornar menos complexa a tarefa que os arquitetos possuem, de desvendar os anseios e aspirações de seus clientes, de forma a projetar ambientes mais adequados para uso, projetos que sejam mais perenes, que não precisem de incansáveis modificações de layout e projetos de re-adaptação tão logo o usuário se instale em sua própria mesa, como muitas vezes vemos acontecer. Assim, acreditamos que a pesquisa poderá trazer um olhar mais sensível para os autores dos projetos de escritórios.
- **contribuir para o aperfeiçoamento do ensino da arquitetura.** Os nossos questionamentos sobre as relações entre homem – cultura – ambiente surgiram através de reflexões desenvolvidas durante nosso contato com pesquisa e pós-graduação. No entanto, a experiência como docente de um curso de graduação em arquitetura e urbanismo nos mostra que, para os alunos que começam a trilhar sua formação acadêmica, ainda é muito tímida a inserção desses conceitos nas grades curriculares. Na medida em que for fomentada a inserção de elementos culturais nas práticas de pesquisa e principalmente, profissionais, acreditamos que será com maior fluidez que elas serão trazidas para o interior das salas de aula da graduação. O impacto e o resultado de análises culturais de ambientes de trabalho podem fornecer informações preciosas aos futuros arquitetos, que ainda estão em processo de aprendizagem. Além da informação em si, a simples apreciação e interpretação dela contribuirá, aos poucos, para a formação de uma consciência de aspectos culturais no futuro profissional.

- **contribuir para a sistematização do método de análise etnotopográfica<sup>7</sup>**, a fim de aprofundar o conhecimento sobre as relações entre pessoa-cultura-ambiente.

Para atingir nossos objetivos, a pesquisa contou inicialmente com os estudos teóricos em área interdisciplinar, tanto sobre fundamentos da arquitetura, como também psicologia ambiental e antropologia. Para isso, contamos com uma revisão bibliográfica sobre os três assuntos, bem como um necessário aprofundamento no último deles, com estudos desenvolvidos no Programa de Pós Graduação em Antropologia e Sociologia (Museu Nacional - UFRJ) e no Programa de Pós Graduação em Sociologia e Antropologia (IFCS - UFRJ).

Durante esta fase de estudos teóricos, começaram a ser delineadas as dimensões culturais que viriam a nortear nossas futuras pesquisas em campo. Com isso, a proposta metodológica de análise cultural de ambientes de trabalho também começou a ser desenvolvida, sendo utilizada no início da pesquisa de campo, concomitantemente em dois estudos de caso. Após algum tempo, a proposta pôde ser reavaliada e foi sofrendo algumas modificações, fruto dos resultados que estavam sendo obtidos. Como nossas pesquisas de campo foram desenvolvidas simultaneamente em duas empresas diferentes, uma do setor privado e outra do setor público, pudemos verificar até que ponto determinada estratégia funcionava produzindo respostas ou não, em uma sistemática que era retro-alimentada à medida que a coleta de informações em campo progredia. Quando entramos em nosso terceiro estudo de caso, uma empresa também do setor público, a proposta pôde ser testada após as transformações, chegando à conformação que é apresentada nesta tese, embora consideremos, como poderá ser visto na conclusão deste trabalho, que o assunto sobre a análise cultural não se encerra (e nem poderia) em nossa pesquisa, representando um campo extremamente fértil para pesquisas posteriores. Assim, a presente tese está dividida em seis capítulos:

---

<sup>7</sup> Já mencionada pesquisa fomentada pelo CNPq, em desenvolvimento pelo Grupo de Pesquisas Arquitetura, Subjetividade e Cultura, no qual esta pesquisa está inserida, e que tem a finalidade de sistematizar métodos de análise do espaço com foco nos aspectos culturais de seus usuários.

## **1- Locus da pesquisa – Ambientes de trabalho: escritórios**

A análise cultural de ambientes tem dois aspectos que se não forem limitados, produzirão infinitas possibilidades de pesquisa: aspectos culturais e aspectos espaciais. Neste primeiro capítulo, delimitamos o “espaço” no qual nossa análise estará inserida; será em ambientes de trabalho, mais especificamente em escritórios.

## **2 – Referências culturais**

Da mesma forma que foi feito no primeiro capítulo, este servirá para delimitar as nuances e os aspectos culturais que serão levados em consideração na pesquisa. No entanto, como se trata de um tema bastante amplo e permeado de diferentes definições, foi necessário proceder a uma fundamentação teórica sobre sua base conceitual no seu próprio campo de conhecimento, a Antropologia. Além disso, também foram introduzidos conceitos da cultura organizacional, adequados pelo fato de a pesquisa tratar de ambientes de trabalho.

## **3 – Dimensões culturais**

Neste capítulo, são estabelecidas as dimensões culturais que servirão como elementos da análise cultural dos ambientes de trabalho. Por meio do estudo de autores diversos, como Hofstede (1997, 2001), Hall (1989, 1994), Trompenaars (1994) e Sommer (1973), entre outros, foram definidas as dimensões que pudessem ser adequadas à análise de ambientes de trabalho (escritórios): hierarquia e poder, coletivismo, controle da incerteza e delimitação de territórios. São apresentadas suas bases teóricas e estudos sobre os diversos autores.

#### **4 – Descrição dos estudos de caso**

No capítulo 4, apresentaremos os três estudos de caso feitos na pesquisa (Empresa Invista, Repartição A e Repartição B); sua descrição e caracterização; apresentação de desenhos arquitetônicos, fotos e demais informações relevantes para sua compreensão.

#### **5 – Construção da proposta metodológica de análise cultural de ambientes de trabalho**

Neste capítulo, fazemos a descrição, em etapas seqüenciais, de como foi a construção da proposta metodológica de análise cultural de ambientes de trabalho; como foi o embasamento teórico que originou a escolha dos métodos complementares iniciais; como ocorreu seu uso na prática, suas tentativas e erros, os procedimentos que foram abandonados e os métodos que foram incorporados (também com seu respectivo embasamento teórico), e como a proposta metodológica estava sendo capaz de servir de instrumento de leitura do ambiente, segundo as dimensões previamente estabelecidas. Além disso, neste capítulo, são realçadas as etapas da proposta que funcionaram de forma positiva, sendo estas adotadas como a sua configuração definitiva.

#### **6 – As descobertas de campo**

Aqui são apresentados os resultados obtidos com a aplicação da proposta metodológica em nossos estudos de caso, organizados pelas dimensões culturais. Poderão ser vistos exemplos práticos do reatamento das dimensões nos ambientes de trabalho.

Finalmente, serão apresentadas as **Conclusões** do trabalho, em que voltamos à hipótese e aos objetivos iniciais e verificamos como eles foram respondidos, mostrando a possibilidade de criação de uma proposta metodológica para “ler” culturalmente os ambientes de trabalho. Além disso, também pretendemos

fomentar uma maior compreensão do vasto campo das relações entre homem – cultura – ambiente.

Esperamos, com esta pesquisa, que a arquitetura dos ambientes de trabalho possa ser vista como um “cenário atuante” do desenvolvimento de forças produtivas, moldado pelos usuários que a utilizam enquanto estão *produzindo* o seu próprio trabalho. Nesse ponto, cabe ao arquiteto compreender como o homem percebe, utiliza, avalia e dá significado ao seu ambiente, podendo, pela interação produzida (entre homem e ambiente), ser o primeiro considerado como parte atuante do segundo.

# LOCUS DA PESQUISA ESCRITÓRIOS: AMBIENTES DE TRABALHO

**E**m um âmbito geral, nosso trabalho promove uma busca nas relações entre *Homem – Cultura – Ambiente*. Pretendemos, através da análise da *Cultura* refletida no *Ambiente*, contribuir para o bem-estar do *Homem*. Como forma de delimitar nosso escopo de trabalho, neste capítulo procederemos ao recorte espacial (ambiente) da pesquisa e, no capítulo subsequente, às definições subjacentes ao conceito de *Cultura*; suas implicações e aspectos a serem abordados, desenvolvidos em uma fundamentação teórica.

Em relação ao *Ambiente* que serviu de *locus* para o nosso estudo, utilizamos aquele onde são desenvolvidas atividades de trabalho humano, porque entendemos que a qualidade de vida do Homem, parâmetro muito fomentado atualmente, passa por uma série de elementos a serem considerados, sendo um deles, sem dúvida, a qualidade do ambiente em que se trabalha. Acreditamos que um dos caminhos para se chegar até esse ponto é compreender como acontecem as dinâmicas de uso nesses locais.

Dentro do leque da diversidade existente a respeito dos ambientes de trabalho, concentrar-nos-emos especificamente nos escritórios, por serem locais que apresentam possibilidades de usos diversos, porém homogêneos (permitindo flexibilidade na pesquisa sem fugir às bases necessárias de comparação): salas de trabalho propriamente ditas, salas de reunião, salas de espera, copas, circulações etc. Outro motivo que nos levou à escolha de escritórios foi a compatibilidade existente entre a maneira de executarmos nossa pesquisa de campo (presentes ali,

fazendo anotações) e o tipo de trabalho executado nestes locais, facilitando a condução do estudo.

Para uma melhor compreensão da escolha de ambientes de trabalho, passaremos a discorrer sobre alguns pontos que consideramos pertinentes a esses locais.

Em uma análise histórica, os ambientes de trabalho, tal como os conhecemos hoje, pluralizaram-se mais intensamente após a revolução industrial, com o surgimento das fábricas e a intensificação do comércio. Não cabe aqui discorrer sobre a história e evolução dos ambientes de trabalho encontrados na civilização ocidental nos últimos séculos, uma vez que tal assunto já foi bem abordado por Rheingantz (2000), Andrade (2000), Abrantes (2004), Simões (2005), Faria (2005), Rodrigues (2005) e Alvarenga (2005), trabalhos de quem nos remetemos.

O Homem passa parte de seu dia desenvolvendo atividades que tenham a ver com o seu trabalho, mormente no *ambiente de trabalho*<sup>8</sup>. Não entendemos que seja pertinente, no âmbito desta pesquisa, discutir a complexidade e a relevância que o *trabalho* representa para a sociedade, bastando-nos reconhecer que sua importância é incontestável, fato que, por si só, já reveste de relevância os estudos concernentes ao espaço dedicado a estas atividades. Em nosso caso, particularmente, interessa-nos estudar as ações que caracterizam os usos, bem como a forma de atribuir ao espaço valores e significados que interferem na relação entre o ambiente e o Homem que desenvolve o seu trabalho. Concordamos com Gifford (1997), quando argumenta que o suporte espacial apresenta importantes influências no comportamento do Homem no trabalho. Além disso, segundo o mesmo autor, “o projeto de um bom lugar de trabalho começa com o conhecimento das relações entre pessoa e ambiente no local de trabalho”<sup>9</sup>. Aqui, ao falarmos de pessoa, podemos entendê-la também como uma coletividade. Remetendo-nos a Dummont (1985, p.127), para quem “as culturas

---

<sup>8</sup> Atualmente, com a facilidade das comunicações em alta velocidade e com o desperdício que é provocado pelo tempo gasto em deslocamentos, vem crescendo muito a tendência dos *home-offices*, principalmente nos trabalhos mais intelectuais, em que a presença física do trabalhador não é requerida diariamente no seu local original de trabalho. Mesmo nesse caso, num *home-office*, entendemos que se trata de um ambiente de trabalho, independentemente da edificação onde esteja inserido. Ainda, para mais informações sobre o trabalho (e seus ambientes) na era *Pós-Industrial*, verificar Rheingantz (2000).

<sup>9</sup> Gifford, 1997, p. 279. (Tradução livre da autora).

são *indivíduos coletivos*”, vemos que o processo de moldagem do lugar (DUARTE, 1993) no ambiente de trabalho também é marcado pelo grupo que o utiliza; as lógicas internas de uso e dinâmica vigente naquele ambiente são como “normas” não escritas, mas que o grupo, como um todo, tem conhecimento e ajuda a formar. Essas “normas” são passadas aos recém-chegados quase sempre de forma implícita, e estes, aos poucos, começam a fazer parte da mesma lógica interna de uso do local: qual mesa é preferencialmente de quem; qual computador nunca deve ser usado, mesmo que o seu não esteja funcionando; quem nunca deve ser interrompido quando estiver no seu “canto” etc. É, aos poucos, na aplicação desse código implícito vigente que ocorre o processo de moldagem do lugar, e é por meio da apreensão desse código que pretendemos *ler* (HALL, 1994) culturalmente os ambientes de trabalho, como reflexo do grupo que o utiliza.

Em que pese a extrema relevância de todos os estudos desenvolvidos mostrando a importância da qualidade dos ambientes de trabalho para o seu bom desenvolvimento, sustentamos que esta é uma área em que as pesquisas e os estudos não se esgotam; primeiramente, porque já é um campo suficientemente vasto por si mesmo (abrindo o leque para os inúmeros tipos de tarefas, produções, qualificações de trabalhadores etc. que produzem juntos uma permutação numérica de infindáveis variáveis); e, em segundo lugar, porque as características do trabalhador, do trabalho e dos ambientes de trabalho vêm mudando bastante ao longo das últimas décadas.

A influência que a arquitetura exerce na produção do trabalho não é um tema inexplorado; contudo, acreditamos que ainda há muito mais para ser pesquisado. Juntamente com todos elementos de conforto ambiental e ergonomia, além de outros, entendemos que os aspectos culturais do ambiente de trabalho igualmente afetam o desenvolvimento deste. Entendemos que o espaço construído é um fechamento cultural, como dizem algumas correntes da antropologia, e, portanto, a forma pela qual ele se apresenta para o Homem terá íntima relação com o que se desenvolve no interior de seus ambientes.

As variáveis cognitivas e comportamentais e os valores de uso dos espaços de trabalho são fortemente regidos por fatores culturais do grupamento social envolvido. Tal afirmativa sustenta-se em estudos que comprovam que certos

parâmetros como a tolerância aos ruídos, ao calor e à luz podem variar bastante de uma cultura para outra (DUARTE, 1993; RAPOPORT, 1969, 1990, 1997; HALL, 1994), assim como as noções de agradabilidade, privacidade e pertencimento ao lugar (DUARTE, 1993; DUARTE, BRASILEIRO, SANTANA, PAULA, VIEIRA, UGLIONE, 2005; DUARTE, SANTANA, BRASILEIRO, VIEIRA, PAULA, UGLIONE, 2006; TOZETTO, 2006; COELHO, 2004; SANTANA, 2004). Da mesma forma, a própria visão de mundo e a noção do que é belo (ORTEGA, 2003) podem afetar consideravelmente a breve avaliação mental que cada ser humano rapidamente faz do seu ambiente de trabalho ao tomar contato com ele e, em seguida, virão todas as noções anteriormente citadas. Portanto, sustentamos que o ambiente de trabalho poderá ser adequado ou não, para o seu desenvolvimento, em função do grupo cultural que o utilizará.

Na qualidade dos ambientes de trabalho estão envolvidos outros elementos, além dos culturais. Inúmeros são os estudos que buscam avaliar se os níveis de luz, calor e ruído são apropriados ou não; se há baixa ou elevada densidade ocupacional; se os fluxos de pessoas e materiais estão funcionando bem ou dificultando a circulação geral no ambiente, entre outras avaliações. Todas elas são necessárias e não podem, em hipótese alguma, ser excluídas. Sustentamos, no entanto, que devam ser complementadas com uma *análise cultural do espaço*, onde alguns fatores que envolvem culturalmente os usuários poderão estar refletidos no ambiente; se soubermos interpretá-los, será possível chegar a uma avaliação mais real desse ambiente, representativa para aquele grupo de usuários, podendo todavia servir de embasamento para futuras pesquisas e projetos.

A respeito de análises de aspectos culturais em ambientes de trabalho, um dos primeiros estudos feitos sobre esse assunto foi desenvolvido por Hofstede (1997), em várias filiais da IBM, em diferentes países. O autor verificou a existência de algumas diferenças culturais significativas que atuavam no relacionamento entre as pessoas, como por exemplo, a necessidade que algumas têm de controlar as incertezas, não conseguindo lidar com situações imprevistas. Ao utilizar essa análise em nossa pesquisa, rebatendo-a para o espaço físico, essa característica cultural pode estar refletida sob a forma de um ambiente extremamente organizado, com locais e objetos próprios para cada situação anteriormente prevista, não sendo

possível um eventual multiuso, podendo também o ambiente exibir normas e procedimentos de maneira ostensiva.

Existem outras dimensões evidenciando mais diferenças culturais. Como exemplo, podemos citar a tendência ao coletivismo. Questionamos se em um ambiente de escritório com arranjos de layout do tipo células isoladas, os usuários tiverem uma forte noção de grupo e de coletivismo, além de haver sinais do grupo marcados no ambiente (fotos de confraternização; símbolos gráficos compartilhados), provavelmente haverá muita circulação, para poder atender à interação que naturalmente acontecerá entre eles. Nesta pesquisa, buscamos indicar, por exemplo, se tal potencial de interação poderia ser mais bem aproveitado caso o layout permitisse alguns lugares para trabalhos em grupo, dando aos usuários mais conforto e condições para o desenvolvimento de suas funções, sem prejuízo das tarefas desenvolvidas. Tanto o coletivismo quanto o individualismo representam características culturais fortemente marcadas em algumas sociedades, o que pode ser considerado um exemplo da interação entre Homem – Cultura – Ambiente (de trabalho); por serem categorias relacionadas com as bases culturais dos grupos de trabalhadores, pretendemos gerar formas de olhar e compreender seu rebatimento no espaço construído.

Um outro estudo a respeito de aspectos culturais em ambientes de trabalho, especificamente, nos escritórios de advocacia, desenvolvido por DUARTE; BRASILEIRO; CUNHA; SIMÕES (2006), analisa como o imaginário coletivo percebe e avalia o aspecto geral de um escritório desse gênero. O estudo indicou que as características mais esperadas por um cliente ao adentrar em um escritório de advogado (revestimentos em madeira escura, cores sóbrias, mobiliário tradicional, exposição de livros na estante) refletem, em última instância, o que o cliente espera encontrar naquele profissional em pessoa (seriedade, sobriedade, tradição, conhecimento), confirmando, desse modo, o quanto características culturais podem influenciar e, na verdade, *falam* pelo ambiente de trabalho e pelo trabalhador.

A busca da comprovação de nossa hipótese, apresentada na introdução desta tese, aponta para a elaboração de uma proposta metodológica permitindo compreender os aspectos culturais que emergem no ambiente de trabalho, como

forma de contribuir com a sua avaliação e, também, para o desenvolvimento de futuros projetos arquitetônicos. Acreditamos que a compreensão dos aspectos culturais do ambiente construído, de uma forma geral, pode ser bastante útil para a busca do bem-estar do *Homem no ambiente*.

Após a definição do tipo de *Ambiente* onde acontecerá nosso estudo de campo, no próximo capítulo desenvolveremos a fundamentação teórica necessária para o entendimento e a delimitação dos aspectos subjacentes à *Cultura* que serão necessários em nossa pesquisa.

# REFERÊNCIAS CULTURAIS

## 2.1 CULTURA: UMA BREVE REVISÃO PARA REFERÊNCIA

**N**osso trabalho permeia as relações entre Homem – Cultura – Ambiente. Entender como o ambiente pode “falar” sobre o homem e a sua cultura é um dos nossos objetivos. Após estabelecermos que pesquisaremos a esse respeito especificamente nos ambientes de trabalho, entendemos ser necessário, para a compreensão das discussões apresentadas nesta tese, delinear uma abordagem teórica envolvendo alguns aspectos culturais, definindo as delimitações necessárias para sua aplicação em nossa pesquisa. Este capítulo trata, portanto, de como serão considerados os aspectos culturais pertinentes ao nosso trabalho.

O estudo da cultura enquadra-se em uma área ligada fundamentalmente à humanidade e ao Homem, cabendo à Antropologia sua descrição e análise. No entanto, dependendo da corrente e do enfoque, até mesmo na Antropologia é possível encontrar diferentes delineamentos para o conceito de cultura. Somente Kroeber & Kluchohn<sup>10</sup> chegaram a catalogar mais de 160 definições para o conceito de “cultura”, isso em 1952, quando as grandes mudanças ocorridas nos anos 60 na antropologia ainda estavam por vir.

O termo cultura vem do latim *colere*, que significa cultivar. Originalmente, estaria relacionado às atividades agrícolas, mas podemos entender que o sentido de *cultivo* também está relacionado às relações humanas e sociais, ao conjunto de normas e regras de uma sociedade, *cultivadas* pelo homem. Não nos cabe aqui definir o conceito de cultura<sup>11</sup>, mas entendemos ser necessário delinear alguns

---

<sup>10</sup> Apud Velho & Castro 1979, p.13.

<sup>11</sup> É interessante mencionar as palavras de Apte (apud Spencer-Oatey, 2000) a esse respeito: “Apesar de um século de esforços para definir Cultura adequadamente, no início dos anos 90 ainda não havia concordância entre os antropólogos sobre a sua natureza”.

aspectos culturais com os quais nos identificamos, para que seja esclarecida a linha de nosso raciocínio ao longo do trabalho.

Entre as várias definições existentes para "cultura", entendemos que as que mais se aproximam da linha de pensamento de nosso trabalho são aquelas que tratam o conceito como um **conjunto de regras** (DAMATTA, 1986) ou um **sistema de símbolos e significados** (GEERTZ, 1989). Segundo Damatta, cultura é

a maneira de viver total de um grupo, sociedade, país ou pessoa (...), um mapa, um receituário, um código através do qual as pessoas de um dado grupo pensam, classificam, estudam e modificam o mundo e a si mesmos. É justamente porque compartilham parcelas importantes deste código (a cultura) que um conjunto de indivíduos com interesses e capacidades distintas e até mesmo opostas transformam-se num grupo e podem viver juntos sentindo-se parte da mesma totalidade. (DAMATTA, 1986, p.123).

Já para Geertz, cultura é um

padrão de significados transmitido historicamente, incorporado em símbolos, um sistema de concepções herdadas expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens se comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento em relação à vida. (GEERTZ, 1989, p.103).

Conjugando os pensamentos dos dois autores, podemos dizer que o parâmetro de cultura com o qual nos identificamos e adotamos para o presente trabalho é **um sistema de códigos aprendidos socialmente, transmitido de pessoa a pessoa, formado por significados compartilhados e reciclados através dos tempos.**

Mesmo sendo um assunto de extrema complexidade e variadas nuances, a cultura não deixou de ser estudada e pesquisada através dos anos. Sua influência está presente em todos os eventos que contem com a presença de pessoas. O estudo e a descrição de elementos culturais se faz mais importante na medida em que a globalização e a facilidade cada vez maior da comunicação global aproximam grupos detentores de culturas tão diversas, evidenciando a necessidade de uma maior compreensão das lógicas e tradições de cada povo.

Ainda acreditamos ser adequado mencionar uma definição do conceito que pode não ser considerada a mais precisa de todas, mas que, em nosso entender, resume de forma apropriada e concisa a razão principal da existência desse trabalho, a busca da conexão entre o Homem e o ambiente construído: Para Herskovits, **“cultura é parte do ambiente feita pelo homem”** (HERSKOVITS, 1974, p. 29, grifo nosso). Como nossa pesquisa desenvolve-se em ambientes de trabalho, a partir desta noção podemos argumentar que o ambiente em que o homem trabalha é moldado por ele próprio, de acordo com a sua cultura e, portanto, estudar os aspectos culturais que o homem inscreve no ambiente de trabalho é, em última análise, estudar como o homem se relaciona e se dedica ao seu próprio trabalho.

O estudo de aspectos culturais é realizado hoje em diversas áreas de aplicação, como as artes em geral, o design, a arquitetura, os produtos que estejam presentes no mercado nacional e internacional, a gastronomia, a comunicação e a moda, entre vários outros. Em cada um desses setores, há estudos sobre os aspectos culturais que têm como objetivo entender e, quando for o caso, adequar produtos e procedimentos de acordo com as diferenças culturais dos grupamentos sociais concernidos. No setor de Administração e Negócios, particularmente, há vários estudos e pesquisas desenvolvidas sobre o assunto, que além de produzirem preciosas informações sobre fatores pertinentes à cultura de diferentes populações, deram abertura a um campo específico de estudo: a cultura organizacional. Este campo também passa por estudos que verificam como culturas de grupos sociais pertencentes a nações diferentes afetam a estrutura e o funcionamento das organizações, e são principalmente representados pelas pesquisas de Geert Hofstede (1997 [1991], 2001 [1980])<sup>12</sup>.

Com o desenvolvimento e expansão desta nova área de estudo, não tardaram a surgir novos enfoques e aplicações para ela, ampliando a sua abordagem. Nas palavras de Mayntz,

(...) estudos empíricos de cultura organizacional tratam principalmente de firmas industriais ou corporações de negócio,

---

<sup>12</sup> Além deste autor, também podem ser referenciados ao tema Schein (1992) e Trompenaars (1994).

mas as mesmas perguntas podem ser feitas obviamente a qualquer outro grupo social organizado<sup>13</sup>.

Como exemplo, podemos citar o trabalho de Evers (2001), que utiliza as teorias culturais oriundas da área de administração no design, e Vöhringer-Kuhnt (2002), que faz o mesmo na área de psicologia. Além disso, também há um entendimento de que uma "organização" pode ser simplesmente um "grupo", que tenha objetivos específicos em comum, e assim a sua chamada "cultura organizacional" seria tão somente o conjunto das lógicas culturais características daquele grupo, um produto de seu aprendizado, conjugado às suas crenças e valores compartilhados; um componente de um sistema social maior que se manifesta naquele grupo específico (COHEN apud MACEDO, 2003). Da mesma forma, Morgan (1996) também afirma que é a cultura das pessoas que delinea o caráter da organização, não importa de qual nacionalidade ela seja.

O uso das noções e teorias provenientes da cultura organizacional permitiu a existência de uma maior definição de parâmetros culturais que pudessem ser utilizados em pesquisas; em nosso caso, especificamente, a cultura organizacional também se mostra adequada, até certo ponto, porque surgiu vinculada aos ambientes de trabalho, *locus* de nosso estudo. Suas teorias, apesar de hoje em dia estarem expandidas, tiveram origem nesse tipo de ambiente.

Utilizando os estudos feitos em escritórios de vários países, a cultura organizacional conseguiu sintetizar características culturais passíveis de comparação entre culturas diversas, como por exemplo, os sentidos de "individualismo", "coletivismo", "controle de incertezas" e "hierarquia". Essas características começaram a ser delineadas, na cultura organizacional, por Inkeles e Levinson (1969) e, posteriormente, de forma bem mais difundida, por Hofstede (1997, 2001), como já mencionado. No entanto, a gênese antropológica de algumas delas é ainda anterior, e distante desta área. Dumont (1985, 1992), na década de 1950, por meio de um estudo sobre as castas na Índia, foi quem estabeleceu as teorias sobre individualismo, coletivismo e hierarquia, fundamentando sociologicamente essas noções, que mais tarde acabaram por ser "incorporadas" pela cultura

---

<sup>13</sup> Mayntz, 1992, p.221. Tradução livre da autora.

organizacional (mesmo em áreas além da cultura organizacional, o trabalho de Dumont também é utilizado como suporte, sendo exemplo o visto em Velho (2004), que faz questão de esclarecer, contudo, não se tratar de negar que reflexões a cerca do tema do individualismo já tenham sido feitas desde a Antiguidade Clássica).

Consideramos importante a menção ao trabalho de Dumont porque, apesar de estarmos desenvolvendo uma pesquisa no âmbito da arquitetura, há o envolvimento de abordagens multidisciplinares, mormente a Antropologia, fonte dos aspectos culturais que fazem parte de nossa de pesquisa. A cultura organizacional, um viés derivativo do estudo da cultura, não tem por si só a profundidade e a densidade que a Antropologia traz em seu bojo, mas por outro lado, faz com que alguns conceitos se tornem mais “palatáveis” aos pesquisadores sem formação nesta ciência, e por esse motivo a utilizamos. Entretanto, para não fugir à gênese da teoria, entendemos ser importante trazer, ainda que de maneira tênue, algumas nuances dos estudos antropológicos que deram origem aos conceitos tão amplamente incorporados pela cultura organizacional.

Podemos introduzir esse pequeno “passeio” por Louis Dumont lembrando que, para ele, as **“as culturas são indivíduos coletivos”** (1985, p.127); pelas teorias por ele desenvolvidas, podemos perceber que há um verdadeiro entrelaçamento entre as noções de individualismo/coletivismo e hierarquia. Segundo Leirner (2003), o par “individualismo e hierarquia” de Dumont é na realidade um desdobramento do par “indivíduo e sociedade”, categoria central das ciências sociais.

Para Dumont (1985, 1992), uma relação hierárquica é a existente entre um “conjunto” e os elementos que fazem parte desse “conjunto”, presumidamente todos iguais, com uma relação de interdependência entre si. O autor considera como *Homo Major* o Homem coletivo, uma sociedade em que encontramos as relações hierárquicas na forma de *englobamento das partes*, ou seja, dando-se a hierarquia através do englobamento das partes pelo todo. Ainda a respeito de coletividade e hierarquia, o autor determina uma outra situação, a qual ele nomeia *englobamento do contrário*, que podemos entender como sendo uma

relação hierárquica de duplo sentido, mantendo cada parte hierarquia sobre a outra, em diferentes níveis.

Da mesma forma, é chamado por ele de *Homo Minor* o Homem individual, que na Índia, é representado pelo indivíduo “*fora-do-mundo , o renunciante, ao mesmo tempo exterior e superior à sociedade propriamente dita*” (DUMONT, 1992, p. 296). É alguém que permanece fora do mundo social, renunciando a sua posição no sistema de castas. Sua presença na sociedade indiana “*impulsionou-a aos modos de pensamentos individualistas*” (DUMONT, 1992, p.297), mais característicos do Ocidente, principalmente após a Revolução Industrial. Como linha-mestra de seu pensamento, Dumont comenta que na Índia, as partes são subordinadas à noção de totalidade, e no ocidente, a noção de totalidade é que é subordinada às partes. O autor sustenta que, no Ocidente, a noção de individualismo tomou forma após a Revolução Francesa, cujos ecos se expandiram por todo Ocidente, nas noções de liberdade e igualdade, base de várias constituições; assim como também após a Revolução Industrial, que da mesma forma, expandiu e disseminou a possibilidade da força de trabalho individual, oferecida livremente, em contraste com a força de trabalho familiar tradicional.

Sobre a oposição da configuração de valores entre holismo<sup>14</sup> e individualismo, Dumont preconiza que na primeira prevalece um arranjo “*tradicional , em que cada ser particular contribui em seu lugar para a ordem global, e [a segunda é] moderna, em que o ser particular é a medida de todas as coisas*”.<sup>15</sup> No holismo, o “todo” é superior às partes, sendo ele o pólo de convergência e fidelidade, enquanto que no individualismo, não há um “todo” social assim configurado, a sociedade é tão somente a junção das várias partes, e se configura em um meio para o desenvolvimento dos elementos individualmente.

Dimensões culturais como individualismo, coletivismo e hierarquia serão amplamente utilizadas nesta pesquisa como pontos de apoio para a interpretação dos significados impressos nos ambientes de trabalho pelos seus

---

<sup>14</sup> No sentido de “coletivismo”. Afirma Dumont que utiliza o termo porque entende que nessa situação, o homem está “subordinado à totalidade social”. (DUMONT, 1985, p.206)

<sup>15</sup> Leirner, 2003, p.38.

ocupantes. Em que pese o fato de que essas dimensões serão desenvolvidas neste trabalho com a utilização de referências da cultura organizacional, sua gênese antropológica estará permeando as análises que serão efetuadas a partir delas.

Como é inerente a qualquer pesquisa que passe pelo tema da cultura, o seu desenvolvimento é dedicado principalmente ao ser humano, elemento fundamental e inextricavelmente relacionado ao assunto. Não é diferente nas pesquisas voltadas para as chamadas culturas organizacionais. O seu estudo, fazendo a decomposição de algumas características, permite um entendimento mais completo do Homem e dos grupos culturais por ele formados. É bom ressaltar, no entanto, que essas características culturais não necessariamente estarão refletidas em cada um dos componentes do grupo. Mesmo fazendo parte de um ou mais grupos culturais, o ser humano tem a capacidade de questionar e agir diferentemente daquilo que seria o seu "padrão cultural" (HOFSTEDE, 1991) e embora até mesmo a opção pela não-adequação aos padrões inerentes à cultura do grupo em que está inserido seja também efetuada dentro de uma forma de pensar, agir e entender o mundo, que tem suas bases na cultura em que a pessoa que "faz a opção" está inserida<sup>16</sup>, é esse fato que permite a existência de uma dinâmica de alterações culturais. De outra forma, as culturas de todas as sociedades se manteriam as mesmas ao longo dos séculos. Laraia (2003) vai mais além, afirmando que é a capacidade de questionar os próprios hábitos que nos torna diferentes dos animais; por esse motivo é que as formigas, apesar de viverem em sociedade, composta por inúmeros membros, têm, segundo o autor, rigorosamente o mesmo comportamento há milhares de anos. Nesse mesmo sentido, Marx, citado por Santos e Duarte (2002), argumenta que a diferença entre as abelhas e os arquitetos é o fato de os segundos, ao contrário das primeiras, terem em mente a figura da própria construção antes de executá-la, o que torna a sua forma subordinada à sua vontade.

A partir dessa sedimentação da inseparabilidade entre Homem e Cultura, e das características delineadas no campo da cultura organizacional, buscaremos, no

---

<sup>16</sup> Notas de aulas da disciplina "Arquitetura e projeto do lugar", ministrada pela Prof. Cristiane Rose Duarte, PROARQ/FAU/UFRJ.

presente estudo, utilizar as teorias daquela área para a análise das relações entre o homem e o seu ambiente de trabalho, sendo o primeiro o produtor do segundo, e o segundo um reflexo indelével dos aspectos culturais do primeiro. Contudo, falta-nos definir, de forma mais específica, qual é o Homem cujos aspectos culturais inscritos nos ambientes de trabalho serão investigados.

## **2.2 CULTURA “DE QUEM”?**

O ambiente construído, ou seja, a interferência feita pelo Homem no ambiente natural, é uma parte importante desta pesquisa. A Arquitetura é uma das manifestações humanas mais perenes na civilização; compreender sua expressão pode ser um dos caminhos para a compreensão do Homem. Amos Rapoport (1969), por exemplo, procedeu a uma extensa pesquisa sobre diferenças culturais expressas na forma de habitações em várias partes do mundo e, para tal, se baseou em análises de construções vernaculares, por entender que, sendo um produto planejado e construído pelos próprios moradores e entes próximos, essas habitações representavam a expressão direta de valores, imagens, percepções e modos de vida daquelas pessoas.

Mesmo quando se trata da arquitetura produzida por alguém que possua o devido conhecimento técnico-científico para esse fim, ainda assim, obviamente, a arquitetura não deixa de ser um meio de expressão humana. A figura do arquiteto como um “maestro” dos espaços remonta à antiguidade; já não é nova, mas sua presença era primordialmente requerida para o projeto de edificações institucionais, palácios de autoridades e edificações similares, privilégios de uma pequena parte da população que detinha o poder de decidir pela sua construção ou não. A figura do arquiteto, em grande parte, não estava presente nas construções de menor importância no contexto social, sendo elas produzidas muitas vezes por seus próprios futuros usuários<sup>17</sup>. Com as mudanças ocorridas no mundo após a Revolução Industrial, e a necessidade da

---

<sup>17</sup> Podemos dizer que através dos tempos, essa situação vem mudando gradativamente; cada vez mais vem sendo requerida a presença do arquiteto para desenvolver um projeto de arquitetura; no entanto, principalmente nos países menos desenvolvidos, ainda é maciça a existência do auto-projeto, mesmo que a fase seguinte não seja necessariamente de auto-construção.

diversificação dos diversos tipos de edificações, a figura do arquiteto tornou-se mais presente. Como bem apontam Elali e Pinheiro (2003), o processo projetual de uma obra arquitetônica, tal qual a conhecemos atualmente, é uma decorrência histórica da divisão social do trabalho, que separou em pessoas diferentes o produtor e o usuário do ambiente construído, ou seja, o usuário deixou de projetar seu próprio espaço.

Com uma inserção mais freqüente na produção de uma edificação, o arquiteto teve seu campo de trabalho ampliado. Ao projetar, ele o faz para alguém que o solicitou, para atender a um determinado propósito. Entretanto, poderíamos ir um pouco além na discussão, inserindo mais uma derivação, que acontece quando o solicitante do projeto não é o mesmo que usará a edificação, o que se configura no caso de que quem está pagando pelo projeto não ser o futuro **usuário** daquele ambiente construído, fato que normalmente acontece quando falamos de escritórios (obviamente, há mais vetores envolvidos na produção, como investidores, administradores e construtores, entre outros, como nos esclarece Rheingantz, ao falar sobre o modelo de produção na atual “sociedade informacional” (CASTELLS apud RHEINGANTZ, 2000, p. 71).

Assim, de uma forma geral, o projeto arquitetônico tem início em uma demanda a ser suprida e alguém disposto a pagar para suprir tal demanda. Na concepção do produto arquitetônico, entram em cena principalmente os valores dos que têm o poder de decisão – investidores, proprietários, etc. (RHEINGANTZ, 2000) e do arquiteto. Este, além de tudo, também contribui com seu conhecimento técnico, que deverá fazer com que, para ser adequado ao futuro usuário, idealmente, o ambiente deverá ser desta ou daquela forma. Assim, nesse momento, há o risco de o arquiteto transmitir inadequadamente seus próprios valores ao projeto, como nos lembra Moore:

Cada vez que o arquiteto move seu lápis, ele faz suposições sobre as necessidades humanas, muitas das quais são inconscientes, e decide sobre como o meio ambiente construído pode satisfazê-las. (MOORE apud ELALI e PINHEIRO, 2003, p. 133).

Da mesma forma que os valores do arquiteto podem se impor aos valores dos demais elementos que fazem parte do processo, também é possível os valores do grupo de decisão se sobreporem aos dos demais. Não é difícil imaginar exemplos em que o desejo de grandeza de um proprietário faz com que sejam produzidas edificações que acabam por ser rejeitadas pelas outras pessoas, inclusive pelos seus próprios usuários. Todavia, o que é mais raro de acontecer, mormente nas sociedades capitalistas ocidentais, é uma extrema consideração aos valores dos usuários, em detrimento das outras partes. É claro que em uma situação de um projeto institucional, como, por exemplo, um banco, será praticamente impossível incorporar ao projeto os valores dos seus futuros usuários (os funcionários e os clientes), porque além de formarem um extenso grupo humano, ele é flutuante ao longo do tempo. Sommer (1979) sugere, em função dessa dificuldade que, em vez de buscar um usuário hipotético, pode ser mais razoável analisar as construções afins já existentes, considerando não apenas o seu uso proposto originalmente, mas também sua transformação em função do seu uso efetivo. Sob um certo aspecto, pode ser direcionada a esse tipo de avaliação a nossa busca pela identificação de aspectos culturais dos usuários impressos nos ambientes de trabalho. No mundo contemporâneo, os ambientes de trabalho fazem parte, em sua maioria, de edificações institucionais, onde os usuários não têm seus valores e significados levados em consideração na concepção arquitetônica, pelos motivos expostos acima. Contudo, os usuários inscreverão no ambiente seus valores e significados, formando assim uma espécie de “linguagem silenciosa” (HALL, 1994), passível de ser interpretada. Além disso, a ocupação humana dos “espaços” também contribui para que eles se transformem em “lugares”<sup>18</sup> dotados de afeto, incluindo aí o processo de sua moldagem (DUARTE, 1993), e segundo Rodman (2003), os Lugares são construídos socialmente pelas pessoas que neles vivem e os conhecem. Em um ambiente de trabalho tradicional, com jornadas de trabalho de 8 horas, em que as pessoas passam um tempo significativo do seu dia, entendemos que não há como permanecerem indiferentes ao ambiente; alguma relação com aquele local será

---

<sup>18</sup> Nos remetemos aqui à clássica definição de Tuan (1983), para quem o “espaço” transforma-se em “lugar” quando o usuário desenvolve afetividade em relação a este local. Neste trabalho, sempre que estivermos nos referindo a esse “lugar”, sua grafia terá sua letra inicial escrita em maiúsculo (Lugar).

indubitavelmente desenvolvida, e se refletirá no suporte espacial e na sua dinâmica de uso. Por isso sustentamos, como hipótese desta tese, que é possível criar uma proposta metodológica para interpretar esses “sinais” que os usuários inscrevem nos seus ambientes de trabalho.

Rodman (2003) também argumenta que, apesar de cada Lugar poder ter uma realidade única para cada pessoa, os seus significados podem ser compartilhados com outras. Na análise de construções já existentes, podem ser verificados os elementos culturais provenientes do(s) grupo(s) de usuário(s); estes serão um ponto-chave do processo porque um mesmo pesquisador, ao fazer a análise de dois ambientes fisicamente iguais, porém com usuários de culturas diferentes entre si, certamente poderá verificar que as duas análises terão produzido resultados diferentes, pela falta do “compartilhamento de significados” (RODMAN, 2003). É esse mesmo compartilhamento que nos remete à cultura. Podemos nos reportar a Laraia que, inspirado por Geertz (1989), sustenta que *“Estudar a cultura é (...) estudar um código de símbolos partilhados pelos membros dessa cultura”*<sup>19</sup>, bem como ao próprio Geertz, que nos lembra que *“a cultura é pública porque o significado também o é”*<sup>20</sup>. Por isso, entendemos a visão de mundo, os valores e os hábitos de um grupo, reflexos da sua cultura, ficarem marcados no ambiente, e também por isso entendemos haver uma inseparabilidade entre o estudo da forma pela qual o Homem ocupa e interpreta os ambientes e o estudo da sua cultura; por esse motivo, acreditamos ser necessário inserir algumas dimensões culturais que atuem como instrumentos de investigação na análise cultural do espaço a qual procederemos nesta pesquisa.

Ao proceder à análise cultural do ambiente, necessariamente temos que considerar a influência exercida por quem está fazendo a análise, ou seja, o pesquisador. Tanto quanto em relação aos usuários, os elementos culturais e subjetivos provenientes do pesquisador também exercerão influência no resultado da análise. Podemos dizer que acontece algo como o “efeito Heisenberg”,

---

<sup>19</sup> Laraia, 2003, p.63.

<sup>20</sup> Geertz, 1989, p.22.

quando o simples fato de observar e pesquisar interfere no resultado obtido<sup>21</sup>. Esse é também um preceito existente entre os antropólogos, ao efetuarem uma observação etnográfica. Se por um lado, para Levi Strauss é necessário haver sensibilidade para evitar que os próprios valores modifiquem o prisma da observação, permeando os resultados com etnocentrismo (LÉVI-STRAUSS, 1986) por outro, na etnografia, o pesquisador se faz presente e leva em conta o impacto que as observações produzem em seus próprios sentimentos (GEERTZ, 1989; MAGNANI, 2003) . Assim, sabemos que um dos caminhos para se chegar a esse resultado é ter consciência de que não há como desconsiderar essa influência, e sabendo da sua existência, de como estará atuando, poderá ser mais fácil considerá-la na observação. Buscando um apoio especificamente nas Ciências Sociais, podemos dizer que é uma maneira de o Bias<sup>22</sup> não ser evitado, muito pelo contrário, aceita-se e admite-se conscientemente a sua existência, como mais um elemento da análise. Estendendo esse raciocínio, podemos comentar que o mesmo termo, na sua grafia francesa, "Biais" também vem ao encontro do mesmo significado, considerando que dessa forma, estaremos produzindo a análise por meio do olhar do pesquisador, que sente suas emoções ao observar, e as leva em consideração em sua análise dos fatos observados.

Assim, nesta pesquisa, ao analisar culturalmente um ambiente de trabalho, além da inerente influência exercida pelo pesquisador, estaremos considerando os elementos culturais provenientes do grupo de ocupantes daquele ambiente, ou seja, os seus *usuários*. Para iniciar uma tentativa de delineamento das dimensões culturais que utilizaremos como instrumentos de investigação, remetemo-nos, entre outro elementos, às pesquisas de Hofstede (1997, 2001), já mencionadas neste trabalho, e apresentadas com mais detalhes no próximo capítulo.

---

<sup>21</sup> Na década de 1920, o físico alemão Werner Heisenberg demonstrou que não era possível observar partículas subatômicas sem interferir no seu comportamento. Desde então, ciências físicas e sociais vêm utilizando o termo "Efeito Heisenberg" para descrever tal fenômeno.

<sup>22</sup> Termo em inglês comumente utilizado em ciências sociais para fazer referência à parcialidade e aos preconceitos do pesquisador, que interferem diretamente no resultado da pesquisa (GOLDEMBERG, 2001).

# DIMENSÕES CULTURAIS

**N**o capítulo anterior, traçamos as bases teóricas de um parâmetro cultural que servisse de embasamento ao nosso trabalho, possibilitando que nos encaminhássemos para o delineamento das dimensões culturais como indicadores para nossa pesquisa, assunto do qual trata o presente capítulo.

Naquela revisão teórica, apresentamos alguns aspectos da cultura organizacional, um campo particular de estudos culturais vinculados às organizações e que, por isso, se mostra adequado à nossa pesquisa, que tem como *locus* de investigação os ambientes de trabalho (escritórios). Foi, portanto, a partir de pesquisas nesta área que começamos a buscar as dimensões culturais utilizadas em nossa própria pesquisa.

Um dos autores mais referenciados no assunto é Geert Hofstede (1997, 2001)<sup>23</sup>, e com base em suas pesquisas<sup>24</sup> iniciamos o delineamento das dimensões culturais que iremos utilizar em nosso trabalho. Como psicólogo da IBM, empresa multinacional de computação, Hofstede teve a oportunidade de utilizar como fonte de pesquisa os funcionários da empresa em mais de 50 países, obtendo 116.000 questionários respondidos. A partir daí, delineou o que chamou de “culturas nacionais”, caracterizando os países relativamente uns aos outros, a partir de uma mesma empresa. Trabalhando estatisticamente os dados, o autor chegou a algumas dimensões culturais bipolarizadas, em que alguns países apresentavam índices mais altos e outros mais baixos, caracterizando assim sua cultura segundo aquelas dimensões.

---

<sup>23</sup> Um estudo do Social Science Citation Index (SSCI) encontrou 1036 citações de “Culture's Consequences”, a pesquisa pioneira de Hofstede, entre 1980 e 1993 (SONDERGAARD, 1994).

<sup>24</sup> Apesar dos trabalhos de Hofstede terem se tornado um clássico em Administração e Cultura Organizacional, encontramos a gênese de suas teorias em trabalhos mais remotos, desenvolvidos por Inkeles e Levinson, em 1969 e Louis Dumont, na década de 1950, como já mencionado.

No seu trabalho, podemos dizer que o autor conseguiu, ainda que suavemente, elaborar um mapa empírico da orientação cultural de diversas nações; uma caracterização de determinadas categorias – de pessoas – de acordo com a insígnia da sua nacionalidade. Por exemplo, no Brasil, segundo o autor, a população é dividida e classificada em uma hierarquia de importância, segundo suas posições sociais. Ele nos mostra, no entanto, que essa “divisão hierárquica” acontece muito além da estratificação econômico-social. É de fundo cultural, é pelo nosso perfil cultural que relacionamos base da pirâmide social com inferioridade pessoal, o que não acontece em alguns outros países por ele analisados.

Entendemos que as caracterizações propostas por ele podem ajudar a facilitar a compreensão de certos fatos de origem cultural, ainda mais os que ocorrem em ambientes de trabalho, *locus* da sua (e da nossa) pesquisa; no entanto, não pretendemos nos ater de forma exclusiva às descobertas de Hofstede, principalmente porque nossa pesquisa não estará considerando diferentes países. Da mesma forma, apesar de seu trabalho vir sendo utilizado como ponto de partida para vários outros<sup>25</sup>, não estamos pretendendo confirmar ou negar as descobertas do autor; **o que pretendemos é utilizar, de forma adaptada, algumas das dimensões definidas em sua pesquisa, para que possam servir de instrumento de investigação na análise cultural dos ambientes de trabalho, independentemente da nacionalidade de cada indivíduo dentro do grupo estudado.**

Além deste autor, também buscamos em Trompenaars (1994), Kluckhohn e Strodtbeck (1965; 1961<sup>26</sup>) e Inglehart (2000) mais dimensões culturais ligadas às organizações, para configurar um panorama de apoio teórico para nossa pesquisa.

---

<sup>25</sup> Ver, por exemplo, Barros (1996); Souza (2005); Malvezzi et. al. (2005); Nascimento (1999); Sornes, Stephens, Saetre e Browning (2004); Schwartz (1992), Fonseca (1997); Hilal (2003).

<sup>26</sup> Não conseguimos ter acesso ao original da obra citada (KLUCKHOHN, C.; STRODTBECK, F. **Variations in value orientations**. Evanston: Row, Peterson, 1961), e seu estudo foi feito a partir de outras que a referenciavam, a saber: Hills (2002); Trompenaars (1994); Gannon (2001). Além destas, também foram consultadas, mas não diretamente citadas nesta tese: Fink, Kölling e Neyer (2005); Silva (2001); Tan (2002) e as resenhas do original elaboradas por Goody (1964); Rosenberg (1961); Jessor (1962).

Em uma extensa pesquisa bibliográfica realizada nas obras dos autores acima citados<sup>27</sup>, pudemos estudar as diversas dimensões estabelecidas por cada um deles. Por meio deste estudo, pudemos perceber que várias dimensões guardam semelhanças entre si, em mais de um autor. De uma forma geral, vemos que os autores, cada um com sua própria nomenclatura, configuram dimensões para elementos que envolvem:

- Hierarquia e poder
- Coletivismo/Individualismo
- Posicionamento frente às incertezas
- Limites do espaço pessoal e apropriação de territórios
- Tempo

Para poder compreender melhor seus significados, veremos a seguir no que se constitui cada uma delas, com os seus títulos já adaptados para o uso em nosso trabalho.

### **3.1 HIERARQUIA E PODER**

Na base antropológica de nossa pesquisa, vimos que para Louis Dumont (1985, 1992), uma relação hierárquica existe entre um “conjunto” e os elementos que o formam, presumidamente todos iguais, com uma relação de interdependência entre si. Desta forma, é destacado, dentre os elementos do conjunto, um que assume um posicionamento hierárquico superior, passando a ter o “domínio” dos demais elementos que compõem o conjunto. Em um ambiente de trabalho, existe essa mesma relação hierárquica, com o destaque de um elemento entre os demais. Entendemos que há relações de hierarquia promovendo maior distanciamento social entre as pessoas. Estamos falando aqui de casos em que alguém, que naquele momento esteja em posição hierárquica-administrativamente superior, faça questão de agir como tal e principalmente,

---

<sup>27</sup> Este estudo detalhado das dimensões estabelecidas por cada autor foi mostrado em nosso exame de qualificação (BRASILEIRO, 2005).

demonstrar a sua posição no ambiente, por meio de mobiliário diferenciado, ou mesmo em função da sua disposição no local. O ambiente arquitetônico, dessa forma, pode assim ser alterado pelo usuário, e dá demonstrações de como é encarada a hierarquia naquele ambiente de trabalho. Em uma situação oposta, há relação extrínseca de poder, mas apesar disso não há exibição ostensiva da posição de superioridade, seja por atitudes ou pela ocupação física no ambiente.

Segundo Hofstede (1997), no continente europeu e em parte da Ásia, pode ser percebido que os países outrora partes de grandes impérios, como o romano e o chinês, tendem a apresentar, em várias esferas (política, social etc.) uma maior distância hierárquica do que os habitados por bárbaros na Idade Antiga. Apesar da atual divisão político-geográfica não remontar àquela época, é possível perceber essa separação também pelo idioma falado no país. No caso da Europa, os países cujo idioma atual deriva do latim fizeram parte do Império Romano, diferentemente da maioria dos países de língua germânica. O autor argumenta que esses países, regiões ocupadas por bárbaros na Idade Antiga, não possuíam uma figura humana na qual todo o poder estivesse centralizado, e isso vem se refletindo culturalmente até os dias de hoje, com relações mais igualitárias de uma forma geral, até por quem, de fato, detém o poder. Dificilmente, um chefe de estado dos Países Baixos recebe os mesmos privilégios que um chefe de estado latino, por exemplo, extensivo inclusive a casos como o Brasil, antiga colônia de Portugal. Em nosso país, a distância hierárquica transcende as relações de trabalho e invade outras esferas. DaMatta (1983) retrata isso muito bem ao estudar a famosa frase *“Você sabe com quem está falando?”* e os diferentes contextos nos quais ela é proferida. As relações de poder, quando este se encontra centralizado nas figuras de poucas pessoas, tal como acontecia nos antigos impérios, permanecem de uma certa forma, até hoje, na *cultura* desses países. Esta relação entre os antigos impérios e a hierarquia é uma das possíveis causas pelas quais Hofstede argumenta para analisar as suas diferenças nos diversos países, mencionando este autor ainda outras causas possíveis, porém de menor significação.

Trompenaars (1994) e Inglehart (2000), por sua vez, enfocam que as relações de poder podem ser diferentes, dependendo da maneira que este foi conferido à

peessoa – se por mérito, de forma racional, ou simplesmente atribuído, possivelmente atrelado a alguma tradição. Nos ambientes de trabalho, é possível ver as duas formas – como pudemos verificar em nossas pesquisas de campo – e seus reflexos espaciais no ambiente podem ser vistos de igual forma também, com maior ou menor intensidade, independente da maneira que o poder foi atribuído<sup>28</sup>.

No entanto, a forma de atribuição de poder em si não é extrema relevância para a presente pesquisa, mas seus efeitos no ambiente, sim, principalmente quando houver a co-existência das duas, num mesmo ambiente. É interessante a observação de espaços de poder caracterizados como tal, advindos tanto da conquista quanto da atribuição. Da mesma forma, entendemos que o fato do poder atuar de forma “específica” ou “difusa” (TROMPENAARS, 1994) está relacionado ao grau de demonstração desse poder. Formas mais difusas, segundo Trompenaars (1994), tendem a ser mais exacerbadas, saindo do âmbito das relações propriamente ditas, refletindo-se também no ambiente. Já as demonstrações das formas mais específicas, segundo o autor, tendem a ser mais contidas ou mesmo a não existirem, não permitindo ou dificultando a identificação somente espacial de quem detém o poder em determinado ambiente.

Cada autor, a seu modo e com sua própria nomenclatura, percebe esta dimensão da mesma forma: pode haver ou não demonstrações comportamentais e ambientais do poder que uma determinada pessoa possui, sendo esta demonstração (ou a sua ausência) uma linguagem compreendida tanto por quem a emite quanto por quem a absorve. Em nosso país, por exemplo, é comum ver o gerente de uma empresa ter uma cadeira maior e mais confortável do que os seus subordinados, chegando a haver um certo estranhamento quando esta situação não é encontrada. Este estranhamento ocorre porque faz parte de nossa cultura associar quantidade e qualidade de espaço às pessoas consideradas “superiores”; essa é uma das buscas que desenvolvemos em nossas pesquisas de campo.

---

<sup>28</sup> Nas pesquisas de campo, foi possível ver reflexos ambientais de alta e baixa distância hierárquica, tanto em pessoas de poder conquistado quanto naquelas de poder atribuído, embora o mais incomum de se ver é baixa distância hierárquica em pessoas de poder atribuído. Normalmente, quem detém o poder de maneira informal faz questão de marcar esse fato espacialmente.

### 3.2 COLETIVISMO

A tendência ao coletivismo ou ao individualismo demonstra o nível de envolvimento entre as pessoas; há sociedades que se caracterizam por um alto índice de individualismo, com manifestações desse aspecto nos ambientes familiares, de trabalho etc., em que se pode dizer que o grupo é apenas um meio para a construção do indivíduo, que por sua vez, busca a realização pessoal e a autonomia em relação à estrutura social (HOFSTEDE, 1997, 2001). Na situação oposta, em grupos cuja tendência coletivista é predominante, o indivíduo se define não como um ser autônomo, mas como parte de um grupo, sendo um meio para a sua construção e seu crescimento. Há uma maior dependência emocional entre os membros e a valorização da estrutura social (TRIANDIS, MCCUSKER e HUI, 1990).

Segundo Hofstede,

o individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda vida em troca de uma lealdade inquestionável (1997, p.69).

Cabe frisar que não se trata de caracterizar um grupo por oposição a um indivíduo isolado. Uma tendência coletivista caracteriza um "corpo social", algo que é mais do que a soma das partes. É o que nos mostra Dummont (1985), ao afirmar que cada indivíduo contribui em seu lugar para a ordem global das coisas; já em uma configuração oposta, o indivíduo é a medida de todas as coisas, e a ordem é dada pela singularidade de cada um.

Cabe também ressaltar que em nossa sociedade, os laços de união que alguns grupos tendem a valorizar mais do que outros nos remetem à "sociedade relacional" estabelecida por DaMatta (1983). Segundo este autor, essa é uma marcante característica da sociedade brasileira, em que as relações entre as pessoas são um meio para se conseguir vantagens ou elementos que pelo viés tradicional ou legal não seriam conseguidos. A essa mesma noção, Trompenaars

(1994) dá o nome de “particularismo” em oposição a “universalismo”, como características de sociedades nas quais, na primeira situação, de uma forma exagerada, poder-se-ia dizer “não roube dos amigos”, e na segunda, “não roube de uma forma geral”.

Outra característica desta dimensão, segundo Trompenaars (1994), é que nas culturas coletivistas, as tomadas de decisões de uma forma geral são mais demoradas, mas uma vez definidas, são mais bem aceitas do que nas culturas individualistas, no que tange à convivência com outras pessoas.

Hall (1994) também caracterizou tendências coletivistas e individualistas, por meio das formas de comunicação entre as pessoas. Segundo o autor, nas chamadas sociedades de “alto contexto” (tendências coletivistas), não há a necessidade de grande quantidade de informação explícita, porque o contexto se encarrega de transmitir essa informação às pessoas. Já nas de “baixo contexto” (individualistas), para o sucesso da transmissão da mensagem, a informação deve ser explicitada, de forma oral ou escrita. A esse respeito, Hofstede (1997) cita que em encontros sociais de famílias de sociedades individualistas, como a americana, a comunicação é de baixo contexto, e *alguma* conversa deve ser proferida, sob pena de haver um constrangedor silêncio para todos. Nas sociedades coletivistas, como algumas encontradas no oriente, nos encontros sociais, basta que os familiares estejam reunidos, sem a necessidade de conversas banais e gratuitas. Entendemos que pelo fato de o grupo ser coletivista, com pensamentos e identidades compartilhadas, ele próprio já é parte do contexto no qual a informação é transmitida.

Todavia, a avaliação de nuances coletivistas ou individualistas tende a envolver situações complexas e não raro, mistas, em que as duas características podem ser encontradas simultaneamente. Não há como posicionar um rótulo definitivo sobre este ou aquele grupo, esta ou aquela pessoa. O que pode ser feito é uma tentativa de detectar as tendências mais efetivas de uma ou outra característica para, se for o caso, poder potencializar a capacidade produtiva de cada um, e o ambiente nos fornece sinais para essa detecção; outras vezes, não somente o ambiente em si, mas a forma como ele é utilizado pode fornecer estes sinais. É

comum, por exemplo, que as tolerâncias a som, odores e apinhamento (FISCHER, 1994; DUARTE, 1993) sejam bem menores em grupos com tendências individualistas do que em grupos com tendência coletivistas, e isso pode acarretar algum nível de rejeição às estações de trabalho muito próximas umas das outras, ou então haver algum nível de dificuldade em estruturar um trabalho desenvolvido em grupo. De outra forma, um grupo com tendências coletivistas provavelmente será mais eficiente se a forma de produção for desenvolvida em equipe, e não em trabalhos isolados. Também nesse caso podem ser encontradas apropriações coletivas do espaço, com a exibição no ambiente de símbolos coletivos (fotografias do grupo reunido, seja na instituição ou fora dela; logomarcas ou símbolos de identidade grupal, como o logotipo do setor em que trabalham ou de um time de futebol; um objeto específico que tenha um significado determinado para aquele grupo etc.).

### **3.3 CONTROLE DA INCERTEZA**

A necessidade de controlar as incertezas (HOFSTEDÉ, 1997) espelha o nível de inquietude de uma sociedade frente às situações desconhecidas, incertas, ou passíveis de ambigüidade. Em essência, a incerteza é uma experiência subjetiva, e não é exclusivamente pessoal; é compartilhada com outras pessoas, sendo também adquirida e apreendida culturalmente. Resume-se na tentativa de reduzir ambigüidades, havendo uma maior necessidade de previsibilidade das coisas e da existência de leis e regras; o ponto central da incerteza não é a forma pela qual as situações imprevistas são solucionadas, mas, sim, a ansiedade gerada por elas.

De uma maneira geral, cada sociedade humana, através dos tempos, desenvolveu e/ou adotou mecanismos que aliviam a ansiedade contra as coisas incertas, seja por meio da tecnologia (contra os elementos da natureza), das leis (contra o comportamento de outras pessoas), ou da religião (contra elementos transcendentais). É a característica cultural da incerteza que faz um país possuir mais leis ou ser mais conservador do que outro, por exemplo. A esse respeito, Hofstede (1997) cita que a Alemanha possui leis específicas para situações nas

quais nenhuma outra lei pode ser aplicada, enquanto que o Reino Unido não possui sequer uma Constituição escrita. São características culturais de cada sociedade que fazem com que haja maior ou menor necessidade da existência de leis e normas.

Trompenaars (1994) e Kluckhohn; Strodtbeck (1961) dão mais ênfase à forma como alguns grupos culturais têm maior ou menor capacidade de aceitação (e conformidade) a certos fatos. Esse raciocínio pode ser sintetizado pela disposição que algumas culturas possuem ao tentar modificar o que para outras pode ser considerado como aceitável. Por exemplo: em um edifício tombado pelo patrimônio histórico, há sociedades que podem não se conformar com o fato de que o prédio não pode ser modificado; algumas outras aceitam a impossibilidade de modificação sem sofrer desconforto com a situação, que está fora de seu alcance e controle.

Há pesquisas que caracterizam a incerteza ambiental como fonte produtora de stress, quando há um desequilíbrio entre as demandas do ambiente e os recursos dos indivíduos para enfrentar essas demandas (GARLING et al., 1998; EVANS e McCOY, 1988). Evitar a incerteza seria, portanto, uma forma de evitar o stress. Além disso, em relação aos ambientes de trabalho, foi reportada a existência de uma relação entre o controle pessoal da estação de trabalho, o stress de cada um e a sua capacidade de produção, havendo uma redução dos sinais fisiológicos do stress quando as pessoas podem assumir o controle de suas próprias estações de trabalho (GREEN, 2006 e GIFFORD, 1997). Lazarus e Cohen (1977) também afirmam que mesmo as pessoas apenas *acreditando* ter o controle, já é o suficiente para que elas mostrem menos stress.

Sobre esta dimensão em escritórios, é freqüente encontrar instituições e grupos de alto controle da incerteza ocupando ambientes extremamente organizados, com locais exatos para a execução de cada tarefa e evitando situações incertas e ambíguas; da mesma forma, também é comum ver estampados quadros de avisos com normas e regras que devem ser respeitadas. Na situação oposta, o ambiente tende a ser mais flexível e até de múltiplo uso, mesmo que haja espaço suficiente para todos, e dificilmente existirá uma grande quantidade de normas e regras, a ponto de serem exibidas ostensivamente.

### 3.4 DELIMITAÇÃO DE TERRITÓRIOS

Em nossa pesquisa, inicialmente, esta dimensão foi estudada por meio de seus aspectos subjetivos, baseada em Trompenaars (1994), que classificou algumas culturas como difusas ou específicas<sup>29</sup>; no primeiro caso, as pessoas tendem a compartilhar e externar seus sentimentos com todos e entendem que um amigo do trabalho continua a ser um amigo fora daquele ambiente; por outro lado, ainda segundo o autor, nas culturas específicas as pessoas tendem a compartimentar seus relacionamentos em função dos vários setores de suas vidas: família, trabalho, clube etc., agindo de forma mais reservada de uma maneira geral. Da mesma forma, também buscamos o argumento semelhante de Kluckhohn; Strodtbeck (1961), quando afirmam que cada cultura possui uma concepção própria de espaços públicos e privados, em uma característica que fornece a medida do que pode ser compartilhado publicamente naquela sociedade e o que deve ser reservado ao domínio privado, inclusive a exteriorização de emoções pessoais, seja em função do momento, seja do local.

Ainda na fase teórica de nossa busca, entendíamos que essa concepção do limite entre o que é subjetivamente considerado público ou privado - o domínio - poderia ter sua aplicação extensiva ao espaço físico, podendo ser demarcada materialmente ou não, estando também refletida na maneira pela qual o ambiente fosse utilizado. Todavia, na fase da pesquisa de campo, esta foi uma das dimensões que emergiu com maior intensidade, fazendo com que ampliássemos o leque de autores estudados, estendendo nossa busca para delimitação de territórios, apropriação, espaço pessoal e privacidade. Assim, passamos então a nos apoiar principalmente em Fischer (1994); Gifford (1997); Sommer (1973); Duarte (1993); Duarte et al (2005); Tozetto (2006); Duarte, Brasileiro, Santana, Paula, Vieira (2005), sendo estas três últimas referências desenvolvidos no âmbito do grupo de pesquisa Arquitetura, Subjetividade e Cultura, do PROARQ/FAU/UFRJ, ao qual a presente pesquisa também está vinculada.

A apropriação dos espaços como forma de delimitar territórios e estabelecer a identidade e a privacidade tem seu estudo consolidado há bastante tempo por

---

<sup>29</sup> Como já visto no item Hierarquia e Poder.

meio de pesquisas na área de psicologia ambiental. Contudo, entendemos que sua forma está intrinsecamente ligada ao padrão cultural vigente no grupo estudado, o que por sua vez, vem diretamente ao encontro das demais dimensões estudadas; possivelmente por este motivo essa dimensão tenha surgido com tanta força na pesquisa de campo.

O nível de apropriação indica o controle psicológico que alguém possui do espaço ocupado, expresso por meio de modificações físicas de uso, organização e personalização. Fischer (1994) argumenta que a apropriação é uma extensão da pessoa no espaço físico, uma forma de estabelecer uma relação identitária com o espaço e de lhe atribuir significado, criando um sentimento de pertencimento, relações de posse e de apego. Além disso, também é uma forma de garantir segurança psicológica ao tentar estabelecer, pelo menos minimamente, as fronteiras do próprio território, especialmente quando o ambiente impõe limitações de ordem físico-espacial. E nesse caso, encontramos uma situação muito semelhante à descrita no conceito original de território, que segundo Goffman (1961), deriva da etologia, referindo-se à área que um animal ou grupo de animais defende. Esta área pode ser variada, incluindo somente o seu ninho, a sua “toca”, ou toda a superfície dentro da qual o animal regularmente se movimenta.

Segundo Fischer (1994, p. 24), *“a idéia de território implica habitualmente a personalização do lugar com a ajuda de marcações e de elementos de apropriação que indicam que se é de algum modo o seu ocupante”*. Gifford (1997) apresenta um raciocínio semelhante, sustentando que territorialidade é

(...) um padrão de comportamentos e atitudes de um indivíduo ou grupo, que é baseado no controle percebido, pretendido ou real de um espaço físico, objeto ou idéia definíveis, podendo envolver ocupação habitual, defesa, personalização e marcação<sup>30</sup>.

Já Edney (1974) argumenta que o *“território provê três elementos básicos necessários para uma vida saudável: segurança (mais forte no centro do território); estímulo (mais forte nas fronteiras, onde a defesa contra invasores acontece mais*

---

<sup>30</sup> Gifford, 1997, p.120. Tradução livre da autora.

comumente), e identidade"<sup>31</sup>, trazendo assim, à tona, que a delimitação de um território pode se constituir, de fato, em uma necessidade psicológica inquestionável.

Por meio das definições dos autores acima citados, vemos que a idéia de apropriação de um território está relacionada ao controle efetivo ou pretendido sobre um espaço físico, seja de forma simbólica, por meio de atitudes ou comportamentos (como, por exemplo, pela postura corporal ao sentar-se, indicando, com o próprio corpo - braços, tronco etc., que determinada área de uma bancada, naquele instante, está sob seu domínio, afastando com isso, possíveis "invasores"), ou por meio de marcação e personalização. Segundo Gifford (1997), a marcação pode ser traduzida por "*colocar um objeto ou alguma substância em um lugar para indicar a sua intenção territorial*"<sup>32</sup>. A marcação é definida, portanto, por marcadores, que Goffman (*apud* FISCHER, 1994) dividiu em três tipos:

- Marcadores centrais, posicionados no centro do território para estabelecer a sua posse;
- Marcadores-fronteiras, que delimitam as fronteiras do território apropriado;
- Marcadores-sinais, que inserem uma marca pessoal num objeto ou no próprio espaço.

Os marcadores-sinais costumam representar a personalização, pois são elementos que expressam não só a apropriação em si, mas também a pessoa responsável por ela. Nas palavras de Fischer (1994, p.83), a personalização "*acentua a identidade pessoal que se vai refletir através de diversas modificações ou transformações do espaço pelo seu utilizador*". Com o mesmo raciocínio, Gifford (1997) indica que a "*personalização significa marcação de uma forma que indica a identidade de alguém*"<sup>33</sup>

A delimitação de territórios também está ligada à busca de privacidade, seja plena ou somente visual/acústica, dentro de cada circunstância. Segundo Gifford (1997), o indivíduo que procura privacidade busca um tipo particular de território,

---

<sup>31</sup> Edney, 1974, p. 961. Tradução livre da autora.

<sup>32</sup> Gifford, 1997, p.120. Tradução livre da autora.

<sup>33</sup> Gifford, 1997, p.120. Tradução livre da autora.

que tendo a sua posse estabelecida, possibilita a obtenção tanto da privacidade quanto de outras necessidades também.

O mesmo autor sugere que em escritórios, as pessoas podem utilizar mecanismos verbais (“estou ocupado agora”) e não-verbais (mantendo a porta fechada) para conseguir privacidade, mas aponta um estudo feito entre administradores escolares, enfatizando que havia uma preferência por utilizar mecanismos que não requeressem rejeição direta às outras pessoas. Assim, os mecanismos utilizados eram mais indiretos, como por exemplo, chegando mais cedo ou saindo mais tarde do trabalho.<sup>34</sup>

Vários outros autores se debruçaram sobre o tema apropriação de territórios, personalização e privacidade. Alguns o aplicaram em locais de trabalho<sup>35</sup>, relacionando de forma direta o conforto psicológico proporcionado pela personalização da própria estação de trabalho à satisfação profissional e, conseqüentemente, à capacidade produtiva de cada um. Em um raciocínio consonante com esta afirmação, Altman, Taylor e Wheeler (1974), apontam três justificativas para o estudo deste tema, com as quais concordamos:

- a) apresenta implicações no projeto de arquitetura dos ambientes que facilitam a troca interpessoal;
- b) provê uma abordagem para o projeto que retrata o ambiente como um reflexo do comportamento, e não somente como determinante deste;
- c) (o que consideramos o mais importante): aponta padrões de comportamento em diferentes níveis, sendo uma importante ferramenta no diagnóstico do estado de um grupo por um período de tempo.

Assim, entendemos que a compreensão de como os usuários de um escritório se apropriam e delimitam territórios, personalizam-nos e buscam atingir níveis

---

<sup>34</sup> Em nossa pesquisa de campo, também presenciamos o uso desses mecanismos, que podem estar relacionados ao conflito existente entre características de uma cultura “difusa” e uma cultura “específica” (termos conceituados por TROMPENNARS, 1994), conforme pesquisamos. Esse conflito pode ser exemplificado com a frase “Não é nada pessoal”, na situação em que um indivíduo simplesmente deseja privacidade para exercer seu trabalho, mas sem que o colega se sinta ofendido pela sua “rejeição”. Dependendo da tendência cultural do grupo pesquisado, pode ser adotado com maior frequência um ou outro mecanismo.

<sup>35</sup> Ver por exemplo, Archea (1977), Moleski & Lang (1986) e Donald (1994).

satisfatórios de privacidade pode ser uma informação extremamente valiosa para auxiliar o desenvolvimento de projetos de arquitetura destes ambientes, e esta será uma das dimensões buscadas em nossa pesquisa de campo.

### **3.5 TEMPO**

A dimensão tempo não será abordada de forma direta em nossa pesquisa; não porque ela não esteja presente, muito pelo contrário. O tempo e a maneira como as pessoas se comportam e se situam em reação a ele é uma dimensão presente, complexa e instigante.

Dos autores pesquisados, vários fizeram menção a esta dimensão cultural; Hofstede (1997, 2001) a relacionou com os países orientais, indicando que para aqueles grupos culturais, o futuro seria mais importante do que o presente. Trompenaars (1994) e Kluckhohn; Strodtbeck (1961) também argumentam que as tendências culturais podem se apresentar de forma a valorizar o passado, o presente ou o futuro, enfatizando um em detrimento dos demais. Sugerem os autores que é possível constatar uma ou outra dominância pelas situações preparadas para um prazo curto, ou para o futuro, onde as coisas são cuidadosamente planejadas a longo prazo. Hall (1994), além de fazer a mesma menção à ênfase temporal, adiciona os conceitos de tempo monocrônico e policrônico. O primeiro pode ser visto como característica de sociedades que encaram o tempo de forma seqüencial e linear, sendo a atitude predominante fazer uma coisa de cada vez, só começando a segunda após o término da primeira; e no caso policrônico (também conhecido como sincrônico), sociedades em que as pessoas normalmente encaram o tempo como um arranjo que pode ser superposto, realizando atividades diversas simultaneamente, sem que uma atrapalhe a outra. Entendemos que poderia (e podem) haver alguns reflexos espaciais dessa classificação especificamente, com ambientes organizados, preparados para a realização de uma atividade de cada vez, como uma tendência monocrônica, e ambientes flexíveis, de multiuso, como uma tendência policrônica, mas a noção de tempo, como forte característica cultural que representa, é extremamente permeável, agindo inclusive sobre as outras dimensões culturais. No exemplo dado,

ambientes bastante organizados também podem estar relacionados a um alto controle das incertezas, que pode ser mais intenso do que uma possível tendência monocrônica daquele grupo estudado.

Apesar de todas as dimensões serem permeáveis entre si, na dimensão tempo esta característica é mais acentuada, talvez porque o tempo esteja mais presente entre nós, nas mais diferentes formas, mesmo nas situações nas quais as outras dimensões não se apresentam ou não podem ser verificadas, como no caso de um bebê. Apesar de não poder ainda ter noções (e reações) culturais de hierarquia, por exemplo, ele já reage ao tempo, ao ficar sem dormir ou quando passa muito *tempo* sem comer. Possivelmente por estar intimamente ligado a fatos ditos naturais, como o movimento dos astros e o ciclo circadiano, o tempo se encontra presente em todas as esferas e aspectos da vida, de variadas e superpostas formas. Assim, nos ambientes de trabalho, e em nossa pesquisa de campo, vimos circunstâncias nas quais era impossível desvincular a dimensão temporal dos demais fatores responsáveis pelos fatos observados em campo. Desta forma, pelo fato do tempo estar permeando todas as demais dimensões e, frente à riqueza e complexidade do material coletado em campo, nos pareceu metodologicamente complexa a estratégia de pinçar esta dimensão cultural como uma de nossas categorias de análise principais.

Logo, como esta dimensão não será incorporada como uma de nossas categorias principais em nossa análise, cabe adiantar um exemplo de como e porquê tomamos esta decisão, antecipando alguns resultados. Nossa pesquisa de campo demonstrou que nos escritórios o tempo é associado ao uso, não havendo muitas marcas físicas de sua expressão; ele está intimamente relacionado à dinâmica presente nos ambientes também. Podemos citar como exemplo uma empresa, pesquisada em nosso trabalho, que teve seus ambientes concebidos de forma monocrônica (reflexo de tendências da diretoria), de espaços altamente organizados, mas que, apesar disso, eram utilizados de forma policrônica pelos seus usuários, com uma intensa circulação entre as mesas arrumadas. E em outro estudo de caso, um ambiente visivelmente policrônico, as pessoas o utilizavam dessa forma, mas quando houve mais espaço disponível para os usuários, a

maneira de usar foi mudando gradativamente, passando a ser monocrônica (ou seja, o aumento de espaço mudou a forma de encarar o tempo). Então, a dimensão tempo se fazia presente de forma associada ao uso, e não impressa no espaço físico; sinais físicos como a exibição de relógios, que esperávamos encontrar em grupos mais preocupados com o tempo presente, não foram vistos, mesmos nos ambientes em que havia um horário rígido de fechamento para operações financeiras, quando as pessoas freneticamente falavam entre si e circulavam, todos presos ao “horário de fechamento” (sic). Nesse ambiente, não havia sequer um relógio visível para todos; os relógios eram os próprios computadores de cada um. Mas isso só é perceptível associado à dinâmica do uso. Assim, no caso de nossa pesquisa de campo, a análise puramente espacial do ambiente não contribui para revelar sinais desta dimensão, o que de certa forma, escapa aos nossos objetivos, de ler o ambiente por meio da sua dinâmica de uso sim, mas principalmente, pelos sinais expressos em seu suporte espacial. Talvez por uma deficiência deste trabalho, que reconhecemos, e pelas circunstâncias que se apresentaram ao longo da pesquisa de campo, consideramos o estudo da dimensão temporal de forma isolada não nos permitir atingir os objetivos de nossa pesquisa dentro do prazo previsto institucionalmente para nossa defesa.

Pelos motivos expostos acima, assumimos a opção de não trabalhar com uma dimensão tão permeável e de reflexos tão abstratos, distantes do suporte espacial, que afinal, é a tradução física da Arquitetura. Possivelmente, essa tarefa poderá ser mais bem desenvolvida em um futuro trabalho, vindo a complementar o método de análise cultural dos ambientes de trabalho proposto mais adiante.

### **3.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PRESENTE CAPÍTULO**

Partindo de um vasto campo como o que estuda a Cultura, tentamos buscar algumas definições que nos auxiliassem no entendimento das inter-relações existentes entre pessoa – cultura – ambiente construído. Entendemos que a compreensão desta inter-relação é fundamental para o desenvolvimento de projetos arquitetônicos mais adequados ao seu ocupante, o Homem, proporcionando o seu bem-estar nos ambientes construídos.

Temos ciência de que as dimensões culturais aqui apresentadas e estudadas não são as únicas passíveis de análise, mas foram as escolhidas, com o auxílio das premissas da cultura organizacional (mencionada anteriormente), por serem altamente relacionáveis aos ambientes de trabalho e por permitirem a visualização de seus rebatimentos no espaço. As dimensões culturais que serão analisadas na presente pesquisa são, portanto: Hierarquia e Poder; Coletivismo; Controle das Incertezas; Delimitação de Territórios. Apesar de compreender que todas apresentam um certo grau de permeabilidade entre si, sabemos que podem ser rebatidas espacialmente, o que não apenas nos direciona no caminho de nossas metas, mas também se apresenta como condição fundamental para que possamos utilizá-las em nossas pesquisas de campo. Afinal, como nos diz Fischer (1994, p.38), *“um espaço conta sempre uma história: individual e social; diz do grupo e ao grupo qual é a sua maneira de viver, de habitar, de trabalhar, de viver socialmente num lugar”*. Assim, nossa busca será a procura do rebatimento destas dimensões no ambiente construído e na sua dinâmica de uso, para desenvolver e aplicar uma proposta metodológica de análise cultural do ambiente que permita compreender os valores e os significados dos ambientes de trabalho para seus usuários, objetivo geral desta tese.

No próximo capítulo, veremos a descrição e a caracterização dos estudos de caso que foram alvo das pesquisas de campo e, na seqüência, o desenvolvimento da proposta metodológica propriamente dita.

# CARACTERIZAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO

Os estudos de caso da pesquisa foram desenvolvidos em três escritórios – locais de trabalho, como foi definido no capítulo 1, onde comentamos sobre o recorte espacial da pesquisa. Naquele capítulo, foram definidas as bases que direcionaram nossa pesquisa para esses locais, bem como uma pequena contextualização sobre as ligações entre arquitetura, cultura e ambientes de trabalho. No capítulo seguinte (2), foram abordados os *parâmetros culturais* em consonância com nossa pesquisa, para embasar teoricamente nossa abordagem cultural. No capítulo 3, estabelecemos, com base em outros autores, as dimensões culturais a serem pesquisadas nos ambientes de trabalho da nossa pesquisa.

No presente capítulo, são apresentados os três estudos de caso desenvolvidos na pesquisa; como ocorreu nosso contato com cada um deles; quanto tempo durou a pesquisa de campo em si, bem como sua contextualização e a caracterização física dos locais. Cabe mencionar que a proposta metodológica introduzida nesta tese, de análise cultural de ambientes de trabalho, é baseada nestes estudos de caso, e possivelmente teria algum aspecto diverso se fossem utilizados outros no lugar destes. O que buscamos neste trabalho é a criação de uma proposta metodológica, que tanto pode ser utilizada com vistas a um local definido, para fornecer subsídios para um projeto de arquitetura para aquele ambiente em especial, ou, de forma bem mais ambiciosa, ser utilizada apenas como o início de uma ferramenta metodológica que, em longo prazo, após ter sido utilizada diversas vezes, possa contribuir para a criação de um possível “perfil cultural” de usuários de escritórios.

Nossa pesquisa se desenvolveu sobre uma base teórica diversificada, versando principalmente sobre arquitetura, antropologia e psicologia ambiental. Por ter um caráter interdisciplinar, fomos obrigados a estender a fase teórica de estudos por mais de dois anos, incluindo o tempo em que foram cursadas disciplinas em

programas de pós-graduação ligados à Antropologia, como já mencionado. Assim, iniciamos nossa pesquisa de campo durante o terceiro ano de pesquisa.

Algumas tentativas para conseguir um escritório no qual nos fosse permitido efetuar nossa pesquisa de campo restaram completamente infrutíferas; como mencionado no capítulo 1, não é fácil encontrar empresas que permitam a presença de um pesquisador no seu ambiente, fazendo observações, perguntas e abrindo possibilidades para expor as eventuais vulnerabilidades da instituição. Há um receio por parte de várias empresas em se deixar pesquisar (BRASILEIRO, 2004). Aliás, é comum encontrarmos, no âmbito acadêmico, pesquisadores que se vêem obrigados a mudar o rumo de seus trabalhos, porque a empresa escolhida não se permite ser alvo de pesquisas.

Em meio a nossa procura, tivemos acesso a dois dos três escritórios pesquisados nesta tese, e por meio de um deles, chegamos ao terceiro. Como os primeiros contatos com diretorias e gerências se mostraram positivos, obtivemos permissão para conduzir nossos estudos de caso nas empresas em questão. O tempo de condução da pesquisa de campo em cada um dos três escritórios ocorreu conforme o mostrado na Tabela 1:

Tabela 1 – Tempo de condução da pesquisa de campo em cada escritório

Tempo Local	2005		2006												2007
	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan
Escritório 1 (‘Invista’)	■	■	■	■	■	■	■	■							
Escritório 2 (‘Repartição A’)		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Escritório 3 (‘Repartição B’)							■	■	■	■	■	■	■		■

A seguir, veremos com mais detalhes as características de cada estudo de caso.

## 4.1 EMPRESA INVISTA

Chegamos ao primeiro estudo de caso, a empresa *Invista*<sup>36</sup>, por meio de uma apresentação que fizemos em um seminário de arquitetura (PROJETAR 2005), no Rio de Janeiro. Na ocasião, o arquiteto que na época estava fazendo o projeto de arquitetura para reforma do escritório da *Invista* (um andar inteiro em um prédio no Centro do Rio de Janeiro), assistiu nossa apresentação<sup>37</sup>, e veio até nós para que possivelmente pudéssemos ajudá-lo nas dificuldades de fundo cultural que estava enfrentando no citado projeto, pois vislumbrou que poderia haver um caminho para responder suas dúvidas, em face do que havíamos colocado no seminário, sobre as dimensões culturais que poderiam ser pesquisadas nos escritórios. Assim foi iniciado nosso contato com a empresa, na qual permanecemos por oito meses, seis deles após o término das obras de reforma.<sup>38</sup>

A *Invista* é uma empresa do ramo de seguros, com sede em um Estado do sul do Brasil e duas filiais em estados diferentes, sendo um deles o Rio de Janeiro. Nesta cidade, seu escritório está localizado em um prédio no Centro (ver figura 4.1), e ocupa um andar inteiro, com cerca de 540m<sup>2</sup>.

---

<sup>36</sup> Com vistas a preservar a identidade da empresa, atribuímos um nome fictício para ela, doravante denominada *Invista*.

<sup>37</sup> "Índices Culturais refletidos no Projeto de Arquitetura: Pesquisa e suas Interfaces" (BRASILEIRO & DUARTE, 2005).

<sup>38</sup> Cabe frisar que, apesar de ter havido contato e troca de idéias com o arquiteto responsável pelo projeto, não houve participação efetiva nossa durante sua elaboração, porque nossa pesquisa de campo demandava *tempo de observação*, fator não disponível naquele momento, com o projeto já em andamento. Apesar disso, generosamente, a empresa permitiu que ainda assim fizéssemos um estudo nas suas dependências.



Fig. 4.1 – Prédio onde se localiza a Invista

Nesta cidade, a filial conta com 45 funcionários, em sete setores diferentes, sendo quatro deles operacionais, mais recepção, diretoria e apoio. Nossa pesquisa foi feita em três setores operacionais, abrangendo um total de 23 funcionários. Dos três setores pesquisados, um deles (“Setor 1”) constituía-se no centro de operações da empresa, que não poderia parar de funcionar em momento algum, nem durante as obras de reforma que estavam começando a acontecer. Por isso, no cronograma das obras, mesmo tendo funcionado durante alguns dias em uma localização temporária, ele foi um dos primeiros a ficar pronto. Possuía 11 funcionários, entre eles seu gestor.

Outro setor pesquisado por nós, o “Setor 2”, era o que possuía atendimento ao público, portanto, contava com locais para funcionários e para os clientes que vinham até a empresa. Durante as obras, este setor funcionou em diferentes configurações, que duravam às vezes um dia, dependendo dos locais disponíveis para ele funcionar. Apesar disso, também apresentou uma configuração temporária mais duradoura, de cerca de um mês, e depois disso foi localizado em sua posição definitiva. Possuía inicialmente 6, e depois, 8 funcionários, entre eles seu gestor.

O terceiro setor pesquisado por nós, o “Setor 3”, tinha como atividade atender os representantes externos da empresa, que faziam a venda dos seguros. Não eram funcionários da Invista, mas sim de outras empresas, que a representavam. Ao longo do dia, este setor recebia vários desses representantes, que eram recebidos nas mesas dos funcionários. Cada um permanecia na empresa entre cinco e vinte minutos, dependendo da quantidade de propostas a serem recebidas. O funcionário da Invista fazia toda a conferência do material recebido, e posteriormente o representante saía; muitas vezes, voltava ainda no mesmo dia, com mais propostas. Durante as obras, este setor funcionou no interior da diretoria, e não o pesquisamos nesta fase, somente mais tarde, em sua localização definitiva. Possuía 4 funcionários, sendo um deles o gestor, e soubemos, por meio de conversas, que antes das obras, este setor funcionava em duas salas separadas, uma para o gestor e outra para os três funcionários.

Após os primeiros contatos, nosso primeiro dia efetivo de observação aconteceu juntamente com o início das mudanças físicas no escritório. Ao se preparar para a obra, alguns setores foram deslocados, e dentre eles, o setor 1, como já mencionado (ver figuras 4.2 e 4.3).

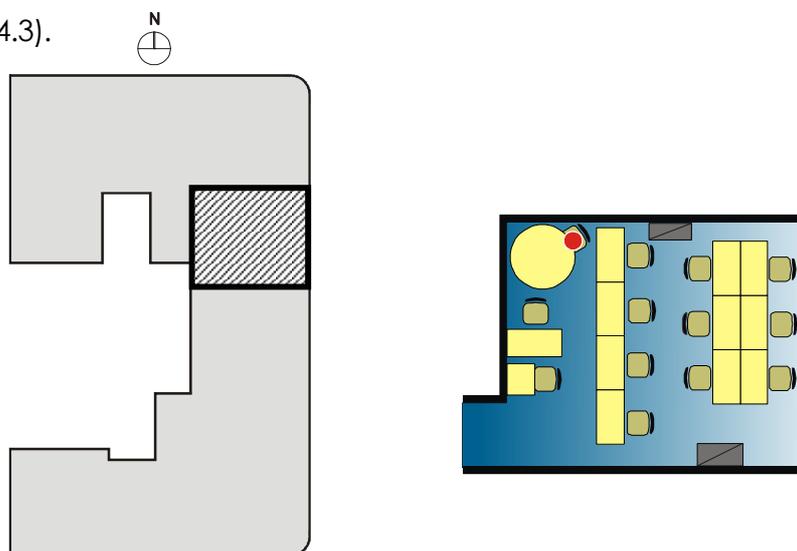


Fig. 4.2 – Posição no andar (E) e layout temporário do Setor 1 (D), durante as obras de reforma. O círculo vermelho marca nossa posição de observação mais constante no ambiente.



Fig. 4.3 – Vistas gerais do Setor 1 em sua localização provisória.

A observação no setor 1 continuou depois, quando este setor foi deslocado para sua posição definitiva, dada pela reforma (ver figuras 4.4 e 4.5). Em seguida, passamos ao setor 2, inicialmente em sua localização provisória, e depois, em sua localização definitiva (ver figuras 4.6, 4.7, 4.8 e 4.9).

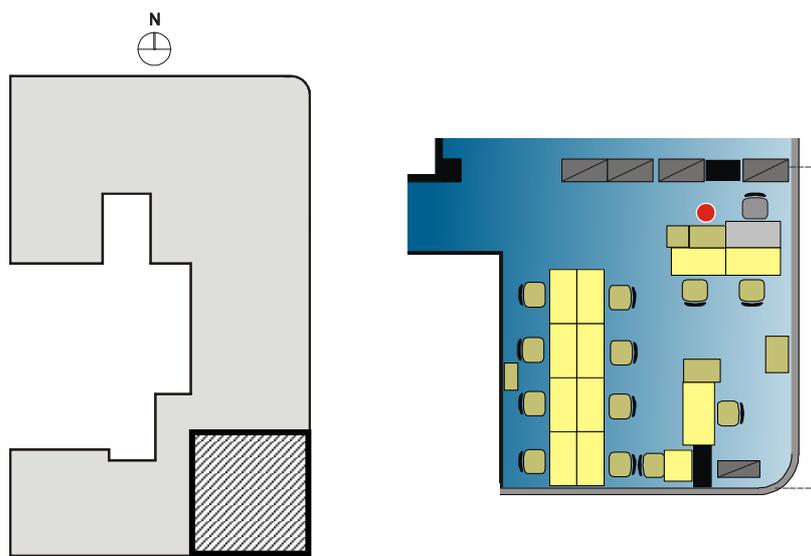


Fig. 4.4 – Setor 1, em sua posição definitiva. Localização no andar (E) e layout (D). O círculo vermelho marca nossa posição mais constante no ambiente; a mesa cinza é do funcionário responsável pelos sistemas, que dá apoio ao setor.



Fig. 4.5 – Vista geral do Setor 1

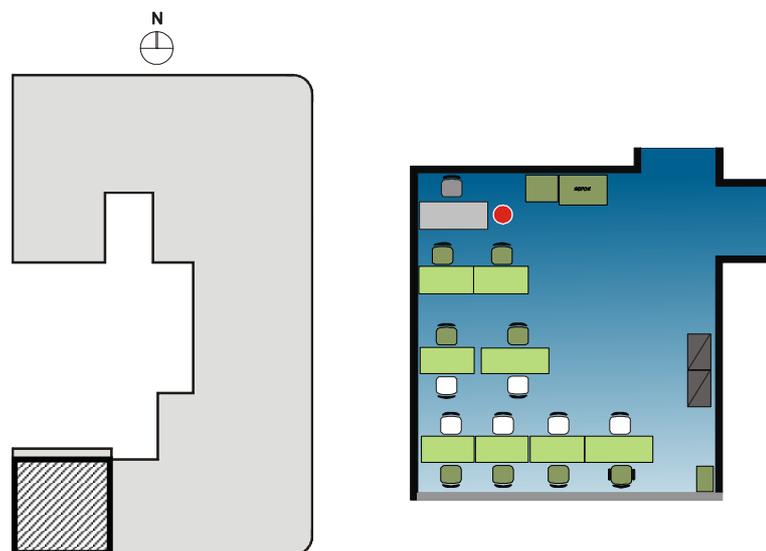


Fig. 4.6 – Posição no andar (E) e layout temporário (D) do Setor 2, durante as obras de reforma. O círculo vermelho marca nossa posição de observação mais constante no ambiente; as cadeiras brancas representam os locais nos quais os clientes se sentavam para serem atendidos.



Fig. 4.7 – Vistas gerais do Setor 2, em sua localização provisória.

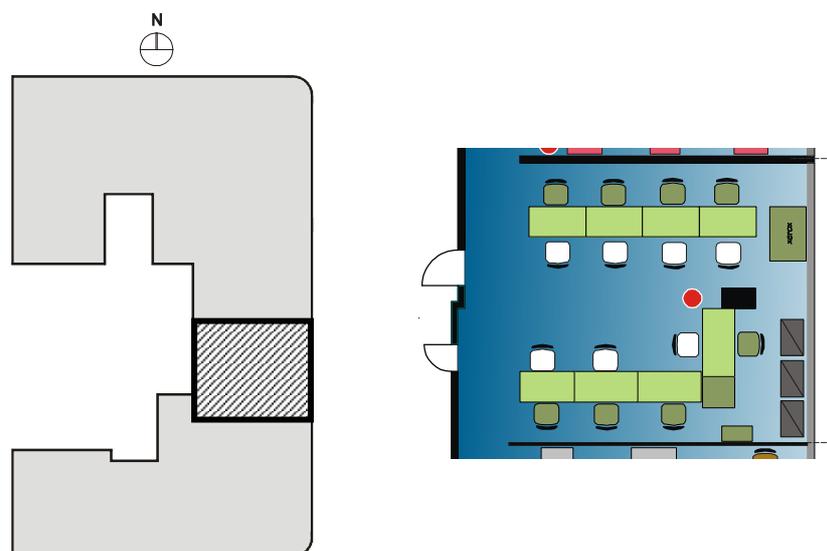


Fig. 4.8 – Setor 2, em sua posição definitiva. Localização no andar (E) e layout (D). O círculo vermelho marca nossa posição mais constante no ambiente; as cadeiras brancas representam os locais nos quais os clientes se sentavam para serem atendidos.



Fig. 4.9 – Vista geral do Setor 2

O setor 2 era o único que recebia clientes, portanto tinha acesso direto do público. Antes de terminar a observação neste setor, começamos em paralelo a observação no setor 3 (ver figuras 4.10 e 4.11), alternando os períodos do dia entre um e outro, ou mesmo os dias da semana. Como mencionado, o setor 3 recebia freqüentes visitas, ao longo do dia, de representantes da empresa. Possuía, portanto, acesso de pessoas de fora da empresa, mas não do público de uma forma geral.

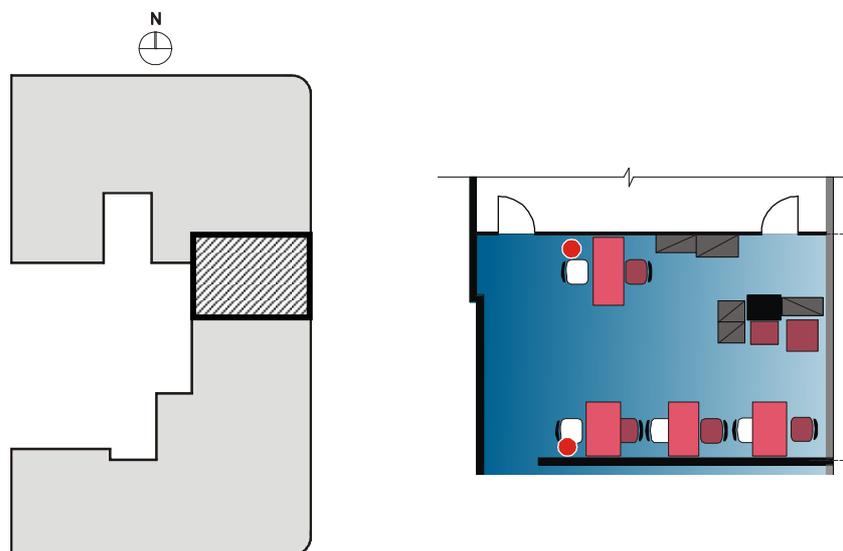


Fig. 4.10 – Setor 3; localização no andar (E) e layout (D). O círculo vermelho marca nossas posições mais constantes no ambiente; as cadeiras brancas representam os locais nos quais os representantes externos da empresa eram recebidos.



Fig. 4.11 – Vista geral do setor 3

Foi opção nossa pesquisar somente estes três setores da Invista. O motivo principal foi o fato de serem estes três os setores que mais concentravam funcionários (onze, oito e quatro, respectivamente), e por esse motivo, poderiam produzir uma análise mais rica. Os demais setores, ou eram menores, ou seus funcionários tinham funções sem lugar fixo (como o apoio), ou estavam ligados diretamente à

diretoria, e foi escolhida não promover observações nesta seção. As demais áreas da empresa abrangem compartimentos não ocupados permanentemente, como auditório, refeitório<sup>39</sup>, copas, banheiros, recepção e salas de espera.

De forma conjunta, as plantas dos setores por nós pesquisados na Invista podem ser vistas na figura 4.12, que os mostra em sua forma definitiva, após a reforma:

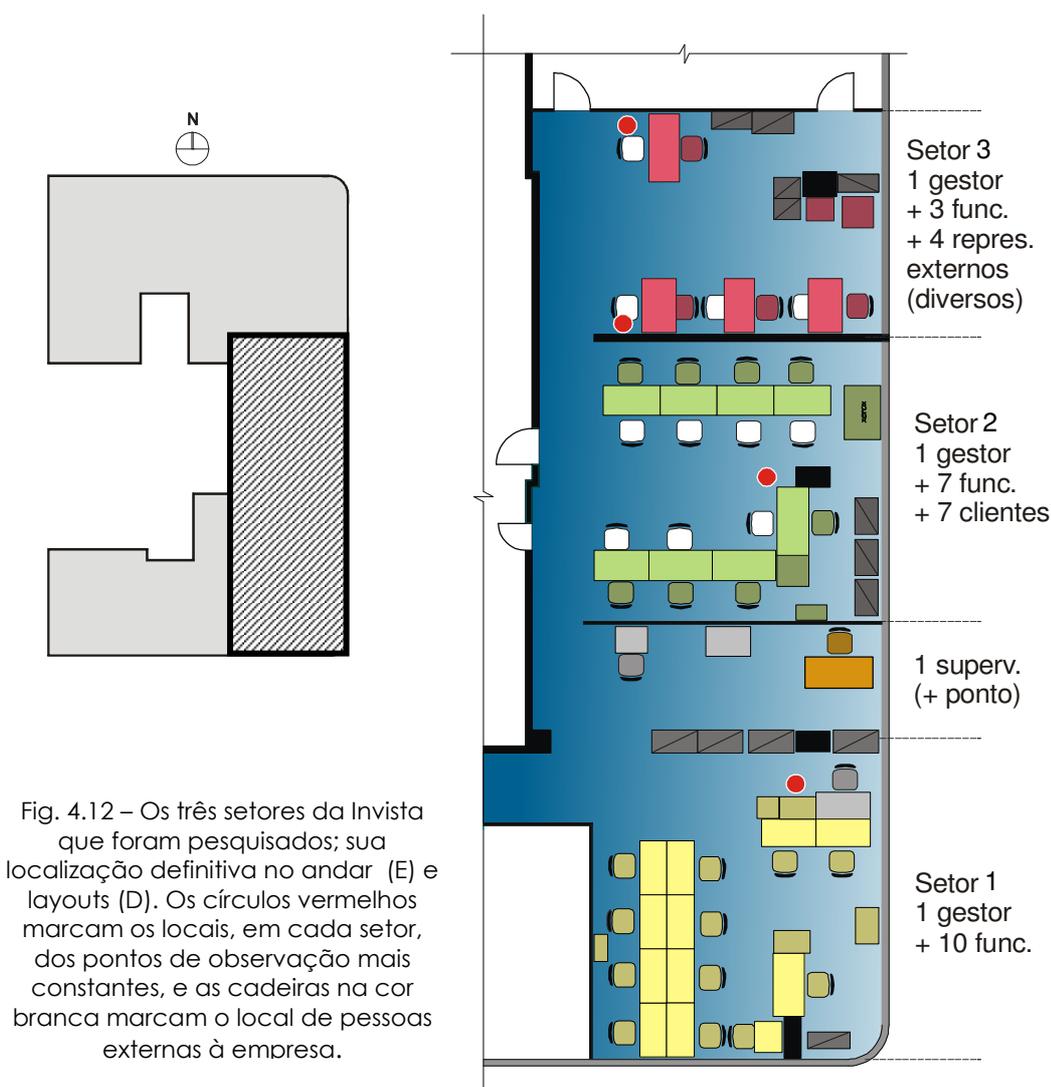


Fig. 4.12 – Os três setores da Invista que foram pesquisados; sua localização definitiva no andar (E) e layouts (D). Os círculos vermelhos marcam os locais, em cada setor, dos pontos de observação mais constantes, e as cadeiras na cor branca marcam o local de pessoas externas à empresa.

Os círculos vermelhos na planta mostram nosso posicionamento na Invista; nos foi cedida uma pequena mesa e cadeira, onde podíamos apoiar um laptop, fazer pequenos desenhos e de onde observávamos os ambientes. Todavia,

<sup>39</sup> Apesar de não ter feito observações de forma permanente nesta área, pudemos participar, por diversas vezes, de confraternizações da empresa que aconteciam neste local, o que também se tornou fonte de observação para a pesquisa.

freqüentemente também promovíamos deslocamentos nos setores e na empresa, observando movimento de copas, refeitório etc., ampliando, assim, nosso leque de informações.

## 4.2 REPARTIÇÃO A

Nosso acesso ao segundo estudo de caso, a Repartição A <sup>40</sup>, ocorreu de forma não programada por nós. Na mesma época do contato com a empresa Invista, ao comentar sobre nossa pesquisa, ouvimos de um profissional em arquitetura que o local onde ele trabalhava “era um verdadeiro caos espacial” (sic). Intrigados com sua descrição, fomos verificar e, de fato, deparamo-nos com um quadro interessante e rico para pesquisa: uma sala de 70m<sup>2</sup>, com 44 pessoas trabalhando, sem mesas e cadeiras em número suficiente para todos. Feitos os primeiros contatos, obtivemos permissão para pesquisar o escritório, que se tornou o estudo de caso mais longo da pesquisa, doze meses.

A Repartição A é um órgão público municipal que funciona, por motivos adversos, no interior de um clube, no Estado do Rio de Janeiro. O fato de estar localizado em um local inadequado – um clube – por si só já se configura um aspecto negativo para o seu ambiente. Juntamente com o expediente de trabalho, no qual são desenvolvidas tarefas burocráticas, os funcionários têm que conviver rotineiramente com o movimento de pessoas jogando bola, praticando esportes, fazendo comemorações e, principalmente, sendo uma fonte de emissão sonora totalmente incompatível com o ambiente de trabalho de um órgão administrativo municipal (ver figuras 4.13 e 4.14). Na ocasião, em acordo com a orientadora da pesquisa, decidimos nos aprofundar na investigação deste caso, uma vez que verificar os funcionários submetidos a uma situação de apinhamento (Fischer, 1994) e stress causado por estímulos externos alheios a um ambiente de trabalho, poderia trazer situações reveladoras da influência do espaço no ambiente, de forma muito rica.

---

<sup>40</sup> Pelos mesmos motivos de preservação de identidade, o segundo estudo de caso será simplesmente denominado “Repartição A”.



Fig. 4.13 – A entrada do clube



Fig. 4.14 – O prédio no qual se encontra a sala da Repartição A, no interior do clube.

O espaço destinado à Repartição A é uma sala de 70 m<sup>2</sup>, localizada no prédio da sede social do clube. A sala, estreita e longa (ver figura 4.15), é subdividida por divisórias a meia altura e uma circulação central, com um único ambiente privativo, o gabinete da chefia, localizado em uma das extremidades, oposta àquela por onde é feito o acesso. Esta configuração básica foi encontrada no início da pesquisa, e se manteve durante o seu tempo, porém, com algumas modificações nos posicionamentos de mesas, divisórias e até mesmo do tamanho do gabinete. A modificação mais significativa aconteceu no sexto mês de observação, quando, por mudanças administrativas, o número de pessoas diminuiu consideravelmente. As várias modificações de layout pelas quais a Repartição A passou foram agrupadas em fases, e estão ilustradas na figura 4.16:



Fig. 4.15 – Vista geral da Repartição A.

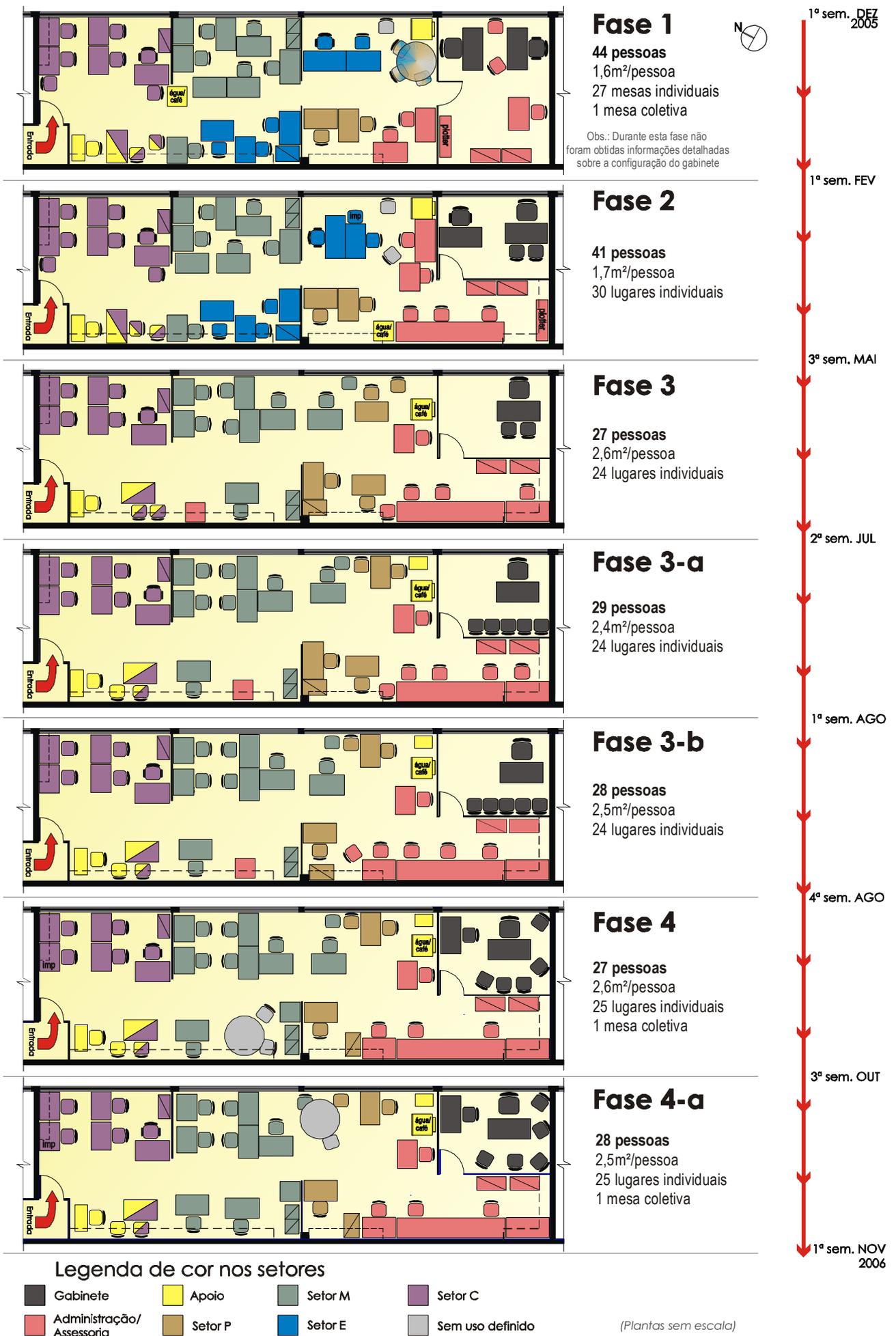


Fig. 4.16 – Fases do layout da Repartição A.

As fases mostradas são fruto das modificações mais significativas, percebidas à medida que transcorriam as visitas à Repartição A; seus períodos de abrangência estão, portanto, diretamente relacionados a algumas das ocasiões de nossa presença no local, e não necessariamente às datas das modificações em si.

A Fase 1, que abrange desde o início da pesquisa, na 1ª semana de dezembro de 2005, até a 1ª semana de fevereiro de 2006, caracteriza a fase de maior ocupação da Repartição A ; são 44 pessoas para 27 mesas individuais e uma mesa coletiva (tampo circular, diâmetro 1,20m).

A Fase 2 (1ª semana de fevereiro à 3ª semana de maio) marca a diminuição de área do gabinete, além da rotação de duas mesas do setor E<sup>41</sup>.

A Fase 3 (3ª semana de maio à 2ª semana de julho) representa a mais expressiva modificação pela qual passou a Repartição A durante o tempo de nossa pesquisa, quando o setor E saiu deste órgão, reduzindo sensivelmente a ocupação do local, que ficou com 27 pessoas para 24 lugares individuais.

As Fases 3a e 3b são consideradas desdobramentos da Fase 3; a Fase 3a (2ª semana de julho à 1ª semana de agosto) foi marcada pela rotação de uma mesa do setor P e pela troca de posição da mesa da impressora com uma mesa do setor M. Esta troca ocorreu por um motivo muito específico: como a mesa do setor M estava situada entre a impressora e o armário, acabava servindo de superfície de apoio aos que usavam um ou outro, importunando seu ocupante, que incomodado, promoveu a troca. Já a Fase 3b (1ª semana à 4ª semana de agosto) mostra o deslocamento de uma mesa do setor P para o setor A e a rotação de uma outra mesa do setor P.

A Fase 4 (4ª semana de agosto à 3ª semana de outubro) é marcada pela inserção de mais duas mesas na Repartição A, uma no gabinete e outra de tampo circular, ficando esta última sem uso definido; em princípio, ela abriga folders promocionais do setor M, da Repartição A e da Prefeitura local, mas acaba servindo como apoio para pessoas diversas também. As duas mesas, que já haviam feito parte

---

<sup>41</sup> Os nomes dos setores foram abreviados para resguardar sua identificação.

da Repartição A, estavam do lado de fora da mesma, mas em função de uma obra no departamento vizinho dentro do clube, acabaram sendo reincorporadas.

Finalmente, a Fase 4a (a partir da 3ª semana de outubro) é caracterizada pela troca de posição entre a mesa de tampo circular e uma mesa do setor M.

Por ser um local de elevada densidade ocupacional, foi mais difícil estudar a Repartição A. Como não havia mobiliário suficiente nem mesmo para os funcionários, muitas vezes tivemos que permanecer em pé e, mesmo assim, mudando constantemente de local. O local de anotações não foi o laptop, mas um pequeno caderno, onde também fazíamos alguns croquis das situações observadas. Por ser um ambiente de maior complexidade espacial, necessitamos de mais tempo para proceder à observação.

Com o término da pesquisa no 1º estudo de caso e passados alguns meses de observação na Repartição A, pudemos começar a testar a nossa proposta metodológica, não somente na própria Repartição A, como também na Repartição B, 3º estudo de caso, visto a seguir.

### **4.3 REPARTIÇÃO B**

Pudemos desenvolver o estudo de caso na Repartição B devido ao conhecimento travado com as pessoas da Repartição A, já que ambas pertenciam ao mesmo governo municipal. A observação na Repartição B teve início ainda durante a pesquisa na Invista, portanto, até o término da investigação naquela empresa, tínhamos três estudos de caso em desenvolvimento simultaneamente. Após um mês, o estudo na Invista findou e, após seis meses, na Repartição A também; sendo assim, o 3º estudo de caso foi utilizado principalmente para validar nossa proposta metodológica.

A Repartição B fica localizada no mesmo município da Repartição A, em um prédio cujo aspecto externo pode ser visto na figura 4.17:



Fig. 4.17 – Prédio no qual está localizada a Repartição B.

O escritório, formado pelas três salas do andar (ver figuras 4.18 e 4.19), possui aproximadamente 107m<sup>2</sup>, e no início de nossa pesquisa, contava com 11 funcionários. Com o passar do tempo, mais pessoas foram incorporadas, e ao término da pesquisa de campo, havia 19 funcionários no local. Podemos dizer que o trabalho lá desenvolvido mescla aspectos burocráticos (que incluem atendimento ao público) com aspectos criativos.

Na Repartição B, tivemos um pouco mais de conforto em relação à Repartição A, para permanecermos no ambiente fazendo nossas observações, anotadas em um caderno. Inicialmente, ficávamos sentados nas cadeiras pertencentes a eventuais mesas vazias; com o passar do tempo, passamos a ocupar as cadeiras avulsas existentes pelo escritório, sem ocupar nenhuma em especial, fazendo a observação das diferentes salas simultaneamente, modificando várias vezes nossa posição no ambiente ao longo do dia. A observação na Repartição B estendeu-se por nove meses, havendo o intervalo de um mês nesse período, no qual não visitamos o local.

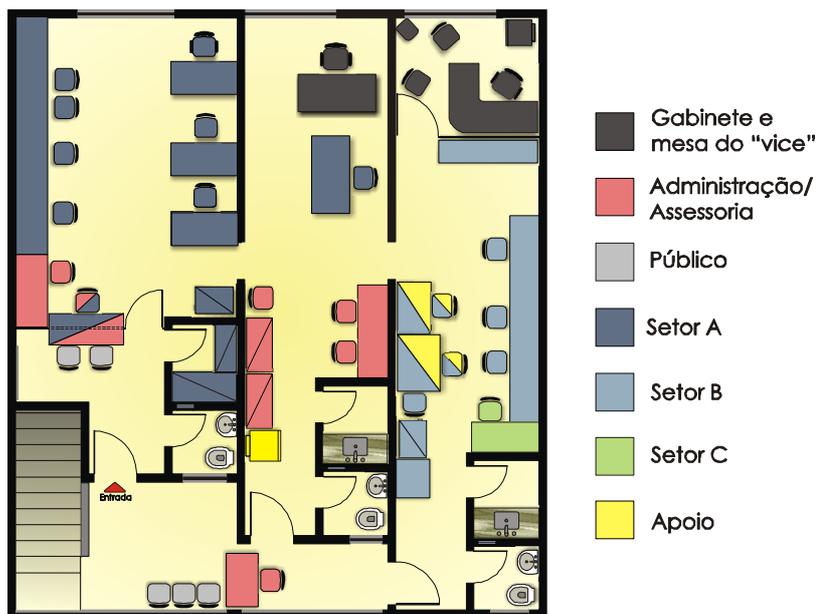


Fig. 4.18 – Layout das salas da Repartição B.



Fig. 4.19 – Vistas gerais da Repartição B.

Diferentemente da empresa Invista, cujo projeto de arquitetura foi principalmente a tradução dos desejos da Diretoria e da Repartição A, que não possuía nenhum planejamento espacial, na Repartição B o layout interno foi elaborado de comum acordo com a maioria dos funcionários. Pode-se dizer que não houve mudanças na disposição das mesas e cadeiras, a não ser pelas mesas da sala intermediária, que ficaram afastadas da janela enquanto esta não possuía persianas, recebendo forte incidência solar durante o período da tarde.

Após a caracterização física e administrativa dos três estudos de caso, passaremos, no próximo capítulo, a descrever a construção da proposta metodológica de análise cultural dos ambientes de trabalho; suas etapas, seus erros e acertos, e no capítulo seguinte, como identificamos nos ambientes os sinais culturais impressos pelos seus usuários.

# A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA METODOLÓGICA DE ANÁLISE CULTURAL DE AMBIENTES DE TRABALHO

*More than you heard, and more than your eyes can see.  
Much more than simple words on a paper; rewriting  
cultures, saying the unsaid, thinking how to think. Being  
more than you, being two, the feet and the head, the  
heaven and the earth, one goes while the other remains on  
the background, two experiences, one result.  
That's the ethnographer work...<sup>42</sup>*

**N**os capítulos anteriores, vimos os parâmetros culturais pertinentes à nossa pesquisa, com a descrição das dimensões que serão utilizadas como instrumentos de investigação – elementos da análise cultural. O presente capítulo não terá a forma tradicional de um capítulo de materiais e métodos. Normalmente, esses capítulos apenas apresentam os métodos utilizados nas investigações. No entanto, como a presente pesquisa trata da elaboração de uma proposta metodológica<sup>43</sup>, resolvemos, em acordo com a orientadora deste trabalho, redigir um texto que apresenta detalhadamente o processo de construção da proposta metodológica. Assim, em ordem aproximadamente cronológica, relataremos o percurso, seus erros, dificuldades, descobrimentos, surpresas, tentativas e acertos, até a construção de cada procedimento em sua forma definitiva.

**Para efeito de melhor visualização, sempre que o texto fizer referência direta à configuração final da proposta metodológica, ele será formatado em um quadro semelhante a este, com fundo amarelo e borda contínua.**

---

<sup>42</sup> Trecho do blog de Josué Tomasini, postado no endereço

[.http://www.anthroblogs.org/boundaries/archives/2005/09/there\\_is\\_always.html](http://www.anthroblogs.org/boundaries/archives/2005/09/there_is_always.html). Acesso em abril de 2006.

<sup>43</sup> Formada pelo conjunto de vários métodos.

Após a apresentação da proposta metodológica neste capítulo, serão vistas no capítulo subsequente as descobertas feitas em campo com a aplicação da proposta metodológica, ou seja, como as dimensões culturais estão refletidas no ambiente, mostrando, assim, a validade da proposta aqui apresentada.

## 5.1 As primeiras tentativas

Após os estudos teóricos desenvolvidos na pesquisa, compreendemos que a proposta metodológica deveria ser baseada principalmente na observação discreta (COSNIER, 2001) ou passiva (SPRADLEY, 1980) do ambiente e das atividades nele desenvolvidas. A opção pela observação como método principal da proposta justifica-se porque, para se chegar à compreensão do significado de dimensões culturais, tanto os métodos normalmente utilizados nas avaliações ambientais quanto nas pesquisas sociais<sup>44</sup> não dão conta da real dimensão do significado procurado. Assim, a observação, paciente e tão constante quanto possível, nos moldes de uma observação etnográfica, busca no ambiente e na sua dinâmica de uso, as dimensões culturais que foram estudadas.

Entendemos que a busca por elementos culturais no ambiente construído passa necessariamente por um contexto interdisciplinar, para que seja possível conjugar as informações tanto provenientes da cultura (antropologia), quanto do ambiente construído (arquitetura) e, dessa maneira, permitir a compreensão de como a primeira se reflete no segundo. Portanto, a adoção de um viés etnográfico na observação se faz necessária pelo fato de que a análise feita é de cunho essencialmente qualitativo, necessário para alcançarmos resultados mais representativos de como as subjetividades dos grupos de usuários podem estar refletidas no ambiente. Além disso, sustentamos que a observação é uma poderosa ferramenta, ao nos auxiliar na complexa tarefa de compreender como *“os indivíduos de um grupo percebem e se apropriam dos espaços [...] e estabelecem domínios sociais”*<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> Interface na qual a nossa própria pesquisa está situada.

<sup>45</sup> Duarte, 1993, p.230-231, tradução livre pela autora.

Além da observação, também selecionamos previamente alguns métodos complementares para a descoberta das dimensões culturais no ambiente, para que, como o próprio nome diz, *complementassem* as informações obtidas com a observação, pois apesar de esta se apresentar como o método mais abrangente, ainda assim apresenta algumas deficiências, produzindo lacunas que devem ser preenchidas por outros meios. Em linhas gerais, os métodos complementares servem para a decodificação de quase todas as dimensões, mas a observação paciente e constante, ratificamos, é de maior alcance investigativo na pesquisa de cunho etnográfico.

Tais procedimentos estavam previstos em nosso exame de qualificação. Baseados em estudos teóricos e experimentais, desenvolvidos por outros pesquisadores, fizemos uma pré-seleção, montando um leque de instrumentos que poderiam vir a ser úteis em nossa pesquisa. Foram eles: croquis de campo (estudo descritivo do ambiente - COSNIER, 2001); mapeamento comportamental (ITTELSON, RIVLIN e PROSHANSKYI, 1970); entrevistas e questionários (SOMMER, 1979); seleção visual (SANOFF, 1991 e PENNA, 2004); exercício de identidade cultural (GANNON, 2001); Poema dos Desejos (SANOFF, 2001) e orientação temporal (COTTLE in TROMPENAARS, 1994). Contudo, depois de acertada sinalização de nossa banca examinadora, reavaliamos a real necessidade de usar tal quantidade de elementos. Assim, no tempo decorrido entre o exame de qualificação e o início da pesquisa de campo, mediante novos estudos, redimensionamos nosso leque de métodos complementares, passando a adotar:

- a) Croquis de campo (COSNIER, 2001; OLIVEIRA FILHO, DUARTE e SANTOS, 2002; VOGEL e MELLO, 1985).
- b) Mapeamento territorial (THORNE, 1995; ABRANTES, 2004).
- c) Poema dos desejos (SANOFF, 2001).

Munidos da intenção de utilizar esses três métodos complementares, juntamente com a observação, partimos para a pesquisa de campo, cujo desenvolvimento será descrito no próximo item.

## 5.2 A proposta metodológica de análise cultural de ambientes de trabalho

### 5.2.1 A observação e suas diferentes fases

Nossa pesquisa de campo iniciou-se na empresa Invista, já caracterizada no capítulo anterior. Após os contatos iniciais, travados com a diretoria da empresa, o primeiro dia efetivo de pesquisa foi somente de observação, para que houvesse pelo menos um mínimo de contato entre pesquisador e usuários. O início da proposta metodológica passa necessariamente por um período de coleta de dados e de observação em campo, e esta pode ser dividida em três fases: período de impregnação, observação paciente e constante e sistematização da observação.

#### 5.2.1.1 Período de impregnação<sup>46</sup>

Optamos por abraçar as recomendações de Cosnier (2001), que sustenta que a observação de campo deveria ser iniciada por um “*período de impregnação*”. Segundo este autor, é um período quando o pesquisador permanece no ambiente apenas observando e fazendo anotações, familiarizando-se e permitindo que o ambiente também se “familiarize” com a sua presença. Pelo princípio adotado de observação discreta ou passiva, nossa postura foi o menos intrusiva possível, tanto para não interferir no trabalho das pessoas, quanto para minimizar o incômodo da presença de uma pessoa estranha ao ambiente da organização; esse incômodo é esperado e inevitável, pelo menos nos primeiros momentos. Apoiamo-nos, então, em Sommer (1973), para quem o pesquisador, por meio da sua permanência no ambiente, não somente vê, ouve, observa e sente, mas também tende a

---

<sup>46</sup> Cosnier (2001).

<sup>49</sup> Muito embora os três autores estejam considerando uma *observação participante*, na realidade são descritas várias situações em que não há efetiva *participação* do observador; apenas a *observação em si*.

conquistar a confiança dos participantes, e a Edgerton e Langness (1974, p.32), que nos afirmam que

os seres humanos têm uma habilidade impressionante de supor o que os cientistas sociais querem deles e alteram seu comportamento para agradar, confundir ou enganar aqueles que têm a audácia de 'estudá-los' (...). Mas nenhuma técnica tem se mostrado tão eficaz a esse respeito quanto a observação participante<sup>49</sup> prolongada.<sup>50</sup>

A duração desta fase depende do observador, mas também da complexidade do ambiente, entendida aqui como o conjunto de interações existentes no local, função direta da quantidade de pessoas que o utilizam simultaneamente, o que torna mais difícil e demorada a imersão do pesquisador. É possível haver situações na pesquisa de campo em não haja espaço físico nem para o próprio observador permanecer de pé no ambiente, sem que sua presença atrapalhe fisicamente o deslocamento de outras pessoas, como vivenciamos em parte de nosso trabalho de campo<sup>51</sup>. Por isso, pudemos averiguar que quanto mais complexo o ambiente, maior será o período necessário para a impregnação, inclusive para que os usuários do local se familiarizem com a presença do pesquisador. Como já mencionado, é uma observação passiva, e embora a presença do pesquisador, por princípio, seja o menos intrusiva possível, ele não ficará oculto, havendo uma estranheza natural por parte dos usuários. É pela constante presença do observador no ambiente que sua presença vai deixando de ser estranhada (ou mesmo notada) pelos usuários (SOMMER, 1973; EDGERTON e LANGNESS, 1974; GEERTZ, 1989), deixando assim de representar um obstáculo à naturalidade dos eventos que ali se desenvolvem, contribuindo para um resultado mais verdadeiro da observação e da pesquisa como um todo.

No caso da empresa Invista (e na Repartição B), podemos dizer que o período de impregnação durou até o quarto ou quinto dia de visita, após os quais os

---

<sup>50</sup> Tradução livre da autora.

<sup>51</sup> Na pesquisa na Repartição A, obtivemos melhores resultados na observação quando subdividimos o ambiente estudado em outros menores, possibilitando uma maior atenção do pesquisador em cada parte do ambiente, o que nos remete a Sanoff (1992), quando este autor argumenta que se as observações forem casuais – acaba acontecendo quando o ambiente é maior do que a capacidade do observador em apreender os fatos – elas mostrarão somente o óbvio.

funcionários e alguns procedimentos rotineiros das empresas já eram “conhecidos” para o pesquisador, e este também para os usuários do ambiente. No caso da Repartição A, este período foi um pouco mais longo, em função da complexidade espacial do ambiente, e também do número maior de pessoas que o freqüentavam.

Assim como relatado em diversas etnografias, verificamos que um dos instrumentos que fornecem suporte à observação é o caderno de campo, que pode ser um caderno propriamente dito ou mesmo um laptop; é o local onde são feitas as anotações e o registro dos dados que chamam a atenção na dinâmica do ambiente, muito semelhante e inspirado no caderno de campo de uma observação etnográfica, feita pelos antropólogos<sup>52</sup>. As anotações são feitas à medida que os fatos são observados, para que não sejam esquecidos posteriormente. Além disso, é também no caderno de campo que o pesquisador anota suas próprias emoções; o relato é feito não apenas do que é visto, mas também do que é sentido, para que depois as anotações possam ser relidas, pensadas e analisadas.

A pesquisa revelou útil o emprego de referências numéricas que omitissem a identificação pelo nome dos usuários. Assim, no início da observação, a cada um deles foi atribuído um número (mantido ao longo de toda pesquisa), utilizado tanto para obter mais rapidez no ato de anotar, quanto para que o texto escrito no caderno de campo ficasse isento de nomes e referências às identidades pessoais. Também cabe mencionar (voltaremos a este assunto posteriormente) que a experiência em campo apontou para a necessidade de iniciar os “croquis de campo” já nesta primeira fase da observação, pois o método facilita o entendimento espacial do que está sendo observado.

As primeiras fotografias do ambiente começaram a ser feitas a partir do segundo dia de observação. Em um primeiro momento, apenas registrando as características do local, mas em seguida, alguns elementos observados no dia anterior também receberam atenção e seu respectivo registro em fotografias, como por exemplo, na Invista, um *mouse* que havia recebido de seu usuário uma

---

<sup>52</sup> Ver, por exemplo, Spradley, 1980, p.69 et.seq.

etiqueta com seu nome. Nesta época, a empresa estava no meio de uma



Fig. 5.1 – Mouse etiquetado com o nome de seu usuário.

reforma, com o deslocamento de alguns setores de suas salas originais, e por isso o equipamento maior (como cpu's e monitores) estava sendo etiquetado com o nome de seus usuários. No entanto, chamou-nos a atenção o fato de um mouse do setor estar com o nome de seu usuário (ver figura 5.1), diferentemente dos demais, que não possuíam etiqueta.

Buscamos verificar a pista de que isso pudesse estar sinalizando um possível sentimento de apropriação por parte daquele usuário em relação aos demais, que não tiveram o “cuidado” de etiquetar seus mouses. Assim, a dimensão delimitação de territórios foi uma das primeiras a surgir durante a observação.

Juntamente com a observação (que permeia todas as fases da pesquisa), a produção de fotografias igualmente se estende pelo mesmo período, e se constitui em um importante material coletado no campo, desde a fase de impregnação. Cabe ressaltar que fotografias são úteis não só como registros em si mesmas, mas também como “olhos do pesquisador”, que captam detalhes nem sempre percebidos à primeira vista, “a olho nu”, algumas vezes pela falta de percepção propriamente e em outras vezes pela falta de oportunidade ou conveniência do pesquisador permanecer mais do que 10 ou 20 segundos com o olhar preso a uma única situação. Nesse sentido, as fotografias servem para congelar um determinado instante, e permanecem disponíveis indefinidamente, sempre que o pesquisador precisar recorrer àquela situação específica que foi registrada. Além disso, servem como pontos de comparação entre situações anteriores e atuais, mormente nas situações exibidas no ambiente, como limites, poder territorial, símbolos coletivos e territórios de incerteza.

Embora já tenhamos feito referência à Repartição A, foi após os primeiros dias de



Fig. 5.2 – Na esquerda, um dos locais de observação na Invista. A pequena mesa nos foi cedida especialmente para este fim.

observação na Invista que iniciamos nossa pesquisa neste segundo estudo de caso. Diferentemente da Invista, onde nos foram cedidas mesa e cadeira para que pudéssemos permanecer com nosso laptop no ambiente (ver figura 5.2), na Repartição A, como já descrito no capítulo anterior, não havia nem mesmo mesas em número

suficiente para os funcionários. Por esse motivo, nosso caderno de campo na Repartição A foi um caderno, propriamente dito, no qual fazíamos nossas anotações a mão, muitas vezes de pé, circulando pelo confuso ambiente deste estudo de caso. Da mesma forma que na empresa Invista, iniciamos a execução de fotografias no segundo dia de observação, mas no caso da Repartição A, logo no primeiro dia sentimos necessidade de proceder ao croquis de campo (a serem vistos mais adiante), com o desenho de um esboço de sua configuração. Como mencionado, para facilitar as anotações e correspondências entre mesas e seus ocupantes, como estratégia de observação, foi atribuído a cada um dos usuários, em todos os estudos de caso, um número de referência; na empresa Invista, os números das pessoas correspondiam perfeitamente às mesas que elas ocupavam, porque cada pessoa possuía uma mesa para si. No caso da Repartição A, havia mais pessoas do que mesas; por isso, a primeira atribuição de número foi para as mesas e seus respectivos ocupantes prioritários, informação obtida por meio de perguntas diretas, questionando "de quem é esta mesa?". Às demais pessoas presentes que não possuíam mesa específica, foram atribuídos números independentes de lugares. Em um primeiro momento, esta estratégia funcionou adequadamente, mas com o correr da observação, pudemos perceber que certas pessoas, apesar de não estarem inicialmente relacionadas a nenhuma mesa, sentavam-se regularmente sempre no mesmo local, compartilhando a

mesa, em momentos distintos, com seu usuário "prioritário". Assim, verificamos um processo de apropriação feito de forma lenta e gradual, como estratégia dos usuários para a legitimação de seu território perante os demais colegas de trabalho, como veremos mais adiante. Além disso, também pudemos perceber outros tipos de ocupação de "territórios", como o caso em que uma mesma pessoa sentava-se em vários locais diferentes, dependendo da disponibilidade, espalhando a sua "possibilidade de aceitação" ou seu "passe invisível de utilização" por diversos locais do escritório. Apesar de a pesquisa ter mostrado que a informação fornecida verbalmente às vezes diferia das atitudes praticadas, preferimos manter a numeração original, para não gerar um desentendimento em nossas próprias anotações.

Ainda durante a primeira fase, a pesquisa apontou para a necessidade de haver atenção aos dias e horários da observação. A menos que haja disponibilidade do pesquisador e do ambiente, dificilmente a observação consegue ser realizada em período integral, todos os dias da semana. Como esse foi o nosso caso, experimentalmente, efetuamos algumas observações nos mesmos dias e horários, e posteriormente, mudamos propositalmente as ocasiões, revelando-se ambos procedimentos úteis, por diferentes motivos; a manutenção de dias e/ou horários na observação é útil para revelar acontecimentos cíclicos, que tenham lugar no mesmo dia ou hora. Por exemplo, em um dos nossos estudos de caso, a última hora do expediente, quando já não eram mais recebidos os clientes num dos setores, era vivida de maneira ligeiramente mais informal; as pessoas continuavam seus trabalhos, mas conversavam mais umas com as outras, e eventualmente até ocupavam os lugares anteriormente destinados aos clientes. O procedimento de variar dias e horários é útil para revelar que esse "tom" informal não acontece em outras ocasiões; além disso, se não houvesse variação, não seria possível saber o que acontece em outros dias e horários. Esse cuidado permite que se tenha uma real noção do ambiente, que pode ser modificado em função dos diversos *tempos* pelos quais ele passa. Como outro exemplo, podemos indicar que em nossos três estudos de caso, as pessoas revezavam-se em diferentes horários de almoço, e a

presença ou ausência de uma ou mais pessoas muitas vezes ensejava cenários<sup>53</sup> diferentes para a observação.

### 5.2.1.2 Observação paciente e constante

Passada a fase de impregnação, o pesquisador começa a ter uma maior compreensão do que acontece à sua volta. É quando a observação entra em sua 2ª fase. Não há um momento específico para isso, e essa é uma apreensão que cada pesquisador, em cada ambiente, irá adquirir de uma maneira peculiar. Nos remetemos aqui a Lazarus e Cohen (1977), que sustentam a necessidade do tempo para o estudo transcórrer de forma apropriada:

(...).a relação entre pessoa e ambiente flui ao longo do tempo, por isso não devemos olhar para um único e estático momento, mas sim a continuidade do processo (...). Precisamos estudar as pessoas nas situações vividas diariamente, não somente uma ou duas vezes, mas repetidas vezes e intensamente, para obter um quadro válido e profundo dos processos sociais, psicológicos e fisiológicos e padrões estáveis dentro do mundo real, em vez do laboratório<sup>54</sup>.

Assim, adentrando em sua segunda fase, a observação tende a adquirir mais consistência. Para nos auxiliar na sua condução, buscamos apoio em Magnani (2000), que argumenta não pretender a observação feita identificar o inusitado e o inesperado, mas, ao contrário, o padrão e a norma. Segundo este autor, os usuários de um ambiente seguem determinados ritmos e ordens, muitas vezes sem se dar conta do padrão obedecido, e caberá ao pesquisador a tarefa de percebê-lo. Da mesma forma, apoiamo-nos em uma metodologia aplicada por Oliveira Filho, Duarte e Santos (2002), utilizando conceitos de apropriação e territorialização, procurando apreender os mecanismos de utilização e apreensão do espaço por meio de três elementos, que podem ser resumidos sinteticamente na frase: quem (“*comportamento-no-espaço*”<sup>55</sup>) faz o quê (evento) onde (local).

---

<sup>53</sup> Termo aqui utilizado no sentido do “behavior setting”, desenvolvido por Barker (1968).

<sup>54</sup> Lazarus e Cohen, 1977, p.119 e 121. Tradução livre da autora.

<sup>55</sup> Notas de aula da disciplina “Arquitetura e Projeto do Lugar” (PROARQ), ministrada pela professora Cristiane Rose Duarte.

Em relação aos “comportamentos-no-espço”, que em nosso caso são os **usuários**, os autores sugerem que sejam formadas categorias, agrupadas ou separadas por classes de comportamento. Nossa pesquisa mostrou-nos que, nos ambientes de trabalho, é especialmente relevante observar como categorias de funcionários, agrupados administrativamente segundo seu cargo ou setor, podem assumir outras composições, não administrativas, em função de suas relações pessoais e da existência eventual de níveis diversos de coletivismo.

No que concerne ao **local** (no nosso caso, um ambiente de trabalho), observamos não somente um conjunto de elementos físicos, mas também marcos, fronteiras e pontos de interseção impalpáveis. Ainda assim, é necessária a devida apreensão e descrição física do ambiente.

Os **eventos** representam o que as pessoas desenvolvem no ambiente. Magnani (2000) argumenta que funcionam como se fossem regras, dentro de uma determinada lógica. Nas suas palavras:

São essas regras que dão significado ao comportamento e através delas é possível determinar as regularidades, descobrir as lógicas, perceber as transgressões, os novos significados. Identificar os movimentos, os fluxos e as diferentes normas de apropriação no universo de significado dos atores é o primeiro passo para chegar a padrões mais gerais, responsáveis pela compreensão dos comportamentos articulados a outras instâncias e domínios mais amplos da vida social. (MAGNANI, 2000, p.38).

No caso de nossa pesquisa, buscamos observar esses “padrões” citados por Magnani, não apenas no comportamento das pessoas, mas também no comportamento delas em relação ao ambiente. As “regras” foram buscadas nas arrumações físicas dos escritórios, as “transgressões” também foram observadas nos arranjos espaciais; as “lógicas” foram percebidas por meio do uso dos locais de trabalho e no relacionamento das pessoas nos ambientes em que conviviam com seus colegas das empresas analisadas.

Referindo-se a elementos que são importantes na observação, Spradley (1980) sugere, além dos elementos já citados acima e outros que podem ser considerados como suas subdivisões, que também sejam observados: o **tempo** (a

seqüência de acontecimento dos eventos); os **objetivos** que os atores estão buscando no desenvolvimento daqueles eventos; e os **sentimentos** (emoções sentidas e expressadas).

Assim, buscamos verificar se em um suporte espacial, o tempo pode diferenciar os usos dados àquele ambiente, havendo um uso específico para cada período de tempo, e isso pode se constituir em um padrão. Igualmente, os objetivos podem seguir um padrão, havendo um local específico para cada objetivo (trabalhar ou socializar, por exemplo), mas também podem existir padrões implícitos que façam um mesmo ambiente ser permeado por objetivos diversos, coexistentes ou não. Finalmente, segundo o que argumenta o autor, os sentimentos também podem estar vinculados espacialmente a um determinado local, que gere desconforto ou insatisfação, por exemplo.

Além da condução da observação de forma que ela seja produtiva, a própria permanência no local também contribui para que o pesquisador adquira conhecimento sobre o ambiente; é criado um laço com os usuários, que permite serem várias informações adquiridas por meio de simples conversas informais. Fazendo uma comparação, é o tipo de convívio que um etnógrafo "tradicional" vai aos poucos adquirindo, quando passa a residir numa tribo juntamente com os nativos (GEERTZ, 1989). Em nosso caso, passamos a acompanhar problemas do seu cotidiano, como o intenso ar-condicionado ou quando este está com defeito; se a fechadura do banheiro quebrou; se o elevador do prédio demora a chegar; se alguém, por conta de uma música reproduzida em seu computador, vira alvo de brincadeira dos demais<sup>56</sup>...passamos aos poucos a compreender o que é motivo de riso para eles, o que lhes aborrece, o que deve ou não ser feito ou dito, e essa compreensão auxiliará na produção dos resultados. Contudo, como já mencionado, a maior compreensão sobre o ambiente e seus sistemas sociais não deve se interpor ao estranhamento necessário ao observador; como nos afirma Lévi-Strauss (1986), o olhar distanciado é necessário para o observador poder perceber as características culturais daquele grupo do qual ele não faz parte. Ao se familiarizar demais com o ambiente, há o risco de se perder o discernimento

---

<sup>56</sup> Todos os exemplos foram vivenciados por nós em nossa pesquisa de campo.

necessário para a elaboração das análises. Ao mesmo tempo, há o reconhecimento das sensações e sentimentos do observador que vivencia em campo o cotidiano do ambiente em análise. Como a observação é um dos elementos muito importantes na pesquisa, da mesma forma que no procedimento etnográfico, é inegável que o contexto pessoal do próprio observador interferirá no modo como ele observa e no que ele observa; entendemos ser preciso, desde o período de impregnação, que haja uma consciência dessa influência, e que ela seja contextualizada em relação ao objeto de estudo. Nas palavras de Ruth Cardoso,

Observar é contar, descrever e situar os fatos únicos e os cotidianos, construindo cadeias de significação. Este modo de observar supõe (...) um investimento do observador na análise de seu próprio modo de olhar. Para conseguir essa façanha, sem se perder entrando pela psicanálise amadorística, é preciso ancorar as relações pessoais em seus contextos e estudar as condições sociais de produção dos discursos. Do entrevistador [observador] e do entrevistado [usuário]. (CARDOSO, 1997, p.103)

Em uma metodologia de cunho subjetivo como é a observação, não há como manter uma posição de neutralidade em relação ao que está sendo observado, nem tampouco substituir “impunemente” um observador pelo outro. A observação etnográfica leva em consideração, ainda que involuntariamente, o olhar e o contexto pessoal de quem está observando. Por isso, a consciência das próprias emoções<sup>57</sup>, bem como as referências a elas, no caderno de campo, tornam-se um importante referencial na pesquisa, porque facilitam as análises posteriores do material coletado. Utilizamos a mesma abordagem e termos de Coelho (2004, p.46), que demonstra haver um enriquecimento do estudo ao unir um enfoque subjetivo aos métodos etnográficos, propiciando “a observação do objeto de pesquisa [...] através da subjetivação do observador”. Não obstante a necessidade da consciência desta “subjetivação”, a objetividade não deve ser suprimida da nossa observação de cunho etnográfico; segundo Duarte (1993), por falar a mesma língua e morar na mesma cidade, há o risco de supor que as

---

<sup>57</sup> São também utilizadas pela abordagem atuacionista e pela psicogeografia.

peças que fazem parte do objeto de estudo tenham o mesmo universo cultural e percebam os espaços de maneira similar à do pesquisador, o que nem sempre é verdade. Vemos que durante a observação, tanto é necessário que o pesquisador saiba transpor suas emoções e sentimentos para o caderno de campo, juntamente com o fato que está sendo observado, como também manter um distanciamento mínimo para que haja a sua estranheza ao relatar tais fatos.

Portanto, fazendo parte desse processo, pudemos perceber após dois meses algumas mudanças sendo inevitavelmente introduzidas em nossa proposta metodológica. Pudemos constatar que as primeiras observações continham muito mais anotações sem utilidade posterior do que as realizadas após um certo tempo. Assim, verificamos que **as anotações estavam ficando mais consistentes**.

Além da evolução do processo, nossa pesquisa mostrou-nos que, com o desenrolar da observação, os eventos ocorridos vão suscitando questionamentos no observador. Por exemplo: se não houve determinação por parte da chefia, por que as pessoas escolheram sentar-se naqueles lugares? O que motivou suas escolhas? Esse fato pode ser a porta de entrada para uma série de observações que venham a desvendar uma rede de significados presentes no ambiente, como por exemplo, uma lógica interna do grupo de que "o mais novo" fica com o "pior" lugar, sendo visto como "pior" o que tem a tela de computador mais exposta a terceiros, permanecendo, conseqüentemente, mais tempo sujeito ao controle visual de quem passa por trás daquela estação de trabalho. Para chegar à compreensão dessa lógica, são necessárias observações em momentos e situações diversificadas, em função dessa variável, perfazendo o que Edgerton e Langness (1974) classificaram de "observação sistemática"<sup>58</sup>. Assim, já estando em sua fase consolidada, a observação toma o rumo de uma sistematização.

---

<sup>58</sup> Segundo os autores, uma observação sistemática tem o foco num determinado evento, buscando sinais que apontem *quem, como, quando, onde* e *o que* deve ser observado, como forma de esclarecer o evento em si. No exemplo citado acima, da seqüência da escolha de lugares, são todas as observações pontuais ou mesmo gerais, que venham a contribuir especificamente para elucidar esta questão.

### 5.2.1.3 Sistematização da observação em indicadores das dimensões culturais

Para que a observação não seja feita somente em função de uma descrição de eventos, “ao sabor” de cada situação (e que nem sempre o observador pode ter sensibilidade para perceber todas as ocorridas), procuramos estabelecer um certo direcionamento da observação, de modo a aprofundá-la, em um processo que também entendemos ser uma sistematização, porém em função das dimensões culturais. Para o desenvolvimento da nossa proposta metodológica, a adoção dessas dimensões foi um grande auxílio. Como já mencionado, as dimensões por nós escolhidas têm no ambiente de trabalho um campo fértil para o seu desenvolvimento, e foi de fundamental importância tê-las definido previamente, antes da ida a campo, porque passada a 1ª fase, de impregnação, foi possível buscá-las de forma mais objetiva, no ambiente físico e na sua dinâmica de uso, observando suas evidências, mas sempre mantendo o olhar atento a outros eventos também, fundamentais para contribuir para a compreensão do conjunto como um todo.

Nossa pesquisa mostrou a ocorrência de alguns pontos e situações específicas recorrentes, que revelavam as dimensões culturais. **Essas recorrências podem ser consideradas como indicadores**, que auxiliaram a configurar uma sistematização da observação, servindo muitas vezes um mesmo indicador a mais de uma dimensão simultaneamente. O levantamento dos indicadores foi elaborado a partir da própria observação, como se fosse um mapeamento. Ao final de cada dia de trabalho, ao reler nossas anotações no caderno de campo, fomos sinalizando quais itens indicavam a existência de uma ou mais dimensões, e ao listar todos juntos, com o material produzido em vários dias de observação, foi possível começar a perceber a citada recorrência de alguns deles.

Os indicadores não constituem em si mesmos um roteiro de observação, mas são resultado da imersão que o pesquisador faz no ambiente. Portanto, cada indicador anotado não produz simplesmente um “sim” ou “não”, mas respostas extensas, que devem esclarecer determinada situação no ambiente pesquisado. Em outras palavras, **os indicadores mapeados auxiliam na análise que é feita a partir da observação**; nossa pesquisa nos fez compreender que não representa um

avanço significativo o pesquisador ir a campo com uma lista de itens a serem observados e se concentrar em um por vez<sup>59</sup>, porque reduz a observação da diversidade de eventos, característicos de cada ambiente. Em nossa pesquisa, ao tentar transpor de forma rígida os indicadores mapeados de um estudo de caso a outro, a observação tornou-se incipiente, porque retirava a riqueza específica daquele estudo de caso, que apesar de contar com as mesmas dimensões culturais em evidência, apresentava eventos próprios e caminhos não exatamente iguais para chegarmos até eles. A listagem rígida faz o pesquisador não perceber importantes acontecimentos que não deixam de ocorrer só porque ele não os está observando; essa sistematização proposta não se apresenta, portanto, limitada como se fosse um “check list”, que uma vez cumprido indicaria a observação também estar encerrada. Muito ao contrário, é a partir dela que outros questionamentos poderão surgir, evidenciando a necessidade dos métodos complementares e talvez a inserção de novas dimensões descobertas no ambiente pesquisado. Dessa forma, os indicadores cumprem o papel que seu próprio nome sugere: eles **são elementos indicadores de situações e sinais** que são úteis ao serem levados em consideração na observação, como forma de descobrir rebatimentos espaciais das dimensões culturais. Os indicadores obtidos pela observação de situações recorrentes em nossa pesquisa foram:

1. Acesso
2. Mobiliário
3. Fluxos
4. Permuta de equipamentos
5. Reprodução de músicas
6. Locais de socialização
7. Distância entre as pessoas

---

<sup>59</sup> Marinoff (2006, p.45), mencionando o trabalho de Abraham Maslow, cita que “...se a única ferramenta em sua caixa de ferramentas é um martelo, uma porção de coisas começam a parecer pregos”.

8. Símbolos coletivos
9. Interações entre as pessoas
10. Personalização
11. Posicionamento de objetos pessoais
12. Existência de grupos
13. Alcance visual entre superior e subordinados
14. Exposição de normas e avisos
15. Demonstração de cuidados com o ambiente

Nossa pesquisa nos mostrou que a observação desses itens é útil como auxílio para revelar as dimensões culturais refletidas no ambiente; os nove primeiros, inclusive, são úteis para a descoberta de mais de uma dimensão, simultaneamente. Para a correlação entre indicadores e dimensões, e uma maior compreensão sobre como cada indicador pode revelar uma dimensão, os quinze itens listados acima foram posicionados em uma tabela, com colunas separadas por dimensão, como pode ser visto a seguir.

	Hierarquia e poder	Coletivismo	Controle da incerteza	Delimitação de territórios
<b>1. Acesso</b>	se há diferença de acessos para diferentes pessoas (em locais com alta hierarquia e possibilidades físicas para isso, há acessos diferenciados para os que têm mais poder)		se há diferença de acessos para diferentes pessoas (quando há incerteza, há a necessidade de controlar os caminhos das pessoas, separando os acessos)	
<b>2. Mobiliário</b>	como o mobiliário e o lay-out podem interferir no uso dos ambientes e possivelmente no relacionamento entre as pessoas (em situações de alta hierarquia, quem tem menos poder tem também a menor mesa, ou o pior computador – pode ser um poder associado também ao “tempo de casa”, e não necessariamente ao cargo)		se o mobiliário ou até mesmo o layout são usados de forma diferente em situações diferentes (ex: quando há clientes na sala, ou não, de forma que o “controle da situação” não seja perdido); como o mobiliário e o layout podem interferir no uso dos ambientes e possivelmente no relacionamento entre as pessoas (se situações de incertezas devem ser controladas, e o layout e o mobiliário não permitirem isso, haverá conflitos – ex: locais exclusivos para um determinado tipo de atividade, como comer ou transmitir um fax)	como o mobiliário e o layout podem interferir no uso dos ambientes e possivelmente no relacionamento entre as pessoas (o mobiliário pode fazer com que os limites da apropriação sejam menores do que o desejado pelos seus ocupantes, idem o layout); se o mobiliário ou até mesmo o layout são usados de forma diferente em situações diferentes (ex: quando há clientes na sala ou não – pode estar associado à incerteza, mostrando que a partir de certo ponto os clientes não podem passar, ou mesmo os colegas)
<b>3. Fluxos</b>	pessoas com mais poder se deslocam sem hesitar pelos diversos locais da empresa, inclusive nos ambientes em que normalmente não trabalham, provocando um fluxo específico relacionado ao poder que é próprio delas	como o desenvolvimento do trabalho traz peculiaridades ao uso dos ambientes, reunindo ou separando espacialmente as pessoas, podendo os grupos coletivistas persistirem, mesmo que trabalhem distantes entre si. Nesses casos, é comum haver um fluxo de pessoas exclusivamente por conta do coletivismo, mesmo que aconteça somente nas horas vagas.	como o desenvolvimento do trabalho traz peculiaridades ao uso dos ambientes (em empresas onde a incerteza é grande, ao chegarem pessoas externas a esta, normalmente são direcionadas e mantidas em ambientes próprios; o fluxo promovido por elas não é franqueado a todas as dependências da empresa)	

<b>4. Permuta de equipamentos</b>	se um usa o equipamento e o material do outro (quando há grande hierarquia, geralmente o equipamento do superior não é uma opção de uso)	se um utiliza o equipamento e o material do outro (até certo ponto, essa permissividade pode revelar o quanto o outro é visto como sendo "do mesmo grupo")	se um usa o equipamento e o material do outro e o que isso acarreta (quando há alto controle da incerteza e intercâmbio de equipamentos, é comum haver normas estabelecidas para esse rodízio, de forma a garantir o direito de cada um)	se um utiliza o equipamento do outro e o que isso acarreta (quando os equipamentos são fortemente apropriados pelas pessoas, há conflitos quando eles são utilizados por outrem)
<b>5. Reprodução de músicas e outros sons</b>	músicas produzidas no ambiente, ouvida por todos, mas escolhidas e/ou controladas pelo superior daquele ambiente revela a existência de distância hierárquica. Nesses casos, é comum os demais funcionários escolherem outra programação musical, quando o chefe está ausente	há sons que dominam os ambientes como forma de expressão coletiva, como uma programação musical escolhida de comum acordo. Dependendo do tamanho do ambiente, a posição física da fonte sonora também explicitará o coletivismo; p. ex, em um ambiente muito amplo, a fonte deverá ficar numa posição tal que todos a ouçam, sem que seu volume sonoro seja insuficiente ou exacerbado para nenhum dos membros.		como são os alcances sonoros de cada ambiente; há conflitos sonoros produzidos por rádios ligados simultaneamente e com audições próximas; é comum as pessoas demarcarem seus territórios por meio das músicas de sua preferência, às vezes até num mesmo ambiente, mostrando como o som é utilizado como fronteira de territórios, quando alguém faz tocar uma música apenas para si mesmo. Da mesma forma, a reação das pessoas a outros ruídos, como conversas, telefones tocando e o som produzido pelo funcionamento de máquinas em geral (aspirador, ar-condicionados etc.) pode denotar que seu território está sendo invadido sonoramente

<p><b>6. Locais de socialização</b></p>		<p>se há um local específico para a socialização e se ela de fato acontece ali ou em outro lugar. Se a socialização acontece mesmo não havendo um lugar próprio, pode ser um forte sinal de coletivismo, porque caracteriza socializações espontâneas, sem a imposição da empresa (por exemplo: festas de aniversariantes do mês, confraternizações natalinas, etc.)</p>		<p>se há um local específico para a socialização e se ela de fato acontece ali ou em outro lugar (é uma apropriação quando um espaço de corredor é utilizado para socialização, por exemplo)</p>
<p><b>7. Distância entre as pessoas</b></p>	<p>como são as distâncias entre as pessoas, se há contato físico entre elas ou não (quando há grande hierarquia, é comum haver maior distância física entre as pessoas, e isso pode se refletir inclusive no layout do escritório, com alas separadas para os diferentes tipo de cargo)</p>	<p>como são as distâncias entre as pessoas, se há contato físico entre elas ou não (um grupo individualista vai relutar em aceitar muita proximidade com os colegas de trabalho; seu espaço pessoal é maior do que nos grupos coletivistas)</p>		<p>a distância existente entre as estações de trabalho pode ser menor do que a considerada mínima pelos usuários, para se apropriarem do território à sua volta</p>
<p><b>8. Símbolos coletivos</b></p>		<p>podem existir indicadores de coletivismo no ambiente e na dinâmica de seu uso: desenhos e fotos do grupo exibidas em porta-retratos ou nos <i>desktops</i> dos computadores</p>		<p>documentos, cartazes, instruções etc. que são próprios de um grupo, podem estar expostos como forma de marcar a apropriação coletiva do território, estando relacionada, portanto, ao coletivismo também</p>

<p><b>9. Interações entre as pessoas</b></p>	<p>como um sinal social, pode ser frutífero perceber, por meio da observação de conversas entre as pessoas, suas expressões corporais, falas e atitudes, como a hierarquia está estabelecida e como é vista naquele ambiente. Podemos separar essa observação em três vetores distintos em termos de contatos sociais: do(s) superior(es) em relação ao subordinados; dos subordinados em relação ao(s) superior(es); dos subordinados entre eles mesmos, a respeito do(s) superior(es)</p>	<p>Existência de maior interação (conversas e proximidade física) entre as pessoas, mesmo durante o horário de trabalho; mostras de fidelidade também indicam coletivismo; identidade contrastiva de um grupo em relação a outro ou a outras pessoas; como é o relacionamento entre as pessoas, se cordial ou não, e sendo cordial, se é formalismo profissional ou se há relações sociais extra trabalho, que podem ser um indicador de coletivismo; como sinal social: as brincadeiras e os comentários corriqueiros e banais, "gratuitos", normalmente são trocados por pessoas que se identificam entre si, formando um senso de grupo, podendo chegar ao desenvolvimento de expressões e figuras de linguagem próprias</p>		
<p><b>10. Personaliz.</b></p>				<p>como cada um utiliza e personaliza o espaço de trabalho, a própria mesa e outros lugares dos quais se apropria (o espaço adjacente à mesa é um dos primeiros a ser apropriado, seja no piso ou nas paredes)</p>
<p><b>11. Posição de objetos pessoais</b></p>				<p>os objetos pessoais (como casacos, bolsas etc.), se não possuem um local específico de permanência, normalmente são dispostos em locais apropriados pela pessoa, podendo inclusive servir como marcadores territoriais também.</p>

12. Existência de grupos		se há grupos ou sub-grupos formados, e se há competição entre eles (pode haver vários grupos coletivistas, ao invés de um somente). A existência de sub-grupos pode ser percebida pelo uso do espaço nas diferentes combinações de pessoas, verificando se na ausência ou presença de uma ou mais, formam-se configurações espaciais diferentes, como um deslocar a sua cadeira para próximo do outro, de modo a estabelecer uma interação mais próxima. O teor das conversas, ao versar sobre os ausentes, também pode indicar a existência de sub-grupos		
13. Alcance vis. entre super. e subordinados	perceber o alcance visual do superior em relação aos subordinados e vice-versa. Normalmente, em situações de alta hierarquia, o superior vê seus subordinados, mas nem sempre a recíproca é verdadeira			
14. Exposição de normas e avisos			como são transmitidas as "normas da empresa", se além de oralmente ou por memorandos, elas permanecem em exibição permanente, em quadros de avisos ou nas paredes (a exibição permanente das normas serve como um lembrete constante dos procedimentos que não devem deixar de ser cumpridos)	

<b>15. Demonstração de cuidados com o ambiente</b>				ações de ajeitar as cadeiras, fechar as portas, organizar o ambiente, quando executadas não por profissionais específicos para estes fins, demonstram apropriação dos ambientes, podendo, também, estar associados ou não à hierarquia (por ex., um gerente pode executar essas ações para organizar um ambiente sob seu domínio, ou simplesmente ordenar alguém a fazê-lo, se sua noção de hierarquia for mais alta)
--	--	--	--	---

Na tabela com o mapeamento dos indicadores de dimensões, encontramos alguns que fornecem não somente dados físico-espaciais, mas também sociais, indicando uma situação que, uma vez existente, pode vir a estar refletida no ambiente, ainda que de forma não muito clara, mas passando a ser apontada pela percepção do dado social. Cabe salientar, ainda que ao longo da observação, as dimensões selecionadas para serem pesquisadas foram sendo percebidas não de forma estanque, mas, sim, como parte de um todo. Muitas vezes, o mesmo fato ou o mesmo indicador é observado mais de uma vez; isso não significa que a observação está sendo redundante, muito ao contrário. Esse procedimento não só ratifica a observação em si, como pode estar retratando o padrão recorrente de uso no ambiente estudado.

Na observação, o uso da tabela de indicadores se mostra como um importante meio auxiliar para a descoberta das dimensões culturais refletidas no ambiente. Nossos estudos de caso produziram os indicadores mostrados, que apesar de terem se revelado recorrentes nos três ambientes estudados, o que sinaliza uma certa perenidade na sua existência, há a possibilidade de outros estudos de caso produzirem uma tabela com algumas diferenças da aqui apresentada por nós. Os resultados de nossa pesquisa apontam para a importância de efetuar as análises finais e conclusões em função do todo – da observação de todos os indicadores e do resultado que juntos eles produzem, bem como das informações obtidas por meio dos métodos complementares também.

Após termos visto as três fases da observação, podemos tentar resumir, de forma sintética, os procedimentos que configuram esta a etapa mais abrangente da proposta metodológica de análise cultural de ambientes de trabalho:

### **Observação de cunho etnográfico**

**Se inicia por um período de impregnação (COSNIER, 2001), quando o pesquisador busca uma maior compreensão sobre o ambiente;**

**Ainda nesta fase são iniciadas as anotações em um caderno de campo, tanto sobre os fatos vistos quanto sobre o que o pesquisador sente e analisa; também é iniciada a produção de fotografias;**

**Com o passar do tempo, os eventos que ocorrem vão se tornando mais compreensíveis, e é quando o pesquisador procura compreender a lógica cultural presente no ambiente (observação paciente e constante);**

**Com a compreensão da lógica cultural, despontam na observação alguns indicadores culturais, pontos recorrentes nos eventos observados, que dão forma à sistematização da observação.**

### **5.2.2 Croquis de campo**

Este estudo consiste em um produto gráfico da observação, constituído de desenhos arquitetônicos, croquis e esquemas. Desenvolvemos uma variante dessa metodologia em nossa pesquisa, inicialmente baseando-nos em Cosnier (2001) e Oliveira Filho, Duarte e Santos (2002), bem como também o trabalho de Vogel e Mello (1985). Estes últimos autores combinaram as técnicas de fotografia e desenho para apreender as dimensões internas da vida social do bairro estudado. Como estudavam uma área relativamente grande, esta sofreu recortes espaciais, por meio de eixos, criando diversos setores. Do mesmo modo, em um escritório, apesar de ser uma área menor, verificamos ser possível utilizar setorizações, fosse aproveitando aquelas já estabelecidas administrativamente, ou criando outras, a partir dos eventos apreendidos. Para isto, analogamente, os autores citados também se utilizaram de fotografias e de desenhos feitos sobre elas, que permitem uma *“leitura sintética de um conjunto de eventos significativos”* (VOGEL e MELLO, 1985, p.15).

Por esse motivo, aplicamos o que chamamos de **croquis de campo**, adaptando as técnicas de elaboração e análise e verificamos que, de fato, o estudo contribui para a descrição espacial dos eventos e sua verificação física no ambiente. Sua elaboração em campo pode ser considerada tanto como uma ferramenta de observação (como um croqui feito no momento da observação para esclarecimento de algum evento), ou como uma ferramenta de análise, para possibilitar uma melhor compreensão ou até mesmo a comparação de uma situação com outra. Verificamos sua praticidade também para mapear eventos, evidenciando a situação espacial em que eles ocorrem, eventualmente com o uso de cores, para facilitar a emergência de características que lhes sejam próprias, tais como concentrações de uso, aspectos funcionais, fluxos e zonas de conflitos espaciais.

Na Repartição A, os croquis desenvolvidos no estudo descritivo do ambiente foram muito importantes desde o início; por meio deles, podíamos representar espacialmente situações de convívio (ver fig. 5.3), congregação de pessoas em determinados locais, fluxos mais intensos e/ou constantes, locais de conflito espaciais; espaços de maior intimidade entre as pessoas; posicionamento(s) dos usuários, verificando a distância entre eles e a relação espacial com os demais; territórios de incerteza etc., contribuindo para complementar a dinâmica de uso observada. Para facilitar a elaboração dos croquis em campo, logo após o primeiro dia de observação, quando fizemos *in loco* um croqui do suporte espacial, digitalizamo-lo, levando sempre algumas cópias impressas para os dias de observação.

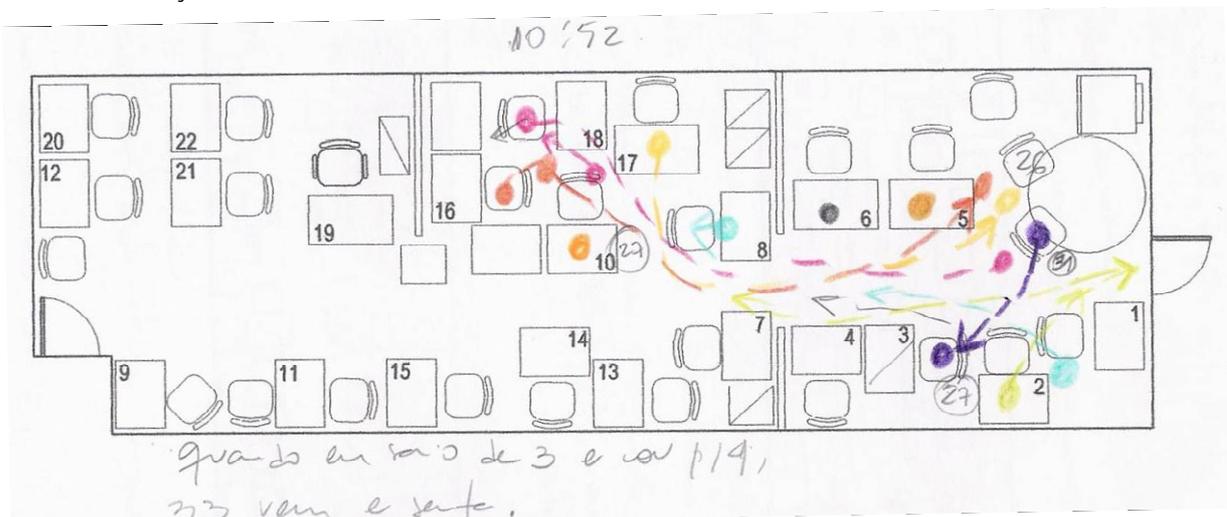


Fig. 5.3 – Fluxos ocorridos em um determinado instante, na Repartição A. Cada cor corresponde a uma pessoa, as paradas que faz e o sentido de seu deslocamento.

Dessa forma, a dinâmica de uso, representada espacialmente, era marcada diretamente no croquis-base já elaborado. O mesmo procedimento foi utilizado nos demais estudos de caso, mas na Repartição A, ele foi ligeiramente mais trabalhoso, pois como já foi visto anteriormente, a Repartição A passou por várias configurações distintas. Constantemente, chegávamos para um dia de observação e o layout estava modificado, mesmo que fosse somente a posição de uma mesa, o que implicava a elaboração de um novo croquis de seu suporte espacial. Justamente por esse motivo, era indispensável ir a campo na Repartição A com várias cópias impressas, para que também servissem de base ao rascunho da modificação. Por ser um ambiente muito denso, vários usos e várias modificações ocorriam constantemente, o que sempre demandava um estudo gráfico correspondente. Já no caso da Invista, como se tratava de um ambiente mais organizado, planejado por um arquiteto (portanto, havendo uma concepção projetual por trás da configuração espacial), as mudanças foram raras. Assim, na Invista, os croquis do suporte espacial foram mais utilizados na sua pretensão original, de situações de convívio, congregação de pessoas, fluxos e conflitos espaciais (ver figura. 5.4).

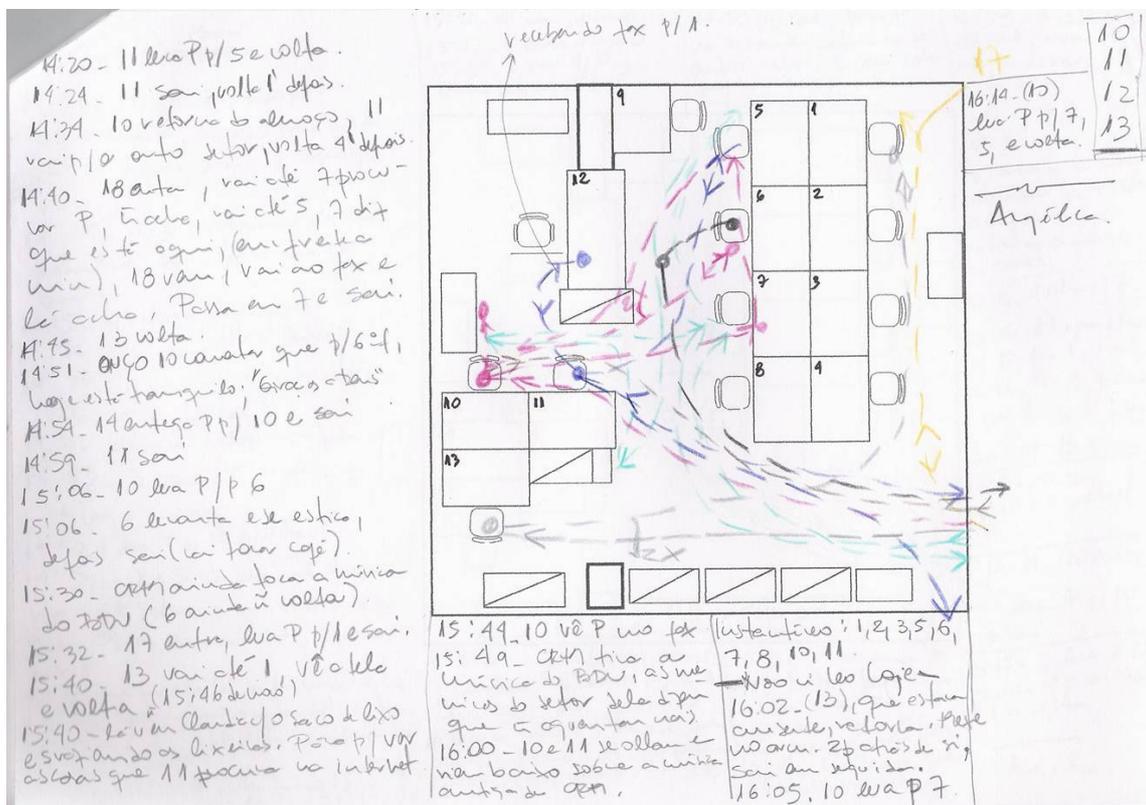


Fig. 5.4 – Fluxos ocorridos em um determinado intervalo de tempo, na Invista. Cada cor corresponde a uma pessoa, as paradas que faz e o sentido de seu deslocamento. Nas margens do desenho, anotações correspondentes

A Repartição B também passou por um planejamento prévio de seu ambiente, não havendo muitas mudanças em seu layout. Assim, neste escritório, os croquis forma utilizados nos mesmos moldes da Invista, buscando situações de convívio, congregação de pessoas, fluxos e conflitos espaciais (ver figura 5.5)

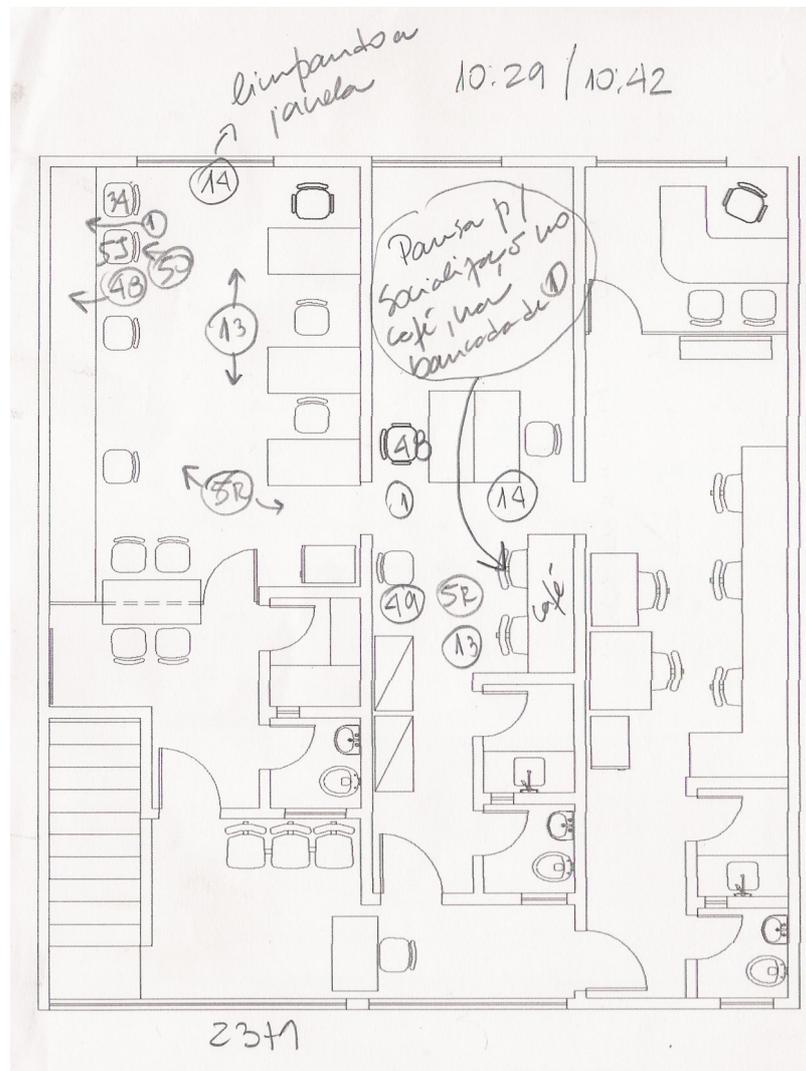


Fig. 5.5 – Exemplo de um croquis da Repartição B: representação de uma congregação de pessoas, em função do trabalho, no alto, à esquerda, e em seguida, deslocamento e nova congregação na sala intermediária, desta vez em um momento de socialização (pausa coletiva para café e biscoitos)

Como dito anteriormente, os croquis configuram-se em um produto gráfico da observação, sendo um apoio muito importante na apreensão das dinâmicas espaciais presentes no ambiente. É importante ressaltar que um estudo gráfico-visual é uma ferramenta preciosa para os arquitetos, posto que o desenho é a

linguagem natural desta profissão. Por isso, é uma ferramenta de extrema importância para a pesquisa; a visualização das informações em uma forma gráfica faz com que elas surjam de forma mais evidente aos olhos do pesquisador, facilitando sua compreensão. De forma sintetizada, podemos dar o seguinte resumo a este método:

### Croquis de campo

Sua produção deve ser iniciada ainda nos primeiros dias da observação, pois é por meio deles que o pesquisador mais facilmente apreende como estão situados os posicionamentos dos diversos usuários; os locais de maior concentração de pessoas; de fluxo mais intenso; os pontos de conflitos espaciais, os territórios de incerteza etc. Mesmo que o pesquisador tenha tido acesso às plantas arquitetônicas do local, o fato de desenhar o ambiente possibilita a ele uma rica oportunidade de apreensão do suporte espacial e mais, de corrigir eventuais distorções entre o desenho oficial e o existente. Como exemplo dessa situação, podemos citar que normalmente em desenho, a distância entre as mesas dispostas seqüencialmente, uma atrás da outra, é constante, porém, quando verificadas *in loco*, é muito comum depararmo-nos com situações nas quais um usuário se aproxima ou se afasta mais do outro. Além disso, é desenhando o ambiente que o pesquisador vai transpor para o papel suas próprias sensações em relação ao local, como lugares mais amplos ou mais estreitos, locais com muita concentração de pessoas etc. Em nossa pesquisa, nossos croquis sempre foram representados em planta baixa, mas não há nada que impeça que estes sejam feitos também a partir de outros pontos de vista.

Em relação aos croquis feitos em planta baixa, nossa pesquisa mostrou-nos que manter várias cópias impressas do desenho-base do suporte espacial facilita a elaboração do mapeamento da dinâmica de uso, conforme ilustrado nas figuras acima. A pesquisa também indicou serem os croquis úteis não só como instrumento de observação e análise, mas igualmente servindo às ilustrações dos resultados.

Ao longo dos dois primeiros meses de pesquisa de campo, utilizamos basicamente a observação e o croquis de campo. Foi assim que pudemos começar a perceber

algumas das dimensões procuradas, por exemplo, tanto na empresa Invista quanto na Repartição A, verificando o destaque espacial dado às mesas de gerentes e supervisores (ver fig. 5.6), como reflexo espacial da hierarquia, servindo como verdadeiro guia de conduta para quem chega ao local pela primeira vez. Pelo status dado à posição, percebe-se quem é mais importante no ambiente, como nos afirma Sommer (1973, p.22): “...os símbolos de status são usados (...) como exigências para a perpetuação do sistema já existente de status. Os símbolos de status permitem que um recém-chegado perceba, à primeira vista, quem é o mais importante no grupo...”. Além do posicionamento das mesas, as cadeiras dos supervisores e gerentes geralmente possuem braços, diferentemente das utilizadas pelos demais funcionários<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> Esse é apenas um breve exemplo das dimensões culturais verificadas no ambiente, colocado aqui para ilustrar o processo de construção da metodologia em sua fase experimental, da forma em que foi sendo aplicada e testada. As descobertas feitas nos ambientes pesquisados serão detalhadas e analisadas, no próximo capítulo, onde também será retomado este mesmo exemplo.

<sup>61</sup> Cabe aqui uma auto-reflexão sobre a prestação de favores X convivência cordial e obtenção de informações. Essa relação de “troca” permeia várias sociedades, funcionando como um regulador social, inclusive no âmbito da pesquisa etnográfica, como foi visto. É a “obrigação social” de “dar, receber e retribuir”, conforme descrito por Mauss (1988).



Fig. 5.6 – Destaque espacial dado às mesas de gerentes e supervisores (realçadas pelos círculos vermelhos), em relação às dos demais funcionários.

Assim, ao usarmos os procedimentos descritos acima, as dimensões delimitação de territórios e hierarquia logo foram reveladas pela pesquisa. Contudo, as dimensões controle das incertezas e coletivismo só puderam ser percebidas posteriormente, com um tempo maior de observação e a aplicação de outros métodos complementares, como será mostrado a seguir.

### 5.2.3 Entrevistas informais

À medida que a observação vai prosseguindo, surgem lacunas que ela somente não responde, por isso utilizamos os métodos complementares, necessários para a condução da pesquisa. De forma não-programada por nós, a pesquisa mostrou que conversas informais com usuários, às vezes até na hora de um “cafezinho”, forneciam informações valiosas, e assim optamos por fazer deste mais um método complementar de pesquisa, as “**entrevistas informais**”.

Concordamos com Spradley (1980), quando afirma que uma das mudanças ocorridas durante a pesquisa de campo é ser o pesquisador reconhecido pelas pessoas que fazem parte daquela situação social, havendo assim oportunidade para existir uma interação mais intensa entre as duas partes; também concordamos com Edgerton e Langness (1974), que preconizam que em um método de cunho etnográfico, uma entrevista formal freqüentemente faz as pessoas sentirem-se tensas, rígidas, ao passo que em uma conversa descontraída, sentem-se mais desprendidas para falar e conversar. No entanto, segundo estes mesmos autores, as entrevistas informais possuem um ponto fraco, por não poderem ser sistemáticas ou confrontadas por outros pesquisadores, mas entendemos ser sua complementaridade essencial para o preenchimento de parte das lacunas deixadas pela observação, principalmente porque no ambiente de trabalho, um dos maiores problemas que o pesquisador enfrenta é o receio, por parte dos funcionários, de que alguma das informações fornecidas possa ser utilizada contra eles, e durante uma conversa informal, esse receio tende a diminuir. Por esse motivo, verificamos em nossa pesquisa que a presença constante do pesquisador no ambiente, contribuindo para a construção de um sentimento de confiança junto aos membros daquele grupo social, é de fundamental importância. Nossa experiência em campo nos faz sustentar que é parte desse processo de construção, inclusive, uma eventual prestação de “favores”, por parte do pesquisador. De fato, são conhecidas várias etnografias em que o pesquisador acaba por ser envolvido, de alguma forma, em algum nó da rede social em estudo, e do qual pode ser arriscado afastar-se, sob pena de ter sua aceitação reduzida entre aquelas pessoas, dificultando com isso os caminhos da própria pesquisa. Não se trata de “pagar” por informações, mas admitir uma convivência

cordial, em que ocasionalmente o pesquisador presta algum favor para alguém daquele grupo. É sabido, por exemplo, que o próprio Malinowski, considerado o “pai” da etnografia, ao estudar o povo nativo das Ilhas Trobriand, morando entre eles durante alguns anos no início do século XX, fornecia-lhes tabaco (FIRTH, 1997); quase um século depois, e geograficamente bem mais próximo a nós, Magnani (2003) também registrou que fazia fotos de casamentos, aniversários e outros eventos sociais, a pedido de e para as pessoas as quais estudava. Essas trocas acabam sendo demandadas pela convivência do pesquisador com os pesquisados. Conforme já afirmamos, embora seja uma observação discreta, esta não é oculta. O pesquisador é uma pessoa presente no ambiente, com a qual as demais pessoas falam, cumprimentam e conversam. A troca surge inclusive como mais um meio de abordagem, na qual podem acontecer então as entrevistas informais, as quais sustentamos serem necessárias para complementar a observação<sup>61</sup>.

A experiência em campo demonstrou que as entrevistas podem ser feitas não somente quando há necessidade de se obter uma informação específica, mas sempre que houver uma oportunidade; muitas vezes, antes propriamente de fazer uma pergunta para sanar uma dúvida, é igualmente útil tecer comentários com as pessoas sobre um fato determinado, para poder verificar o ponto de vista delas sobre a situação, e mais, poder confrontar o que é dito com o que é observado. Um exemplo sobre a utilidade das entrevistas informais pode ser visto na informação que obtivemos, na Repartição A, após uma mudança de layout no ambiente. Como havia sido uma mudança significativa, fizemos o uso de questionários (a serem explicados posteriormente) para saber a opinião geral sobre as mudanças, se haviam sido positivas ou não. A maioria das respostas foi positiva, e algumas poucas, de opinião mais moderada. No entanto, conversando informalmente (porém, em particular), com um dos usuários que com a reforma, havia tido sua estação de trabalho colocada de frente para a parede, juntamente com mais dois outros colegas, obtivemos deste a seguinte informação: *“Parece que [o líder] quer castigar a gente; botou todo mundo de frente para a parede, como se estivéssemos na polícia federal”*. Esse depoimento, que não foi respondido por escrito no questionário, despertou para nossa observação um outro

aspecto para o qual passamos a prestar mais atenção: a satisfação pessoal e os possíveis desafetos com os superiores.

Em especial, pudemos verificar que as entrevistas realizadas com o pessoal de manutenção e limpeza se mostram particularmente frutíferas, posto que seu tráfego na empresa é transversal a todos os setores, e muitas vezes algumas informações sobre situações específicas as quais o observador não pode estar presente simultaneamente podem ser obtidas, ou pelo menos investigadas, por meio de entrevistas informais com esses funcionários.

As informações fornecidas auxiliam no conhecimento de fatos antigos ocorridos na empresa, situações anteriores à nossa presença nela, que podem ajudar a esclarecer determinadas situações. Citamos um exemplo a respeito de um gerente que sempre se mostrou estranhamente reservado em seu próprio setor (mesmo nos momentos de descontração), mas demonstrava muito mais facilmente seu lado expansivo quando estava fora dele. Por meio de diferentes entrevistas informais, pudemos saber que até um determinado tempo pregresso, ele possuía uma sala exclusiva para si, e a partir de um determinado momento, viu-se obrigado a compartilhar o mesmo ambiente com seus subordinados. O conhecimento desta informação foi extremamente valioso para que pudéssemos passar a perceber que o que parecia ser uma atitude reservada, na realidade era um desconforto com sua própria estação de trabalho, tanto que em modificações de layout ocorridas posteriormente nesta sala, pudemos presenciar a questão feita, por ele, de que sua mesa ficasse em determinada posição, afastada das demais, corroborando o padrão cultural de que mesas de superiores ficam destacadas. Só que neste caso, para ele, o destaque de sua mesa representava uma solução minimamente satisfatória, porque o que ele possuía anteriormente era uma sala inteira para si, onde ele raramente falava com seus subordinados. A observação do uso do ambiente somente mostraria o destaque da mesa, e a diferença ligeiramente sutil que havia da posição desta mesa em relação às demais mesas de gerentes (esta possuía um maior espaço à sua volta); mas não revelaria a razão existente para isso, informação obtida com as entrevistas informais.

Cabe aqui um esclarecimento de que foi opção nossa (conforme BOAS, 2004, também recomendava) não obter informações previamente, antes da observação, para não prejudicar o desenvolvimento desta etapa. Por exemplo: ao saber, pela chefia ou pelos próprios funcionários, que “A” deveria trabalhar com “B”, o fato de eles estarem sempre juntos não seria estranhado, o que talvez obstruísse a visão da existência de um forte vínculo social entre os dois. Ao não tomar conhecimento prévio da informação, todos os fatos eram novos e estranhados; percebidos, anotados e verificada a sua repetição ou não, e em quais contextos (formal, informal, com mais pessoas, em qual ambiente da empresa etc.). Acreditamos que nossa pesquisa mostrou-se mais produtiva observando as dinâmicas e as interações primeiramente, para depois questionar, de maneira frutífera, as dúvidas surgidas. Sustentamos esta posição pela dificuldade em transpor informações casualmente obtidas de forma prévia, em um dos estudos de caso da pesquisa. Na ocasião, nosso contato dentro da empresa transmitiu-nos suas próprias impressões, afetos e desafetos na organização, interferindo, parcialmente, em nossa própria avaliação, o que demandou mais tempo e cuidado para que aquelas fossem transpostas e reavaliadas, desta vez somente em função do efetivamente observado, sem a interferência do julgamento pessoal de outrem.

Ainda sobre as **entrevistas informais**, definitivamente incorporadas em nossa proposta metodológica, podemos compará-las às entrevistas “não estruturadas”, classificadas por Frucci in Ornstein et. al. (1995) como aquelas em que o interlocutor é incentivado a falar livremente sobre hipóteses que o pesquisador deseja verificar. Como resumo deste método, podemos sintetizar que:

### **Entrevistas informais**

**São conversas, diálogos entre pesquisador e usuários, travadas de maneira informal, e não configuradas como entrevistas propriamente. Entrevistas informais se mostram úteis para a apreensão de fatos que não podem ser percebidos com a observação, principalmente os fatos ligados à história pregressa da empresa e das pessoas. No entanto, nossa pesquisa revelou ser mais produtivo permitir que a dúvida surja na observação para depois questionar, do que fazer questionamentos gratuitos às pessoas. Por meio das entrevistas informais, são conseguidas várias informações que complementam a observação.**

### **5.2.4 Questionários**

Questionários, apesar de terem sido previstos em nosso exame de qualificação e depois descartados, voltaram a ser considerados em nossa pesquisa como um método complementar à nossa proposta metodológica. Tal consideração se deve ao fato do incômodo experimentado por nós, de estarmos presentes há mais de dois meses nos escritórios pesquisados, e não termos nenhum resultado concreto e palpável para fornecer de retorno às chefias sobre o que vínhamos observando em seus ambientes. Como nossa proposta está baseada na observação, procedimento demorado, que demanda paciência, não tínhamos ainda o resultado de nossas análises para divulgação. Em que pese o fato de em nenhum momento, nenhum dos dirigentes nos ter cobrado tal retorno, nós nos sentíamos incomodados por estar todos os dias no ambiente, observando, anotando, “ouvindo muito e falando pouco”. Somado a esse fato, a Invista, nosso primeiro estudo de caso, havia acabado de passar por uma reforma, todos os setores haviam sofrido modificações, e nos pareceu interessante conhecer as opiniões dos usuários a respeito dos novos ambientes. Assim, elaboramos um **questionário** (ver no anexo nº 1 desta tese), principalmente para conhecer suas opiniões, embora a análise de suas respostas pudesse trazer contribuições à nossa pesquisa. Como será visto posteriormente, também aproveitamos o método para inserir nele a pergunta relativa ao Poema dos Desejos, de modo que não fossem necessárias repetitivas abordagens aos usuários.

Na Repartição A e na Repartição B, o uso de questionários também mostrou-se adequado, tanto pela inserção do Poema dos Desejos, quanto pela possibilidade de conhecer a opinião dos usuários. Para um dirigente que acabou de promover mudanças em suas instalações (como foi o caso da Invista; na Repartição A, a partir da Fase 3, como mostrado no capítulo 4; e na Repartição B, que era um escritório de 1ª locação para aquela administração), é interessante saber até que pontos as mudanças foram aceitas ou não, e mesmo este procedimento não ter sido solicitado, como já mencionado, entendemos que poderíamos aproveitar a oportunidade para transmitir esta informação às chefias. Podemos ver o trecho de um dos questionários exemplificado na figura 5.7:

<b>Em relação ao seu local de trabalho:</b>	
2. Sua estação de trabalho é fixa?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim
3. Outras pessoas compartilham/dividem a mesma estação com você?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim Quantas? ___
4. Você utiliza outros locais para exercer suas tarefas?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim Por quê?
	<input type="checkbox"/> Por razões próprias do trabalho (vistorias, atendimento ao público etc.)
	<input type="checkbox"/> Porque precisa trabalhar em conjunto com outra pessoa, na estação de trabalho dela ou de terceiros
	<input type="checkbox"/> Porque precisa ceder seu lugar para outra pessoa
	<input type="checkbox"/> Porque não encontra condições ideais na sua estação de trabalho
	<input type="checkbox"/> Outros _____
5. Você escolheu o local da sua estação de trabalho?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim
6. Você está satisfeito com a localização dela?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim
	Por quê? _____

Figura 5.7 – Trecho do questionário utilizado na Repartição A (a sua íntegra e dos outros questionários encontra-se nos anexos da tese)

Entendemos o argumento de Sanoff (1991), quando este autor sustenta o uso de questionários poder ser arriscado, uma vez que há a possibilidade de que uma determinada pergunta (ou mesmo a ausência de outra) venha a influenciar nas respostas fornecidas, sem falar na condução de interpretação que a linguagem utilizada na formulação das perguntas também pode apresentar. Por outro lado, Gifford (1997) argumenta que há casos nos quais os arranjos espaciais são inadequados, e os funcionários simplesmente não percebem que seu local de trabalho poderia ser melhor, estando no que o autor chama de "entorpecimento

ambiental"<sup>62</sup>. Nesses casos, nos diz o autor, os funcionários não reportam seus sentimentos espontaneamente, e entendemos que a pergunta de um questionário pode fazê-los “despertar” para a situação.

Os questionários<sup>63</sup>, foram diferentes nos três estudos de caso, em conformidade com as características de cada um. O que foi comum aos três, além do Poema dos Desejos, foi a **forma anônima** de respostas, em que pese alguns usuários terem feito questão de se identificar. Nossa pesquisa mostrou que há questões que são mais bem respondidas pelos usuários quando estes têm tempo e/ou privacidade para responder, como por exemplo, enumerar os pontos negativos do ambiente. Assim, mesmo com as entrevistas informais, permanecem questões a serem respondidas, normalmente aquelas em que os funcionários se sentem constrangidos ao dar a resposta (como visto no exemplo acima), porque pode envolver uma crítica aos colegas ou ao ambiente de trabalho, e por extensão, ao seu empregador. Eventualmente, durante uma conversa, dependendo do grau de proximidade e abertura que o pesquisador tiver obtido com as pessoas, devido ao tempo de convívio, é possível fazer perguntas como “Do que você não gosta aqui, no seu ambiente de trabalho?” e obter respostas verdadeiras, mas, na maioria das vezes, os usuários dizem que não há do que não gostem ou então que não gostam de a empresa “estar instalada num andar baixo do prédio”, por exemplo. Verificamos que se for aberta a possibilidade para que as pessoas respondam às perguntas garantindo o seu anonimato, a chance de obter respostas verdadeiras é significativamente maior. O problema a ser contornado, nesse caso, é como garantir o anonimato para que elas se sintam suficientemente em segurança para serem honestas.

Geralmente, a forma mais clássica para esta questão é fazer circular um questionário em papel para ser respondido sem a identificação do respondente. No entanto, a menos que seja uma estrutura com respostas de múltipla escolha (o que autores como Sommer (1979) recomendam que seja evitado, pois limita o

---

<sup>62</sup> Do original “*environmental numbness*” (GIFFORD, 1997, p. 300).

<sup>63</sup> Os questionários, apresentados nos anexos 1, 2 e 3, foram elaborados a partir das pesquisas de campo efetuadas no grupo ProLugar, do PROARQ-FAU-UFRJ; portanto, já haviam sido aplicados e testados. As pesquisas utilizadas como base para a montagem de nossos questionários, principalmente os da Repartição A e da Repartição B, foram as de Abrantes (2004), Simões (2005), Faria (2005), Alvarenga (2005) e Rodrigues (2005).

universo de respostas e, além disso, a própria busca por dimensões culturais no ambiente remete a atitudes e comportamentos que muitas vezes não são conscientes nas pessoas; colocar as “possíveis opções” em uma lista pode dar margem a um franco erro de julgamento por parte do observador), os usuários ainda permanecem receosos de ter sua caligrafia reconhecida, o que realmente não é difícil em um escritório no qual pessoas trabalham juntas e estão habituadas a ler o que os colegas escrevem. A opção existente é utilizar mecanismos digitais de respostas (como foi feito na Invista); no entanto, nem sempre esse fato é possível, pelo acesso restrito a computadores em determinados locais, como era o caso da Repartição A e da Repartição B, na época em que foi aplicado o questionário. Entre fazer com que as pessoas tivessem que esperar pela oportunidade de usar o computador para responder perguntas de uma pesquisa que não fazia parte de suas tarefas ou distribuir questionários em papel dando oportunidade para que eles fossem levados para as residências dos funcionários e respondidos, preferimos adotar a segunda opção; isso sem nem levar em consideração que possivelmente alguns dos funcionários não soubessem utilizar um computador. Assim, os questionários foram distribuídos em papel e foi dada uma semana para que fossem respondidos, de forma anônima. Apesar disso, alguns retornaram com os nomes de seus respondentes, e outros levaram bem mais de uma semana para retornarem.

Já na Invista, onde cada funcionário possuía um computador para seu uso exclusivo, pudemos adotar questionários digitais, eliminando, assim, o problema de reconhecimento da caligrafia. No entanto, como não queríamos sobrecarregar a impressora da empresa, obrigando cada um a entregar impresso o seu questionário, era necessário adotar uma estratégia para um retorno digital (e anônimo) de respostas. Nesse caso, uma das saídas que pode ser adotada é o preparo de uma *home-page* com um formulário eletrônico, ao qual as pessoas possam ter acesso e responder às perguntas, nos moldes dos que foram utilizados por Alvarenga (2005) e Faria (2005); entretanto, ao contrário do modo que estes fizeram, em nosso caso os respondentes não precisariam se identificar, o que por sua vez, gera outra necessidade: uma forma de controle de acesso, que pode ser feito na forma da distribuição de senhas para acesso à página. Outra opção, a

que foi por nós adotada em nossa pesquisa, é a disponibilização de um disquete para cada um dos funcionários, contendo as perguntas em três formatos diferentes de arquivo (.doc, .xls e .txt), para contornar as eventuais diferenças de computadores utilizados. Como as perguntas são previamente gravadas no disquete, as informações relativas ao autor do arquivo são as originais do pesquisador, e não as do usuário. Assim, ao receber o disquete, cada funcionário pode abrir um dos arquivos e emitir suas opiniões, devolvendo-o posteriormente ao pesquisador. Algumas considerações devem ser feitas em relação a esta opção:

1. É importante que os disquetes sejam pegos pelos próprios usuários em uma caixa que contenha vários deles, todos rigorosamente iguais, sem quaisquer marcas diferenciadoras, para evitar a suspeita de que haja "disquetes marcados" para cada pessoa. Pelo mesmo motivo, ao devolver o disquete, deve ser permitido ao usuário que ele mesmo o coloque de volta na caixa, para evitar eventuais argumentos de que o pesquisador guardou especificamente o disquete de um usuário "por trás de todos os outros", ou "na parte de cima da pilha".
2. No retorno, os disquetes não devem ser acessados de imediato, na frente dos usuários, porque esse fato pode constrangê-los e dificultar a continuidade da pesquisa.

Esse procedimento, quando aplicado, garante 100% de anonimato, mas não de retorno de respostas. Os disquetes até podem ser controlados; por meio de uma lista de recebimento/devolução, o pesquisador facilmente pode controlar quem ainda não o devolveu, mas nada impede que um usuário simplesmente devolva o disquete sem nenhuma pergunta respondida, como aconteceu em uma ocasião durante a nossa pesquisa.

Em resumo, podemos dizer que os questionários funcionam como um importante mecanismo de avaliação da opinião dos usuários, mesmo que suas respostas sejam mais interessantes para as chefias do que para a pesquisa, propriamente. Sua inserção, contudo, se faz necessária para conter no mínimo a pergunta relativa ao Poema dos Desejos, como será visto mais adiante.

### **Questionários**

**São úteis para inserir o Poema dos Desejos (SANOFF, 2001) e outros questionamentos, além de produzir um eventual documento de retorno mais direto às chefias sobre a avaliação que os funcionários fazem do ambiente. É fundamental a oportunidade de serem respondidos anonimamente, por meio digital ou mesmo por formulários em papel. Nossa pesquisa mostrou que várias opiniões conflitantes com colegas ou com as chefias só foram emitidas neste método, justamente pela sua forma anônima de respostas.**

### **5.2.5 Poema dos Desejos**

Para complementar nossa busca, foi necessário utilizar uma ferramenta de caráter aberto e exploratório, que permitisse livre expressão dos usuários, tal como se apresenta o Poema dos Desejos. Método desenvolvido por Henry Sanoff (2001), é uma forma de aproximação que estimula os usuários a fantasiar sobre o ambiente do sonho deles por meio de um processo aberto de expressão. Consiste em declarações, por escrito, dos usuários, respondendo à pergunta “Eu gostaria que o [nome do ambiente analisado] ...”. É uma ferramenta consideravelmente mais eficaz do que aquelas de objetivos muito específicos e declarados, especialmente se a intenção é manter o pensamento global e exploratório (SANOFF, 2001), e tem se mostrado bastante frutífera<sup>64</sup>. Simões (2005), por exemplo, descobriu por meio desse método, a noção de um reduzido vínculo emocional existente entre os usuários e o ambiente pesquisado. Em uma pesquisa anteriormente desenvolvida por nós, na qual também fizemos uso deste método, o Poema dos Desejos se mostrou bastante eficiente, e *“apesar da grande variedade e quantidade de desejos (em média foram tabulados 4 desejos diferentes para cada respondente), foi possível chegar a um resultado coerente e representativo das necessidades do*

---

<sup>64</sup> Vide os resultados obtidos por SIMÕES, 2005; FARIA, 2005; ALVARENGA, 2005; RODRIGUES, 2005; ABRANTES, 2004; AZEVEDO, 2002; BRASILEIRO, DEZAN, RHEINGANTZ E DUARTE, 2004.

[local estudado]”<sup>65</sup>. Por ser uma ferramenta de caráter aberto, permite uma expressão mais livre do respondente, mesmo que seja em meio eletrônico<sup>66</sup>, e essa possibilidade de liberdade de expressão pode contribuir para fornecer informações valiosas sobre o ambiente e seus usuários. Mais tradicionalmente, um Poema dos Desejos é utilizado para descobrir como o corpo de usuários gostaria que fosse o ambiente em questão, mas no caso específico de nossa pesquisa, ele pode ser utilizado como auxiliar na descoberta das dimensões culturais presentes no ambiente, por meio da análise de seus resultados.

Como já mencionado, aproveitamos os questionários para inserir uma pergunta representando o Poema dos Desejos, diminuindo, dessa forma, a quantidade de abordagens feitas aos usuários. Em relação a esse instrumento, especificamente, podemos dizer que apesar de na Repartição A mais da metade das pessoas não terem respondido especificamente a esta questão, obtivemos casos em que as respostas realmente foram positivas para o curso da pesquisa; na sua grande maioria (nos três estudos de caso) as pessoas gostariam de ter mais privacidade e que o local de trabalho fosse mais tranquilo, como por exemplo as respostas (transcritas exatamente como foram respondidas):

- *“Tivesse um pouco mais de privacidade para os setores.”*
- *“Ambiente fechado com porta.”*
- *“Tivesse móveis apropriados, e não fosse tão”interpenetrado” por quase todos, à toda hora, o que algumas vezes, nos desconcentra dos projetos.”*
- *“O setor onde trabalho tivesse maior privacidade em relação aos outros setores e a empresa funcionasse em um andar mais alto.”*
- *“Fosse um local mais tranquilo, com mais espaço individual, pois é um serviço que tem que ter muita paciência, e com pessoas falando alto não podemos nos concentrar o necessário para atender os clientes da melhor forma possível.”*

---

<sup>65</sup> BRASILEIRO, DEZAN, RHEINGANTZ E DUARTE, 2004.

<sup>66</sup> Na aplicação tradicional do Poema dos Desejos, utilizando folhas de papel, alguns respondentes podem expressar-se por meio de desenhos, embora esse não seja um fato recorrente entre respondentes adultos.

- *“Fosse mais reservado, não sendo entrada principal para todos os setores, pois trabalhamos atendendo clientes pessoalmente e por telefone e precisamos de mais tranquilidade para passarmos o que o cliente deseja.”*
- *“Fosse um pouco mais organizado e não exposto como esta sendo no atual momento (após a reforma) (...).”<sup>67</sup>*

Obviamente, este instrumento, por ser de caráter aberto, também permite existirem respostas que em uma pesquisa tradicional (de simples avaliação dos ambientes) em nada contribuiriam, mas na de cunho cultural, como a nossa, podem sinalizar pontos nos quais a observação deva ser intensificada, ou então, possíveis elementos para se tornarem objeto de uma entrevista informal:

- *“Tivesse o valor e o reconhecimento que ele realmente merece , muitas vezes somos válvulas de escape para problemas que nem sempre tem a ver com nosso setor e, quando tem, a culpa geralmente não é nossa. Trabalhamos com mais de 120 corretoras e não recebemos nenhuma reclamação faz algum tempo, mas parece que sempre arranjam um jeito de reclamar da gente , não sei se por ciúmes, enfim por motivos que não me cabem e sinceramente não me interessam.”*
- *“Para falar verdade eu gosto muito do meu local de trabalho e da atividade que nele eu exerço e no caso de mudanças não creio deveria ocorrer muitas, entretanto eu acho que o único ponto negativo no meu ver é o fato de não ter um setor de recursos humanos ou até mesmo administrativo da empresa que fosse mais atuante no que diz respeito às contratações e as promoções de funcionários feitos pela empresa, pois ao meu ver nem sempre as pessoas que realmente merece é contemplada, pois muitas vezes ao invés de aproveitar pessoas que já estão na empresa para exercer uma atividade de maior responsabilidade e lhe dar uma oportunidade de promoção motivando a mesma, preferem contratar pessoas de fora privando os funcionários de obter tal oportunidade de crescimento, o que conseqüentemente causa desmotivação pela não valorização dos funcionários da empresa. Creio também que poderia haver uma política de ajuda de custo para as pessoas que fazem faculdade como uma forma de valorizar o funcionário lhe dando conseqüentemente*

---

<sup>67</sup> Este tipo de demanda, de maior privacidade e maior tranquilidade, vem diretamente de encontro às tipologias adotadas nos três escritórios, de salas integradas e poucos espaços reservados. Outro ponto que também influencia diretamente na “tranquilidade” é o som indesejado; muitos reclamaram do nível alto de volume de conversas, atrapalhando a capacidade de concentração.

*uma chance de obter mais conhecimento e maior qualificação para exercer sua atividade até mesmo dentro da empresa.”*

- *“Um local mais justo possível , onde todos desempenhassem suas funções corretamente sem 'meter o bedelho' nas atividades alheias. um lugar acima de tudo de respeito ao próximo , e de seriedade. bom por hora é só ...(lenha nas máquinas!!!).”*

A partir de respostas como estas, podíamos ter sinais para focar a atenção em pontos como o relacionamento com as chefias, pois apesar dos questionários terem sido respondidos, em sua maioria, anonimamente, sabíamos a qual setor pertencia. E, de fato, ao observar os relacionamentos entre chefias e subordinados, pudemos compreender melhor determinadas atitudes, como por exemplo, em um determinado setor da Invista, ao chegar a hora do almoço, revezada em dois momentos pelo total de funcionários, as pessoas simplesmente levantavam-se e saíam, sem “dar ciência” ao seu superior que estavam indo almoçar. Esse fato intrigava-nos, não o percebemos de imediato; só com a demora no retorno e com as conversas posteriores entre os próprios funcionários, percebíamos que a pessoa havia ido almoçar, mas sem menção a esse fato antes de ele acontecer. Com a aplicação do Poema dos Desejos, por menos que algumas respostas tivessem um caráter ambiental, esclareciam pontos como esse, de insatisfação profissional, dificilmente obtidos por outra via que não a anônima. Como reflexo espacial dessas atitudes, era observável a pouca interação entre chefia e subordinados, o que por sua vez, tornava a sala “grande” para os poucos fluxos e deslocamentos ocorridos (como comparação, víamos que em outros setores e em outros estudos de caso, os fluxos e deslocamentos eram causados não só por necessidades profissionais, mas também por interações sociais, como pudemos averiguar com a análise das redes sociais, a ser visto no item 5.2.7).

Assim, sobre o Poema dos Desejos, podemos sinteticamente resumir que:

### **Poema dos desejos**

**Consiste na resposta, anônima e por escrito, à pergunta “Gostaria que o [nome do ambiente pesquisado]...”. Para diminuir o número de abordagens aos usuários, pode ser inserido em um questionário, como já mencionado. Por ser um método de caráter aberto e exploratório, permite obter valiosas informações à pesquisa, não somente sobre o ambiente em si, mas também sobre o relacionamento entre as pessoas, cujos reflexos certamente estarão impressos no suporte espacial em análise.**

## **5.2.6 Mapeamento territorial**

Inspirado nos métodos visuais indicados por Thorne (1995) e utilizado por Abrantes (2004), o **mapeamento territorial** é um método complementar específico para a procura dos limites territoriais de cada um, podendo servir aos territórios coletivos também. Consiste na disponibilização para o usuário da planta baixa humanizada do local onde ele trabalha (não somente do ambiente que utiliza, mas a totalidade dos espaços que constituem a empresa, como refeitórios, auditórios, circulações etc.), para que ele marque graficamente a área considerada como sendo o seu *território de trabalho*. Este método mostra a apropriação vista pela ótica do usuário; é útil não somente para obter informações como para confrontar as situações observadas pelo pesquisador e as que o usuário admite acontecerem – nem sempre as duas condizem, o que também é útil para perceber justamente o que o usuário classifica como “informação a não ser divulgada”, o “não dito”. Em situações de territórios próximos ou justapostos, esse fato pode estar sinalizando uma situação de coletivismo, marcando o “pedaço”<sup>68</sup> utilizado por pessoas de um mesmo grupo.

---

<sup>68</sup> Aqui utilizamos o termo no sentido desenvolvido por Magnani, para quem o “pedaço” é formado principalmente por componentes simbólicos, podendo inclusive mudar espacialmente de lugar. Segundo o autor, “para ser do ‘pedaço’ é preciso estar situado numa particular rede de relações que combina laços de parentesco, vizinhança, procedência (...) pertencer ao ‘pedaço’ significa poder ser reconhecido em qualquer circunstância, o que implica o cumprimento de determinadas regras de lealdade...” (MAGNANI, 2003, p.115-116).

### **5.2.6.1 Mapeamento territorial: três diferentes procedimentos – desenhos, questionários e entrevistas**

Como previsto, o **mapeamento territorial** foi aplicado como tal (ABRANTES, 2004) inicialmente na Repartição A, porque em meio a um confuso ambiente, com mais ocupantes do que mesas, era uma dúvida urgente nossa saber até que ponto alguém considerava um determinado local (ou mesa) como seu território ou não. Assim, foi distribuída para cada um dos funcionários uma folha de papel contendo a planta arquitetônica com o layout da Repartição A, com o seguinte texto:

*“Indique, na planta abaixo, a área que corresponde ao seu território de trabalho”*

Ao ser entregue, era explicado que o funcionário deveria marcar os locais que entendia como sendo os seus locais de trabalho. Pretendíamos obter um bom retorno no nível de respostas, o que aconteceu até um certo ponto (ver exemplos nas figuras. 5.8, 5.9 e 5.10) . Entre os motivos para tal fato, podemos vislumbrar dois deles:

- a) pela análise das respostas, constatamos que as mais expressivas eram provenientes dos funcionários arquitetos ou de profissões afins, e que portanto, possuíam capacidade para lidar com uma linguagem espacial, que de forma equivocada de nossa parte, estava sendo exigida de todos os respondentes; além disso, a palavra “território” despertou muitas dúvidas, especialmente por parte dos não-arquitetos.
- b) ao comparar as respostas fornecidas com o resultado da observação, percebemos que não poderíamos nos basear somente no mapeamento territorial, porque em várias delas, o respondente marcou somente a mesa que lhe “pertencia”, mas, na prática, podíamos constatar que seu tempo era dividido entre vários locais, havendo às vezes períodos inteiros em que ele nem chegava perto de “sua” mesa, desenvolvendo suas tarefas em

outros locais e indo freqüentemente às mesmas estações de trabalho, até para conversar informalmente com os colegas. Esse fato pode demonstrar as diferenças entre os territórios “declarados” pelas pessoas e os que são apropriados na prática, o que, portanto, merece investigações mais detalhadas, mesmo que por outros meios.

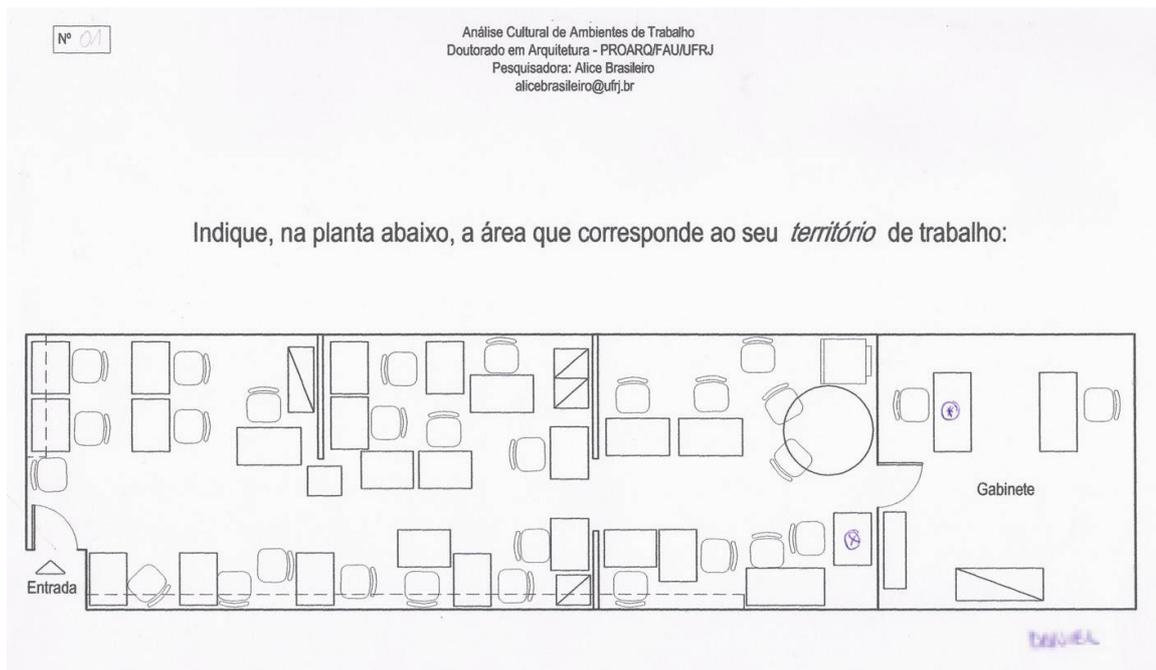


Fig. 5.8 – Exemplo de mapa territorial da Repartição A, onde o respondente marcou com asteriscos as duas mesas por ele consideradas como seu território de trabalho.

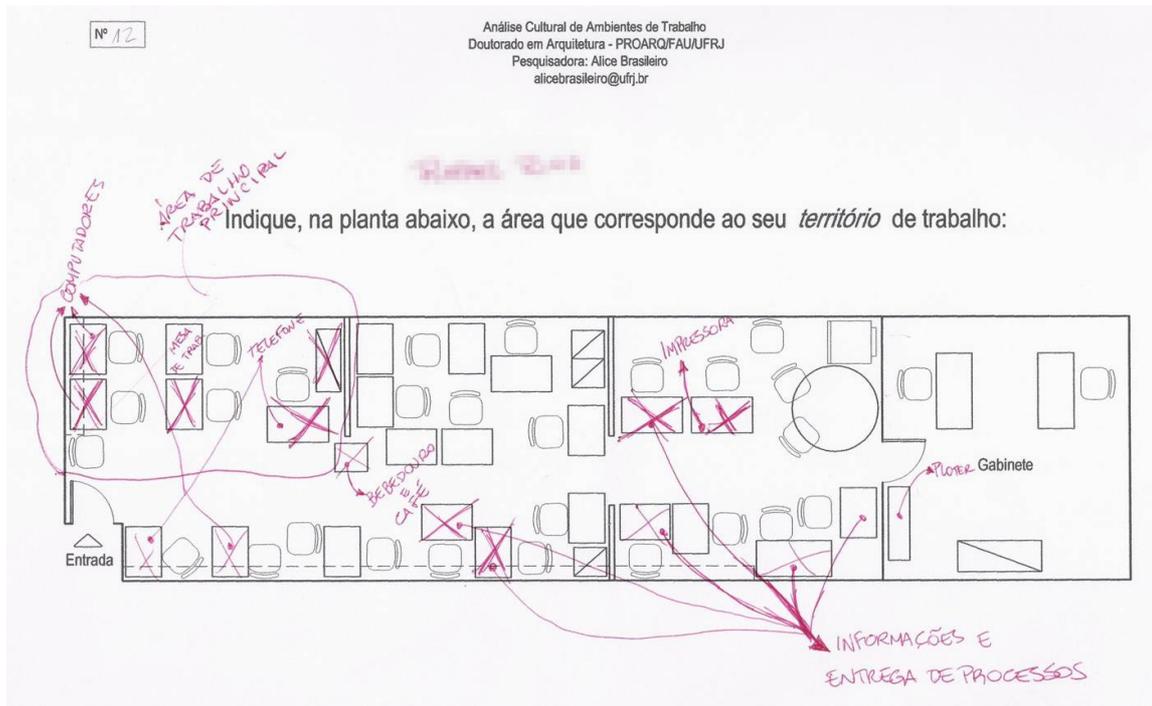


Fig. 5.9 – Exemplo de mapa territorial da Repartição A.

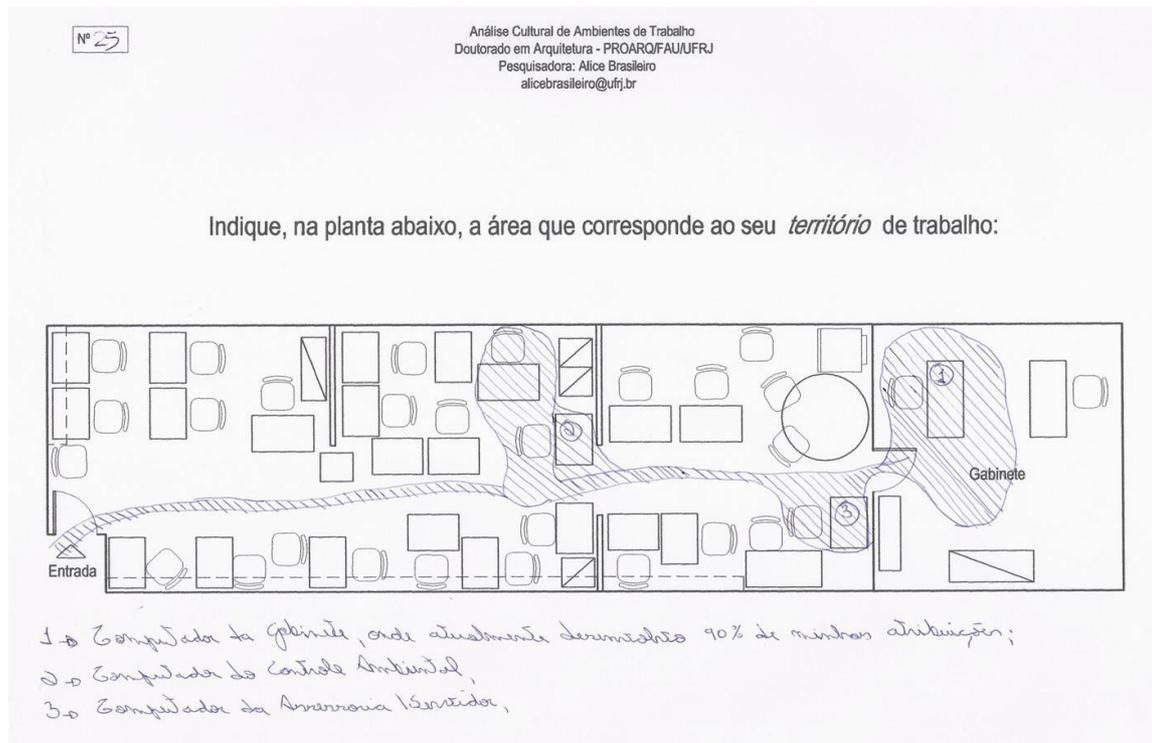


Fig. 5.10 - Exemplo de mapa territorial da Repartição A.

Pretendíamos, com o mapeamento, ter uma idéia dos territórios apropriados e os deslocamentos que eram produzidos em função deles. Porém, esse objetivo foi parcialmente atendido somente porque entre os funcionários, havia uma parcela cuja formação era proveniente da Arquitetura e áreas afins, e que portanto, lidava mais facilmente com uma linguagem gráfica-espacial<sup>69</sup>. De outro modo, o mapeamento não teria alcançado nem minimamente seu objetivo. Nossa pesquisa mostrou-nos, assim, que a aplicação do mapeamento territorial por meio de expressão gráfica dos respondentes é falha, porque não pode depender desse mecanismo de resposta para alcançar seus objetivos, devendo, então, ser descartada<sup>70</sup>.

Desse modo, ao pensar em utilizar o mapeamento territorial na empresa Invista, vislumbramos a dificuldade para que sua aplicação fosse bem-sucedida. Por esse motivo, resolvemos incluir como mais uma pergunta no questionário daquela empresa, o assunto relativo ao mapeamento territorial, onde solicitávamos que o respondente enumerasse esses locais, sem no entanto mencionarmos a palavra "território", que tantas dúvidas havia causado na Repartição A. Pretendíamos, assim, fazer a tentativa de uma nova modalidade de aplicação deste mapeamento.

A pergunta que concentrava o mapeamento territorial era: *"Qual (quais) espaço(s) você considera como sendo "seu" local de trabalho? (você pode, se quiser, enumerar ambientes, salas, setores, áreas, "cantos", móveis, objetos, etc... etc... etc...)"*. Como exemplos de respostas, obtivemos (transcritas e grifadas exatamente como foram respondidas):

- *"Meu espaço de trabalho é onde estou, com uma mesa e cadeira, e meus instrumentos de trabalho, ou seja, telefone, máquina de calcular etc..."* .
- *"(Minha mesa e tudo que se encontra nela..) **Minha mesa, o material que eu uso..**"* .
- *"Meu setor de trabalho é o setor [...] e o meu espaço é a minha mesa."*

---

<sup>69</sup> Mas mesmo esse fato não anulava as eventuais informações conflitantes com a observação, o que tornava indispensável a análise do mapeamento territorial de forma conjunta com esta última.

<sup>70</sup> Como será visto mais adiante, nossa experiência em campo indicou que a melhor estratégia para a aplicação do mapeamento territorial é uma abordagem direta e pessoal do usuário, individualmente, solicitando que ele fale ou mostre no ambiente os locais os quais considera como "seus".

- “Considero meu local de trabalho os seguintes espaços:
  1. Minha mesa.
  2. Meu computador.
  3. Meus documentos.
  4. A recepção.
  5. Meu setor” .

Estes exemplos retratam a tendência da maioria das respostas, concentradas na própria mesa como sendo o “território” de cada um. Possivelmente, o fato de ser um ambiente organizado, com estações de trabalho definidas para cada funcionário, pode ter exercido influência nas respostas obtidas. Não produzimos dados estatísticos em nossa pesquisa, mas Abrantes (2004) constatou que o número de respostas centradas na própria mesa pode chegar a 45%, seguido de 25% que apontam ser o território todo o escritório. Por outro lado, quando comparadas aos dados obtidos da observação, pudemos constatar que uma parcela razoável de funcionários realmente pouco se desloca de sua própria mesa (o setor 2). Já nos setores 1 e 3, que mantêm algum fluxo entre eles ao longo do dia, a dissonância entre as respostas do questionário e a observação foi maior.

A esta altura da pesquisa, a Repartição B ainda não estava sendo pesquisada por nós, mas no seu devido momento, dados os resultados anteriormente obtidos na Repartição A e na Invista, a respeito da busca sobre os territórios, adotamos uma 3ª estratégia (por sugestão de nossa orientadora) na Repartição B, que de fato, produziu resultados mais positivos. Durante a observação, ao ter oportunidade de conversar com os funcionários, perguntávamos, informalmente, “Qual local do escritório você se sente melhor, mais à vontade?”. Essa era a pergunta-chave, que poderia ser seguida por outras, dependendo da resposta a ser fornecida. Por estar em interação direta com o usuário, era possível conduzir o diálogo na direção necessária para obtermos a resposta sobre o local realmente considerado como território. A busca demorou mais tempo a ser feita, porque dependia das oportunidades de diálogo com as pessoas; podemos dizer que obínhamos em média duas respostas por dia de observação. Também foi estratégia nossa não perguntar a todos em seqüência, para evitar a formulação de respostas pré-concebidas, ao ver que os demais colegas estavam sendo questionados e que inevitavelmente a pergunta recairia sobre todos. Assim, de uma forma mais lenta,

podemos obter respostas mais espontâneas que, desta vez, condiziam mais com as informações provenientes da observação, considerando os fluxos e as interações existentes. **Assim, nossa pesquisa mostrou-nos que esta se configurou na melhor estratégia para pesquisar sobre o que as pessoas consideram como sendo seus próprios territórios.**

Na Repartição B, onde aplicamos este procedimento, produzimos um mapa territorial, que se apresenta conforme mostrado na figura 5.11, e cuja leitura se apresenta de forma bastante compatível com os dados fornecidos pela observação.



Figura 5.11 – Resultado total do mapeamento territorial aplicado na Repartição B. As áreas mencionadas por diferentes pessoas receberam cores superpostas, com manchas levemente deslocadas para evidenciar a multiplicidade existente. Quanto mais manchas em uma área houver, significa que mais vezes ela é mencionada como sendo o território de alguém.

Desse modo, sobre a aplicação do mapeamento territorial, podemos resumir que:

### **Mapeamento territorial**

**Para proceder ao mapeamento territorial, nossa pesquisa revelou que a forma mais eficiente de fazê-lo é perguntando individualmente a cada usuário: “Qual local do escritório você se sente melhor, mais à vontade?”. Esta pergunta pode ser seguida por outras, dependendo da resposta obtida, de forma que conduza à obtenção do dado buscado. A abordagem aos usuários não deve ser seqüencial, para evitar que alguns formulem respostas previamente e com isso percam sua espontaneidade. Feito desta forma, o mapeamento territorial e os dados obtidos pela observação apresentam-se de forma mais convergente, servindo um de corroboração ao outro.**

## **5.2.7 Análise das redes sociais**

Como decorrer da observação e da aplicação dos métodos complementares utilizados até então – croquis de campo, entrevistas informais, questionários, poema dos desejos e mapeamento territorial – as dimensões culturais que buscávamos no ambiente vinham se revelando de forma satisfatória em nossa pesquisa, com exceção de uma, que ainda tínhamos dificuldade em visualizar: o **coletivismo**. Seus possíveis reflexos espaciais, como fotografias do grupo reunido, ou símbolos de identidade coletiva, praticamente não existiam, em maior ou menor grau, nos estudos de caso.

Na Invista, sabíamos que a empresa possuía uma política limitando a exibição de pertences pessoais e a personalização das estações de trabalho, reduzindo, com isso, a possibilidade de demonstrações físicas de pertencimento a determinados grupos, mas ainda assim, pudemos ver alguns sinais, como fotos em computadores, apropriação sonora coletiva do ambiente e, durante um pequeno tempo, uma foto física de um grupo de amigos (todos funcionários da empresa) reunidos. Na Repartição A, possivelmente as razões para a pouca demonstração poderiam ser a extrema densidade e desorganização do ambiente, que faziam

com que não houvesse condições minimamente satisfatórias para trabalhar; contudo, era possível observar uma certa apropriação coletiva do piso entre as mesas de um mesmo setor, para manter objetos diversos pertencentes aos seus funcionários, bem como uma foto de um grupo reunido na própria Repartição A, que ficou em exibição durante alguns dias em um dos computadores existentes (posteriormente, nas fases de menor ocupação na Repartição A, os sinais começaram a se tornar ligeiramente mais evidentes). Já na Repartição B, pudemos depois verificar fisicamente o sinal de um coletivismo existente (que se confirmou por diferentes vezes, por meio da observação). Eventualmente, neste escritório, um grupo de amigos utilizava um quadro de avisos como suporte para a expressão da ligação social existente entre eles, por meio de desenhos que retratavam o grupo unido (todos os exemplos citados serão mostrados no próximo capítulo).

Dessa forma, verificamos que os sinais físicos que evidenciavam o coletivismo eram menos freqüentes do que os “comportamentos no espaço”, como interação, fluxos, teor das conversas etc., apreendidos inicialmente por meio da observação, mas que possivelmente poderiam ser mais bem analisados com o uso de alguma outra ferramenta.

Considerando esta situação, percebemos que poderia ser a hora de utilizar uma sugestão proveniente de nossa banca examinadora no exame de qualificação, e que, por motivos diversos, ainda não havia sido experimentada por nós: a análise das redes sociais. Para tanto, foi necessário proceder a um estudo teórico sobre este assunto até então desconhecido para nós. O estudo foi feito concomitantemente com a observação, já que não havia condições de interrompermos a pesquisa de campo para voltarmos somente à fase teórica de estudos, e assim, após o conhecimento do assunto, pudemos aplicar o método para mapeamento das redes sociais em nossos estudos de caso. Podemos adiantar que a análise das redes sinalizou alguns pontos da observação que deviam ser reforçados, e que posteriormente confirmaram o que a análise das redes sugeria. A análise das redes trouxe uma outra vantagem, que é o fato de seu resultado poder ser visualizado em um gráfico das relações sociais no ambiente.

As redes sociais são conjuntos formados por “nós” e suas respectivas ligações (BORGATTI; FOSTER 2003). Os “nós” também são chamados de atores, e nas ciências sociais, podem ser representados por “sujeitos sociais” (MARTELETO; SILVA, 2004), como indivíduos, grupos ou organizações. A análise das redes parte do princípio de que são elas que estruturam as diversas dimensões do social (MARQUES, 2004). Historicamente, a noção de que as relações sociais formam uma rede, em uma espécie de tecido, é do início do século XX (MARQUES, 1999). As redes sociais foram utilizadas, a princípio, pela Sociologia, pela Psicologia e pela Antropologia, mas atualmente, seu uso é bastante variado, chegando até a Biblioteconomia e a Ciência da Informação (MATHEUS; SILVA, 2005). Sua aplicação, uma técnica já consolidada, transformou-se em uma metodologia denominada sociometria (MARQUES, 1999).

Foi observado pelos cientistas sociais que uma rede social tende a aproximar os indivíduos de interesses mútuos (GUIMARÃES; MELO, 2005), e entendemos que esse fato está relacionado aos aspectos culturais dos atores. Segundo Borgatti e Foster (2003), a rede fornece informações de como elementos tais como proximidade física, similaridade de crenças e atitudes, quantidade de interações e laços efetivos estão relacionados, havendo modelos de redes que mostram também como a interação dos indivíduos pode promover a mútua influência, produzindo homogeneidade de convicções (GOMES, PELEGRINO, REGINENSI et. al., 2006). As redes sociais existentes auxiliam na socialização de novos membros, regulando sua inclusão e transmitindo as normas pelas quais os indivíduos, no grupo, são regidos. Dessa forma, elas conferem uma identidade social, dividindo o espaço social em posições ocupadas por aqueles atores que compartilham características sociais em comum (IBARRA; KILDUFF; TSAI, 2004).

### **5.2.7.1 Aspectos metodológicos das redes sociais**

A análise das redes ocorre por meio de sociogramas, como o exemplo retirado de Marques (1998, p.168), mostrado na figura 5.12.

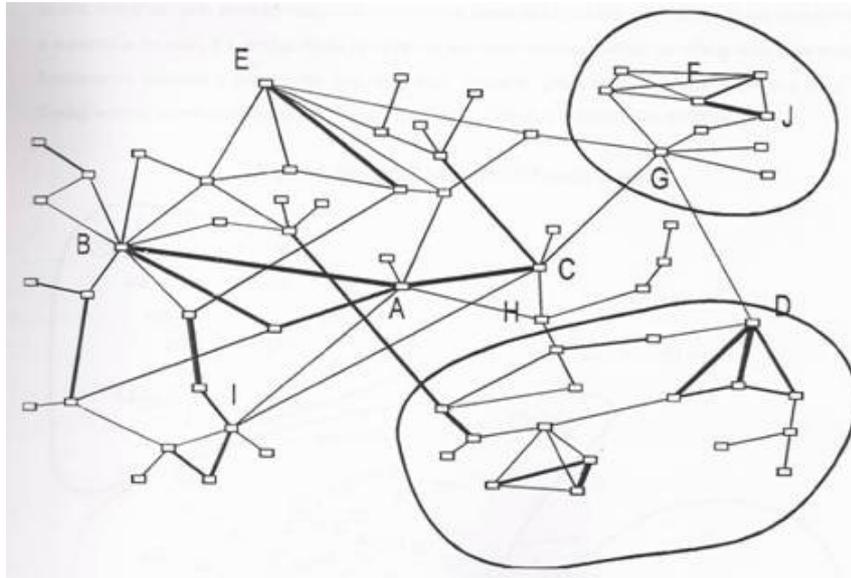


Fig. 5.12 – Exemplo de sociograma retirado de Marques (1988, p.168).

Na figura acima, vemos os nós (atores) da rede e as ligações (linhas) entre eles. Após a coleta de dados, que pode acontecer de diversas formas, conforme veremos mais adiante, a rede é arranjada espacialmente em um sociograma, onde a posição absoluta dos nós e o tamanho das linhas não fazem diferença na análise, mas, sim, em outros elementos, como a densidade da rede<sup>71</sup>, por exemplo. Há softwares específicos<sup>72</sup> para montar o sociograma, são recomendados especialmente para redes com mais de 10 nós (GUIMARÃES; MELO, 2005), já que a dificuldade em sua montagem aumenta na mesma proporção da quantidade de nós. **Contudo, é exatamente na montagem do sociograma que reside a principal adaptação que fizemos, para o seu uso em análises ambientais.** Em nosso caso, o suporte espacial, configurado em um lugar *moldado* pelos atores (DUARTE, 1993), representa o foco de nossa atenção, mais do que os atores propriamente, e suas respectivas ligações. As ligações entre os atores são analisadas na medida em que elas são refletidas espacialmente, gerando fluxos, servindo como vetores de

<sup>71</sup> Relação entre a quantidade de nós e quantidade de ligações (MARQUES, 1998).

<sup>72</sup> Ver a sugestão de vários deles em Guimarães e Melo (2005).

apinhamento e conflitos espaciais, além de auxiliar na descoberta de grupos sociais superpostos aos grupos administrativos.

Antes de descrever alguns aspectos metodológicos, é importante ressaltar que não cabe, nesta tese, transcrever toda a metodologia utilizada tradicionalmente na análise das redes sociais<sup>73</sup>. Na presente pesquisa, somente nos inspiramos no método, e o adaptamos para o uso em suportes espaciais, fato que normalmente não é considerado na análise clássica das redes sociais. **Assim, sua análise foi feita não em um sociograma morfologicamente abstrato, mas embasado no seu próprio suporte espacial, isto é, no próprio ambiente em estudo.** Este procedimento revelou-se de extrema importância em nossa pesquisa, sem o qual a análise das redes se mostraria praticamente sem objetivo, posto que nossa análise é voltada para o suporte espacial em que se dão as relações. Estas últimas, analisadas isoladamente, independentemente do suporte espacial em que têm lugar, não têm muita significância em nosso trabalho. Desta forma, a seguir, passaremos então a descrever o mapeamento das redes sociais da forma como o adaptamos para o uso em análises do ambiente como suporte espacial.

Na análise das redes, as principais formas de coleta das informações são entrevistas com os membros do grupo, mas também podem ser utilizados questionários individuais ou formas indiretas, como a observação ou pesquisas de mensagens eletrônicas, como sugerem Guimarães e Melo (2005). Em nossa pesquisa, além das entrevistas, utilizamos a observação, no uso dos ambientes e sua dinâmica cotidiana, principalmente notando a existência de ligações que eram somente administrativas ou somente sociais, ou ainda, de caráter duplo. Da mesma forma que o uso das redes serviu para corroborar a observação, esta serviu para inferir que as informações coletadas nas entrevistas para as redes sociais foram coerentes.

Há estudos<sup>74</sup> que trabalham com redes inicialmente abertas, em que cada ator entrevistado é solicitado para que sejam apontados outros atores com os quais ele interage e qual o tipo de ligação mantida entre ambos (se um depende do outro

---

<sup>73</sup> Para saber mais sobre redes sociais, ver Marques (1998); Guimarães e Melo (2005); Borgatti e Foster (2003); Matheus e Silva (2006) e Gomes, Pelegrino, Reginensi et. al. (2006).

<sup>74</sup> Como Marques (1998) e Guimarães e Melo (2005).

para fazer o seu próprio trabalho ou se há interdependência; se o outro pode ser considerado fonte de informação e conhecimento, ou simplesmente quais as pessoas ele conhece dentro da empresa). A entrevista é considerada por Guimarães e Melo (2005) como a melhor forma de coleta de informações, pois garante uma alta taxa de retorno e proporciona um maior entendimento, por parte do entrevistado, dos objetivos do entrevistador. No entanto, segundo os mesmos autores, por demandar muitas horas de trabalho, a entrevista pode se tornar inviável caso o grupo de entrevistados seja maior do que 100 pessoas.

Em nossa pesquisa, trabalhamos com as redes já fechadas, definidas pela totalidade dos funcionários das empresas, incluindo aqueles que não faziam parte diretamente de nossa observação, porque eles poderiam ser citados pelos outros.

Não era nosso interesse detalhar as redes em si, mas, sim, compreender como o fluxo promovido pelas ligações entre as pessoas poderia estar rebatido no ambiente. Procedemos à entrevista individual de cada um dos funcionários que utilizavam os ambientes observados, fazendo duas perguntas:

- 1) Com quem você normalmente tem que interagir para poder desenvolver seu trabalho?
- 2) Com quem você costuma manter vínculos sociais? (contato extra-trabalho)

As perguntas tinham por objetivo confrontar as ligações declaradas pelos próprios indivíduos com o que vinha sendo observado no uso dos ambientes, além de ajudar a esclarecer, dependendo do caso, porque o indivíduo de um determinado setor interagia mais com colegas de outros setores do que com os do seu próprio setor. Como a observação foi passiva, minimamente intrusiva, ainda havia alguns aspectos administrativos, próprios da dinâmica das tarefas, que permaneciam obscuros para nós.

Em nosso método experimental, as perguntas feitas nas entrevistas foram acompanhadas de um papel cartão contendo os nomes de todos os funcionários da empresa, agrupados pelos respectivos setores, com cores próprias para cada setor. O papel era cedido ao funcionário durante a entrevista, para que ele pudesse, facilmente, lembrar de todas as pessoas, evitando assim que se

esquecesse de alguém. Um modelo (com nomes fictícios) do cartão apresentado pode ser visto na figura 5.13:

Com quem você normalmente tem que interagir para poder desenvolver seu trabalho?					
Com quem você costuma manter vínculos sociais? (contato extra-trabalho)					
<b>Setor 1</b>	José	<b>Setor 2</b>	Vera	<b>Setor 6</b>	Gilberto
	Ricardo		Maria		Marcos
	Marcelo		Luci		Antônio
	Glória		Manoel		Jorge
	Andréia		Martha		Cláudio
	Ana Paula		Cris		Júlio
	Helena		Paulo		
	Afonso		Marco		
	Simone				<b>S.7</b>
	Lúcio				Joana
<b>Setor 3</b>	Armênio	<b>Setor 4</b>	Moisés	<b>Diretoria</b>	Eduardo
	Fátima		Jacira		Rose
	Lenita		Alessandro		Mariana
	Sérgio		Jaime		Arthur
			Carlos		Mário
	Alberto		Carolina		
<b>RH.</b>	Lúcia	<b>S.5</b>	Suzana		Fernando

Fig. 5.13 – Modelo do cartão entregue aos usuários da Invista, para aplicação do mapeamento das redes sociais (os nomes, aqui apresentados, são fictícios).

Enquanto o entrevistado consultava o cartão mostrado, o entrevistador dispunha de fichas, separadas por setor, onde marcava as respostas fornecidas em cada entrevista, como pode ser visto em um exemplo (também de nomes fictícios) mostrado na figura 5.14 (as demais tabelas produzidas encontram-se nos anexos desta tese):

		Pergunta 1							Pergunta 2								
		1 (Vera)	2 (Maria)	3 (Luci)	4 (Manoel)	5 (Martha)	6 (Cris)	10 (Paulo)	11 (Marco)	1 (Vera)	2 (Maria)	3 (Luci)	4 (Manoel)	5 (Martha)	6 (Cris)	10 (Paulo)	11 (Marco)
<b>Sector 1</b>	José																
	Ricardo																
	Marcelo																
	Glória																
	Andréia																
	Ana																
	Helena																
	Afonso																
	Simone																
	Lúcio																
<b>S5</b>	Suzana																
<b>H</b>	Lúcia																
<b>Sector 2</b>	Vera	1								1							
	Maria	2								2							
	Luci	3								3							
	Manoel	4								4							
	Martha	5								5							
	Cris	6								6							
	Paulo	10								10							
	Marco	11								11							
	<b>Sector 3</b>	Armênio															
Fátima																	
Lenita																	
Sérgio																	
<b>Sector 4</b>	Moisés																
	Jacira																
	Alessandro																
	Jaime																
	Carlos																
	Alberto																
<b>S7</b>	Joana																
	Luis																
<b>Sector 6</b>	Gilberto																
	Marcos																
	Antônio																
	Jorge																
	Cláudio																
	Júlio																
<b>Diretoria</b>	Eduardo																
	Rose																
	Mariana																
	Arthur																
	Mário																
	Carolina																
	Fernando																

Fig. 5.14 - Ficha de marcação das respostas, pelo entrevistador, dos funcionários do Setor 2. As perguntas 1 e 2 correspondem às apresentadas na figura anterior, e os números na 2ª linha correspondem aos de cada componente do setor; cada nome citado por cada um dos membros era marcado manualmente na célula correspondente. Após a marcação manual, as respostas foram digitalizadas, recebendo cada célula marcada a cor do setor em questão. Na InVista, foram três fichas semelhantes a esta, uma para cada setor pesquisado (1, 2 e 3 – todas estão presentes nos anexos da tese).

O exemplo mostrado ilustra a ficha com as respostas obtidas com os entrevistados do setor 2 (empresa Invista), representado pela cor rosa. Cada integrante do setor 2 respondeu às duas perguntas, citando nominalmente seus colegas. Como já mencionado anteriormente, para efeito de procedimento metodológico, a cada indivíduo foi atribuído um número durante a observação, com vistas a agilizar as anotações; esses números de cada funcionário do setor podem ser vistos na parte superior da ficha, logo abaixo das perguntas. O ego, ou seja, o cruzamento do nome do funcionário com o seu próprio número foi pintado de preto, e as pessoas citadas por ele, em cada uma das perguntas, teve a respectiva célula pintada com a cor do setor do entrevistado (no caso, rosa), significando uma ligação entre os dois funcionários, mencionada pelo funcionário do setor em questão. Assim, podemos verificar facilmente, por exemplo, que os funcionários do setor 2 trabalham com as pessoas da diretoria, mas somente a funcionária “Vera” (nº 1 do setor 2) mantém vínculos sociais com o funcionário “Eduardo” (nº1 da diretoria), não havendo mais vínculos sociais entres os funcionários destes dois setores. Já internamente ao setor 2, podemos encontrar a maioria dos vínculos sociais existentes nos funcionários deste setor. Apesar disso, sua funcionária “Maria” (nº 2 do setor 2) só mantém vínculos sociais externos ao setor.

Como dito anteriormente, a aplicação da análise das redes sociais foi útil para corroborar as observações feitas (no caso da funcionária “Maria”, por exemplo, já havia sido observada a pouca interatividade existente – como conversas informais, por exemplo – entre ela e os demais colegas de seu setor, mostrando-se esta funcionária mais expansiva com colegas de outros setores). O uso das redes sociais também se mostrou útil como forma de visualização, não só por meio da ficha de entrevistas, que permite uma leitura objetiva, como da sua representação espacial.

Em vez de adotarmos a elaboração dos sociogramas tradicionais das redes sociais, como o exemplo apresentado na figura 5.12, optamos por mapear as relações na planta de arquitetura do ambiente, com cada nó (ator) em sua real posição. Além disso, também optamos por mapear as respostas sobre os contatos sociais, para confrontar com as interações observadas em campo; a partir daí, se tornou mais clara para nós a percepção de um deslocamento ocorrido por

necessidade do trabalho ou por mero contato social, que também tinha na empresa parte de seu suporte espacial. Assim, o mapa de relações sociais do setor 2, cuja ficha aparece na figura 5.14, apresenta-se da seguinte forma (ver figura 5.15)

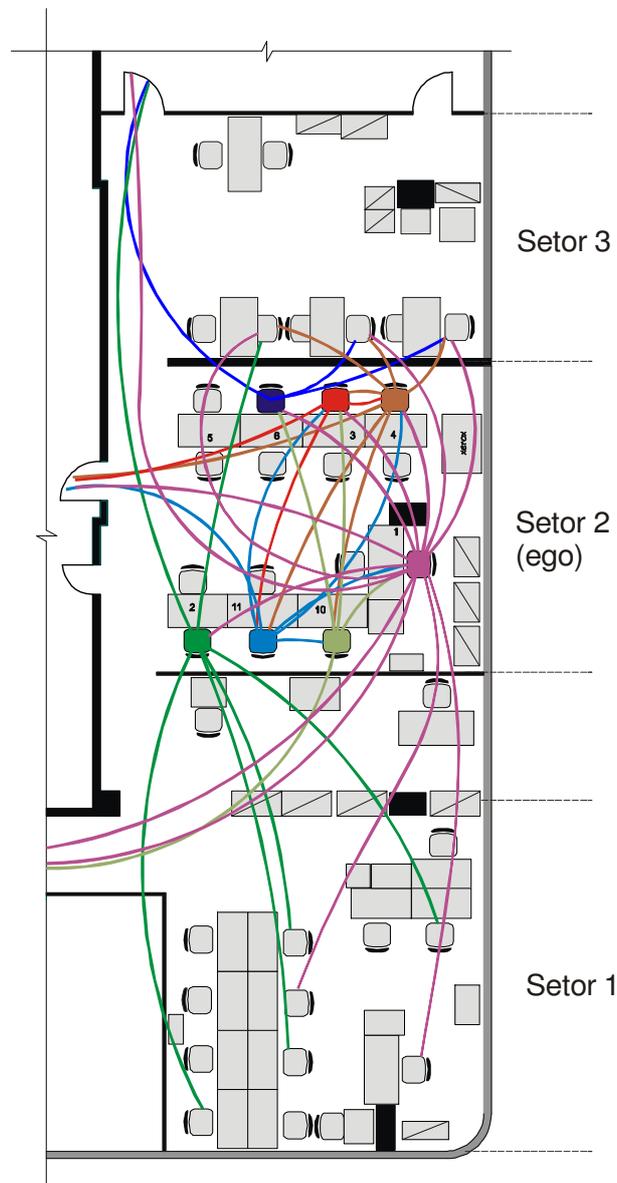


Fig. 5.15 – Mapa das relações sociais **partindo do Setor 2** na Invista. As linhas partem das cadeiras com as cores correspondentes, mostrando a rede de relações sociais que aquele funcionário mantém com outros funcionários. As cadeiras em cor cinza no centro da sala são dos clientes, e a única cadeira de funcionário que também está na cor cinza pertence a uma pessoa que declarou não possuir contato social com nenhum colega de trabalho, por isso não há linhas partindo de sua cadeira.

Dessa maneira, fica fácil a visualização<sup>75</sup> de que há um funcionário no setor ego, no caso, o setor 2, que mantém muitos vínculos sociais dentro da empresa, assim como também é possível facilmente perceber funcionários de outros setores com os quais os funcionários do setor 2 não mantêm qualquer ligação social (mesas de outros setores que não recebem nenhuma linha na cor rosa, partindo do setor 2). Desenvolvemos um outro estudo derivado das redes sociais por meio da representação gráfica da rede interna de cada setor estudado (1, 2 e 3), conforme pode ser visto na figura 5.16:

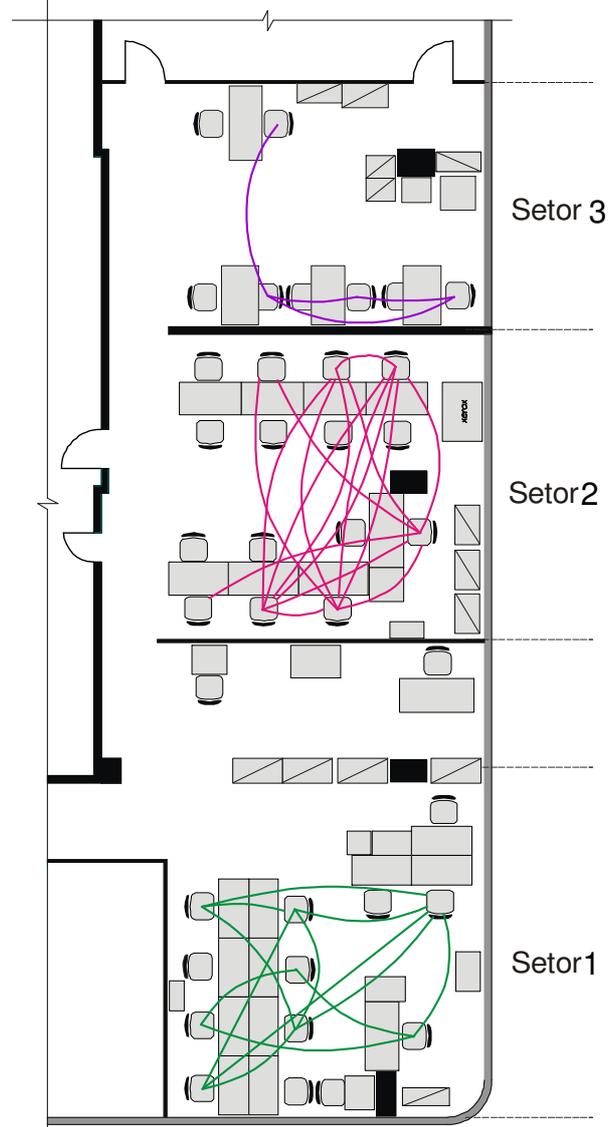


Fig. 5.16 - Redes sociais internas dos setores 1, 2 e 3 na Invista.

<sup>75</sup> Em alguns aspectos, o desenho mostrado pode se aproximar visualmente dos gráficos produzidos pela sintaxe espacial, mas o conceito, a forma de obtenção dos dados e os objetivos, em nossa pesquisa, são diferentes dos utilizados naquela técnica, pois entre outras coisas, as propriedades do espaço, fundamentais naquela metodologia, não fazem parte de nossa investigação.

Pela análise gráfica acima, é facilmente percebido que a rede interna do setor 2 é mais densa que as dos demais, principalmente a do setor 3, na qual um dos funcionários possui somente uma linha, ou seja, só se relaciona socialmente com um dos colegas, enquanto os outros três mantêm vínculos mútuos entre si. Nesse caso específico, a rede explícita, de forma muito nítida, o arranjo físico das mesas no ambiente. Esta sala passou por algumas mudanças de layout ao longo de nossa pesquisa, mas todas sempre refletiam o arranjo 3+1, como será visto no próximo capítulo. Mesmo sendo esta a mesa do gerente do setor, possuindo um destaque espacial, neste caso isso acontece de forma mais evidente do que nos demais setores<sup>76</sup>, e nossa pesquisa mostrou que a análise dos gráficos das redes é útil para a verificação de que esse distanciamento é não somente hierárquico, mas também social.

Cabe ressaltar que o uso das redes sociais como veículo para rebater espacialmente as relações entre as pessoas está vinculado à existência de um ambiente física e administrativamente organizado.

Na Repartição B, sua aplicação foi possível também, porque cada pessoa possui um local específico de trabalho, mas no caso da Repartição A, um escritório de alta rotatividade nas estações de trabalho, a visualização do rebatimento espacial das relações sociais ficou prejudicada, posto que cada local era ocupado por mais de uma pessoa. Por outro lado, como a sua organização de trabalho era flexível, e não demandava uma corrida em cada minuto contado da produção, com funcionários com mais liberdade para circular e interagir, o rebatimento das relações sociais no ambiente pôde ser percebido com o auxílio de conversas informais e anotações em tabelas próprias (ver exemplo na figura 5.17, as demais encontram-se nos anexos desta tese), mais do que perguntando diretamente às pessoas, porque as respostas começaram a se tornar muito abrangentes, e a reunião numa tabela dos dados da observação sobre as interações pessoais mostrou-se mais eficiente.

---

<sup>76</sup> As mesas dos gerentes dos setores 1 e 3 são aquelas que têm as costas voltadas para as janelas, na face mais à direita da planta mostrada.



uma frase, significando que, enquanto uma determinada situação estava sendo observada, era possível visualizar, em outro ponto do ambiente, o usuário nº 3 interagindo com o usuário nº 17. Nesse caso, não era possível saber o teor da interação (social ou profissional), mas a frequência das interações, evidenciadas pela tabela, foi útil para apontar direções para a subsequente observação em especial de determinados grupos.

Em nossa pesquisa, tentamos buscar, com esta tabela e outras semelhantes, indícios de grupos sociais, que, por força de um ambiente não organizado, poderiam ter seu rebatimento espacial coletivo de forma dissimulada em meio a outras manifestações. De fato, foi isso que pudemos constatar, ao verificar a constância de interações de certos grupos. Por exemplo, foi por meio da atenção que a análise da tabela despertou a verificação de pequenos sinais no ambiente, que a princípio poderiam parecer institucionais, mas na realidade refletiam a união de um grupo (dentro de um setor) que também mantinha relações sociais, informação corroborada posteriormente por meio de entrevistas informais. No local do setor, havia uma série de cartazes institucionais, divulgando as campanhas promovidas por ele como um todo, mas os cartazes mostravam a produção de um grupo especificamente, que fazia questão de marcar seu território demonstrando para os demais colegas do setor que partia deles o reconhecimento institucional recebido por todos. À primeira vista, os cartazes demarcavam o território de todo o setor, mas quando verificado pelo *lado de dentro*, a observação das relações sociais mostrou que não era exatamente isso que acontecia<sup>77</sup>.

Nossa pesquisa revelou que o uso do mapeamento e análise das redes sociais como método complementar se mostrou-se particularmente útil para desvendar a dimensão coletivismo impressa no ambiente (no próximo capítulo, veremos também como ela foi útil para corroborar a delimitação de territórios), especialmente pela sua capacidade de ser reproduzida diretamente no suporte espacial, por meio de desenhos. Tentando sintetizar os procedimentos relativos a este método, podemos mencionar que:

---

<sup>77</sup> Este exemplo será retomado no próximo capítulo.

### Análise e mapeamento das redes sociais

As redes podem ser investigadas por meio de perguntas feitas diretamente às pessoas [“Com quem você normalmente tem que interagir para poder desenvolver seu trabalho?” e “Com quem você costuma manter vínculos sociais? (contato extra-trabalho)”];

Durante o questionamento, é útil apresentar ao respondente um cartão contendo os nomes de todos os funcionários da empresa, para evitar que ele se esqueça de alguém, enquanto o pesquisador dispõe de uma ficha semelhante, para marcar em quadriculas as pessoas nominalmente citadas pelo respondente (figuras 5.13 e 5.14);

Após a coleta dos dados, as respostas, representadas por meio de ligações entre as cadeiras dos respondentes, são desenhadas na planta baixa do escritório (figuras 5.15 e 5.16), com o uso de cores, para facilitar a compreensão, podendo ser agrupadas por setor e/ou por caráter (redes internas ao setor ou externas a este);

Em ambientes muito densos ou desorganizados, a pesquisa mostrou-nos, contudo, que as respostas às perguntas podem se tornar muito abrangentes, o que dificultaria a análise das redes. Neste caso, um procedimento que se revelou igualmente útil foi reunir as informações obtidas com a observação, sobre a quantidade de interações trocadas entre as pessoas observadas, e depois transpor estes dados para uma tabela própria (como na figura 5.17), para de sua análise despontem os grupos de maior interação, que indicarão onde a observação deve ser reforçada para a descoberta de grupos com tendências coletivistas;

Em síntese, nossa pesquisa revelou que o uso das redes sociais mostrou-se útil não só para revelar as relações sociais no ambiente, como também para auxiliar a observação feita, evidenciando os pontos onde esta deveria ser reforçada. O produto gráfico obtido com as redes contribui para que as informações obtidas com estas possam ser mais facilmente visualizadas, embora mesmo somente a reunião dos dados em uma tabela tenha se mostrado igualmente útil para o objetivo pretendido.

### 5.3 Algumas considerações sobre a proposta metodológica

Com a aplicação da análise das redes sociais, findamos a incorporação de métodos complementares à observação em nossa proposta metodológica. Principalmente, porque com o leque de métodos utilizados, conseguimos perceber nos ambientes as dimensões culturais por nós procuradas – hierarquia e poder, coletivismo, controle das incertezas e delimitação de territórios, atingindo, assim, nossos objetivos. Além disso, não restava muito do tempo destinado à nossa pesquisa de campo, em que pese o fato de que, se houvesse maior disponibilidade, possivelmente poderíamos proceder à construção, em campo, de mais duas dimensões culturais: tempo (que como já explicitado no capítulo 3, mostrou-se extremamente abstrato, mas é possível que se houvesse mais tempo para estudos teóricos e pesquisa de campo, talvez a dimensão se revelasse); e trocas (no sentido de “Dádiva”, estabelecido por Mauss, 1988). Apesar disso, o tempo de duração de nossa pesquisa de campo (quatorze meses) se mostrou suficiente para revelar o quanto ele é importante na observação, para que o resultado da pesquisa não seja um “retrato instantâneo” daquele ambiente, mas o de um processo, acompanhado durante alguns meses de pesquisa de campo, registrando as mudanças, não só físicas (que nem sempre acontecem no *locus* estudado), mas também as da dinâmica de uso, que são freqüentes (alguém se senta de outro modo, passando a incomodar o colega, que por sua vez se afasta e reduz o espaço de um terceiro, etc.). Em um de nossos estudos de caso, vimos que o deslocamento em 20 cm de uma mesa afetou a posição de quatro estações de trabalho, além da circulação interna, como será apresentado em exemplo no próximo capítulo. Esse fato só pode ser apreendido pelo pesquisador se ele estiver lá *antes* e *depois*, para acompanhar as mudanças acontecidas. Principalmente por esse motivo, o tempo é importante. Para melhor ilustrar como ocorreu o desenvolvimento de cada etapa de nossa pesquisa em cada um dos três estudos de caso, é mostrado a seguir um quadro sinóptico com o resumo das etapas ao longo do tempo do estudo:



Nossa pesquisa mostrou que a complementaridade entre os métodos é fundamental para o sucesso das descobertas. A observação inicial desperta dúvidas, que podem ser total ou parcialmente respondidas pelos métodos complementares e, posteriormente, são confirmadas novamente pela observação, em um ritmo de descobertas seqüenciais. No entanto, cabe ressaltar, sem a observação, os métodos complementares funcionam apenas de forma isolada, havendo pouca conexão entre as informações advindas de sua aplicação. É a observação, paciente e constante, que os conduz, permeia, e, em um processo de retro-alimentação, preenche as lacunas deixadas por eles. É por esse motivo que não podemos afirmar que para descobrir uma dimensão isoladamente, é necessário utilizar este ou aquele método; além de um método isoladamente não produzir descobertas significativas, as dimensões culturais são extremamente permeáveis entre si, não raro havendo reflexos no ambiente que sinalizam mais de uma dimensão, simultaneamente. Por isso, entendemos ser importante a utilização dos métodos complementares juntamente com a observação, porque os resultados, como frutos de uma realidade social representada, são indissociáveis uns dos outros; as dimensões estão profundamente interligadas entre si, e é principalmente a observação, “chave-mestra” da proposta metodológica que as sinaliza.

Cabe também lembrar que toda esta proposta metodológica foi desenvolvida para uma determinada faixa econômica, e um determinado grupo cultural; portanto, a sua utilização em locais cujos hábitos ou a cultura sejam outros, é possível não ser a tabela de indicadores das dimensões culturais aplicável da forma na qual foi elaborada, podendo, no entanto, o pesquisador elaborar sua própria tabela, a partir de sua própria observação. Como desdobramento para pesquisas futuras, entendemos que há a possibilidade de adaptar a proposta metodológica para outros contextos culturais mediante o prosseguimento de estudos com este objetivo específico.

Assim, podemos sintetizar nossa proposta metodológica de análise cultural dos ambientes de trabalho, nas seguintes etapas:

**1 – OBSERVAÇÃO de cunho etnográfico (permeará toda a pesquisa)**

**2 – CROQUIS DE CAMPO (da mesma forma que a observação, serão produzidos ao longo de toda a pesquisa)**

**3 – ENTREVISTAS INFORMAIS (para preencher lacunas produzidas pela observação e como meio de aplicação do MAPEAMENTO TERRITORIAL)**

**4 – QUESTIONÁRIOS (como meio de aplicação do POEMA DOS DESEJOS e algumas outras eventuais perguntas que requeiram anonimato)**

**5 – POEMA DOS DESEJOS (para possibilitar a livre expressão dos usuários)**

**6 – MAPEAMENTO TERRITORIAL (para verificar os territórios apropriados pelas pessoas e a sua posterior confrontação com os dados da observação)**

**7 – Mapeamento e análise das REDES SOCIAIS**

**Mais uma vez, ratificamos que é o conjunto das informações produzidas por todos os métodos que fornecem resultados confiáveis para a análise cultural de ambientes de trabalho.**

No presente capítulo, vimos como ocorreu a construção da proposta metodológica, que após a sua elaboração experimental (feita ao longo da pesquisa de campo na Invista e em parte do tempo na Repartição A), foi aplicada novamente, em seu modelo definitivo (na Repartição B). A validação dos resultados demonstrou que a metodologia proposta atende aos objetivos desta pesquisa, como será mostrado no capítulo 6, com as descobertas decorrentes de sua aplicação, ou seja, como as dimensões culturais por nós pesquisadas se mostram refletidas no ambiente.

# DESCOBERTAS DE CAMPO

*"Se nós compreendermos a dinâmica da cultura, provavelmente nós nos sentiremos menos confusos, irritados e ansiosos quando encontrarmos um comportamento não familiar ou aparentemente irracional das pessoas nas organizações; nós não só teremos uma compreensão mais profunda de porque vários grupos de pessoas ou organizações podem ser tão diferentes, mas também porque é tão difícil modificá-los."*  
(SCHEIN, 1992, p.5)

Vimos no capítulo anterior como se desenvolveu e foi configurada a construção da proposta metodológica de análise cultural de ambientes de trabalho. No presente capítulo, veremos as descobertas feitas em campo sobre o rebatimento das dimensões culturais (hierarquia e poder; coletivismo; controle das incertezas; delimitação de territórios) nos ambientes de trabalho. As descobertas serão mostradas sob a forma de exemplos, agrupados por sub-itens em cada dimensão, e são relativas a todo o período da pesquisa de campo, tanto da fase da construção da proposta (praticamente todo o tempo da empresa Invista, e alguns meses da Repartição A) quanto da sua aplicação e validação (meses finais da Repartição A e durante a Repartição B). As análises aqui apresentadas ilustrarão como a proposta metodológica apresentada nesta tese é capaz de interpretar os aspectos culturais refletidos nos ambientes pesquisados.

### **6.1 Hierarquia e poder**

A hierarquia (e seu vínculo ao poder) é um elemento inerentemente presente em um ambiente de trabalho no qual existam cargos que sejam administrativamente superiores a outros. Em algumas sociedades, a hierarquia está vinculada ao cargo em si, e não necessariamente à pessoa que o ocupa. Podemos ver exemplos assim na sociedade americana (EUA), por exemplo, em que o chefe é visto como um superior somente no local de trabalho. Já em locais como a China, é como se

a hierarquia do cargo extrapolasse para além dos limites do trabalho<sup>78</sup>. Até certo ponto, podemos dizer que isso também acontece na sociedade brasileira. Não é incomum ver pessoas que ocupem cargos mais relevantes em diversas instituições pronunciarem a frase “*Você sabe com quem está falando?*”<sup>79</sup>, ao se sentirem importunadas por algum desconhecido, em situações extrínsecas ao cargo ocupado.

Na presente pesquisa, uma das categorias que está em análise é como a hierarquia funcional se traduz espacialmente, ou seja, como o ambiente *revela* as noções de hierarquia existentes. Parafraseando Hall (1994), o espaço *fala* através de uma linguagem silenciosa, e é essa linguagem que buscamos entender. Embora a princípio nos pareçam muito *naturais*, as configurações que destacam o posicionamento espacial dos superiores em relação aos subordinados representam um valor cultural<sup>80</sup>, fortemente enraizado entre nós. Faz parte de nossa herança cultural associar poder e hierarquia à quantidade e qualidade de espaço.

### 6.1.1 Acesso ao poder

Uma das formas de evidenciar espacialmente o local de trabalho dos dirigentes de uma instituição é pela criação de mecanismos ou elementos que dificultem ou mesmo separem o acesso a eles. Podemos ver esse fato traduzido espacialmente nos locais destinados às estações de trabalho dos líderes hierárquicos em nossos três estudos de caso. No caso da Invista, uma empresa privada, havia várias salas fechadas, todas destinadas ao alto escalão da empresa, especialmente a diretoria. Esta, especificamente, ocupava a fachada de vista mais agradável disponível no andar, de frente para uma importante e larga via, em frente a uma igreja histórica, enquanto as outras duas fachadas faceavam ruas estreitas,

---

<sup>78</sup> Trompenaars, (1994).

<sup>79</sup> DaMatta (1983) faz referência a esta frase como um exemplo de nossa sociedade relacional, tendo em vista o forte teor de autoritarismo e hierarquia nela contidos.

<sup>80</sup> Em certas organizações, esse valor é tão intenso que o poder de alguém pode ser medido, em última instância, pelo tamanho e posição de sua sala, bem como pelo acabamento diferenciado, presente inclusive no mobiliário. Como uma situação de contraste, Schein (1992) cita situações em que algumas organizações reservam as melhores vistas e localizações da empresa para salas de conferências (de uso comum, portanto). Não são situações que devam receber um rótulo de certo ou errado, tal referencial não existe; são apenas diferentes maneiras culturais de encarar a organização em si.

permeadas por altos prédios, no centro da cidade<sup>81</sup>. Além da sala da diretoria ter “barreiras” em seu acesso, como uma ante-sala com secretária e a recepção, o caminho para se chegar até ela é diferente daquele para a chegada aos setores operacionais da empresa. Logo no hall dos elevadores, podem ser vistas duas indicações de direção (ver figura 6.1), uma, para o “atendimento” (que recepciona clientes, representantes, e também é o acesso por onde entram os funcionários que não pertencem à diretoria); e outra, para a “administração” (que dá acesso exclusivo à ala da diretoria, com sala de espera, copa e banheiros exclusivos também).



Fig. 6.1 – Acesso da Invista na chegada do hall dos elevadores, com separação de acessos para a diretoria (administração) e para demais pessoas (atendimento).

Como mencionado, também há salas de espera separadas na empresa. As de clientes e representantes apresentam um determinado padrão de mobiliário e acabamento (ver figura 6.2); já a da diretoria, anexa à recepção, possui móveis e acabamento de padrão superior às demais, caracterizando um ambiente mais “nobre” (ver figura 6.3).

<sup>81</sup> Como mencionado no capítulo 4, a Invista ocupa todo o andar do prédio, que possui apenas uma fachada cega.

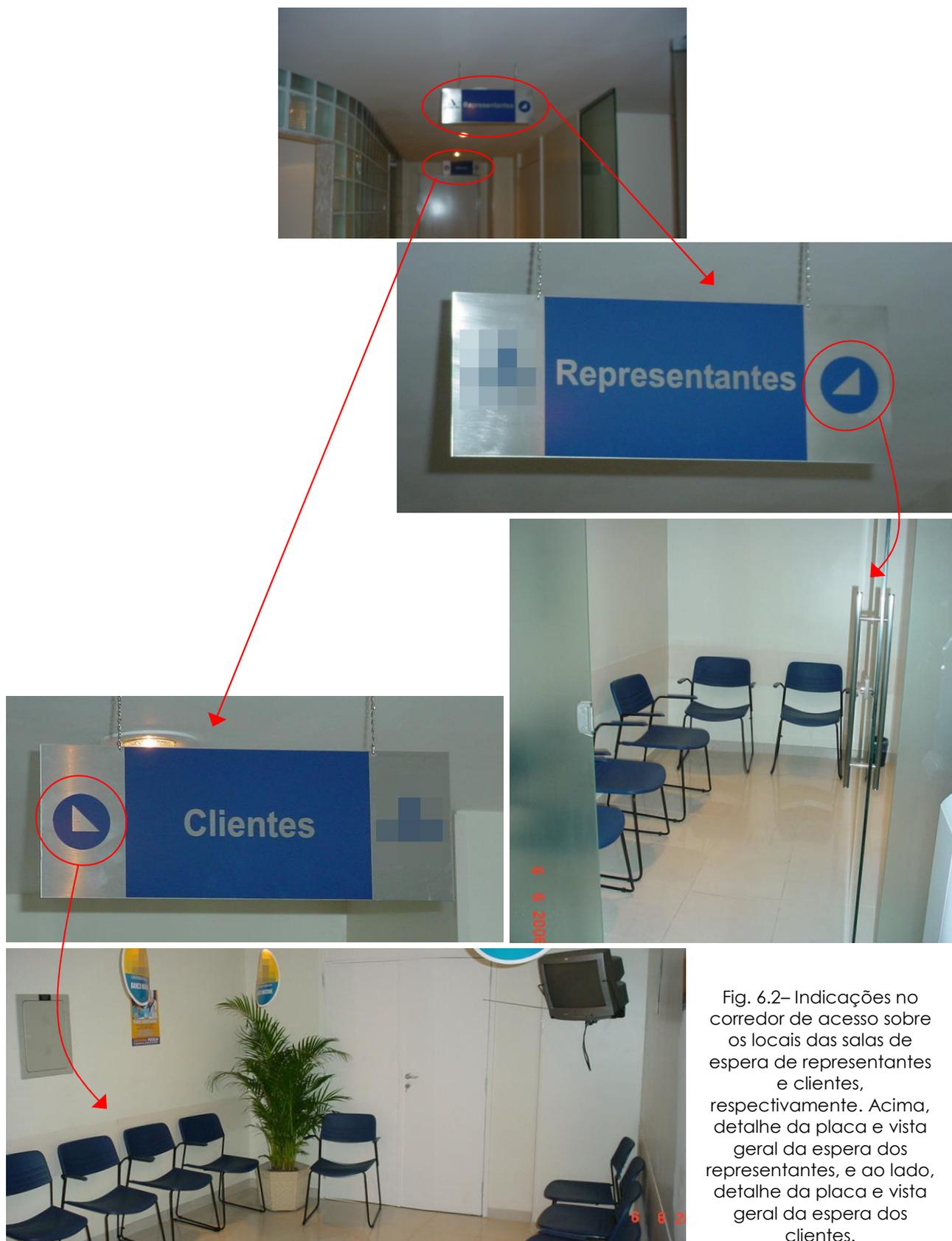


Fig. 6.2– Indicações no corredor de acesso sobre os locais das salas de espera de representantes e clientes, respectivamente. Acima, detalhe da placa e vista geral da espera dos representantes, e ao lado, detalhe da placa e vista geral da espera dos clientes.



Fig. 6.3 – Vista geral (acima) e detalhe (ao lado) da recepção e sala de espera da diretoria, com padrão de móveis e acabamento superior às outras salas de espera.

A pesquisa indicou que a separação de acessos para se chegar à diretoria e aos demais ambientes da empresa é um mecanismo utilizado para preservar os locais destinados àquele uso, resguardando-os de um fluxo desnecessário e possivelmente perturbador. Da maneira que foi implantado, somente circulam pelos corredores da diretoria aqueles que fazem parte de seus quadros ou que trabalham com ela diretamente.

Nos demais estudos de caso, embora os gabinetes dos líderes sejam os únicos ambientes fechados com porta dentro do escritório, não há a separação de acessos; nos dois casos, os gabinetes encontram-se o mais distante possível do ponto de acesso ao ambiente, fazendo com que quem pretenda chegar à estação de trabalho do líder, passe necessariamente por “filtros humanos,” como

secretárias e os próprios demais funcionários (ver figura 6.4). Além disso, na Repartição B, mesmo havendo somente um ambiente fechado com porta, o escritório como um todo é formado por três salas, que ainda guardam suas paredes divisórias, proporcionando, assim, uma gradação de privacidade, à medida que nos afastamos do ponto de acesso (ver figura 6.5).

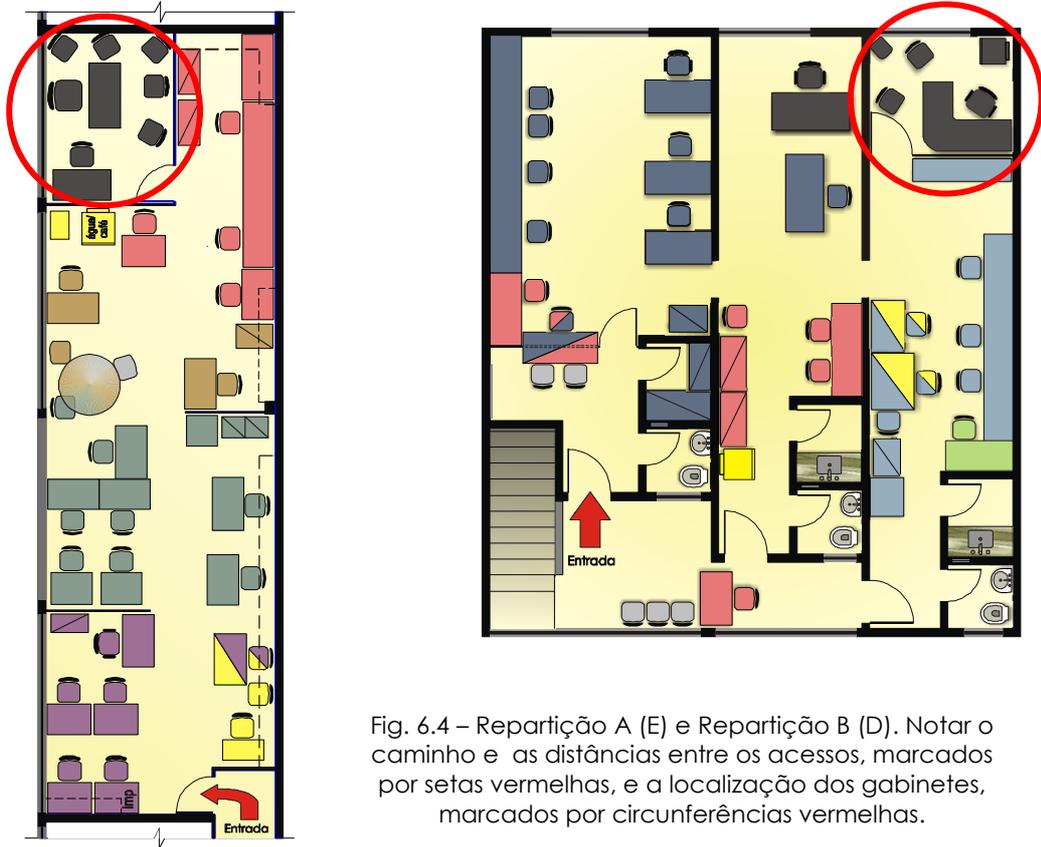


Fig. 6.4 – Repartição A (E) e Repartição B (D). Notar o caminho e as distâncias entre os acessos, marcados por setas vermelhas, e a localização dos gabinetes, marcados por circunferências vermelhas.

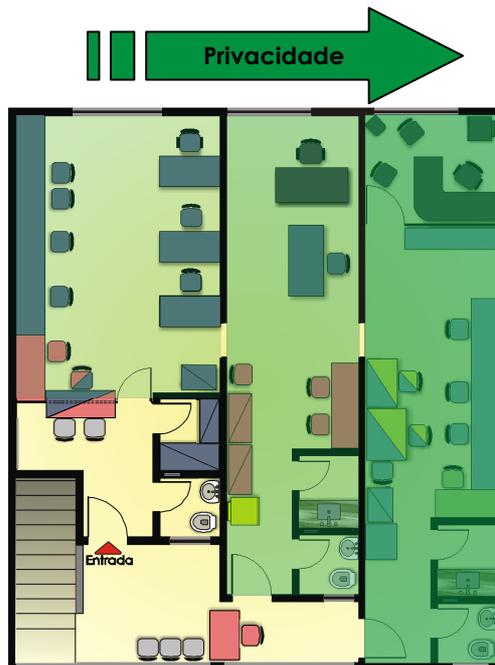


Fig. 6.5 – Quanto mais longe do acesso, mais privativo e “importante” se torna o ambiente

Na Repartição A, embora o gabinete sempre tenha sido o ponto mais afastado da porta de entrada do escritório, durante a nossa pesquisa ele passou por modificações, como as mostradas no capítulo 4 (passagem da Fase 1 para a Fase 2 do layout). Essas modificações ocorreram no seu layout interno, no seu tamanho (itens a serem examinados mais adiante), e no seu acesso. A mudança fez com que existissem mais “obstáculos” no caminho que conduz a este local, reforçando, dessa forma, a *expressão da hierarquia existente*. O ambiente funciona como suporte espacial da hierarquia existente, possuindo também a função de orientar e conduzir o comportamento das pessoas, sejam elas internas ou externas à instituição. A pesquisa nos fez compreender que o ambiente legitima as posições hierárquicas, e os funcionários também se respaldam nesta legitimação, utilizando-se dela como um guia para seu posicionamento. De fato, como nos diz Fischer,

O espaço opera uma espécie de identificação dos grupos humanos com um território(...); encontrando-se num determinado local, se é identificado com um lugar social e, por conseguinte, objeto de uma categorização ligada a essa relação estabelecida entre tipo de espaço e posição social (FISCHER, 1994, p.71).

A mudança que dificultou o acesso ao gabinete é representada pelo deslocamento da sua porta de entrada e a mudança na posição da mesa do funcionário responsável por controlar este acesso, anteriormente de costas para o fluxo de entrada e, posteriormente, de frente e posicionado no caminho do fluxo, junto à divisória lateral.

Durante a pesquisa, verificamos que a grande maioria das pessoas, quando precisa falar com o líder, vai até esta mesa; se por acaso a pessoa não pode ser atendida naquele exato momento, ela não segue adiante, retornando daquele mesmo ponto. Esta mesa reproduz espacialmente uma fronteira hierárquica, e que no layout anterior, não existia. O secretário que ficava mais próximo da porta do gabinete permanecia de costas para o fluxo de entrada, e apesar de ele também auxiliar no controle de acesso, sua posição física não indicava, a quem chegasse, dever ser ele consultado antes da entrada no gabinete. Com a mudança e a introdução desta mesa, de frente para o fluxo de quem chega, a

mensagem ficou evidente, sem a possibilidade de dúvidas ou questionamentos (ver figura 6.6).

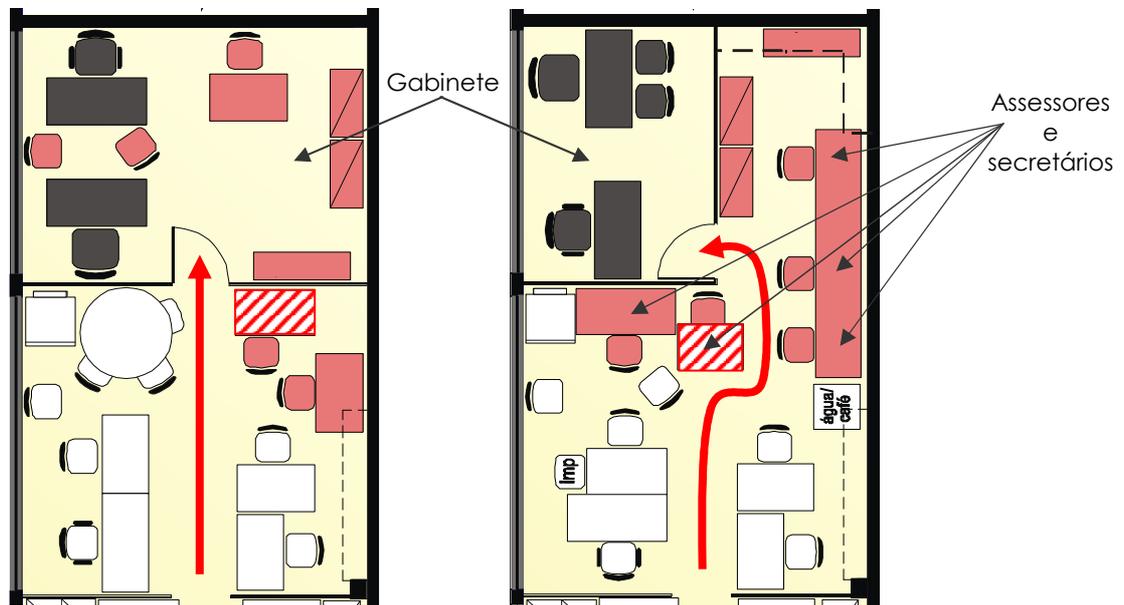


Fig. 6.6 – Comparação da modificação ocorrida no gabinete da Repartição A, da Fase 1 (E) para Fase 2 (D). Além da mudança no tamanho, houve uma mudança no acesso; antes, feito de forma imediata (representada pela seta vermelha), com o funcionário diretamente responsável por fazer o controle de acesso permanecendo de costas para a porta, o que dificultava o controle (mesa com hachuras). Após a mudança, o funcionário passou a ficar de frente para o fluxo de acesso, interpondo-se entre este e a porta, **facilitando o controle** (as mesas brancas são de outros setores que não gabinete ou administração/assessoria).

Assim como nos coloca Tuan (1983), as funções sociais e as relações vão sendo definidas através do meio ambiente construído, fato que também pudemos constatar em nossa pesquisa.

Cabe aqui um detalhamento da situação especial da mesa mostrada com hachuras na figura acima. Além de servir de controle de acesso, após a reforma também passou a comportar o aparelho de fax, que efetua chamadas para telefones celulares. Usualmente, a mesa é utilizada por uma secretária de funções administrativas; quando está ausente, no horário de almoço, ela é substituída por uma outra – que apesar de gradativamente vir exercendo cada vez mais funções administrativas, começou a exercer esta substituição quando era somente uma funcionária do apoio. Normalmente, a funcionária substituta não recebe pedidos dos outros funcionários para “usar o fax” ou “dar uma *ligadinha* (sic) para celular”.

No entanto, os recebe quando está ocupando aquele lugar, naquela mesa. O fato de ocupar o lugar naquela mesa transfere à pessoa que o ocupa o poder inerente do lugar, de controlar/autorizar as ligações feitas daquele aparelho. Nesse caso, o poder está centrado naquele lugar, mais do que no indivíduo que o ocupa. Em uma ou duas ocasiões, quando a funcionária que normalmente faz a substituição não estava disponível, e uma terceira pessoa ainda menos afeita à função ocupava o local, também recebia temporariamente este mesmo poder. Este poder não é transmitido diretamente de pessoa para pessoa, mas, sim, porque as demais reconhecem que quem está sentado naquela mesa recebeu aquelas atribuições, ainda que temporariamente, e é o responsável por aquele local e por aquelas funções<sup>82</sup>. Assim, aprendemos que o poder pode ser conferido não apenas por um cargo hierárquico na empresa, mas também reiterado pela posição física que a pessoa ocupa no ambiente.

Ainda sobre a análise dos mecanismos controladores do acesso aos locais de poder nos escritórios, a pesquisa nos fez compreender que a hierarquia, mesmo sendo demarcada no ambiente por meio de percursos, controle ou situação física da sala, ainda pode ser reforçada por marcadores visuais como cartazes e placas, conferindo ao local uma legibilidade maior das regras de comportamento esperadas. Podemos ver um exemplo desses marcadores visuais na Repartição A, onde, colado na porta do gabinete, existe um aviso indicativo de que a pessoa que pretenda entrar aguarde pelo devido chamado (ver figura 6.7). Em conversas informais, foi obtida uma informação de que este aviso está na porta do gabinete há muito tempo, desde a gestão anterior. Contudo, a sua manutenção nos dias atuais revela que ele ainda preserva sua utilidade.

---

<sup>82</sup> A pessoa que ocupa esta mesa também recebe eventuais pedidos de uso da máquina digital, da chave do carro funcional da instituição e autorização para pegar algum material de consumo nos armários.



Fig. 6.7 – Porta do gabinete (E), detalhe (D) da placa de identificação e do aviso fixados na sua face externa.

A pesquisa mostrou, dessa forma, que tanto a posição estratégica do gabinete da chefia quanto o controle do percurso de quem pretende acessá-lo evidencia o poder do líder, reiterando, no ambiente, as “leis internas” não-escritas do comportamento que se espera dos usuários em situação hierárquica inferior. Um outro componente, apontado pela pesquisa, que contribui para evidenciar o poder do líder, é o uso dado ao seu gabinete, como será visto no próximo item.

### 6.1.2 A dinâmica de uso dos gabinetes de chefia

Mesmo com posicionamento estratégico e acesso controlado, o uso dado aos locais que concentram o poder de uma organização, ou seja, os gabinetes onde trabalham os seus líderes, também demonstra espacialmente um maior ou menor distanciamento hierárquico do superior em relação aos subordinados.

Como já mencionado anteriormente, o gabinete da Repartição A passou por mudanças no seu acesso, na passagem da Fase 1 para a Fase 2 do layout, mas

as mudanças também afetaram seu tamanho e conseqüentemente, o uso dado a este local.

A área do gabinete foi reduzida a pouco mais da metade, mas ao contrário do que poderia parecer a princípio, essa redução contribuiu para destacar espacialmente o status hierárquico do local, pois anteriormente, o gabinete ocupava uma área maior, mas também comportava várias pessoas em seu interior, em configurações diversas, tanto espaciais quanto temporais: diferentes pessoas, em diferentes momentos, usavam o gabinete como local de trabalho, em função da superlotação existente naquela instituição nessa época. Como já referido no capítulo 4, nesse tempo, existiam 44 funcionários para somente 27 mesas disponíveis, e por isso a mesa e o espaço excedentes no interior do gabinete eram utilizados por pessoas que não o líder ou o vice-líder da organização. A leitura hierárquica do gabinete mudava também de acordo com o tempo, mas não de forma rítmica; dependia da situação e das pessoas envolvidas. Por exemplo: apesar de haver o já mencionado aviso na porta, mesmo que estivesse fechada, alguns funcionários, normalmente aqueles cujo teor do trabalho dizia respeito diretamente ao dirigente e que por isso trabalhavam constantemente no interior do gabinete, entravam diretamente no recinto, sem ao menos bater antes. Já outros davam uma leve batida, hesitantes ao entrar, mas ainda assim entravam, fosse para efetuar uma chamada telefônica para celular (o que só seria possível lá dentro), para pegar material de consumo como copos descartáveis, ou mesmo para usar eventualmente um computador ou outros equipamentos, que permaneciam em seu interior.

Foi possível observar, em algumas ocasiões, que o gabinete só era totalmente preservado caso estivesse ocorrendo em seu interior alguma reunião importante; nesse caso, os secretários de apoio e assessores mais próximos se encarregavam de resguardar o seu acesso. Portanto, o seu caráter de "local de poder" possuía um viés associado ao tempo, ocasionado pelo fato de ser um ambiente com múltiplos usos.

Com a redução de área proporcionada pela reforma, os equipamentos, os computadores e o telefone de chamadas para celular foram retirados de seu

interior e somente permaneceram as mesas do líder e do vice-líder da organização; todos os outros funcionários passaram para o seu exterior, em lugares diversificados. A mudança também permitiu que os assessores próximos e secretários de funções administrativas pudessem permanecer na área de acesso ao gabinete, reforçando, por um lado, o filtro de acesso e por outro, destinando um local de trabalho próprio para esses mesmos funcionários (ver figura 6.8).



Fig. 6.8 – Comparação da modificação ocorrida no gabinete da Repartição A, da Fase 1 (E) para Fase 2 (D). Apesar de ter sua área diminuída, o gabinete passou a ser de **uso exclusivo** do líder e do vice-líder do órgão.

Dessa forma, foi criado um ambiente de uso exclusivo, somente para os dois cargos de maior hierarquia da instituição. Esse fato, observado pela pesquisa, nos faz perceber que juntamente com o acesso controlado, a exclusividade do ambiente é tão ou mais importante do que o seu tamanho, em se tratando de locais destinados ao poder. Por mais que a lógica cultural sugira ser o tamanho da sala um indicador proporcional do poder de quem a ocupa (SCHEIN, 1992), se o ambiente não for suficientemente exclusivo, sua dimensão espacial pode ser preterida em função desta outra característica.

Dessa maneira, e esse exemplo pode ser considerado genérico, um funcionário que entre no escritório de seu chefe tende a se comportar de forma mais comedida, porque sabe que está em um ambiente diferente, onde quem tem o

domínio administrativo também tem o domínio do ambiente. Segundo Halbwachs, o funcionário se vê então num lugar que representa

uma zona ativa, um **centro** de onde irradiam os direitos e os poderes daquele que possui a liberdade de dispor de sua pessoa dentro de certos limites, e que à medida que penetre nesta zona ou se aproxime desse centro, parece-lhe que se reconstitui ou novamente surgem em sua memória as circunstâncias e as significações do contrato que assinaram. (HALBWACHS, 2004, p.154 – grifo nosso).

Portanto, o ambiente em que o indivíduo está representa um forte fator contribuinte para a orientação de sua conduta, porque o local traz impressos em seu suporte espacial os sinais que emitem esta mensagem. É justamente por transmitir esta mensagem que no caso da Repartição B, as definições concernentes às características do gabinete não ficaram tão a cargo de seu ocupante, mas, sim, de seus subordinados, que também compartilham a mesma linguagem cultural na qual a mensagem é transmitida. E na Repartição B, seu dirigente deu algumas mostras (como será visto mais adiante) de que não exerce uma grande distância hierárquica em relação aos seus subordinados; possivelmente por esse motivo, houve liberdade para que deles partisse a maior parte das decisões sobre o local.

Por meio de entrevistas informais, pudemos ter acesso às decisões tomadas na implantação daquela organização naquele prédio; inicialmente, o líder da Repartição B não queria ficar em um compartimento fechado, isolado, mas foi convencido pelos demais a fazê-lo, tendo em vista sua posição hierárquica, de líder de um órgão público, e que deveria haver um ambiente apropriado para ele receber pessoas externas à organização etc. O gabinete separado foi executado, mas de fato, o que pudemos comprovar pela observação é que até hoje ele não possui um fechamento completo, pois além de a porta estar sempre aberta, a divisão física é feita por uma divisória a meia-altura, havendo espaço para a colocação de um vidro na sua parte superior, o que até o momento de fechamento desta pesquisa não havia sido feito (ver figura 6.9); do mesmo modo, por várias vezes, presenciamos a recepção de pessoas externas ao órgão, que se reuniam com o líder em sua sala, mas a atitude de manter a porta fechada, quando ocorria, partia dos visitantes, e não do “dono” da sala. Além disso,

observamos também o fato de que, quando presente na organização, dificilmente o líder passava muito tempo em sua própria sala; quando o fazia, muitas vezes era porque seus funcionários iam até lá para falar com ele, e se lá o encontrassem, lá permaneciam, às vezes um em seguida de outro. No entanto, passado o atendimento, e se vendo sozinho, verificamos que o líder falava ao telefone ou falava com os secretários fora de sua própria sala; saía de lá para fazer isso, e até para verificar um detalhe ou outro com um funcionário, ia até a mesa de seu subordinado, passando, assim, boa parte do tempo mais fora do que dentro de sua sala. Nesse escritório, por mais que seus funcionários fivessem insistido para que seu dirigente tivesse uma sala exclusiva, o que observamos é que ela servia, na prática, como local para a guarda dos pertences do seu “ocupante” e também para o recebimento de visitantes externos, não sendo, de fato, a sala em que aquela pessoa trabalhava. Este líder, em especial, usava todo o escritório para isso. Possivelmente, talvez uma simples baia, apenas setorizando o local do dirigente, já fosse suficiente para este uso, sem a necessidade de uma divisória de dois metros de altura, que permanece sem o vidro de vedação e que provavelmente assim permanecerá. São recursos dessa natureza, por exemplo, que poderemos utilizar em um projeto de arquitetura com a aplicação de nossa proposta metodológica.



Fig. 6.9 – Gabinete do dirigente da Repartição B: porta sempre aberta, ausência do previsto fechamento translúcido.

Ainda em relação a este líder, há um outro uso que ele fazia do ambiente de forma a diminuir a distância hierárquica em relação aos seus subordinados. Há um quadro de recados junto à entrada de sua sala (que pode ser visto na mesma figura 6.9, à esquerda da porta) servindo para informações diversas que ele passa para as pessoas, como lembretes etc., mas também serve como substituto para eventuais “brincas” que poderiam ser dadas por ele. Em um determinado dia, ao chegarmos na Repartição B, encontramos escrito no quadro o seguinte texto: “Tem processos parados na sua mesa? Na minha não tem! Podemos resolver isso juntos, que tal?”. Além disso, também havia, de forma indireta, uma reclamação pelo uso excessivo de um programa de mensagens instantâneas, por meio de um pedido de ajuda para preparar uma palestra sobre os males que tal programa trazia (ver figura 6.10). O quadro em questão funcionava de veículo para repreensões vindas do líder, que ao invés de fazê-lo de forma incisiva, não causava constrangimento às pessoas, sem no entanto deixar de passar a mensagem que considerava necessária<sup>83</sup>.

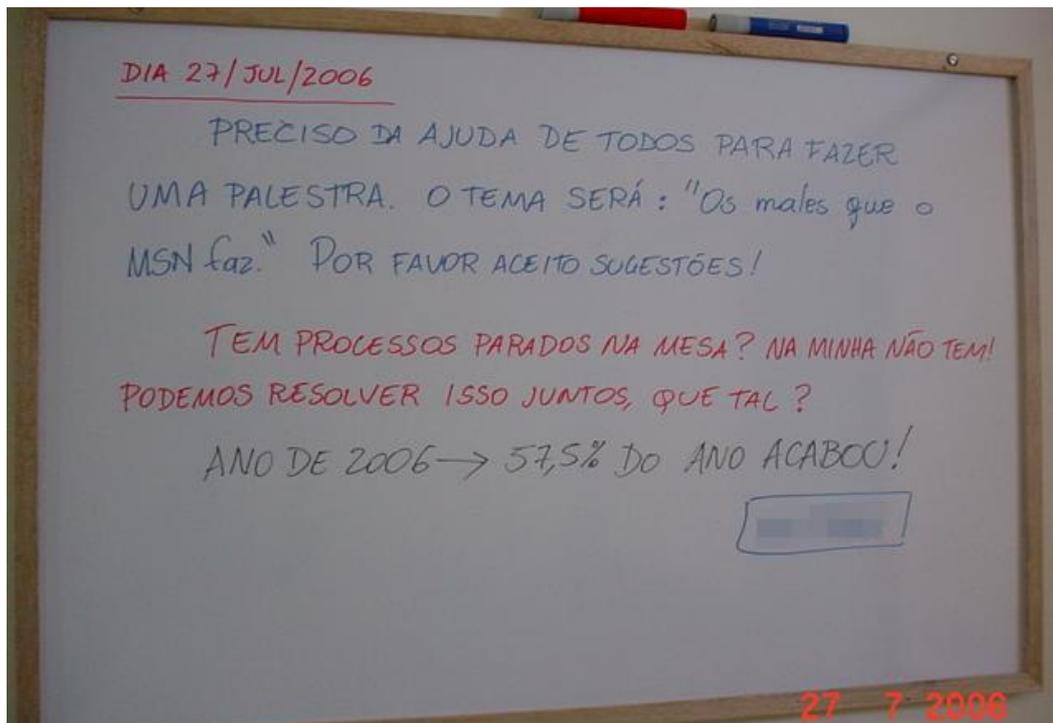


Fig. 6.10 – Quadro de recados da Repartição B, utilizado, entre outras coisas, como veículo de repreensões por parte do dirigente do órgão, de forma a não constranger diretamente um ou outro funcionário específico.

<sup>83</sup> Posteriormente, em conversa com o líder, ele confirmou-nos que preferia passar as mensagens dessa maneira mais “serena”, e sendo possível, atingindo a todos de igual forma.

Essa atitude do líder é consonante com o uso que ele próprio faz de sua sala, deixando-a permanentemente aberta, integrando-a ao ambiente (por contraste, podemos nos lembrar do outro estudo de caso, cuja porta do gabinete possui um aviso solicitando que as pessoas não entrem sem serem chamadas).

A aplicação da proposta metodológica mostrou-nos, portanto, que o rebatimento espacial da hierarquia em um ambiente de trabalho pode ir além da localização, do tamanho e do controle de acesso à sala destinada à chefia. O uso que é dado a estas salas contribui de igual forma para revelar como esta dimensão se apresenta, indicando que o olhar atento da observação é fundamental para o sucesso da busca pelas dimensões culturais refletidas no ambiente. No entanto, em locais de trabalho, podemos encontrar relações de poder não somente no que diz respeito aos gabinetes dos líderes, mas nas áreas onde trabalham os demais funcionários também, como será visto a seguir.

### **6.1.3 O poder fora das salas fechadas**

Na Repartição B, diferentemente da maioria das pessoas<sup>84</sup>, o ocupante do cargo de maior hierarquia administrativa da instituição não faz questão de demonstrar esse fato espacialmente. Já na Repartição A, como visto anteriormente, o líder buscava essa expressão, mas neste caso, a impossibilidade física para que ela se reproduzisse de forma plena no ambiente gerava alguns eventuais conflitos nesta instituição. É fato que o tamanho do espaço físico ocupado pelo órgão no interior do clube é bem menor do que seria necessário (como já mencionado), sendo a sua fase mais crítica a situação na qual se encontrava a Repartição A no início de nossa pesquisa (como esclarecido no capítulo 4). E os funcionários que trabalham todos no mesmo salão, fora do gabinete, possuem cargos, atividades e contatos políticos diferentes entre si, o que dá a cada um deles um grau diferenciado de poder de decisão e atuação, seja por vias formais ou informais. Da mesma forma (considerando o escritório como um todo) que é possível verificar que as salas fechadas correspondem aos líderes, também é possível verificar que no interior de

---

<sup>84</sup> Inclusive alguns de seus subordinados, cargos do escalão intermediário da Repartição B e também funcionários de poder informal, constituído apenas socialmente.

uma mesma sala, com várias pessoas trabalhando, pode-se, também, identificar as que possuem mais poder do que as outras.

Neste escritório, analisamos o layout da Fase 1, situação de maior densidade ocupacional durante a pesquisa feita no órgão. Mesmo sendo um local improvisado, que não permite a plena reprodução da lógica cultural ligada ao poder (como visto nos itens anteriores), ainda assim encontra-se, nesta configuração, a mesma situação de várias outras empresas: as mesas dos superiores (no caso, os sub-chefes) estão de “costas” para algum anteparo (parede, divisória ou janela), trazendo para seus ocupantes a sensação subjetiva de proteção, pois não há ninguém sentado atrás de si mesmo<sup>85</sup>; não ocorrem acontecimentos no espaço atrás de suas costas, havendo domínio visual da quase totalidade do ambiente. Cabe mencionar que este fato e a necessidade que as pessoas têm de posicionar a mesa desta forma serão mais bem analisados no item Controle das Incertezas; por hora, é interessante observar que uma vez que existisse a necessidade (ou preferência) por ocupar uma mesa na qual as próprias costas fiquem junto a um anteparo, e não no meio do ambiente, foram os sub-chefes que conquistaram esse posicionamento, em meio ao “caos” da super ocupação da Fase 1<sup>86</sup> (ver figura 6.11).

Da mesma forma, na Repartição B e na Invista também podemos verificar a existência dessa mesma lógica, mas nestes dois casos, em ambientes formalmente planejados. Na Repartição B, que é configurada em três salas do mesmo andar, uma ao lado da outra, interligadas por vãos nas paredes que a dividem, verificamos ter a pessoa de maior poder em cada uma sua cadeira de costas para parede, semelhante às posições vistas na Repartição A. Cabe esclarecer que a organização dos setores administrativos não obedece à organização espacial de três ambientes somente, pois há uma interpenetração dos setores por mais de uma sala (como visto no capítulo 4, na apresentação dos setores com cores específicas). No entanto, se considerarmos as estações de trabalho por sala, sempre a de maior poder – formal ou informal – está na mesma

---

<sup>85</sup> É a busca dessa mesma sensação que faz com que, ao chegarmos em um restaurante com várias mesas disponíveis, busquemos uma mesa no canto, e não a que está no centro do salão.

<sup>86</sup> Além das mesas dos sub-chefes, somente outras duas estavam posicionadas exatamente da mesma forma, entre todos os funcionários, durante esta fase, e uma delas era ocupada prioritariamente por uma pessoa com poderes constituídos informalmente dentro da organização.

posição (ver figura 6.11). Frisamos que pode ser um poder formalmente constituído ou não, porque, por exemplo, na sala que corresponde à entrada do órgão, com três mesas dispostas nas mesmas posições relativas, a mesa do fundo, de costas para a parede, não é ocupada pelo chefe do setor (que se encontra em outra sala). No entanto, é ocupada por alguém que por deter um poder informal (socialmente constituído) dentro do órgão, escolheu aquela mesa para si.

Já na Invista, também encontramos a mesma semelhança no posicionamento das mesas dos supervisores; elas assumem uma posição de destaque em relação às mesas de seus subordinados, permitindo uma fácil visualização, de quem adentra no ambiente, de quem é o “chefe” da sala”. Além disso, em dois deles, no setor 1 e no setor 2, vemos a mesma configuração que nos demais estudos de caso, com as mesas de costas para algum anteparo (ver figura 6.11).

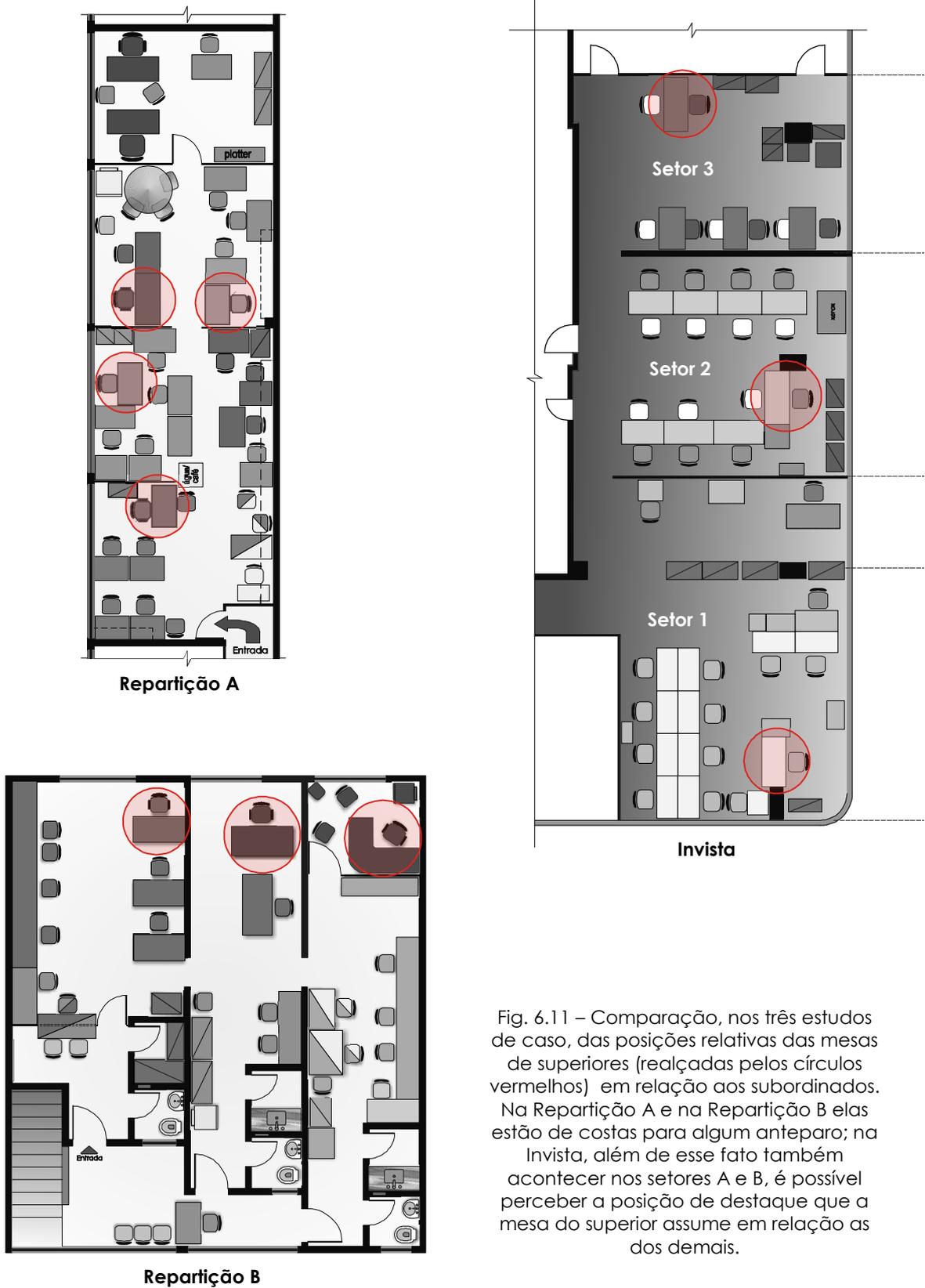


Fig. 6.11 – Comparação, nos três estudos de caso, das posições relativas das mesas de superiores (realçadas pelos círculos vermelhos) em relação aos subordinados. Na Repartição A e na Repartição B elas estão de costas para algum anteparo; na Invista, além de esse fato também acontecer nos setores A e B, é possível perceber a posição de destaque que a mesa do superior assume em relação aos demais.

Ainda sobre este tema, podemos “aproximar a lente” de um setor da Repartição A, que fica logo de frente para a entrada. Ao longo de todas as fases de modificações, mostradas no capítulo 4, este foi o setor que praticamente não se modificou, em toda a instituição<sup>87</sup>; sendo muito bem definido, tanto em termos espaciais quanto de pessoal. Seu espaço físico comporta todos os seus ocupantes, principalmente depois da saída do antigo supervisor. Antes disso, uma funcionária que também trabalhava em outro órgão da administração pública, quando estava presente na Repartição A, eventualmente ocupava uma mesa no lado oposto do corredor, compartilhando-a com pessoas de outros setores.

Durante a maior parte do tempo da pesquisa, eram cinco funcionários, cinco mesas e cinco cadeiras. Essa congruência entre pessoal e mobiliário pode ter contribuído para a perenidade do layout adotado, a respeito do qual vale a pena frisar a posição de destaque da mesa do supervisor em relação às dos demais funcionários. É neste setor que a sensação subjetiva de domínio visual do ambiente (e dos subordinados), que já foi mencionada, revela-se com maior clareza (ver figura 6.12): a mesa do supervisor, de frente para a entrada e de frente para a circulação, é a única que está posicionada de modo a não possuir nenhuma outra colocada atrás dela; esse fato garante o conforto psicológico proporcionado por uma tênue privacidade, de ter as costas protegidas, inclusive de uma exposição visual talvez não desejada<sup>88</sup>. As demais mesas, ao contrário, se encontram colocadas de forma lateral à entrada e à circulação; duas delas, inclusive, estão de frente para a parede e de costas para todo o ambiente. Tais posicionamentos fazem com que seus ocupantes fiquem permanentemente<sup>89</sup> com as costas em exposição, inclusive ao supervisor, e por estarem também em posição lateral à circulação, não há barreiras físicas entre seus ocupantes e outras pessoas que adentrem naquele local. Por oposição, o supervisor, ao

---

<sup>87</sup> A única mudança que constatada neste setor foi o deslocamento do armário existente em direção à janela, liberando mais espaço para o posicionamento da mesa do supervisor.

<sup>88</sup> Archea (1977) chama a essa situação de “superexposição espacial”, quando há mais informação disponível sobre alguém do que esse alguém desejaria, acarretando uma certa perda de privacidade.

<sup>89</sup> Ou, pelo menos, alguma parte do tempo, pois eventualmente é possível olhar para o local e perceber que seus ocupantes estão posicionados lateralmente às suas mesas, mantendo o pescoço rotacionado em direção ao computador.

receber uma pessoa naquele setor, tem sua própria mesa como barreira física, que limita o contato e a aproximação.

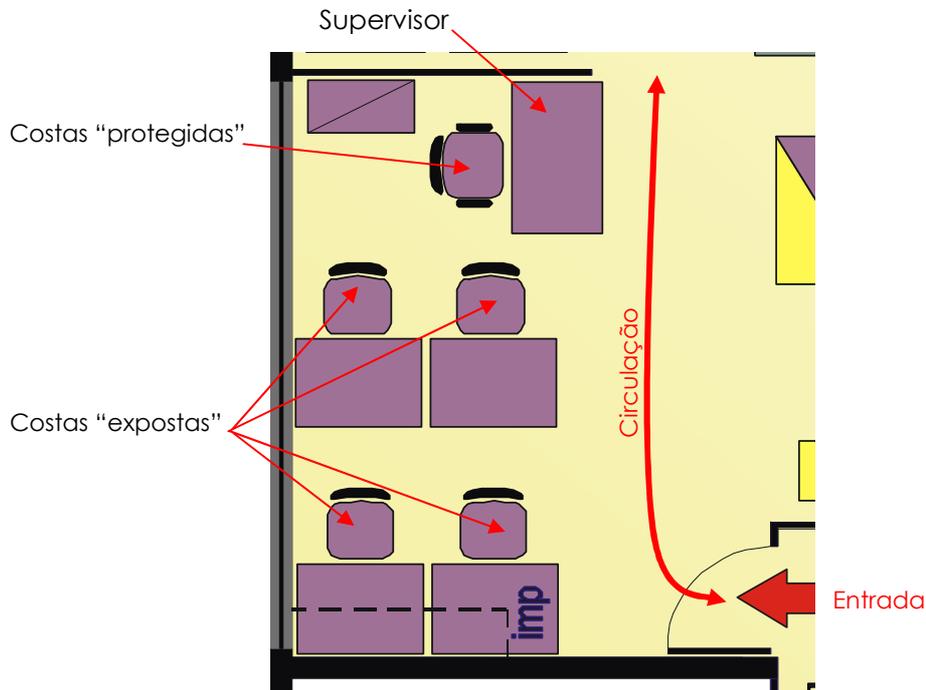


Fig. 6.12 – Detalhe de um setor da Repartição A, evidenciando a diferença de posicionamento entre a mesa do supervisor e as dos demais funcionários.

Possivelmente, quando foi estabelecido, o layout sedimentou-se no comum acordo entre superior e subordinados; não necessariamente expressa um conflito de poderes, pelo contrário. Ele legitima e dá suporte à hierarquia existente, servindo como referência para orientação espacial-hierárquica. Segundo Duarte (1993), a permanência dos arranjos espaciais significa uma adequação do ambiente às funções sociais.

De fato, como já mencionado, são essas as formas de exprimir e de expressar o poder que emana das pessoas ocupantes daqueles locais; essa é uma linguagem compreendida tanto por quem a emite quanto por quem a absorve, porque faz parte de nossa *cultura*; dificilmente haveria outra forma de reproduzir o *status* diferenciador que uma pessoa possui em relação à outra; concordamos com Sommer quando o autor diz que

(...).os símbolos de status são usados (...) como exigências para a perpetuação do sistema já existente de status. Os símbolos de status permitem que um recém-chegado perceba, à primeira

vista, quem é o mais importante no grupo (...) (SOMMER,1973, p. 22).

A pesquisa indicou ser dessa forma que as relações de hierarquia e poder se refletem no ambiente construído; saber interpretar esta linguagem pode auxiliar muito o arquiteto no tarefa de projetar escritórios, adequando culturalmente aos seus usuários o ambiente, optando pelo fechamento ou não de salas, planejando o caminho que conduz a elas e verificando o posicionamento das mesas no ambiente. Por exemplo, possivelmente, na ocasião em que a Repartição A for transferida do clube para um outro local, como um prédio administrativo, será interessante que o arquiteto responsável pelo projeto observe cuidadosamente como é importante registrar espacialmente a hierarquia naquele escritório. Todas as mudanças presenciadas por nós naquele layout; a busca intensa pela diferenciação espacial da hierarquia em local com pouco espaço físico disponível; a verdadeira "luta", buscando, por meio da rotação de mesas e deslocamento de equipamentos, tornar claro onde está o centro de comando da organização, são elementos que nos *dizem* isso. Um projeto que não dê a devida consideração ao fator hierarquia, para este escritório, tenderá a sofrer várias modificações pelos seus próprios usuários, sob pena de elas acontecerem *in loco*, sacrificando muitas vezes o posicionamento previamente estudado de instalações e outros elementos; sem a devida análise cultural, os elementos físicos acabam muitas vezes sendo preteridos pelos usuários, em função de que o ambiente atenda às suas necessidades culturais.

## 6.2 Coletivismo

Ao longo das últimas décadas, o mundo, de uma maneira geral, vem acentuando suas tendências individualistas (HOFSTEDE, 1997, 2001). Itens como a globalização e o desenvolvimento de novas tecnologias acentuam tendências já existentes; Triandis et al. (1990) argumentam que os trabalhadores das estações no Ártico tornaram-se mais individualistas depois que passou a ser possível a transmissão do sinal televisivo para aquela região do planeta. Da mesma forma, se pensarmos nas grandes mansões de 50 anos atrás e nas atuais, é nítido que houve um forte crescimento não só no espaço destinado ao uso individual na habitação (mais quartos com banheiros próprios, mais vagas de garagem por morador), como também no uso individual de equipamentos (televisores, rádios, geladeiras, automóveis e, nos últimos 15 anos, os computadores). No entanto, esse movimento, como dito anteriormente, somente acentua tendências existentes. Segundo Hofstede (1997), sociedades com pronunciadas tendências coletivistas são menos afetadas por essas mudanças. A título de ilustração, o Brasil se apresenta, na escala de coletivismo elaborada por Hofstede (1997), em uma posição mediana, embora com ligeira tendência ao coletivismo. Assim, em nossa sociedade, é comum encontrar sinais tanto de uma quanto de outra tendência. E em locais de trabalho, foco da presente pesquisa, devemos levar em consideração que há outros elementos de influência, como a política de promoções da empresa (se o mérito da equipe é considerado ou somente o do indivíduo) e a forma pela qual as atividades são distribuídas etc., que contribuem para que o grupo atue de uma forma ou de outra. Além disso, não há como desconsiderar que existe, dependendo da empresa, uma certa competitividade entre os funcionários, o que também pode contribuir para um eventual encobrimento de tendências coletivistas.

Possivelmente pelos motivos expostos acima, os sinais de coletivismo encontrados nos ambientes pesquisados apresentaram-se em menor número do que os da dimensão anterior, hierarquia e poder. Ainda assim, foi possível visualizar alguns deles, como será visto a seguir.

### 6.2.1 Expressões coletivas: imagens e sons

A observação do som produzido foi o primeiro indicador da existência de um grupo de tendências coletivas dentro da empresa Invista. Ocasionalmente, em todos os estudos de caso, eram produzidas músicas nos ambientes; no entanto, em um setor específico da Invista (setor 1), as pessoas o faziam de forma coletiva. O setor contava com onze funcionários, e um deles reproduzia música em seu computador, numa programação musical definida conjuntamente, com frases do tipo “*coloca a música tal*” ou “*ah, não, pula essa, que é chata*”, e subseqüentes manifestações de apoio ou não, dependendo do caso, até se chegar a um consenso. Em determinadas ocasiões, quem estava encarregado de reproduzir a música rotacionava as caixas de som do próprio computador, de modo que estas ficassem voltadas para o restante da sala, e não somente para si próprio (ver figura 6.13), denotando, desta forma, que a música era, de fato, uma expressão do grupo como um todo, e não somente de quem a produzia.



Fig. 6.13 – Caixas de som voltadas para o ambiente, em vez de estarem voltadas para o ocupante da mesa.

Esse grupo, em especial, também possuía uma identidade própria em termos de grifes de roupas, freqüentemente as mesmas entre os participantes do grupo. Além disso, também exerciam contatos sociais fora do ambiente de trabalho; por meio da observação, esses sinais puderam ser verificados, nas conversas entre as pessoas e na exibição de fotografias de membros do grupo. Em algumas

ocasiões, após um fim de semana festivo, na 2ª feira, alguns traziam fotografias feitas do grupo para decorar os *desktops* de seus computadores na empresa (ver figura 6.14).



Fig. 6.14 – Foto de parte do grupo reunido em um evento social

Essa prática também era comum no setor 3, que mostrava, por meio da foto, a participação de contatos sociais de outras pessoas da empresa, tanto do mesmo setor quanto de setores diferentes (ver figura 6.15). Esse fato pôde ser ratificado pela análise das redes sociais, apresentada no capítulo anterior. Por meio desta aplicação, utilizando as informações reunidas nas tabelas apresentadas no capítulo 5, foi possível mapear espacialmente as relações sociais existentes, indicando a presença de numerosas ligações sociais que os funcionários deste setor mantinham com funcionários de outros, como pode ser visto no seu mapeamento de redes sociais, na figura 6.16.



Fig. 6.15 – Colocada em um computador localizado no setor 3, foto de um encontro social entre pessoas de setores diferentes da Invista

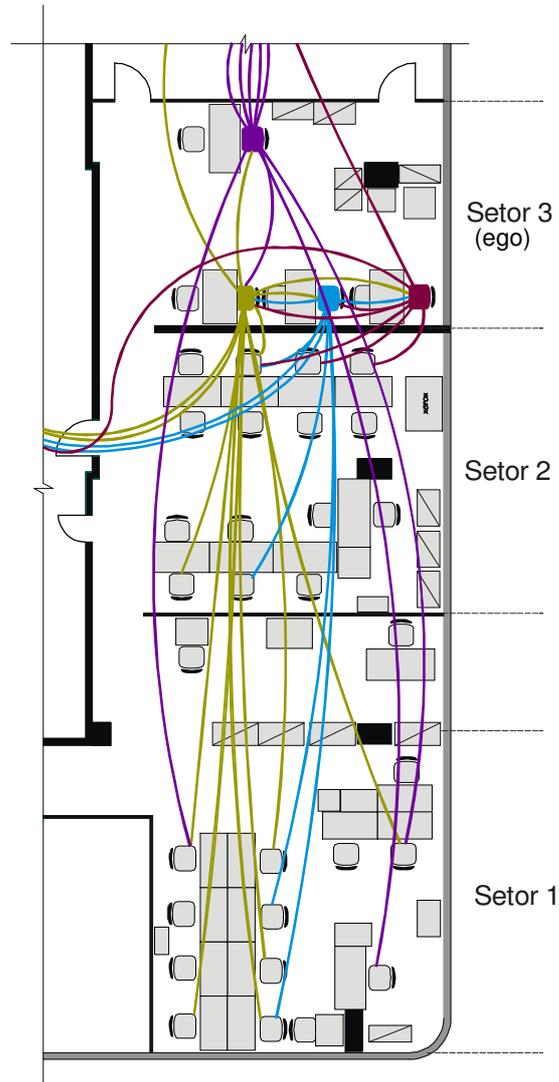


Fig. 6.16 – Mapeamento das redes sociais do setor 3 da Invista. Notar a forte presença de ligações dos funcionários deste setor com pessoas de outros setores da empresa.

Posteriormente, confrontando os dados obtidos com a observação e algumas entrevistas informais, confirmamos a existência de um fluxo causado por deslocamentos mais ligados a fatos sociais do que profissionais. Tanto pessoas de fora do setor 3 quanto as de dentro dele, ao terem que se deslocar, freqüentemente “visitavam” os que faziam parte de seu círculo social. Por meio da observação, a pesquisa indicou a existência principalmente de dois grupos sociais, que eram formados por pessoas que residiam próximas umas das outras.

Em um deles, inclusive, já havia o conhecimento mútuo prévio, antes mesmo de irem trabalhar na Invista, e essas relações pré-existentes perpetuaram-se no ambiente de trabalho. As “visitas sociais” trocadas entre os colegas também aconteciam não somente aproveitando um deslocamento por motivos profissionais, mas, neste caso, eram mais freqüentes durante o horário de almoço e antes do início oficial do expediente. Com a análise das redes sociais, no caso estudado, foi possível verificar que a foto apresentada na figura 6.15 mostrava, de fato, um grupo que mantinha vínculos sociais entre si, com rebatimento espacial desses vínculos no ambiente de trabalho.

O uso de *desktops* para o armazenamento de fotos coletivas<sup>90</sup> também foi visto na Repartição A (ver figura 6.17). A diferença é que, neste caso, o grupo não estava reunido fora da instituição, mas, sim, no seu interior.



Fig. 6.17 – Desktop de computador da Repartição A com foto de integrantes do setor

Cabe mencionar que o grupo em questão, mostrado na figura acima, é o mesmo que posteriormente sinalizou de outras formas a sua coesão, como será visto mais adiante, no item 6.2.2 “Apropriação coletiva de territórios”.

Por outro lado, as fotos físicas, dispostas em porta-retratos, quase não foram vistas durante a pesquisa. Na realidade, só verificamos a existência de uma delas (ver figura 6.18), por um breve período, no setor 2 da Invista (no qual não presenciamos o uso de fotos coletivas virtuais). De uma forma geral, não eram

---

<sup>90</sup> As fotos individuais e de cunho exclusivamente pessoal também eram temas recorrentes dos *desktops*.

vistos muitos objetos pessoais sobre as mesas desta empresa<sup>91</sup>, pois havia uma rígida organização nesse sentido, para reduzir a quantidade de objetos não diretamente relacionados ao trabalho.



Fig. 6.18 – Fotografia física de grupo reunido em um almoço comemorativo de um dos componentes do grupo

A foto em questão retrata parte dos funcionários do setor, mais alguns funcionários de outros setores, em um almoço em dia de expediente, comemorando o aniversário de um dos presentes. Neste caso, o aniversário era do funcionário que, dentro do setor 2, mantinha o maior número de ligações sociais com os demais funcionários da empresa, como pode ser observado pelo gráfico das redes sociais, já visto no capítulo 5 e reapresentado aqui, na figura 6.19.

---

<sup>91</sup> Como também em boa parte do tempo da pesquisa na Repartição A, possivelmente devido à alta densidade do local, o que limitava as possibilidades para manifestações pessoais em meio à desorganização. Mesmo quando a densidade foi reduzida, não foram vistas fotografias físicas, assim como na Repartição B também.

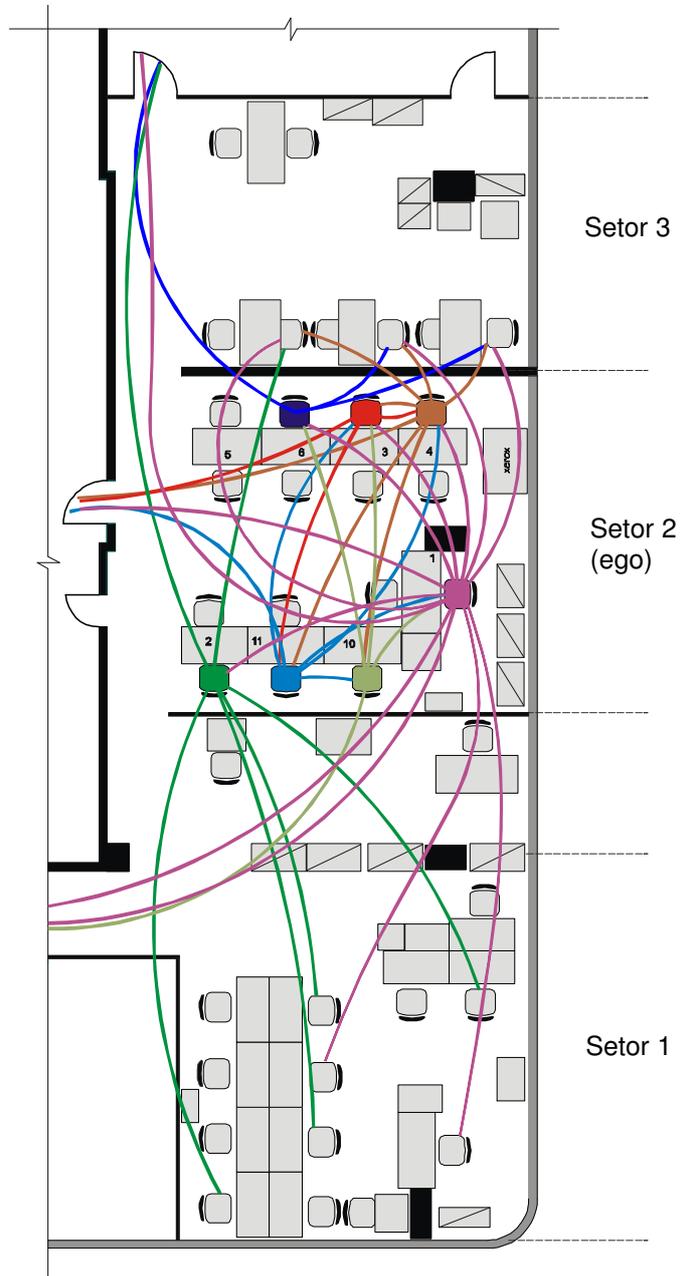


Fig. 6.19 – Mapa das relações sociais **partindo do Setor 2** na Invista. Notar a maior quantidade de ligações sociais partindo da cadeira de cor rosa, cujo ocupante era o aniversariante do almoço mostrado na figura anterior.

Em que pese este funcionário ser o supervisor do setor, e por este motivo, ele possa ter “congregado” seus funcionários para o almoço, nem todos os integrantes do setor estão presentes ao evento, enquanto alguns funcionários de outros setores, sim, o que descarta a possibilidade de a presença no almoço ser conseqüência direta de uma relação hierárquica. Comparando as ligações apontadas pela aplicação das redes sociais com o evento registrado na foto, vemos que as duas expressam a mesma realidade, não sendo o registro fotográfico uma simples causalidade.

Já na Repartição B, não foi verificada a existência de fotografias, nem físicas, nem virtuais; as imagens coletivas que observamos foi um desenho, como uma espécie de auto-retrato, em um quadro de recados, de um grupo fortemente coeso (informação também corroborada pelas redes sociais). O desenho (ver figuras 6.20 e 6.21), feito por membros do próprio grupo, retratava seus integrantes, que apesar de trabalharem em diferentes setores da instituição, podem ser considerados os “mentores” da instalação daquele órgão naquele prédio (o que por razões diversas, que não cabem serem discutidas nesta tese, contribuiu para amenizar as dificuldades políticas pelas quais a repartição vinha passando).

O desenho em questão retratava os cinco membros juntos, e um ligeiramente separado. Todos possuíam as iniciais de seus nomes. O membro ao lado representava uma sexta pessoa, que apesar de não ter a mesma ligação que os cinco possuíam entre si, era par constante deles, inclusive nas eventuais saídas conjuntas no almoço, quando normalmente ninguém mais se juntava ao grupo<sup>92</sup>. Também podem ser vistos no mesmo quadro mais dois desenhos: o perfil de um dos cinco amigos retratados, com seu respectivo apelido, e um super-homem, desenhado pelo dirigente do local.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Em determinada ocasião, tivemos a oportunidade de compartilhar um desses almoços do grupo.

<sup>93</sup> Possivelmente (a psicologia poderá explicar de forma mais exata) esse desenho poderia ser entendido como uma espécie de auto-retrato, já que o órgão e o seu dirigente enfrentavam várias dificuldades político-administrativas na época.

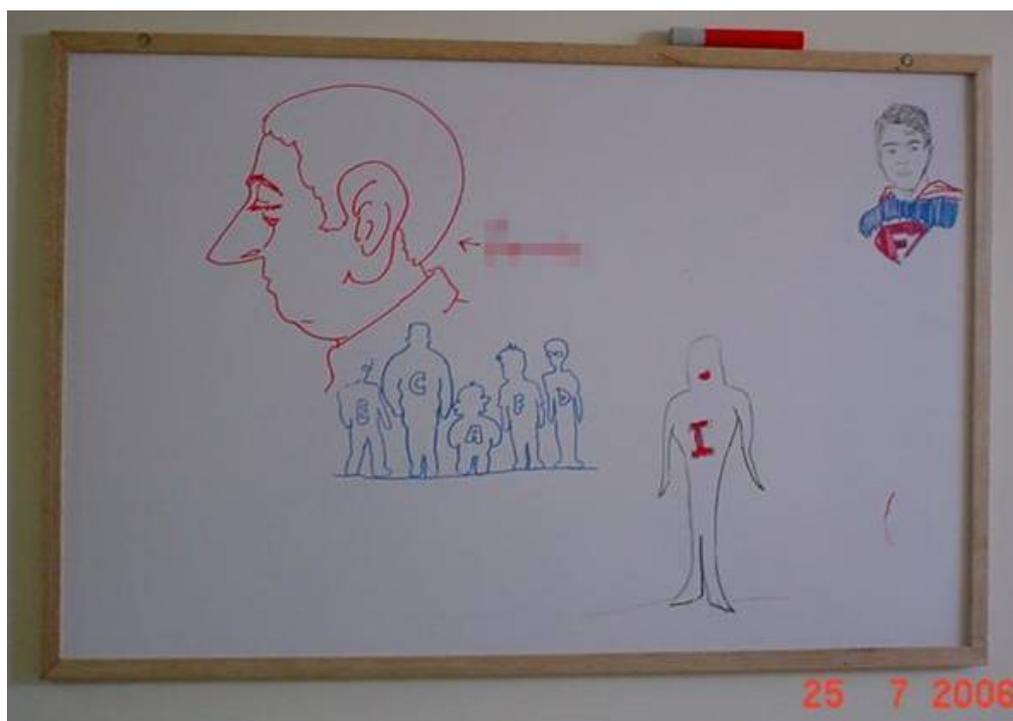


Fig. 6.20 – Entre outros, desenho caricato do contorno de cinco amigos em um quadro de avisos da Repartição B, mais um 6º contorno, à direita do grupo. Todos possuem as iniciais de seus respectivos nomes.



Fig. 6.21 – Detalhe da figura anterior.

Em outra ocasião, pôde ser visto no mesmo quadro, um desenho semelhante, que mostrava um membro imaginando os outros quatro e um antagonista comum a todos (ver figura 6.22, que para resguardar a identidade das pessoas envolvidas, teve parte da imagem tratada digitalmente).



Fig. 6.22 – Quadro de recados da Repartição B com auto-desenho de um grupo de amigos unidos contra um antagonista comum

A pesquisa indicou, por meio da observação, das entrevistas informais e pela análise das redes sociais, que o “grupo dos cinco” de fato se reconhece e se representa como tal, sendo um forte indicador de coletivismo, portanto. No gráfico das redes sociais concernente a esse “grupo dos cinco” (ver figura 6.23), podemos verificar que somente um membro deste grupo citou não possuir vínculos com ninguém do seu trabalho; apesar disso, três componentes do grupo citaram seu nome como sendo um vínculo social. Como informação adicional, nenhum outro funcionário da instituição mencionou este indivíduo, o que reforça a menção feita por parte dos três que o indicaram.

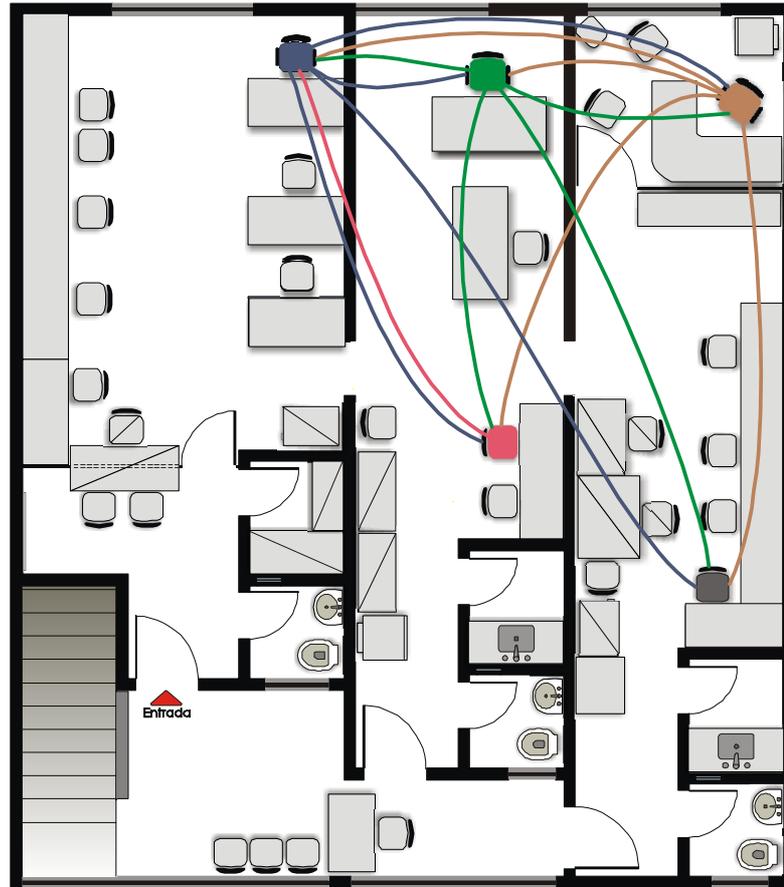


Fig. 6.23 – Redes sociais mapeadas no "grupo dos cinco" na Repartição B

## 6.2.2 Apropriação coletiva de territórios

Um outro rebatimento espacial do coletivismo, apontado por nossa pesquisa, é a apropriação coletiva de territórios. Embora este item seja permeado por outra dimensão ("delimitação de territórios", a ser vista mais adiante), sua análise aqui versa sobre o sentido coletivo da apropriação, destacando-se, assim, das apropriações individuais, consideradas naquela outra dimensão.

Tal demonstração de coletivismo pôde ser percebida em um setor da Repartição A, o mesmo já mencionado anteriormente, que apresentava uma foto de integrantes do grupo no *desktop* de um computador (ver figura 6.17). Neste setor, especificamente, havia a apropriação coletiva da área do piso sob as mesas para a colocação de bolsas e outros artefatos que pertenciam aos integrantes

do setor e que, por isso, estavam colocados no setor *deles* e não em *outros* (ver figura 6.24).



Fig. 6.24 – Objetos de integrantes do setor ocupando o piso do local

Da mesma forma, também havia a apropriação das janelas, para a colocação de cartazes promocionais do setor como um todo (ver figura 6.25), e que no fundo, também serviam como marcadores de territórios.



Fig. 6.25 – Janelas ocupadas por cartazes promocionais do setor

No entanto, como já mencionado no final do capítulo 5, por meio da utilização das tabelas que resumiam a quantidade de interações entre os funcionários (figura 5.17, no capítulo 5), foi possível identificar os grupos que mais interagem entre si, e a partir daí, a sua observação foi intensificada. A aplicação deste procedimento, somado a entrevistas informais, tornou possível perceber a existência de um grupo coeso, no interior deste setor, e serem os cartazes exibidos demarcadores de território principalmente deste grupo mais coeso, porque partia deles a produção que era exibida nos cartazes, diferentemente dos demais integrantes do setor. Com a proposta metodológica apresentada nesta tese, foi possível compreender que os cartazes funcionavam como um demarcador interno ao setor, sinalizando que, por terem uma produção maior ou de mais visibilidade, um grupo teria “mais direito” ao território do que os demais (cabe lembrar que a Repartição A apresentava problemas sérios de falta de espaço para comportar todos os funcionários), e a sua forma de marcar esse fato no ambiente era por meio da exibição da “sua” produção. Assim, os cartazes sinalizam a tendência coletivista do grupo em questão, remetendo-nos ao que Halbwachs (2004) argumenta, que um grupo sempre deixa marcas no lugar ocupado por ele.

Os sinais emitidos pelo ambiente a respeito de tendências coletivistas podem ser um caminho para o estímulo de atividades que sejam desenvolvidas em grupo, pois provavelmente elas serão mais bem executadas em grupo do que individualmente pelas pessoas. A existência de um lugar demarcado fisicamente para o grupo também é importante, e na falta dele, pode ser utilizada uma identidade visual comum, que estimule o sentimento de pertencimento àquele grupo. Esses são fatos importantes de serem levados em consideração em um projeto de arquitetura para escritórios e aí reside a importância de uma avaliação como a que estamos nos propondo a fazer. Por outro lado, se um grupo, dentro de uma organização, conta com possibilidades físico-espaciais de se expressar coletivamente e não o faz, muito provavelmente será porque suas tendências individualistas estão mais presentes do que as tendências coletivistas, e nesse caso, sua força de trabalho será mais bem aproveitada se suas estações de trabalho forem individuais, com algum espaço físico reservado para cada um.

Entendemos que qualquer que seja a tendência dominante (ou suas variações), suas expressões físicas permanecem, mesmo que de forma tênue, impressas no ambiente, fazendo deste um vetor de expressão das pessoas que o ocupam, pois é ele que recebe suas marcas, suas inscrições, e é nele que têm suporte espacial as suas dinâmicas de uso, sendo, como coloca Hall (1994), uma “*linguagem silenciosa*”. Por meio de nossa proposta metodológica, podemos começar a interpretar esta linguagem, traduzindo-a em melhorias concretas para o projeto de arquitetura de escritórios e, conseqüentemente, para seus usuários.

## 6.3 Controle das Incertezas

A necessidade de controlar as incertezas espelha o nível de ansiedade gerada pelas situações não previstas. É a baixa capacidade de lidar com a possibilidade de que coisas imprevistas podem acontecer, fazendo com que uma sociedade necessite controlar as incertezas (HOFSTEDE, 1997). Como já foi mencionado no capítulo 3, cada sociedade, ao longo dos séculos, desenvolveu mecanismos próprios, de maior ou menor intensidade, para lidar com as incertezas, sejam elas originadas na natureza (para isso, desenvolveu-se a tecnologia); no comportamento humano (para isso, foram criadas as leis) ou em elementos transcendentais (para isso, desde os tempos mais remotos, o homem apoiou-se na magia e na religião)<sup>94</sup>.

Locais de trabalho ocupados por pessoas com alto controle das incertezas freqüentemente exibem avisos e recados, não bastando que as regras sejam esclarecidas verbalmente ou mesmo por correspondência interna. Da mesma forma, se houver possibilidade física, os usos dos ambientes são claramente definidos, e dificilmente são encontrados ambientes multiuso; cada tarefa tem um local definido para que ela aconteça.

### 6.3.1 Exibição ostensiva de normas e avisos

Nossa pesquisa mostrou-nos que, em nossos três estudos de caso, havia um nível razoável de necessidade de controle das incertezas, alguns em maior grau do que em outros. Um fato comum aos três é a existência de avisos expostos, em paredes, quadros ou divisórias. São variadas determinações de procedimentos, desde os relativos à organização e limpeza dos ambientes (ver figura 6.26), até aqueles que expõem o horário dos funcionários ou outros procedimentos específicos, contando com a respectiva ciência das pessoas na própria folha do aviso (ver figura 6.27). É a *certeza*, controlada, de que ninguém possa argumentar, posteriormente, que não tinha conhecimento de tal instrução.

---

<sup>94</sup> Cabe aqui uma reflexão, de que vários elementos considerados transcendentais há milênios atrás (como por exemplo os raios e trovões), hoje em dia são "controlados" por meio de tecnologia, e não mais por magia ou religião. Em tempos remotos, o seu "domínio" por magia ou religião também era considerado uma fonte de poder.



Fig. 6.26 – Avisos diversos sobre organização e limpeza dos ambientes

**HORARIO DOS CARROS**

	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	
KOBEL	Manhã	MEIO AMBIENTE	MEIO AMBIENTE	EDIFICAÇÕES	MEIO AMBIENTE	CADASTRO
	Tarde	ALMOÇO	ALMOÇO	ALMOÇO	ALMOÇO	ALMOÇO
COURIER	Manhã	MEIO AMBIENTE	MEIO AMBIENTE	MEIO AMBIENTE	MEIO AMBIENTE	MEIO AMBIENTE
	Tarde	EDIFICAÇÕES	MEIO AMBIENTE	EDIFICAÇÕES	ORDENAÇÃO URBANA	ORDENAÇÃO URBANA

**Horário de Permanência do Almoço**

Nome	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
[Nome]	12:00 as 13:00				
[Nome]	12:00 as 13:00				
[Nome]		12:00 as 13:00			
[Nome]		12:00 as 13:00			
[Nome]			12:00 as 13:00		
[Nome]			12:00 as 13:00		
[Nome]				12:00 as 13:00	12:00 as 13:00
[Nome]				12:00 as 13:00	12:00 as 13:00

Os Funcionários deverão permanecer na Secretaria nos horários e dias determinados na tabela acima.

7 7 2006

**Horario de Almoço**  
Departamento de Cadastro Imobiliário - DCI

	Leonor	Edson	Juliana	Cláudia	Robson
12h às 13h					
13h às 14h					

Antes de imprimir, veja se realmente é necessário. Evite desperdícios.  
Lembre-se dos 3R's

710E

**HORÁRIO DO SETOR DE [Setor]**

	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA
8:00h					
13:00h					
17:00h					

ciente em 19/10/2006

19 10 06

Procuradoria Municipal de Bens  
SECRETARIA MUNICIPAL DE ORGANIZAÇÃO E MEIO AMBIENTE  
COMITÊ DA SECRETARIA

Circular Interna

Servidores Funcionários

Fica estabelecido que a partir de hoje o horário de saída (17h) deverá ser mantido por todos. Caso haja necessidade de permanência após esse horário, esta deverá ser justificada e comprovada.

A solicitação de permanência deverá ser enviada à secretaria e em caso positivo registrada em formulário nos responsáveis da secretaria. Os procedimentos acima são aplicáveis a funcionários de responsabilidade por regularização conforme horário regular de funcionamento.

Obs: Não é permitido permanecer no prédio.

Assinaturas: [Muitas assinaturas]

Secretaria Municipal de Organização e Meio Ambiente

Aracaju, 19 de Outubro de 2006.

17:00h

ciente em 19/10/2006

Assinatura

Preparar a chave da nota de curso com autorização da Zorara ou Roxara.

Fig. 6.27 – Avisos sobre horários e procedimentos diversos, alguns com os respectivos vistos dos funcionários.

Outra espécie de avisos expostos também com o objetivo de controlar as incertezas são os encontrados na Repartição A. Têm caráter não institucional, mas, sim, particular, solicitando que as mesas não sejam “bagunçadas” (ver figura 6.28). São manifestações da incerteza relacionadas diretamente à superpopulação da sala, onde, em dias mais “concorridos”, basta alguém não estar presente no momento para que “sua” mesa seja ocupada por outra pessoa. Além disso, também demonstram o sentimento de apropriação das mesas por parte de seu “dono” ou ocupante mais permanente, fato que será analisado posteriormente<sup>95</sup>.

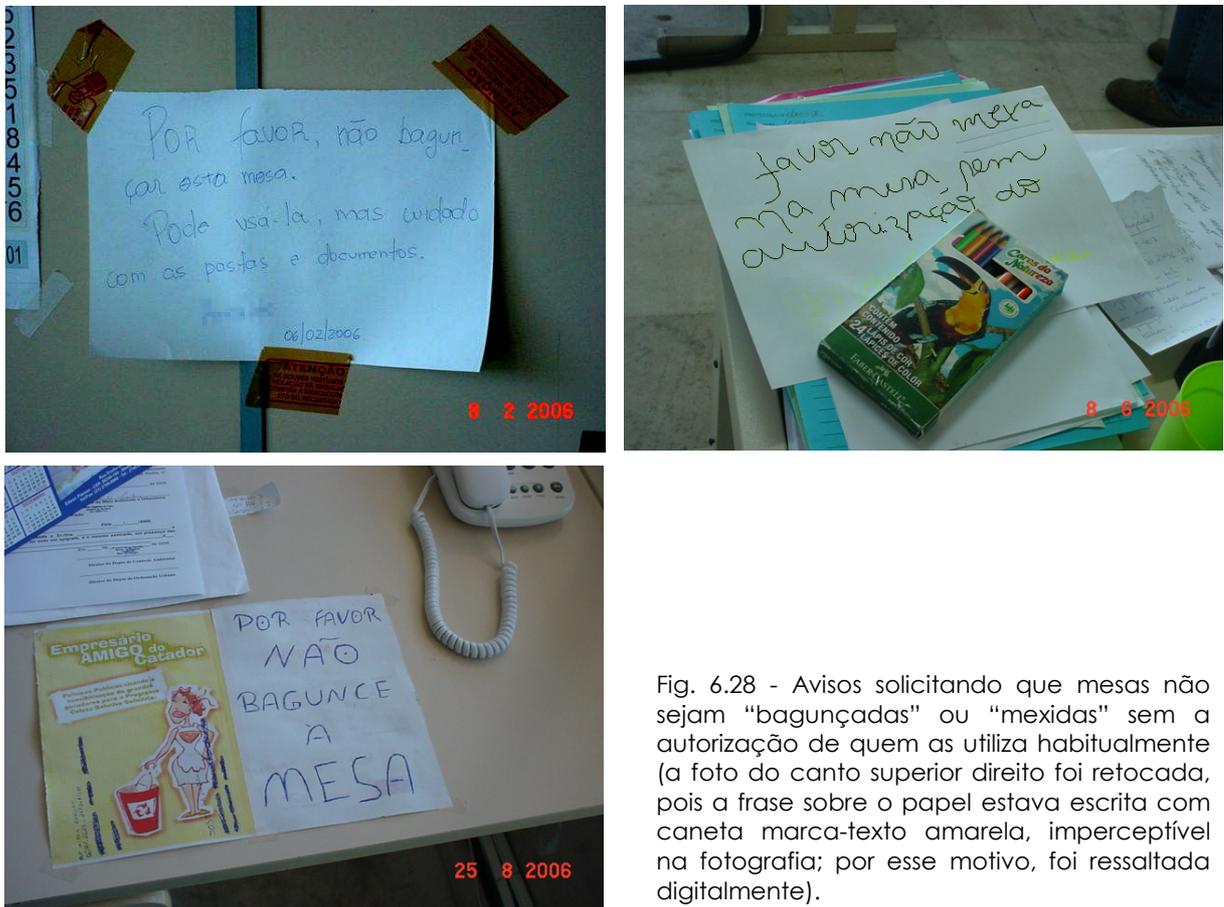


Fig. 6.28 - Avisos solicitando que mesas não sejam “bagunçadas” ou “mexidas” sem a autorização de quem as utiliza habitualmente (a foto do canto superior direito foi retocada, pois a frase sobre o papel estava escrita com caneta marca-texto amarela, imperceptível na fotografia; por esse motivo, foi ressaltada digitalmente).

<sup>95</sup> De uma maneira interessante, no questionário respondido pelos funcionários, a apropriação não surge de forma consciente; ao fornecer respostas por escrito, ainda que anonimamente, a maioria afirma não se “sentir dono” do local que ocupa, mas as ações praticadas na dinâmica de uso do ambiente apontam para o sentido oposto.

### 6.3.2 Controle de objetos pessoais

Ainda na Repartição A, vimos que, além da exibição de avisos, o controle das incertezas revela-se a partir das pequenas coisas, no computador que pode vagar, na caneta que pode desaparecer. Como durante um tempo considerável, muitas pessoas conviveram em um espaço reduzido, pequenos objetos de uso cotidiano eram o alvo mais certo do controle das incertezas. Durante as Fases 1 e 2, não eram vistas canetas ou lápis sobre as mesas, ou mesmo nos porta-lápis. Estes, quando existiam, continham outros objetos ou canetas que não escreviam. Por meio da observação, verificamos que ao se deslocar, as pessoas carregavam consigo a própria caneta, para evitar que ela fosse utilizada por outra pessoa qualquer, e depois fosse mais difícil descobrir quem a utilizara e onde a houvera deixado (esse fato, além de observado, foi confirmado em perguntas feitas diretamente às pessoas). Alguns ainda fixavam seus nomes às suas canetas, mas nem sempre esta tática produzia resultados. Além disso, a incerteza de encontrar as canetas disponíveis após um período de ausência estendia-se também aos objetos funcionais, como grampeadores, por exemplo. As canetas eram facilmente transportáveis, mas os demais objetos, dependendo da disponibilidade de cada um para possuir gavetas, caixas etc, eram mantidos guardados, dificilmente ficavam à vista. Isso só pôde ser percebido após um tempo de observação, porque não é uma regra formalmente escrita, mas, sim, informalmente existente, respeitada por todos que compartilhavam o ambiente. Após termos percebido esse fato, por meio de conversas com os funcionários, constatamos que de fato, havia esta “norma” em vigência.

A incerteza excessiva sobre pequenos objetos do cotidiano era provocada pela grande ocupação do local, dificilmente observada em ambientes cuja proporção entre tamanho e ocupação fosse mais equilibrada. Podemos dizer que o super adensamento, no caso da Repartição A, já havia se tornado um “apinhamento”<sup>96</sup>, que segundo Fischer, em alguns casos, pode ser percebido

---

<sup>96</sup> Fischer (1994) argumenta que densidade é a simples relação de uma quantidade de indivíduos para um determinado espaço; já o apinhamento acarreta o estado psicológico de insatisfação, ao se ocupar um lugar com um número maior de pessoas do que se deseja e para o conforto esperado nesse lugar.

pelas pessoas como a “*falta de controle sobre e num espaço determinado*” (FISCHER, 1994, p.98).

Outra questão ligada à incerteza e também provocada pelo super adensamento do ambiente é o uso dos computadores, poucos para a quantidade de pessoas que ali trabalham. Embora a repartição seja dividida em setores, e as pessoas até certo ponto procurem utilizar as mesas e computadores de seus próprios setores, eventualmente, durante as Fases 1 e 2, era possível encontrar alguém de um setor no computador de um outro, distante até fisicamente de onde normalmente se sentava. Em uma ocasião, perguntamos diretamente ao funcionário porque ele estava usando aquele computador, se, naquele momento, no seu próprio setor, havia um outro disponível. A resposta foi que ele sabia que o computador vago no seu setor não permaneceria daquele modo por muito tempo e, por outro lado, o que ele estava usando naquele instante não seria utilizado pelo seu ocupante habitual naquele dia, pois o colega estava ausente. Assim, ele escolheu sentar-se naquele local e usar aquele computador para não ser incomodado, e ter que interromper o próprio trabalho para dar lugar a outra pessoa.

Mais um aspecto ligado à incerteza, mas provavelmente também à escassez de recursos é a existência de copos d'água pessoais. Foi combinado verbalmente entre as pessoas<sup>97</sup> que cada um traria seu próprio copo para o uso pessoal. Nem todos trouxeram, mas daqueles que o fizeram, vários mantiveram os seus guardados em outros locais que não a bandeja que permanece ao lado do bebedouro. É fato que se todos o fizessem, a bandeja existente não seria suficiente para comportar todos os copos, assim como também o espaço destinado aos utensílios de copa, em prateleiras suspensas (ver figura 6.29).

---

<sup>97</sup> Informação obtida por meio de entrevistas informais.



Fig. 6.29 – Bandeja de copos ao lado do bebedouro (E) e prateleiras com utensílios de copa (D) na Repartição A

Por meio da observação e de entrevistas informais, nossa pesquisa verificou que, por saber que nem todos têm seus próprios copos, e nem todos vão ao armário buscar os copos descartáveis existentes, alguns evitam deixar os seus próprios próximos à água, disponíveis a um eventual uso de terceiros (fato observado diversas vezes). Em vez disso, são vistos copos em gavetas, bolsas, sobre as mesas, ao lado de computadores e até “escondidos”, tanto nas mesas quanto nas prateleiras de uso comum. Também podem ser vistas algumas pequenas garrafas cumprindo a função de copos (ver figura 6.30).



Fig. 6.30 – Copos e garrafas de uso pessoal

Na tentativa de aumentar o controle do uso (mas também como forma de personalização do local de trabalho), alguns dos copos que permanecem expostos junto à água possuem o nome gravado ou algum outro sinal personalizado, de forma a identificar seu proprietário. Também foi visto um caso de duas ou mais pessoas que compartilhavam o mesmo copo, que, contudo, permanecia guardado numa gaveta. Após a redução do adensamento da sala, a partir da Fase 3, o uso de copos personalizados continuou, porém, atualmente, eles permanecem mais visíveis, apenas apoiados sobre as mesas (ver figura 6.31), diminuindo a quantidade daqueles que são mantidos guardados em gavetas ou em outros locais.



Fig. 6.31 – Copos de uso pessoal expostos

Todos estes fatos nos sugerem que ao se encontrar em uma situação de apinhamento, as pessoas utilizam táticas para garantir de algum modo o controle de uso do ambiente em que trabalham.

Considerando esses aspectos, acreditamos que os arquitetos que desejam projetar um ambiente com estas condições, devam pensar na previsão de gavetas armários ou espaços de objetos pessoais para os usuários, demonstrando critérios cuidadosos na especificação de mobiliário para locais de alta densidade ocupacional<sup>98</sup>.

---

<sup>98</sup> Esta questão também nos remete à próxima dimensão, delimitação de territórios. São duas dimensões permeáveis entre si, e podemos antecipar que constatamos que sempre há a necessidade de apropriação de um território. No caso da Repartição A, durante a fase de mais

### 6.3.3 Garantia de acesso e de visibilidade/invisibilidade

Como sinal da incerteza, encontramos na Invista um campo fértil para a avaliação desta dimensão. O ambiente é extremamente organizado, com locais bem definidos para a realização de cada atividade, e é exatamente essa a imagem que a instituição passa: organização.

Podemos ver, já na entrada da empresa, com acessos separados, como mencionado anteriormente, o primeiro sinal desta dimensão. Não só por uma questão de status e hierarquia, como já apresentado, as entradas separadas preservam uma ala da empresa do acesso de representantes e clientes, sendo estes últimos o ponto sobre o qual recaem muitas das incertezas expressas no ambiente, como veremos mais tarde, na análise do setor 2. Além disso, o fato de haver salas de espera separadas para clientes e representantes, evitando que eles se encontrem, mostra a necessidade de ambientes que funcionem como mecanismo de controle das pessoas.

Os setores nos quais foi feita a pesquisa, que juntos concentram a maior parte dos funcionários da empresa, são ambientes abertos, acessíveis aos olhos de quem passa pela circulação interna (ver figura 4.12, na página 53). A predileção por esse tipo de ambiente também exprime uma tendência de controle, porque as pessoas que os ocupam estão permanentemente expostas (pense-se, de maneira oposta, por que os chefes têm suas mesas nos fundos da sala, com suas costas “protegidas”, mas com domínio visual de quase tudo que se passa no ambiente).

No setor 2, local onde são recebidos os clientes, há uma área que denominamos “território da incerteza”. O layout da sala é uma disposição em “U”, com os clientes ao centro. Esse centro é o “território da incerteza”, para o qual todos os funcionários direcionam seus olhares constantemente (ver figura 6.32). É o local onde se concentram as pessoas que não são funcionários, e que, portanto, não estão sujeitas às normas de comportamento profissional.

---

intensa ocupação, isso foi representado pelos pequenos “cantinhos” que cada um conseguia para guardar suas coisas, sendo este território o local onde as pessoas buscavam ter o controle e a certeza de que seus objetos não seriam alvo de terceiros.

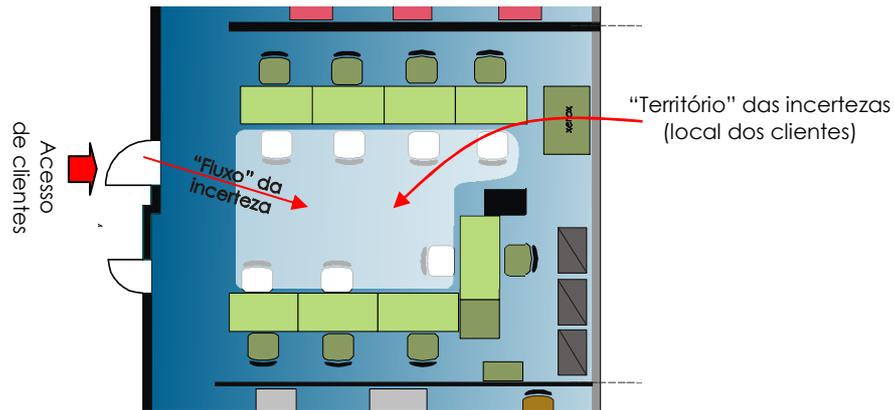


Fig. 6.32 – Território das incertezas na configuração atual do setor 2

Nossa pesquisa nos fez compreender que, sendo o cliente alguém "de fora" do ambiente de trabalho, ele representa uma incerteza à ordem e ao funcionamento do escritório. Assim, um layout no qual os funcionários "cercam" o espaço dos clientes, deixando para eles um local controlado por todos os funcionários, garante uma sensação de controle muito mais confortável para quem de fato trabalha em um lugar onde precisa lidar constantemente com a incerteza.

Em algumas ocasiões presenciamos atitudes mais "agressivas" por parte de clientes irritados, que levantam, circulam pela sala, vão falar com outros que estão sendo atendidos; ou então, no extremo oposto, clientes que também circulam e falam com outros clientes e funcionários, mas, desta vez, fazendo brincadeiras com todos. Tanto um comportamento quanto o outro interfere no bom andamento dos trabalhos, porque distrai a atenção e polui sonoramente o ambiente, mas existe o fator atenuante de os clientes estarem sempre às vistas dos funcionários, não sendo necessário que algum deles se levante para acompanhar visualmente os movimentos do comportamento indesejado. Em comparação com o setor 3, onde também são atendidas pessoas de fora, há a diferença de que lá elas vão para entregar um trabalho, estando de uma certa forma ligadas à empresa. Raramente é para fazer alguma reclamação, o que acontece com mais frequência no setor 2.

Pelo que pudemos verificar, o layout atual do setor 2 é parcialmente semelhante ao definido em projeto; foram acrescentados mais dois ocupantes na sala, e

algumas mesas foram reposicionadas, causando alguns conflitos entre os pontos de instalação elétrica no piso e a posição efetiva das mesas, fato que teria sido evitado caso tivesse sido feita a observação dos aspectos culturais, com a devida consideração, no projeto, da predileção pela formação do território das incertezas<sup>99</sup>. Podemos confrontar o layout efetivamente adotado no setor 2 com o seu layout provisório (mostrado no capítulo 4, figura 4.6), quando este funcionou, durante cerca de um mês, em outra posição no andar, durante a execução das obras de reforma. Esse layout provisório, pelas informações que pudemos obter em entrevistas informais, foi em parte determinado pelos próprios ocupantes do ambiente, e também favorecia a existência de um “território” e um “fluxo” de incertezas, ainda que essa não fosse ergonomicamente a melhor solução. Isso deixava parte dos funcionários de costas para a porta, tendo que rotacionar o tronco várias vezes ao dia, para orientar os clientes que entravam a se sentarem nesta ou naquela cadeira (ver figura 6.33).

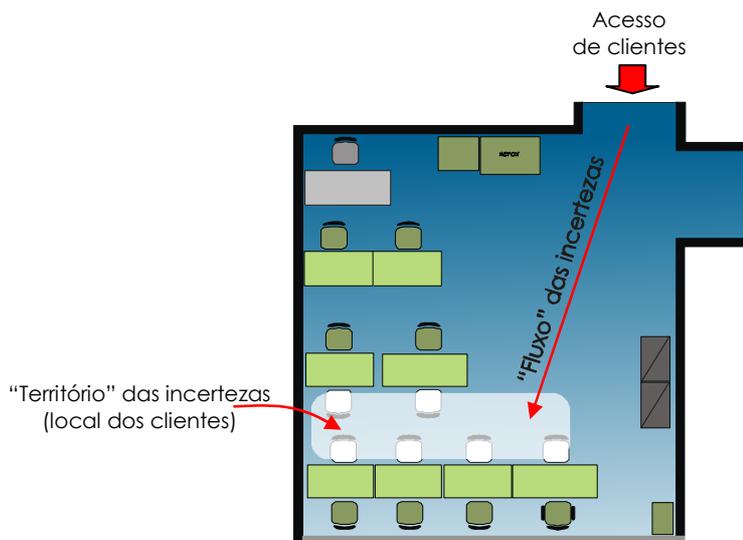


Fig. 6.33 – Território das incertezas na configuração temporária do setor B, durante a obra

<sup>99</sup> Cabe lembrar que, no projeto de arquitetura de uma instituição, há diferentes vetores envolvidos; nem sempre o arquiteto tem possibilidade de fazer o que considera mais apropriado, porque a chefia que o contratou o faz conduzir o projeto em outra direção e, muitas vezes, quando o layout é implantado, surgem dificuldades não previstas, como por exemplo, a constatação de que o melhor local para a máquina de xerox está afastado do ponto de força previsto para ela. Acreditamos que quanto mais o arquiteto dispuser de argumentos de cunho cultural para expor suas idéias projetuais, mais facilmente elas serão aceitas pelas chefias e, conseqüentemente, mais adequados aos usuários serão os projetos. Para isso, no entanto, é necessário que o arquiteto detenha esse conhecimento dos aspectos culturais, isto é, que saiba ler culturalmente o ambiente.

Na época, ao tentar compreender porque dois funcionários ficavam de costas para a porta, por meio de entrevistas informais, obtivemos respostas de que assim (como estava), o setor funcionava melhor. No decorrer da observação, pudemos constatar que realmente há uma comunicação própria das pessoas do setor, que é suportada espacialmente pela visão mútua dos colegas entre si e de todos os clientes, fato que não seria possível se uma parte das pessoas estivesse de frente para a porta e de costas para parte dos clientes. O que chama a atenção, portanto, é que mesmo em uma configuração temporária não foi desejado que funcionários e clientes ficassem parcialmente em campos de visão distintos e *incertos* quanto ao domínio visual de todos. Mais uma vez, é o ambiente falando de características culturais dos seres humanos, mostrando o quanto as pessoas necessitam de referências de controle, configurações que evitem ou contribuam para evitar a imprevisibilidade das situações. Sabendo interpretar esta *linguagem*, o arquiteto poderá trazer essas valiosas informações para seu projeto.

No setor 3, também há o acesso de pessoas de fora da empresa, como dito anteriormente, mas percebemos que lá a necessidade de “controle” sobre as pessoas, embora exista, não é tão premente quanto no setor 2. Os representantes, em sua maioria, são conhecidos pelos seus nomes; a presença de alguns deles é constante no local. E, diferentemente de um cliente, sobre o qual não pode ser exigida nenhuma norma de conduta senão a básica da educação, um representante mantém vínculos profissionais com a empresa, que fazem com que este, de uma certa forma, não seja totalmente estranho ao ambiente, mesmo não sendo um funcionário da Invista. Apesar desses fatos, no entanto, pudemos perceber algum desconforto por parte dos funcionários em relação às duas últimas configurações de layout da sala, conforme os desenhos a seguir, na figura 6.34:

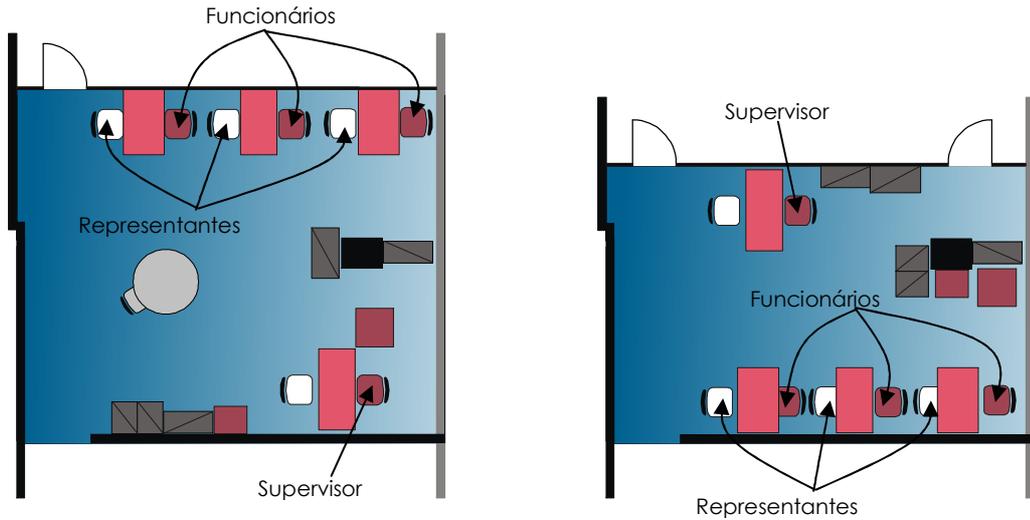


Figura 6.34 – Penúltimo layout (E) e layout atual (D) do setor 3 da Invista

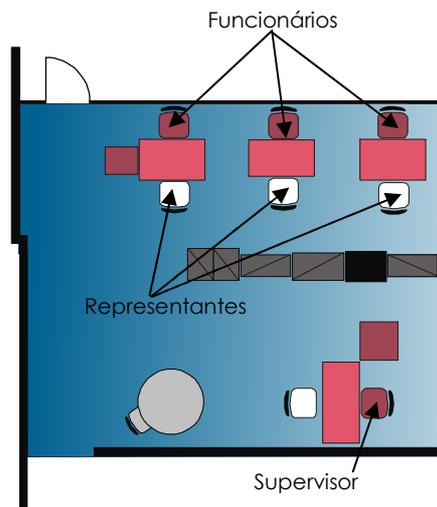


Figura 6.35 – Layout adotado imediatamente após a obra de reforma

O layout atual é diferente daquele que foi adotado imediatamente após o término da obra (ver figura 6.35); este, apesar de não ter sido previsto em projeto, foi utilizado durante cerca de dois meses. Sem entrar no mérito das razões organizacionais que levaram à adoção de um ou de outro, uma das principais modificações no uso do ambiente é a disposição das mesas dos três funcionários; inicialmente estavam dispostas em uma única linha, agora estão dispostas em paralelo, uma atrás da outra. No período inicial de uso desta configuração (mesas em paralelo), notamos um certo incômodo por parte de seus ocupantes; perguntados sobre o que pensavam da nova configuração, argumentaram que

havia “pouco espaço” para as suas cadeiras e as dos representantes. Pelo que verificamos, o espaço físico, apesar de não ser abundante, também não é exíguo. A questão é que os seus *espaços pessoais* estão sendo invadidos (ver figura 6.36), porque as “bolhas” de espaço invisível (HALL, 1977) que circundam cada um de nós e que regulam culturalmente as variadas distâncias entre as pessoas estão se interpenetrando nas “bolhas” dos representantes, e de uma forma que as costas do funcionário permanecem expostas àquele, ou seja, o funcionário tem alguém fisicamente (e incomodamente) muito próximo de si, que pode observá-lo pelas suas costas, se assim o desejar. Culturalmente, essa é uma situação de incerteza na qual poucas pessoas se sentiriam confortáveis.

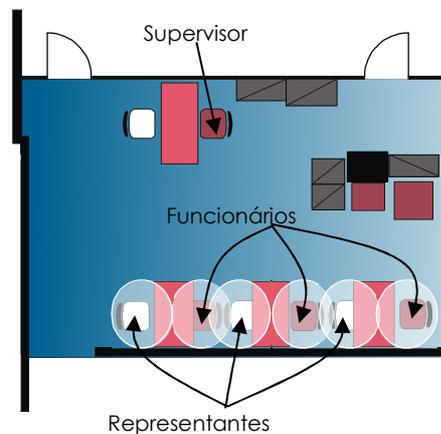


Figura 6.36 – Interpenetração dos espaços pessoais dos funcionários e representantes.

Ao longo da observação, foi constatado que por mais que os funcionários se posicionassem, de frente para seus próprios monitores, e tentassem arrumar as cadeiras dos representantes de frente para as mesas (em um arranjo sociofugal<sup>100</sup>), estes reposicionavam as suas cadeiras nas mais diferentes situações (ver figura 6.37), raramente se contentando em serem atendidos na posição que seria “correta”, buscando um arranjo sociopetal<sup>101</sup>. Esse reposicionamento causa ainda outro fato (mencionado como incômodo pelos funcionários), que é a invasão visual da tela do computador de um funcionário por um representante.

<sup>100</sup> Sommer, 1973.

<sup>101</sup> Sommer, 1973.

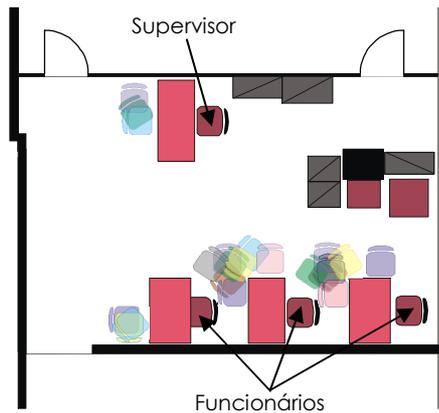


Figura. 6.37 – Variadas situações (marcadas em cores diversas) nas quais os representantes posicionam as cadeiras que utilizam.

Ao verificarmos uma predileção pelo layout com mesas em linha, e ao compararmos o setor 3 com o setor 2, constatamos, com o auxílio de entrevistas informais, o motivo para essa predileção: com as mesas em linha, o “território das incertezas” possui uma localização única, oposta ao “território dos funcionários” (Figura 6.38), que psicologicamente, sustenta a dicotomia da identidade grupal do setor (bastante presente, aliás, nos três funcionários do setor 3) entre o “nós” (funcionários) e o “eles” (representantes). Fisicamente, essa configuração representa, além da inexistência de barreiras físicas entre os três funcionários e a existência de barreiras entre estes e os representantes, a possibilidade de contato visual entre os três colegas. Já com as mesas dispostas de forma paralela, os territórios ficam fragmentados, miscigenados (Figura 6.39), e a força do grupo disposto como uma “barreira”, que é utilizada no setor 2, se perde no setor 3, contribuindo para gerar a *incerteza* no ambiente.

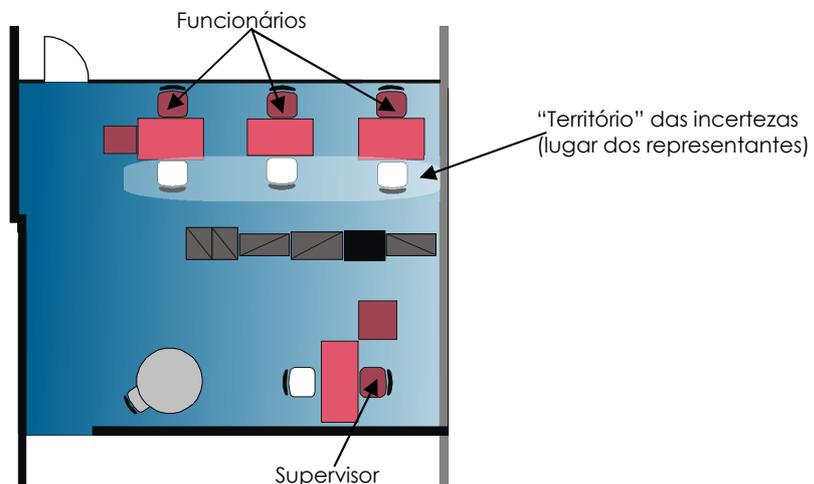


Figura 6.38 – “Território das incertezas” em posição única

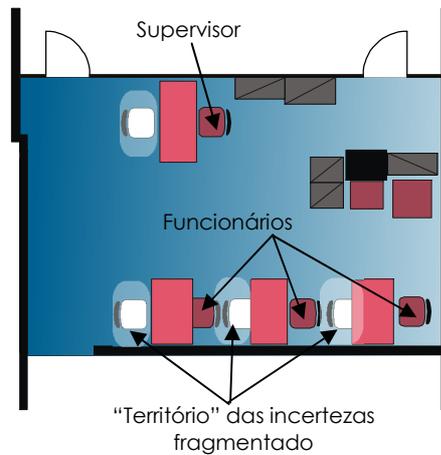


Figura 6.39 – “Território” das incertezas fragmentado

Neste caso, a aplicação de nossa proposta metodológica foi fundamental para descobrir o motivo da insatisfação dos funcionários. Entendemos que um projeto de arquitetura para este setor, sendo adequado à sua dinâmica de uso, deveria obedecer às tendências culturais de seus usuários, permitindo a criação de um único “território das incertezas” em seu layout<sup>102</sup>.

Assim como as outras dimensões culturais analisadas nesta tese, a incerteza não é um fator estanque e isolado; ela está conectada a outros também, inclusive à hierarquia. Se de alguma forma existe uma *incerteza* por parte das instâncias hierárquicas superiores que faz com que os funcionários devam permanecer sem contato visual mútuo no setor 3 como foi determinado em projeto, por outro lado, esse fato interfere na sensação subjetiva de *incerteza* com a qual esses mesmos funcionários lidam, ao permanecerem de costas para um representante e ao não poderem se sentir psicologicamente “protegidos” por uma fronteira entre eles e os *outros*, os que não pertencem à categoria de funcionários da Invista (no caso, os representantes). Nossa pesquisa mostrou-nos que acaba sendo criada uma situação em que o ambiente não dá legitimidade ao seu ocupante enquanto funcionário, enquanto “dono” do território, porque alguém de fora da empresa senta-se no seu espaço adjacente, invadindo o seu espaço pessoal. Contudo,

<sup>102</sup> Por meio de perguntas diretas, foi possível obter a informação de que foi a vontade da diretoria que prevaleceu na definição do layout desta sala.

não podemos dizer que seja uma situação a ser considerada “*incorreta*”, por oposição a uma outra supostamente “*correta*”. Assim como em outros casos, o que há é uma diversidade de fundo cultural ao se encarar o modo pelo qual as pessoas utilizam os ambientes.

### 6.3.4 Costas “protegidas”

Finalmente, como último ponto analisado sobre a necessidade de controlar as incertezas, exploraremos com maior profundidade um assunto já mencionado, sobre o fato de as pessoas rotacionarem suas próprias mesas de modo a que fiquem de costas para um anteparo qualquer e de frente para a circulação. Segundo Archea (1977), nós mudamos nosso ambiente ao mudarmos nossa posição dentro dele. Na Repartição A, o estabelecimento do posicionamento das mesas dos quatro supervisores na Fase 1 reflete isso (ver figura 6.11 , neste capítulo), tenha sido ele estabelecido de forma consciente ou não, porque muitas vezes os indivíduos superpõem motivos de ordem prática como justificativa para se posicionar fisicamente no ambiente.

Da mesma forma, na Repartição B, que teve seu layout previamente discutido com funcionários, também ocorreram modificações pelo mesmo motivo. Segundo a pessoa responsável pelo desenho, quando os demais viam o layout previsto em projeto, reclamavam, porque “*ninguém queria ficar de costas*” (sic). Ao comparar uma das antigas intenções de layout com o layout definitivamente adotado, podemos verificar que várias mesas deixavam as costas de seu ocupante em exposição para o ambiente e foram rotacionadas (ver figura 6.40); essas mesas pertencem ao pessoal técnico, situados no escalão intermediário da hierarquia<sup>103</sup>.

---

<sup>103</sup> O desenho do layout prévio foi gentilmente cedido por um dos funcionários da Repartição B.

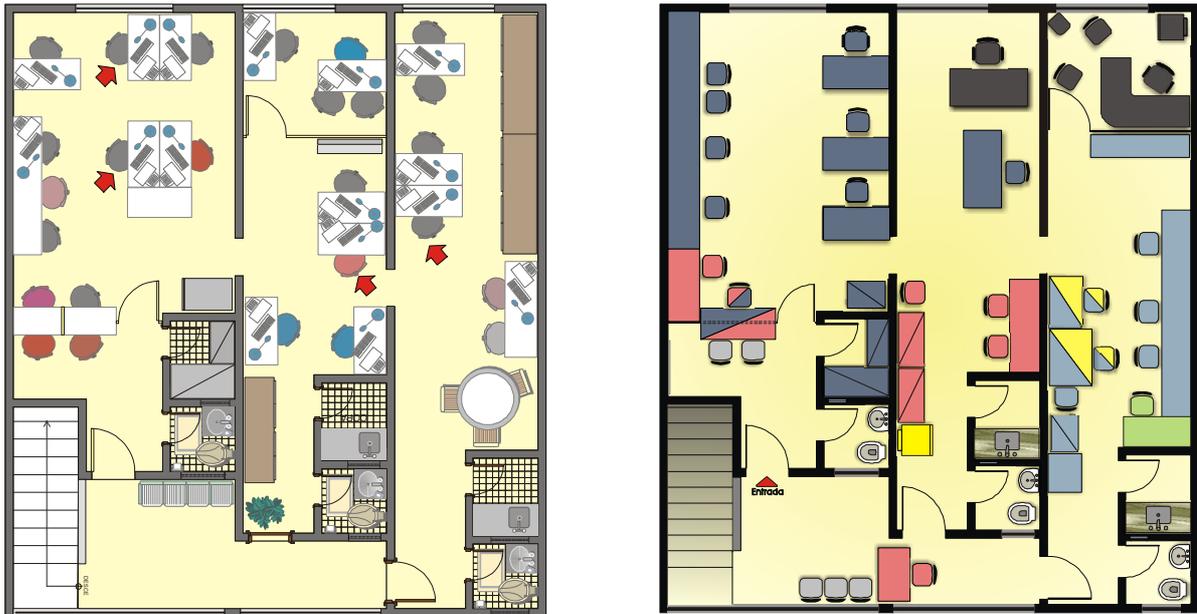


Fig. 6.40 – Na esquerda, uma das propostas de layout para a Repartição B, onde 4 mesas de uso individual estavam “de costas” para o ambiente (marcadas pelas setas vermelhas). Na direita, o layout implantado, onde somente o pessoal que trabalha nas bancadas permanece nesta posição.

Neste caso, os usuários puderam opinar ainda na fase de projeto; muito provavelmente, se não lhes tivesse sido dada esta oportunidade, eles mudariam o layout por conta própria, tão logo se instalassem, ou, no caso da chefia não autorizar, permaneceriam insatisfeitos, como os funcionários da Invista. A pesquisa indicou-nos que conhecer a tendência cultural dominante contribui para evitar que um projetista elabore um layout com mesas localizadas “de costas” para o ambiente, tornando mais adequado o projeto de arquitetura aos seus futuros usuários e evitando, com isso, modificações posteriores à ocupação.

É necessário ressaltar que estar com a mesa na posição *de frente*, neste caso, está relacionado ao que se considera culturalmente como *frente*, que geralmente é o local por onde as pessoas chegam (TUAN, 1983). Este autor analisa o sentido da *frente*, da importância que lhe é dada, em contraste com o espaço posterior (as *costas*):

O espaço frontal é basicamente visual. É nítido e muito maior do que o espaço posterior, que só podemos experienciar através de indicadores não visuais. O **espaço frontal é ‘iluminado’ porque pode ser visto; o espaço posterior é ‘escuro’, mesmo quando o sol brilha, simplesmente porque não pode ser visto** (TUAN, 1983, p.44 – grifos nossos).

O espaço posterior de alguém não pode ser visto (diretamente) por esse alguém, mas pode ser visto por outros, de forma permanente ou não. Essa exposição, o fato de ter as costas voltadas para o ambiente ou para parte dele evoca uma sensação subjetiva de incerteza e de inquietação, por não poder ver o que está acontecendo atrás de si mesmo. Nossa pesquisa considerou que essa é uma situação de incerteza na qual poucas pessoas se sentem confortáveis; que pode ser equiparada a diversas situações corriqueiras quando, ao entrarmos em um ambiente desconhecido, geralmente escolhermos um local para sentar, “acolhidos” em um *canto*, seja em uma sala de espera, em um bar ou em um restaurante. Para Bachelard, o *canto* é um local seguro, “*uma espécie de meia-caixa, metade paredes metade porta*” (BACHELARD, 2005, p.146). É a possibilidade de estar em um meio termo entre a proteção (“*metade paredes*”) e a visão do ambiente (“*metade porta*”) que traz a sensação de estar seguro e protegido, sem, no entanto estar isolado do que acontece à sua volta. Se essa já é uma opção buscada mesmo quando o tempo de permanência é pequeno, mais ainda o será se o tempo de permanência for maior (no caso do local de trabalho, durante todos os dias). Vimos que, quando há essa opção, a escolha por ter as costas protegidas por um *canto* é a adotada pela grande maioria de funcionários dos escritórios pesquisados. Na Repartição A, não somente na Fase 1, mas também nas posteriores, ao longo da evolução do layout, pôde ser visto um movimento de rotação de várias outras mesas, de forma que ficassem posicionadas de costas para um anteparo (que normalmente é o limite da sala) e de frente para a circulação. Esse fato nos indica que, havendo espaço disponível para todos, essa é a configuração notadamente *preferencial* dos seus ocupantes, e é interessante que os arquitetos tenham isso em mente ao projetar o layout de um escritório.

Aliado à incerteza que seria gerada pela não visualização do espaço posterior, o fato de ter a mesa posicionada entre si mesmo e o ambiente faz dela um escudo, uma fronteira, que ajuda a materializar o seu próprio espaço *peçoal*. É uma forma também de delimitar seu território, onde há um mínimo de privacidade, ou pelo menos um pouco mais do que quem está sentado de costas ou lateralmente

em relação à circulação. É uma defesa, proporcionada pelo suporte espacial (a mesa), contra uma possibilidade de "invasão", de se sentir menos vulnerável e exposto visualmente (ARCHEA, 1977).

Por outro lado, Altman<sup>104</sup>, em suas pesquisas, demonstrou que os indivíduos buscam se proteger e preservar a sua identidade, rodeando-se não somente de barreiras físicas, mas também das psicológicas. Assim, uma simples postura corporal pode indicar a formação de uma barreira. Em um exemplo já mencionado, em um setor da Repartição A (ver figura 6.12, neste capítulo), as quatro mesas dos subordinados permanecem de costas para o ambiente e para o supervisor, mas no decorrer da observação, por diversas ocasiões pudemos constatar que apesar da posição da mesa fazer com que o funcionário devesse permanecer com o espaço posterior em exposição, permanecia sentado "de lado" (posição lateral à mesa), de forma que não ficasse totalmente de "costas" para o ambiente.

Todos esses mecanismos de defesa e tentativas de controlar a incerteza das situações ganham um reforço pelo uso da apropriação territorial, caracterizada pelo domínio espacial de algum local, seja ele um trecho da mesa, o espaço lateral adjacente à própria cadeira ou um trecho da janela, por exemplo. O controle sobre o uso de uma determinada área estende os domínios pessoais, transmite segurança psicológica ao indivíduo e auxilia na delimitação das próprias fronteiras territoriais, conforme poderá ser visto com mais detalhes na próxima e última dimensão cultural a ser exemplificada: delimitação de territórios.

---

<sup>104</sup> Apud Fischer, 1994.

## 6.4 Delimitação de territórios

A forma pela qual o ser humano delimita seu território está diretamente relacionada à cultura do grupo estudado. Rapoport (1969) cita comparações feitas entre os Estados Unidos e a Índia, onde no primeiro, o limite do que é considerado privado em uma casa está na soleira da porta de entrada; já na segunda, ao contrário, o jardim também é considerado um espaço privativo, estando a delimitação do território junto à calçada. Segundo o autor, essa delimitação dos indianos passa a ser materializada por meio de muros, enquanto que o aspecto semi-privado dos jardins frontais às casas americanas permanecem sem barreiras físicas.

Embora não estejamos, na presente pesquisa, comparando grupos culturais tão diferentes entre si, o exemplo ilustra a importância que a demarcação de territórios pode representar. Como mencionado anteriormente, no capítulo 3, Edney (1974) argumenta que o território apropriado por um indivíduo fornece segurança, estímulo e identidade, considerados por ele como elementos básicos necessários para uma vida saudável. Em consonância com esta afirmativa, nos remetemos a Tozetto (2006), que mapeou as estratégias de apropriação de territórios na favela Parque da Cidade, assim como Duarte (1993) havia feito anteriormente na Vila Pinheiros. Da mesma forma, no interior das residências de classe média, Saleiro (2001) mapeou a delimitação sutil do território de empregadas domésticas; os autores citados nos mostram, assim, que a demarcação de territórios é um fato presente em diferentes suportes espaciais.

Geralmente, a delimitação de territórios ocorre por meio da sua apropriação, cuja intensidade demonstra o controle psicológico que alguém possui do ambiente que ocupa, expresso por meio de modificações físicas de uso, organização, marcação e personalização<sup>105</sup>.

Nos três estudos de caso verificamos várias demonstrações de delimitação de territórios, em diferentes graus e de diferentes maneiras, também; pelo som, pelo isolamento de outras pessoas e pelo posicionamento de móveis e objetos, simbólicos ou não.

---

<sup>105</sup> Para maior conhecimentos desses conceitos, ver Fischer (1994).

### 6.4.1 Delimitação pelo som

Nossa pesquisa verificou a existência de apropriações temporárias, como a delimitação do próprio território pelo som de uma música. Da mesma forma, Duarte e Silva (1989) também constataram este tipo de apropriação, verificando delimitações de território na Vila Pinheiros por um morador que era deficiente auditivo, mas colocava o próprio rádio em alto volume, como estratégia para manter suas calçadas desocupadas de vizinhos que ali posicionavam suas cadeiras para um “bate-papo”.

Na Repartição A, principalmente durante as Fases 1 e 2 do layout (e também em algumas ocasiões na Invista e na Repartição B), observamos que alguns funcionários ouviam música em seu próprio computador, tanto de forma direta da *internet* quanto de cd's trazidos de suas casas para o trabalho. E o volume do som era suficiente somente para criar uma espécie de escudo pessoal contra outros ruídos, provenientes de conversas e aparelhos de telefones<sup>106</sup>. Isso denota um mecanismo de delimitação de território por uma fronteira sonora. É como se a pessoa controlasse o domínio de sua “bolha” de espaço invisível (Hall, 1977) por meio da audibilidade dos sons que é capaz de controlar, tomando uma posição insular dentro de um ambiente maior.

### 6.4.2 Delimitação por isolamento

Nossa pesquisa também verificou a existência de delimitação de territórios por isolamento, como pode ser visto na Repartição A, pelo posicionamento relativo de uma estação de trabalho em relação a outras duas que dividem a mesma bancada (ver figura 6.41).

---

<sup>106</sup> De fato, foi possível constatar, por meio das perguntas respondidas nos questionários aplicados, que o excesso de ruídos, gerando dificuldade de concentração, foi um dos problemas mais citados no ambiente de trabalho.



Fig. 6.41 – Bancada em uso por três funcionários; notar a maior distância entre os computadores nº 1 e 2, do que entre os computadores nº 2 e 3.

Os três computadores são utilizados por três usuários permanentes<sup>107</sup>. Há uma fronteira territorial entre o computador nº 1 e o nº 2, fato que não ocorre entre o nº 2 e o nº 3. O espaço apropriado no entorno do computador nº 1 é maior (eventualmente, há até uma cadeira excedente, para apoio lateral), seu usuário está mais isolado e afastado dos demais do que os usuários dos computadores nº 2 e nº 3. Neste caso, o isolamento é demarcado também por meio de objetos que além de seu valor funcional, cumprem a função de barreiras<sup>108</sup>: entre os computadores nº 1 e 2 estão duas impressoras, caixa de documentos, papéis; há mais ou menos 1,5m entre as cadeiras, talvez seus usuários tocassem a ponta dos dedos caso estendessem seus braços um em direção ao outro; entre os computadores nº 2 e 3 há somente uma bandeja de acrílico, usada como suporte dos objetos: grampeador, telefone sem uso, fios de telefone. As razões para a existência desta demarcação podem ser variadas e coexistentes: diferença na natureza do trabalho desenvolvido no computador nº1; necessidade de maior espaço pessoal por parte de seu usuário; afinidades pessoais em níveis diferentes, entre os usuários do computador nº 1 e dos usuários dos computadores nº 2 e 3; maior status hierárquico (formal, ou não) do

<sup>107</sup> Por "permanentes" entenda-se que seus usuários são constantemente as mesmas pessoas. De fato, de todos os computadores deste estudo de caso, estes são os que somente em raras ocasiões são utilizados por outras pessoas que não seus usuários habituais, pela natureza do trabalho que desenvolvem, diretamente ligados ao gabinete.

<sup>108</sup> Como Zeisel (2006) descreve, barreiras podem ser elementos físicos que separam ou juntam as pessoas, tanto física quanto simbolicamente, por meio de objetos, divisões ou paredes.

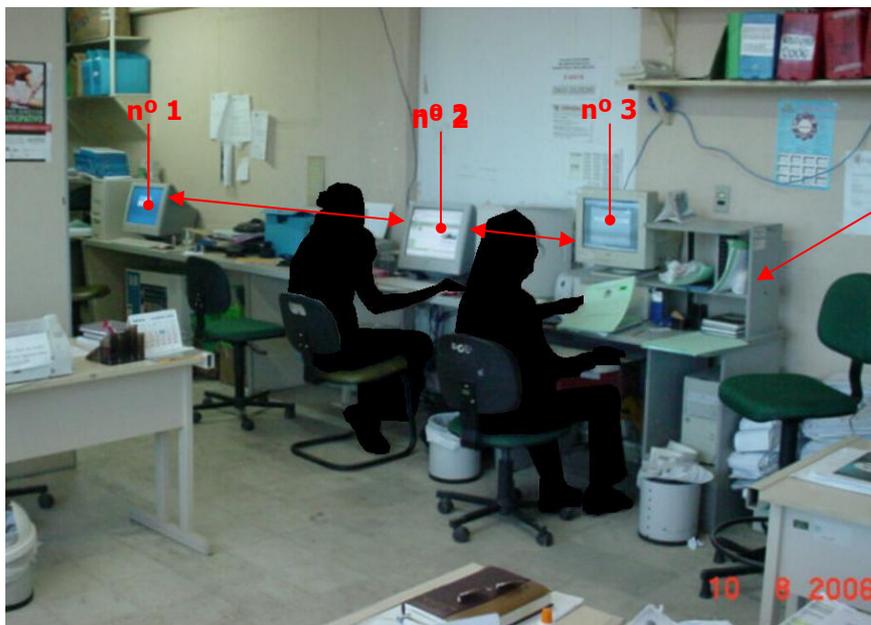
funcionário que ocupa o computador nº 1, que permita a ele ter um maior isolamento, maior privacidade e talvez mais facilidade de concentração, pois além de tudo, sua estação de trabalho está no fundo da sala. Na realidade, no presente exemplo, todas as razões apresentadas são verdadeiras, com uma ligeira predominância do fato de haver um status hierárquico informal relacionado ao ocupante desta estação de trabalho, mas independentemente dos motivos, o fato é que o ambiente está *transmitindo* essa informação, de que apesar de ser um local de densa ocupação, há estações de trabalho que possuem um maior espaço apropriado à sua volta. A partir da Fase 3, mesmo com a diminuição da ocupação do salão, esta tendência de uso nessa estação de trabalho se manteve: após a saída de alguns funcionários da repartição, ocorrida em maio de 2006, o uso desta bancada sofreu pequenas alterações, mas o território no entorno do computador nº 1 foi mantido; este computador permaneceu sendo utilizado pelo mesmo usuário, mas os computadores nºs 2 e 3 receberam novos ocupantes, com um índice maior de rotatividade entre eles. Na realidade, permaneceram três usuários revezando-se nessas duas máquinas. Além disso, algumas mudanças físicas também aconteceram, sendo acrescentada uma mesa na lateral da bancada (Figuras 6.42 e 6.43), aumentando o seu comprimento efetivo<sup>109</sup>. E, nesta fase, é possível perceber que apesar de já não existirem tantos objetos colocados entre os computadores nº 1 e nº 2, o afastamento entre eles foi mantido.

---

<sup>109</sup> Quando perguntamos o motivo da colocação da mesa na lateral, obtivemos respostas de que o local estaria "muito apertado" naquela parte da bancada.



Mesa na lateral da bancada



Mesa na lateral da bancada

Figs. 6.42 e 6.43 – Acrescentada uma mesa na lateral da bancada, para onde foi deslocado o computador n° 3.

Com isso, o computador n° 3 foi posicionado nesta nova mesa e fora da bancada, passando o computador n° 2 para onde antes estava posicionado o n° 3. Portanto, o par n° 2 / n° 3 ficou mais afastado do n° 1, acentuando assim a existência de espaço não-ocupado no entorno do computador n° 1. Kupritz (1998), em sua pesquisa, também registra a ocorrência de fato semelhante, enfatizando que ele funciona igualmente como mecanismo regulador da privacidade, uma vez que mantém afastadas as outras estações de trabalho em relação a um ponto específico. Voltando à idéia de um dia haver uma transferência da Repartição A do clube para um local mais apropriado, no seu projeto, se não for considerada a característica cultural relacionada a esta estação de trabalho, e ela for posicionada próxima de outras, certamente o

layout sofrerá modificações tão logo seja implantado. São subsídios como esse que trazem sensibilidade ao arquiteto, no ato de projetar.

### 6.4.3 Delimitação por fronteiras físicas

Vimos que as delimitações de territórios também podem acontecer pelo estabelecimento de fronteiras físicas, ainda que sejam sutis. Na Repartição A, por ocasião da saída de vários funcionários, que deu início ao que chamamos de Fase 3 do layout, quando se tornou maior a relação m<sup>2</sup>/pessoa, o setor P ganhou mais uma mesa (ver figura 6.44).

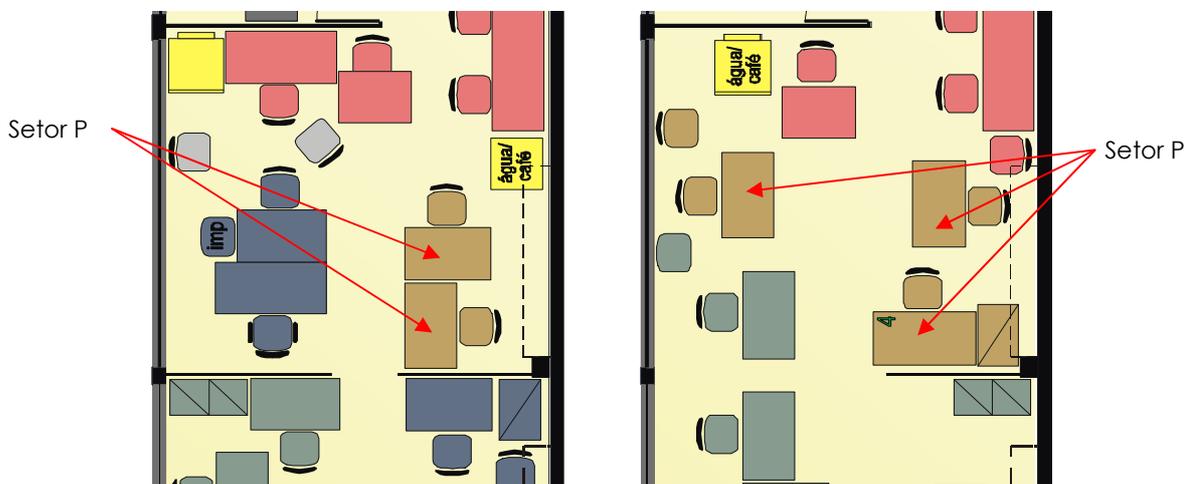


Fig. 6.44 – Setor P na Fase 2, com 2 mesas (E) e na Fase 3, com 3 mesas (D).

Na organização do novo layout, a nova mesa que este setor ganhou ficou ao lado de uma do setor M (que também passou a ocupar uma superfície maior no salão, embora com o mesmo número de mesas). Apesar de estarem lado a lado, desde o início dessa configuração houve um marcador-fronteira (GOFFMAN apud FISCHER, 1994) entre elas, representado por uma cadeira ocupada com várias caixas box, tanto apoiadas sobre ela quanto à sua volta. Nesse caso, a fronteira não fazia a função de delimitar exclusivamente territórios pessoais; a necessidade de manter aquele material guardado próximo ao local de uso fez com que ele fosse o próprio delimitador do setor<sup>110</sup>. Nas palavras de Fleming e Spicer, “as fronteiras são usualmente estabelecidas em termos de identidade mais

<sup>110</sup> Esta fronteira está relacionada, parcialmente, aos símbolos de identidade grupais, já que delimitava um território coletivo.

do que no senso físico"<sup>111</sup>. Cabe argumentar que uma "fronteira" representada por uma cadeira não é um anteparo fisicamente significativo (como seria uma parede ou uma divisória), mas a sua posição naquele local demarca claramente as diferenças de identidades; demonstra que os ocupantes habituais das respectivas mesas não trabalham diretamente juntos. Apesar da ausência física da parede, a fronteira existe e está posicionada no ponto em que os ocupantes do setor reconhecem como sendo o seu limite, uma linha imaginária sobre a qual não há transposições (ver figura 6.45). Por contraste, é fácil compreender porque esse material que configura a "fronteira" não foi posicionado na outra extremidade da mesma mesa: ele atrapalharia a interação com a mesa vizinha, que é do mesmo setor.

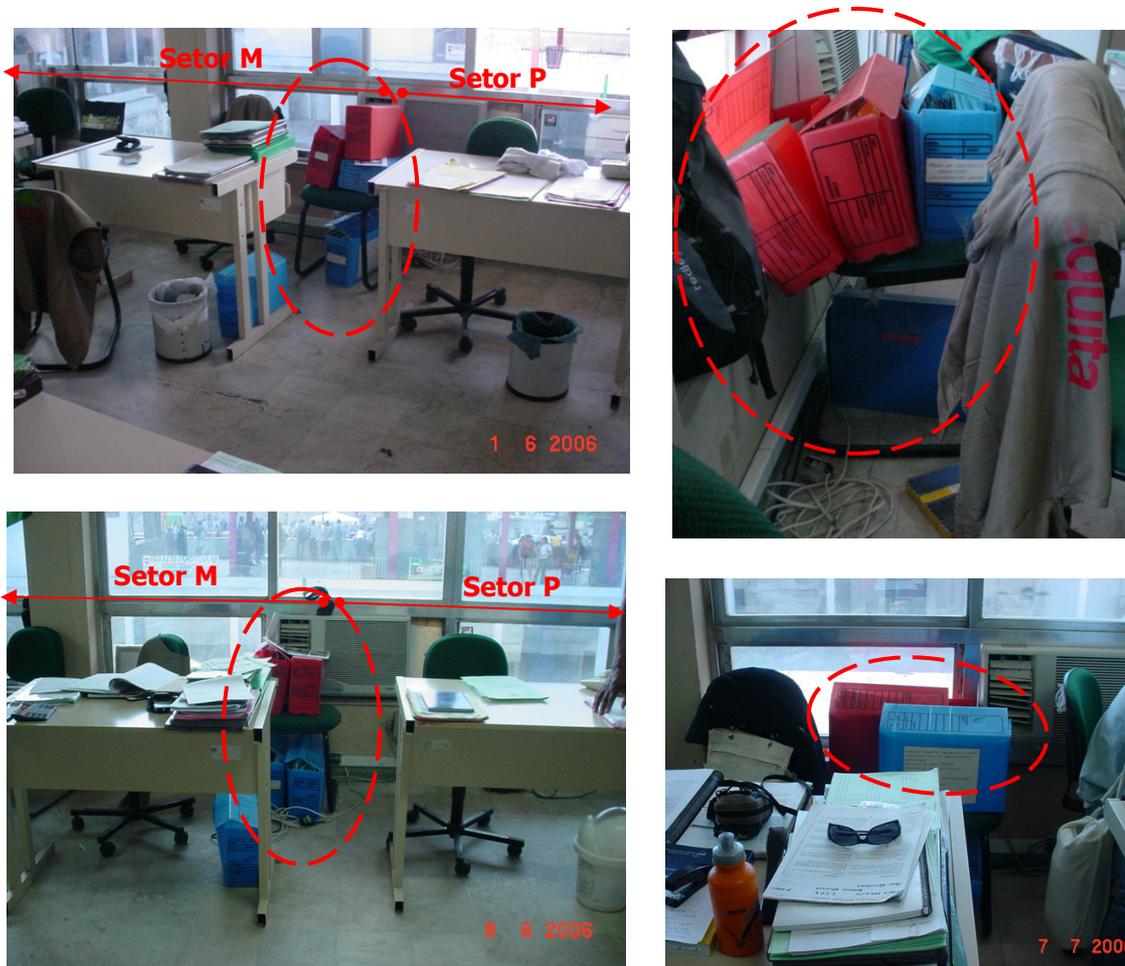


Fig. 6.45 - A "fronteira" entre os setores M (mesa da esquerda) e P (mesa da direita) em diferentes ocasiões

<sup>111</sup> (FLEMING e SPICER, 2004, p. 77). Tradução livre da autora.

Na primeira semana de agosto de 2006, a mesa do setor P, que ficava ao lado da “fronteira” do setor M, sofreu uma rotação de 90° (ver figura 6.46), em função de um fio de telefone que cruzava o caminho da cadeira de seu ocupante.

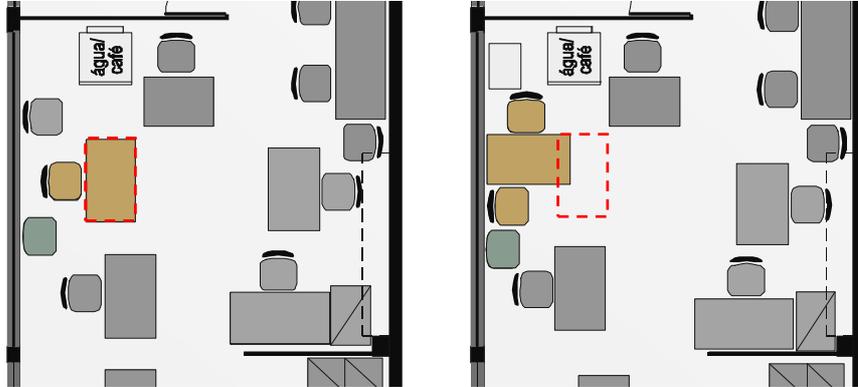


Fig. 6.46 – Rotação de 90° da mesa do setor P, com a colocação de uma cadeira de interlocutor que ficou ao lado da cadeira servindo de “fronteira” do setor M

Na seqüência de acontecimentos, foi posicionada uma cadeira de interlocutor para a mesa do setor P, ficando aquela lado a lado com a “fronteira”. Ainda, com o passar do tempo, essa configuração passou a não corresponder às necessidades dos ocupantes da mesa do setor M, posto que a “fronteira”, em seu novo posicionamento, ficou situada atrás da cadeira, reduzindo bastante o espaço suficiente para seu ocupante permanecer sentado com o mínimo de conforto. Com isso, a mesa do setor M e sua respectiva cadeira foram empurrados para a frente, aumentando a distância em relação à janela (ver figura 6.47), sendo apropriado o espaço que antes era da circulação.



Fig. 6.47 - Pela casual existência de uma mancha escura no chão, é facilmente percebido o quanto a mesa foi deslocada para o centro da sala, afastando-se da janela.

Assim, foi possível registrar em nossos croquis de campo que o espaço anteriormente apropriado para posicionar a fronteira tornou-se uma servidão de passagem, servindo de lugar para a cadeira de interlocutor da mesa do setor P; esse espaço não pôde ser mais apropriado pela "fronteira", pois passou a ter outro uso preferencial. Por isso, o território da apropriação foi transferido para o espaço posterior da mesa do setor M, que por sua vez, foi empurrada para frente. E a mesa que está do seu outro lado (que também é do setor M), para acompanhar o seu alinhamento, também foi empurrada para frente, igualmente se apropriando do espaço que antes era da circulação central do salão (ver figuras 6.48 e 6.49).

Como informação adicional, cabe mencionar que ao constatar a existência da fronteira, verificamos os dados obtidos nas várias tabelas de relações sociais (apresentadas nos anexos) produzidas na Repartição A e, de fato, as pessoas que ocupavam os dois lados da fronteira quase não mantinham contato entre si, passando a haver então uma fronteira física para uma fronteira social que já era existente, em paralelo à divisão de setores. Apesar da fronteira ter sido percebida por meio da observação e do croquis de campo, ela foi corroborada pela análise das redes sociais.

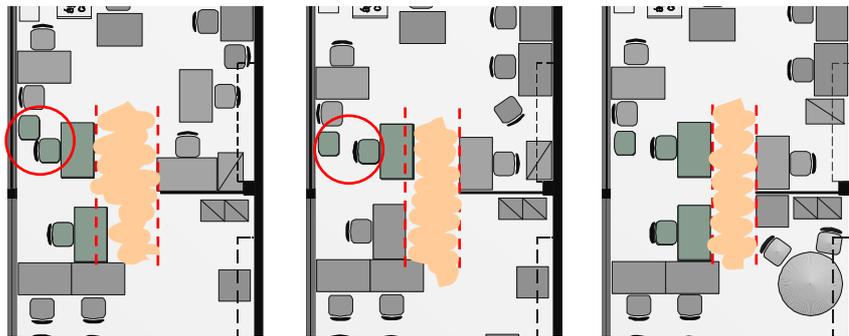


Fig. 6.48 – O deslocamento causado pela “fronteira”, evidenciado com uma circunferência, e a conseqüente mudança de alinhamento das mesas.



Fig. 6.49 – A mudança de alinhamento, evidenciada pela comparação da distância entre uma das mesas deslocadas e uma terceira, posicionada de forma perpendicular a elas.

A aplicação de nossa proposta metodológica mostrou-nos que uma pequena mudança, uma simples rotação de mesa, que na lógica de um arquiteto projetando o layout não teria conseqüências mais abrangentes, ocasionou uma

redução da largura da circulação, pela necessidade de demarcação de domínios. No fim das contas, para solucionar o problema de uma mesa, foi apropriado espaço à circulação, que é de uso coletivo.

Nossa pesquisa nos fez compreender serem essas dinâmicas de uso que vão moldando o ambiente, de acordo com as características dos usuários. Vimos que a falta de espaço próprio para ser apropriado ocasionou a apropriação indireta do espaço da circulação, prejudicando a todos, coletivamente.

Completando esse cenário, na mesma época, uma outra mesa do setor P também foi deslocada, permanecendo uma terceira justamente de frente para esse trecho de largura reduzida da circulação (ver figura 6.50)<sup>112</sup>, fazendo com que haja uma concentração de uso naquele ponto, pelas pessoas que param para falar com o ocupante desta mesa.



Fig. 6.50 – A troca e rotação da posição de uma mesa do setor P, antes perpendicular, e posteriormente, paralela à circulação.

#### 6.4.4 Delimitação por objetos simbólicos

A delimitação de territórios também pode ocorrer pelo posicionamento de objetos simbólicos, que não dependem de suas dimensões físicas para que sirvam a tal fim. Aqui nos remetemos a Goffman (apud FISCHER, 1994), que cita a

<sup>112</sup> Esse deslocamento está relacionado a outro, já mencionado, que foi a adição de uma mesa na lateral da bancada próxima ao gabinete. Em função dessa adição houve o reposicionamento da mesa do setor P.

existência de “marcadores centrais”, objetos normalmente posicionados no centro de um território para estabelecer a sua posse, como já mencionado no capítulo 3. Sobre esses objetos, encontramos exemplos de uso institucional na Repartição A, caracterizando o território de cada setor. São placas de identificação com o respectivo nome do setor, e estão presentes em quase todos eles (ver figura 6.51). Mesmo nas fases de mais intensa ocupação, quando muitas vezes nem havia local apropriado para que esses objetos fossem colocados (e, por isso, eram até trocados de lugar constantemente), eles permaneciam em exposição, revelando a existência de uma demarcação territorial relacionada àquele setor e, conseqüentemente, às pessoas que a ele pertenciam. O marcador é uma forma de assinalar a identidade também; o marcador da Assessoria/Administração já permaneceu sobre um armário, próximo às mesas do setor, indicando ser aquele armário considerado como parte da Assessoria. É uma forma de marcar o território de maneira semelhante à colocação de uma bandeira no centro dele; a partir do marcador, é irradiada uma distância não expressa fisicamente, mas que simbolicamente denota o alcance do território, quem pertence a ele ou quem pode ser considerado um “invasor”.



Fig. 6.51 – Marcadores-centrais de uso institucional na Repartição A .

Um outro exemplo desse tipo de marcador pode ser visto no setor M; ali, as janelas são parcialmente ocupadas com cartazes promocionais do setor (como já mostrado no item Coletivismo), com eventos e campanhas promovidas por ele. É uma maneira de marcar o território e exibir a identidade do setor, indicando que as pessoas ocupantes daquelas mesas desenvolvem as tarefas mostradas nos cartazes (ver figura 6.52).



Fig. 6.52 – Janelas do setor M ocupadas por cartazes auto-promocionais

Vimos, também, nas fases mais recentes, de menor ocupação da Repartição A a existência de marcadores-centrais pessoais, como a colocação displicente de chaves sobre a própria mesa (ver figura 6.53), indicando que aquela é território do dono das chaves (FISCHER, 1994) – de outra forma, as chaves estariam colocadas de uma maneira mais organizada, possivelmente junto ao restante do material, para que não se perdessem.



Fig. 6.53 – Uso de chaves como marcador-central pessoal.

Como informação adicional, foi percebido que, em algumas mesas, quando seu ocupante habitual chega e eventualmente encontra algum objeto ou papel que não seja seu, imediatamente o transfere de local, o mesmo acontecendo com casacos ou coletes funcionais que por vezes também permanecem nas costas da cadeira.

Assim, por meio das anotações em caderno de campo e pela observação cuidadosa dos locais estudados, foi possível perceber como as nuances de apropriação fazem parte do ambiente, e revelam como os usuários percebem e utilizam seu local de trabalho. E a respeito de fronteiras de espaço pessoal, é interessante observar o que Sommer (1973) argumenta, de que a melhor maneira de tomar conhecimento das fronteiras invisíveis é continuar andando, até que alguém faça alguma objeção.

#### 6.4.5 Delimitação por objetos pessoais

A delimitação de territórios também acontece pelo posicionamento de objetos pessoais, não tanto de forma simbólica, mas também pela falta de lugar próprio para a colocação de objetos como casacos, bolsas, mochilas e marmitas. Na Repartição A, os casacos denotam inclusive quando uma mesma estação de trabalho é utilizada por mais de uma pessoa, como pode ser visto na figura 6.54.



Figura 6.54 – Cadeiras com mais de um casaco pendurado, indicando apropriação por mais de uma pessoa.

Além disso, vemos também exemplos dos demais objetos citados, como pode ser visto nas fotos que compõem as figuras 6.55 e 6.56. A intenção dessas apropriações não necessariamente é a mesma do exemplo das chaves, visto acima, mas de toda forma, se traduz igualmente numa apropriação, porque é um espaço do ambiente de trabalho que está ocupado por objetos pessoais. Nesse caso, também vemos exemplos na Repartição B (Já na Invista, para dar mais conforto aos funcionários, e também para evitar exageros como muita quantidade de objetos pessoais levados para o local de trabalho, há um armário especificamente para este fim, onde são mantidas mochilas, bolsas, objetos de higiene pessoal etc., mas apesar disso, uma das fotos mostradas pertence a este escritório).



Fig. 6.55 – Posicionamento de objetos pessoais, principalmente bolsas.



Fig. 6.56 – Posicionamento de objetos pessoais, principalmente bolsas.

Na Invista, como mencionado, há armários específicos para que os funcionários coloquem seus pertences pessoais, em consonância com a própria política da empresa, em manter os ambientes organizados, com o mínimo (às vezes, nenhum) objeto pessoal sobre as mesas. Dessa forma, objetos pessoais que são manipulados pelos funcionários ao longo do dia, como “garrafinhas de atleta” ou fones de ouvido, permanecem junto aos seus donos, mas de forma velada, no chão ou sob a mesa, para que não contribuam para a desorganização das mesas. Foi visto até um caso de colocação de bandeja de papéis, de uso institucional, sob a mesa, para mantê-la “mais livre” (sic) (ver figura 6.57)



Fig. 6.57 – Formas de apropriação “implícitas”, não exibidas ostensivamente

A pesquisa mostrou-nos, por meio da observação atenta das estações de trabalho, que mesmo nos casos em que a instituição tente conter as apropriações de territórios por parte dos funcionários, ainda assim elas ocorrem, mais uma vez

reafirmando o argumento de Edney (1974), já mencionado anteriormente, que relaciona apropriação de territórios a uma necessidade básica para uma vida considerada saudável.

#### **6.4.6 Delimitação por personalização**

Nossa pesquisa também verificou a existência da delimitação de territórios por meio da personalização (FISCHER, 1994). Esta é representada pelo posicionamento de objetos podendo ser funcionais ou meramente expositivos, mas trazendo a marca personalizada do ocupante habitual da local, servindo de elemento de identificação do indivíduo com o ambiente. São os chamados marcadores-sinais (GOFFMAN apud FISCHER, 1994), que como já mencionado, inserem uma marca pessoal em um objeto ou no espaço, caracterizando uma personalização (ver figura 6.58).

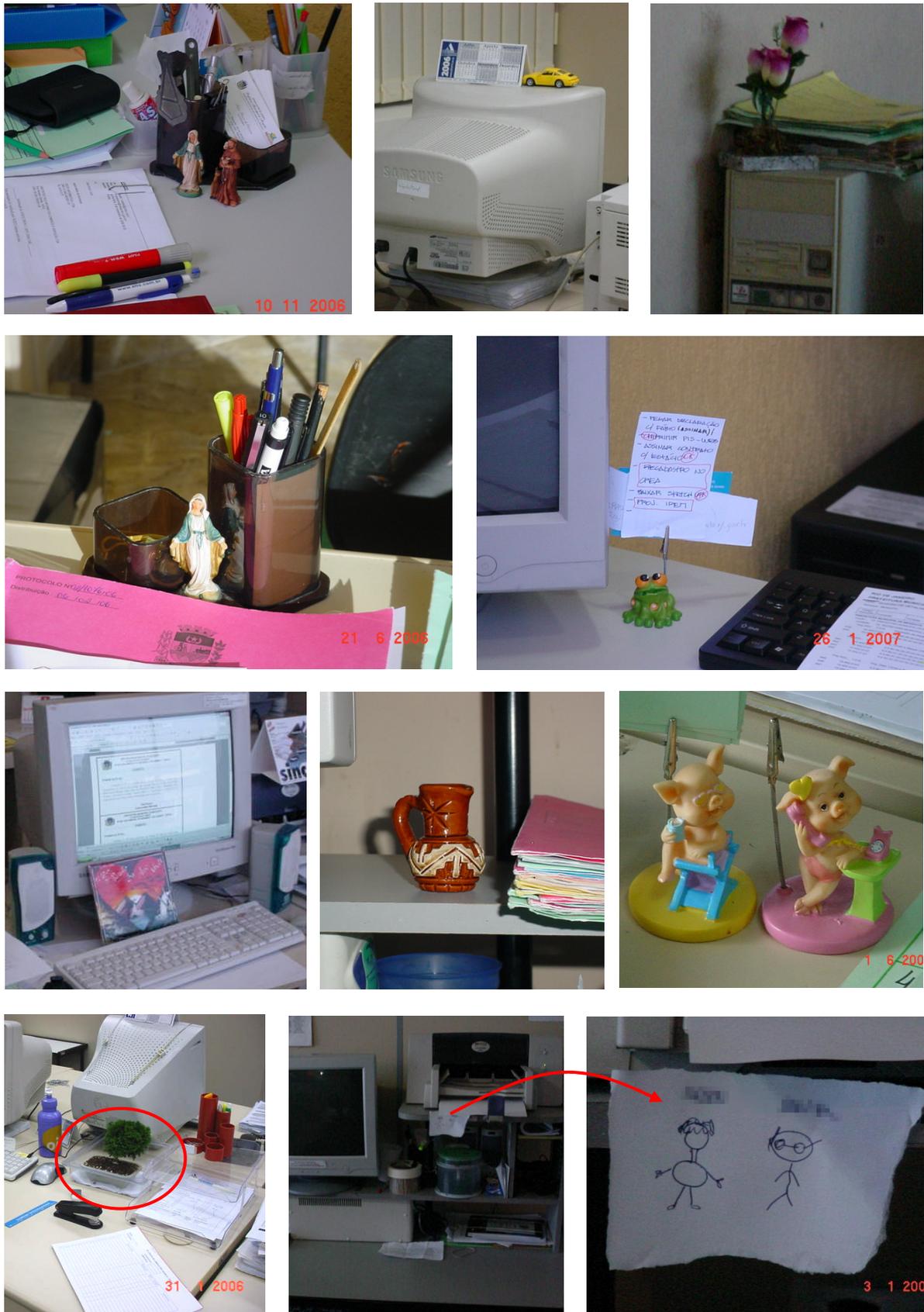


Fig. 6.58 – Objetos utilizados como marcadores pessoais.

A marca pessoal pode ser o próprio objeto, por ser muito característico, ou o nome da pessoa, que por sua vez, pode estar fixado em um objeto de propriedade da empresa, como forma de garantir ao seu usuário habitual a continuidade do seu uso. Na Repartição A, esse fato se deve, em parte, à diferença de proporção entre pessoas e material disponível, que faz com que o material seja insuficiente para todos, fato ocorrido com maior frequência durante as Fases 1 e 2 do layout<sup>113</sup>. Entre os objetos deste escritório que podem ser encontrados com etiquetas de nomes estão principalmente caixas box, gavetas e cadeiras – estas também costumam apresentar os nomes dos setores (ver figura 6.59).



Fig. 6.59 – Marcas pessoais colocadas em objetos e equipamentos institucionais

<sup>113</sup> Também relacionados à apropriação são os avisos colocados junto às mesas, solicitando que não fossem “mexidas” ou “bagunçadas”, fato analisado no item “Controle das incertezas”.

Marcadores-sinais maiores e mais expressivos da apropriação por personalização também podem ser encontrados, tanto na Repartição A quanto na Repartição B. Um deles podia ser visto, anteriormente, na ocupação de uma das mesas e da divisória adjacente a ela, que recebeu do ocupante habitual da mesa uma placa de isopor para funcionar como quadro de avisos, suporte para planilhas e fotos pessoais. Além de ser uma apropriação, também era extremamente personalizada, posto que seu ocupante era facilmente identificável, mesmo que estivesse ausente. No deslocamento desse funcionário para outro setor, a mesa permaneceu no local, mas não os objetos que configuravam a personalização, vinculada ao funcionário. Pela diferença do nível da apropriação, o ambiente passou a transmitir a mensagem, a *notícia* de que seu antigo ocupante não mais ocupava aquele local. (ver figura 6.60).

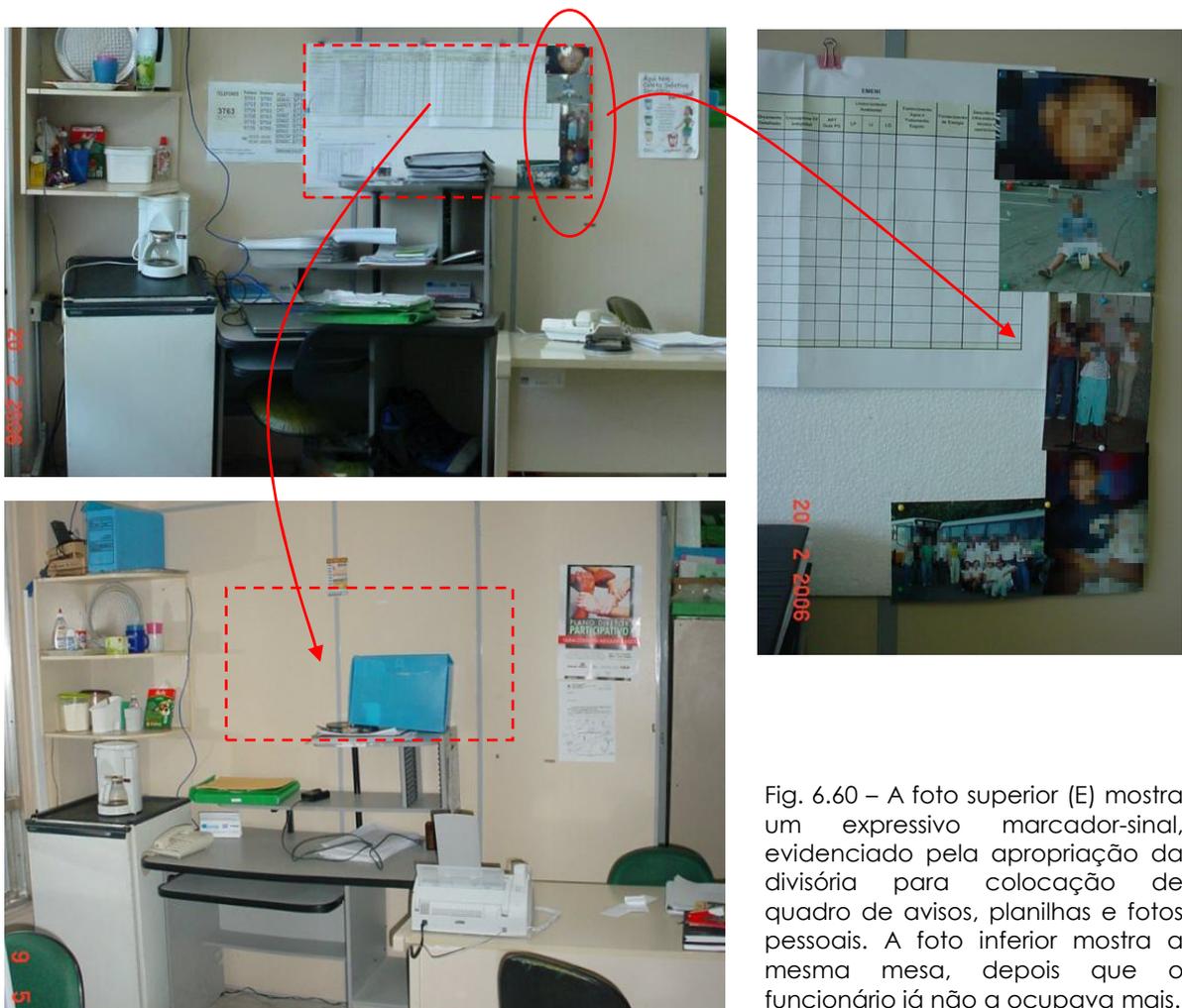


Fig. 6.60 – A foto superior (E) mostra um expressivo marcador-sinal, evidenciado pela apropriação da divisória para colocação de quadro de avisos, planilhas e fotos pessoais. A foto inferior mostra a mesma mesa, depois que o funcionário já não a ocupava mais.

Já na Repartição B, pôde ser visto, durante um pouco mais de um mês, uma exibição ostensiva do ocupante de uma sala, sobre sua preferência por um time de futebol. Inicialmente, apenas com uma toalha pendurada na parede, posteriormente, também com uma faixa na parede lateral (ver figura 6.61). Este funcionário utilizou o suporte que as paredes próximas de sua estação de trabalho lhe proporcionavam para expressar sua identidade<sup>114</sup>, apesar dos vários protestos surgidos, não só dos colegas, como também de parte do público que recebia atendimento naquela sala. Após algum tempo, o funcionário retirou os símbolos do clube.



Fig. 6.61 – Símbolos de um clube de futebol exibidos ostensivamente pelo ocupante da mesa adjacente à parede.

De outro modo, vemos na mesma Repartição B, em uma sala afastada do atendimento do público, um sinal de personalização por meio da fixação à parede de um desenho feito pelo filho do funcionário. O diferencial, neste caso, é que o funcionário não está presente todos os dias na Repartição B, por motivos próprios ao seu trabalho (tanto que ele nem utiliza um computador do local, mas, sim, o seu próprio laptop, que carrega consigo). Apesar disso, o local na bancada

<sup>114</sup> A vinculação a um time, a uma agremiação ou outro grupo do gênero se encaixa na construção identitária do indivíduo que assinala o pertencimento a um grupo, como nos indica Tuan (1983).

onde se instala este funcionário sinaliza que ali é o seu lugar, mesmo quando ele está ausente (ver Fig. 6.62)<sup>115</sup>

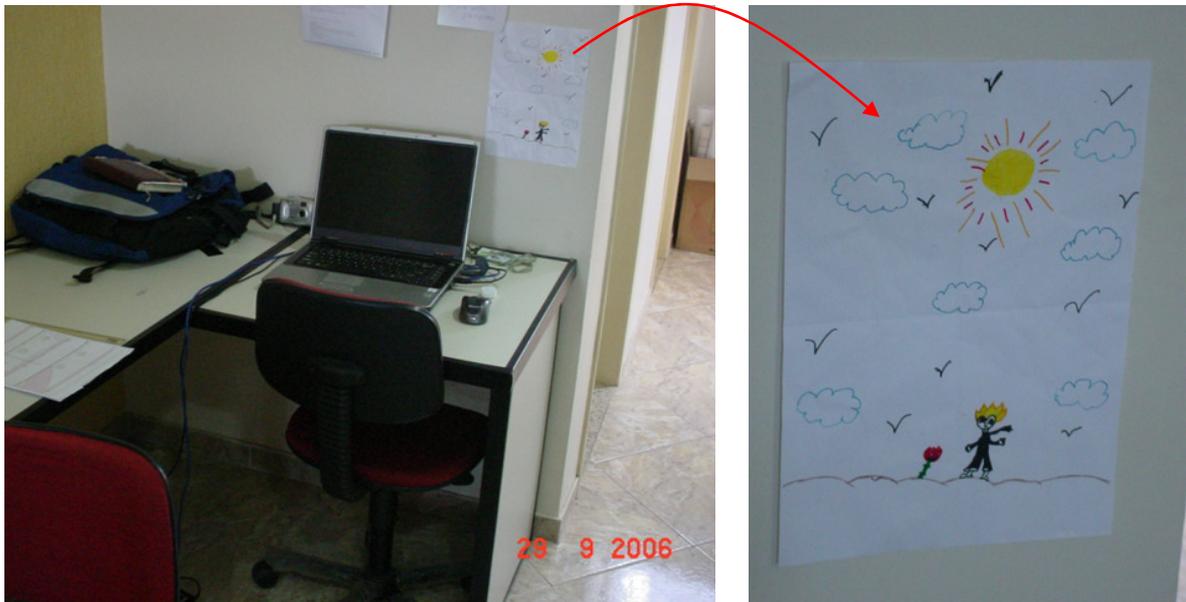


Fig. 6.62 - Personalização da parede adjacente à bancada

Um outro caso expressivo da apropriação por personalização está concentrado no interior do gabinete da Repartição A. É sabido que o nível de apropriação de um local pode estar relacionado ao nível hierárquico da pessoa dentro da organização, revelando o grau que ela possui de autonomia. Wells e Thelen (2002) mostram-nos exatamente isso, na pesquisa em que desenvolveram. Argumentam os autores serem os funcionários que mais personalizam suas estações de trabalho os que ocupam as mais altas posições e, normalmente, os que também ocupam um escritório privativo e fechado, caso exatamente encontrado na Repartição A. Nossa pesquisa nos fez descobrir que se desenvolve, fortemente impulsionada por fatores culturais, uma estreita relação entre **hierarquia** → **maior poder** → **maior espaço** → **maior autonomia** → **maior personalização**, enquanto que, inversamente, aos funcionários posicionados em uma situação de baixa hierarquia, não são permitidas (ou, pelo menos, incentivadas) as personalizações explícitas em seus ambientes de trabalho.

<sup>115</sup> Quando perguntado sobre seu "território", o funcionário nos confirmou, em uma entrevista informal, que aquele desenho contribuía intensamente para que ele sentisse aquele "canto" da bancada como "seu".

O gabinete da Repartição A passou por fases distintas de ocupação; embora sempre tivesse sido o local de trabalho do líder, durante a Fase 1 também era o local de trabalho do vice-líder, juntamente com vários outros funcionários, que utilizavam o gabinete para desenvolver suas tarefas. Ainda assim, apesar de possuir uma considerável “população flutuante”, seus dois ocupantes principais (líder e vice-líder) imprimiam nele algum grau de personalização, situação que se manteve na Fase 2, quando o gabinete foi reduzido por uma reforma, que admitiu em seu interior, somente as duas mesas principais. Objetos pessoais de valor simbólico podiam ser vistos sobre as mesas ou no território de cada um. São itens que os ajudam a expressar suas identidades, desenvolvendo um papel em suas relações sociais, na medida em que são fontes transmissoras de informações a respeito dos ocupantes do local: fotografias, troféus, itens religiosos etc. (ver figura 6.63).



Fig. 6.63 – Personalização no gabinete, durante a Fase 2 do layout.

Já na Fase 3, quando o gabinete passou a ser de uso exclusivo do líder, o nível de personalização foi aumentando gradativamente, sendo exibidas na parede mais fotografias e outros elementos, incluindo um desenho infantil (ver figura 6.64); também houve a inserção de mais uma mesa no ambiente, sendo transferida para ela a carga de personalização anteriormente concentrada na mesa original de trabalho do líder.

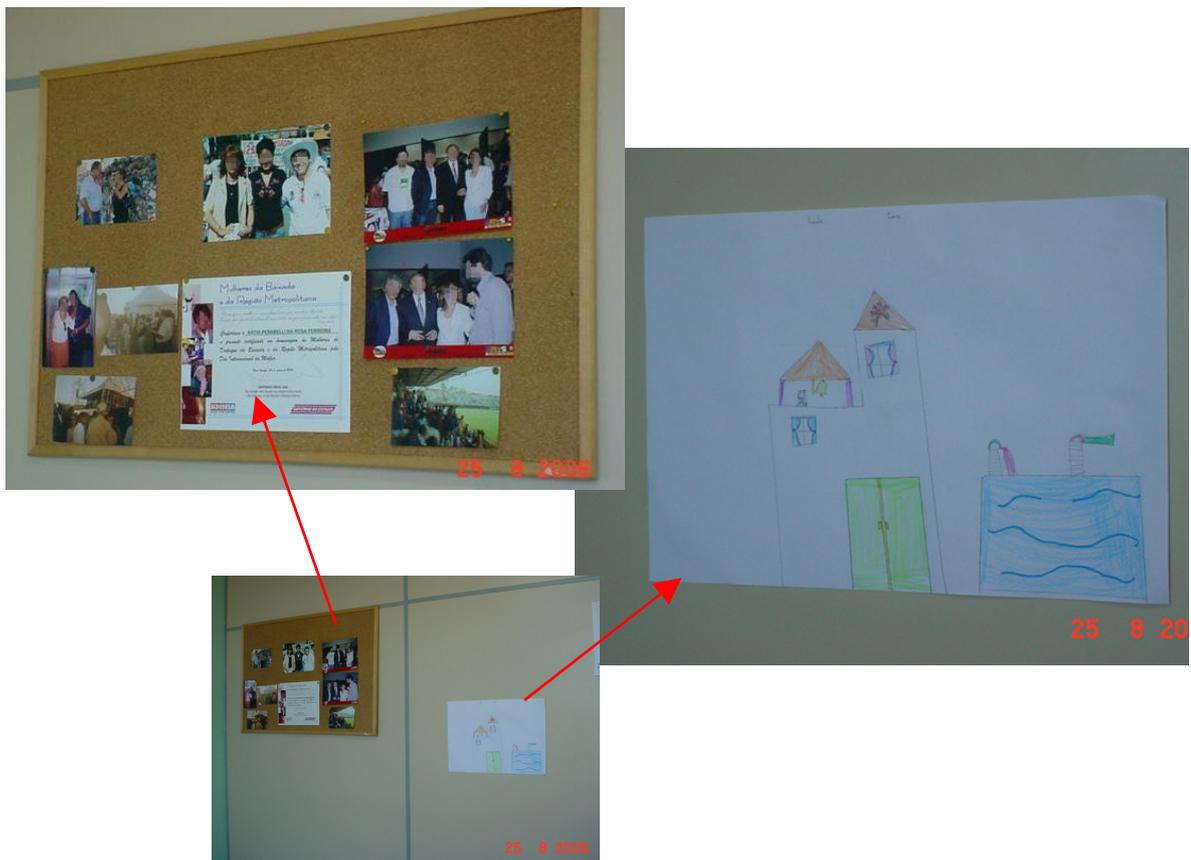


Fig. 6.64 – Personalização do gabinete posteriormente à Fase 3 do layout

Assim, passou a existir uma nova configuração, com duas mesas (ver figura 6.65): uma com a superfície praticamente livre, para o desenvolvimento do trabalho em si, e outra que serve de suporte espacial para a personalização, além de manter o material de trabalho que devia ser conservado.



Fig. 6.65 – Liberação da superfície da mesa principal do gabinete (E), pela inserção de uma mesa auxiliar (D), para onde foi transferida parte da carga de personalização.

É interessante observar o valor afetivo da personalização do local de trabalho. Os objetos que concentram a carga mais peculiar de personalização não são necessários para o desenvolvimento do trabalho propriamente dito; havendo necessidade de dispor de espaço livre na superfície da mesa, a retirada destes objetos não alteraria o curso do trabalho em si, mas afetaria emocionalmente o usuário do local, pela perda da expressão identitária que é estabelecida por meio da personalização. Concordamos com Tuan (1983), quando o autor argumenta haver objetos de nosso cotidiano que são quase parte de nós mesmos; eles compõem o ambiente em que vivemos, nos dizem que estamos no “nosso” lugar. Do mesmo modo, Fleming e Spicer (2004) sustentam que trazer objetos pessoais para o trabalho pode fazer o indivíduo se sentir mais à vontade, dando a ele maior conforto psicológico, confirmando também o já mencionado argumento de Edney (1974), da necessidade humana de delimitar seus próprios territórios. Esse fato existe independentemente do nível hierárquico de cada um dentro da organização, tanto que na Repartição A, logo que houve oportunidade, com a diminuição do número de funcionários ocupando o salão, as manifestações de apropriação começaram a se tornar mais evidentes. No caso do gabinete, o mesmo fato aconteceu, potencializado pelo fator hierarquia, que proporciona maior autonomia ao seu ocupante para se manifestar por meio da personalização, como já esclarecido. Sobre esse fato, Fischer (1994) possui um raciocínio que consideramos muito apropriado à nossa pesquisa. Segundo o autor,

(...) a definição ou a identificação de um território corresponde a uma organização social produtora de fronteiras que **inscrevem no espaço as regras e usos culturais** de um grupo. (FISCHER, 1994, p.28 - grifo nosso).

A delimitação de territórios diz de um grupo as suas maneiras de usar o ambiente, suas dinâmicas espaciais, valores hierárquicos e interações sociais. É por meio desses elementos de lógica cultural que o ambiente é compreendido e utilizado pelos seus usuários.

Em todos nossos estudos de caso, verificamos que a dimensão delimitação de territórios apresentou-se com bastante intensidade; mesmo quando não havia espaço disponível (como na Repartição A), ou quando as normas da empresa não permitiam muita liberdade de apropriação (como na Invista).

Algumas vezes, a delimitação também se referia a um território maior, marcado por fronteiras bem definidas, mas o fato é que esta foi a dimensão mais notadamente vista em nossa pesquisa, sob variadas formas, o que nos leva a crer que, mesmo no caso da Invista, onde há armários próprios para que os funcionários depositem seus pertences pessoais, ainda assim existe a delimitação de territórios, feita da maneira possível para não burlar as normas da empresa.

Mais uma vez, ratificamos a importância do conhecimento desta dimensão cultural no planejamento de escritórios e locais de trabalho. Um layout que ofereça condições de mínima privacidade, ainda que seja parcial, e com alguma flexibilidade, que permita a delimitação do próprio território, fará com que o ambiente transmita tranquilidade e segurança para seu usuário, condições positivas para o desenvolvimento do seu trabalho, e que o projeto de arquitetura deve buscar alcançar. Já mencionamos a importância, corroborada por diversos autores, que os objetos pessoais possuem ao serem levados para o local de trabalho; eles contribuem para o equilíbrio psicológico das pessoas<sup>116</sup>. O que conseguimos comprovar com o estudo desta dimensão é que ela inegavelmente existe, até onde as "normas" não permitem a sua existência ou onde não haja espaço aparente para a sua manifestação.

---

<sup>116</sup> E esse fato já não é novidade; existem empresas no mundo que permitem até que o funcionário leve seu animal de estimação para o escritório.

## **6.5 – Considerações sobre o capítulo**

No capítulo anterior, vimos a construção e a configuração da proposta metodológica de análise cultural de ambientes de trabalho. Todas as descobertas produzidas pela sua aplicação nos estudos de caso foram mostradas no presente capítulo. São estes exemplos mostrados, muitas vezes simples em suas grandezas, que retratam como elementos do cotidiano de um escritório, eventualmente passando despercebidos, podem estar vinculados a aspectos culturais dos seus usuários. Com este capítulo, esperamos ter podido mostrar o quanto essa análise pode ser rica e frutífera, pois é a partir dela que podem ser produzidos insumos para projetos de arquitetura de escritórios.

Como já mencionado, entendemos que nossa proposta metodológica não se limita às dimensões aqui estudadas. Acreditamos que o estudo de elementos culturais seja um viés com inúmeras possibilidades de exploração; por esse motivo, sustentamos que nossa proposta metodológica, criada nesta tese, seja somente o primeiro passo para um melhor entendimento das relações entre homem – cultura – ambiente construído.

## CONCLUSÃO

**E**sta pesquisa tem sua aplicabilidade voltada diretamente para a produção dos ambientes de trabalho. Entendemos que por serem locais nos quais o Homem exerce boa parte de suas atividades diárias, devem ser planejados de acordo com as aspirações de seus usuários. No projeto arquitetônico destes ambientes, as considerações sobre outros elementos, tais como o conforto ambiental e a ergonomia também são importantes e, felizmente, existem muitas pesquisas a esse respeito, que embora certamente ainda não tenham esgotado o tema, já fornecem bons subsídios para os planejadores destes locais. Da mesma forma, existem já consolidadas e bem-sucedidas metodologias de avaliação de desempenho dos ambientes construídos, como forma de analisar e produzir conhecimento para fomentar novos projetos de arquitetura. O que argumentamos é que **além de parâmetros técnicos, o Homem também está sujeito a parâmetros subjetivos e culturais**, não sendo passíveis de serem medidos com instrumentos que funcionem objetivamente, e esta é uma área do conhecimento em que não encontramos muitas pesquisas disponíveis. Por esse motivo, no âmbito da pesquisa desenvolvida no grupo ASC/PROARQ/UFRJ<sup>115</sup>, tentamos, com esta tese, iniciar uma proposta metodológica que consiga se aproximar da análise das aspirações e dos aspectos culturais dos usuários de escritórios, utilizando um instrumento tão subjetivo quanto os próprios elementos a serem analisados: o Homem, que assume a posição de observador do ambiente para poder compreender as lógicas internas de cada grupo social. Tais lógicas, entre outras coisas, contribuem para regular as sensações de aconchego, privacidade, apinhamento, incerteza, além de elementos como espírito de grupo e demonstrações de poder. Sensações e elementos se fazem presentes no ambiente, contribuindo ou prejudicando o desempenho produtivo e o bem-estar dos usuários, dependendo do nível ou do grau em que o suporte espacial estiver planejado para dar conta dessas situações.

---

<sup>115</sup> Pesquisa apoiada pelo CNPq, intitulada "*Análise Etnotopográfica do Lugar: sistematização de metodologia para análise do espaço construído*", que tem o objetivo de sistematizar métodos de análise do espaço com foco na cultura do usuário.

Sustentamos que ao aplicar a proposta metodológica contida nesta tese, o arquiteto estará apto a projetar ambientes de forma mais adequada aos futuros usuários de seu projeto. Da mesma forma, entendemos que se a proposta não for utilizada, não será por esse motivo que o projeto não poderá ser um bom projeto de arquitetura, mas certamente, ao ser utilizada, a proposta metodológica contribuirá para que o projeto seja desenvolvido com maior sensibilidade, com mais possibilidades de responder aos aspectos subjetivos de seus ocupantes. É dessa maneira que esperamos contribuir para ser a conformação dos ambientes de trabalho tal, que estes não necessitem de modificações tão logo os usuários nele se instalem, por simples falta de adequação cultural do meio ao Homem<sup>116</sup>. Assim, um arquiteto pode, por exemplo, dar mais "evidência espacial" à estação de trabalho de um superior, se perceber que naquele local, a distância hierárquica se revela de extrema importância, ou, de outra forma, redistribuir melhor o espaço disponível, se verificar que a chefia, culturalmente, não considera importante o destaque espacial de sua estação de trabalho. Essas duas possíveis direções a serem tomadas no projeto de arquitetura de um escritório não são definidas simplesmente fazendo medições, entrevistas ou questionários. É principalmente a observação de cunho etnográfico, realizada durante um certo período de tempo, que vai fornecer a resposta *real* a esta questão<sup>117</sup>.

Para desenvolver esta pesquisa, iniciamos nossos estudos vinculando Homem – cultura – ambiente construído, pelo fato inquestionável de que o último é reflexo dos dois primeiros. Citando novamente Herskovits (1974), para quem cultura é a parte do ambiente feita pelo homem, entendemos que quando o Homem produz seu ambiente, ele o faz movido por suas próprias referências culturais.

É grande o número de autores que relacionam cultura e ambiente construído (ou cultura e espaço, usando uma terminologia mais afeita à geografia), como visto

---

<sup>116</sup> Podemos dizer que a proposta metodológica teve sua utilidade posta à prova antes mesmo de ser elaborada na sua totalidade, pois foi por meio da exposição (em um seminário) de suas bases teóricas, somadas à nossa intenção de sua proposição, que um arquiteto nos conduziu a um de nossos estudos de caso, por ver que possivelmente poderíamos ajudá-lo na sua compreensão dos elementos culturais, com os quais ele vinha tendo dificuldades de lidar, na sua tarefa de reformar o escritório da empresa.

<sup>117</sup> Lembramos de nossos próprios estudos de caso, nos quais um deles, como já mencionado no capítulo 6, o líder da organização exercia suas funções mais fora do que dentro de sua exclusiva sala, havendo ainda outros sinais de baixa distância hierárquica impressos neste ambiente.

desde a introdução desta tese e ao longo de sua fundamentação teórica. Considerando essa inseparabilidade entre cultura e ambiente, e considerando o caminho que ainda não foi suficientemente trilhado nas metodologias de avaliação do ambiente construído, estabelecemos a seguinte hipótese para esta tese: **é possível construir métodos de análise de ambientes de trabalho que levem em conta os dados culturais do usuário**; emergindo, a partir desta, o problema central a ser respondido pela pesquisa: **como avaliar os aspectos culturais nas análises de ambientes de escritórios?**

Pretendendo responder à questão, iniciamos nossa busca para desenvolver uma proposta metodológica de análise cultural dos ambientes de trabalho, mais especificamente, dos escritórios.

Para prosseguir em nosso estudo, inicialmente buscamos a delimitação de referências culturais que servissem de embasamento a esta tese. Vimos que o assunto é extremamente vasto, e consumiu boa parte de nossa pesquisa teórica. Dessa forma, após termos estudado as várias nuances que o tema pode assumir, definimos o fio condutor da nossa pesquisa, no que tange aos aspectos culturais.

Estabelecidas nossas referências, partimos em busca das dimensões culturais que serviriam de parâmetros para a pesquisa. Por meio do estudo das referências culturais adotadas e também da cultura organizacional, adotamos quatro dimensões culturais que funcionassem como indicadores da busca por reflexos culturais no ambiente construído: hierarquia e poder, coletivismo, controle das incertezas e delimitação de territórios.

Juntamente com o estudo das referências e das dimensões culturais, aos poucos esboçamos, teoricamente, como poderia se desenvolver a proposta metodológica de análise cultural. O uso da observação, nos moldes da elaboração de uma etnografia, já despontava como o caminho mais indicado, fato verificado durante o tempo dedicado ao estudo teórico dos temas pertinentes à cultura. A proposta metodológica propriamente dita, porém, deveria ser desenvolvida experimentalmente, diretamente no campo, seguindo por caminhos que a própria observação apontaria. Apesar disso, vislumbrávamos uma possível e eventual utilização, de forma complementar, dos métodos

tradicionais de avaliação de ambientes construídos, como por exemplo, o Poema dos Desejos e o mapeamento territorial, mas voltamos a ratificar, o uso destes ou não seria encaminhado pela própria observação.

A esta altura, tínhamos um grande problema a enfrentar: a falta de ambientes para pesquisar. Por meio dos caminhos expostos na tese, chegamos, enfim, aos nossos três estudos de caso para desenvolver nossa proposta metodológica: uma empresa particular e duas repartições públicas municipais.

A construção da proposta metodológica foi iniciada com a pesquisa na empresa particular e parcialmente em uma das duas repartições públicas. No restante do tempo de pesquisa neste local e posteriormente, na outra repartição, seis meses após o início da pesquisa de campo, pudemos aplicar a proposta já desenvolvida, servindo este último estudo de caso para a sua validação.

Munidos principalmente da vontade de observar e de um caderno (ou laptop) de campo, compreendemos que os primeiros dias de pesquisa de campo são confusos, sendo o ambiente novo para o observador (e sustentamos que essa é uma boa forma de tomar contato com o ambiente, pois como já reportamos, obtivemos informações prévias em um dos estudos de caso, o que nos fez recomeçar e ter que transpor as opiniões de outrem para que não influenciassem em nossa própria avaliação). Vimos que o desconhecimento das pessoas e das práticas diárias da empresa só é vencido com a própria observação, e podemos dizer que no sentido oposto, a recíproca é verdadeira. Os usuários, normalmente, não conhecem a pessoa que os está observando, mas observam-na também. Em determinados momentos da pesquisa, era quase possível “sentir” que o assunto do programa de mensagens instantâneas, utilizado pelos usuários dos computadores da sala em que estávamos, éramos nós mesmos. Podemos, humildemente, fazer uma referência a Malinowski, estudando o povo das Ilhas Trobriand, no início do século XX, quando dizia ter sua cabana observada por todos os nativos, enquanto ele era apenas um para observar a todos (FIRTH, 1997).

As dimensões culturais foram, aos poucos, revelando-se no ambiente. “Hierarquia e poder” e “delimitação de territórios” foram as primeiras a serem vistas, seguidas por “controle das incertezas” e “coletivismo”. Para todas, a observação foi

fundamental e podemos considerá-la a linha mestra que conduziu a pesquisa. Mesmo na aplicação de métodos complementares, é a observação que os permeia e une as informações, que analisadas isoladamente, dificilmente produziram o mesmo efeito. Dessa forma, fomos percebendo, no ambiente, reflexos de uma ou outra dimensão cultural, e não raro, um mesmo fato estava relacionado a mais de uma dimensão. Podemos citar como exemplo: um superior, que pelo cargo ocupado, tem duas mesas à sua disposição ("hierarquia"), colocadas no canto de uma sala, tendo ele um anteparo às suas costas e outro em uma de suas laterais ("controle da incerteza" quanto a uma exposição visual indesejada), e que por dispor de mais espaço, num "canto" só seu, tem mais possibilidade de personalizar sua estação ("delimitação de territórios") do que um outro funcionário, no meio do salão, que não conta com nenhum anteparo para pendurar um simples calendário, se fosse o caso. Como dito, um mesmo fato fornece análises sobre mais de uma dimensão, e este não é um exemplo isolado. As próprias dimensões "Delimitação de territórios" e "Controle das incertezas" estão intimamente ligadas, por meio das palavras "privacidade" e "controle". Quando reunidas na forma inversa, "controle da privacidade" (GIFFORD, 1997), concentramos em uma só expressão as duas dimensões.

Tivemos o cuidado de evidenciar, em quadros com aspecto didático, as partes relativas à configuração final da proposta metodológica, para facilitar sua visualização no texto. Cabe frisar que consideramos esta a sua configuração final para esta tese; as próprias dimensões *tempo* e *troca*, como mencionadas no interior deste trabalho, são candidatas muito prováveis a serem incluídas no rol das dimensões a serem pesquisadas, e certamente ainda poderão existir outras.

Com a elaboração da proposta metodológica de análise cultural dos ambientes de trabalho, esperamos ter atingido os objetivos propostos para esta tese, a saber:

- **Entender como as características culturais (dos usuários) exercem influência no uso e no aspecto do ambiente de trabalho.** Por meio da aplicação da proposta metodológica, conduzida pelo leque das dimensões culturais estudadas por nós, conseguimos montar uma relação entre os aspectos culturais

dos usuários e a forma pela qual o ambiente é utilizado e apreendido. Os sinais que as dimensões culturais deixam impressos no ambiente permitem que este seja passível de ser lido, como uma *linguagem silenciosa* (HALL, 1994).

- **Produzir parâmetros que contribuam com o desenvolvimento dos projetos de arquitetura de escritórios.** A partir do conhecimento produzido com a aplicação da proposta metodológica, baseada nas quatro dimensões culturais utilizadas, podem ser produzidas informações que funcionem como parâmetros de projeto, como por exemplo, local e possibilidades físicas para demonstrações espaciais de poder, quando houver grande distância hierárquica entre superiores e subordinados, porque é dessa forma que provavelmente funcionará melhor o ambiente de trabalho, ou local disponível para apropriação de territórios, de maneira a permitir que as pessoas expressem suas identidades, especialmente se a tendência dos usuários for individualista, com pouca tolerância a apinhamento e superposição de espaços pessoais (SOMMER, 1973).
- **Contribuir para o aperfeiçoamento do ensino da arquitetura.** Quanto maior for produção de conhecimento por meio de pesquisas que visem à identificação das relações entre aspectos culturais e os usuários de um ambiente, maior será a possibilidade deste conhecimento chegar de forma mais plena às salas de aula da graduação, e entendemos que, pesquisando sobre o tema, estamos colaborando para que este processo se fortaleça.
- **Contribuir para a sistematização do método de análise etnotopográfica<sup>118</sup>.** Como parte integrante desta pesquisa maior, que versa sobre vários ambientes, nossa pesquisa contribui para o seu desenvolvimento também, inserindo importantes parâmetros sobre os aspectos culturais presentes especificamente nos ambientes de trabalho.

A busca pelo bem estar do Homem, esteja ele em sua casa, no seu local de trabalho, no seu local de lazer ou na rua, é tarefa de todos nós, arquitetos. É função nossa projetar ambientes saudáveis e adequados para a peça mais

---

<sup>118</sup> Já mencionada pesquisa fomentada pelo CNPq, em desenvolvimento pelo Grupo de Pesquisas Arquitetura, Subjetividade e Cultura, no qual esta pesquisa está inserida.

importante de todos os projetos de arquitetura: o seu usuário. Esperamos, com esta pesquisa, que a arquitetura dos ambientes de trabalho possa ser vista como um “cenário atuante” do desenvolvimento de forças produtivas, moldado pelos usuários que a utilizam enquanto estão *produzindo* o seu próprio trabalho. Nesse ponto, cabe ao arquiteto compreender como o homem percebe, utiliza, avalia e dá significado ao seu ambiente, sendo, pela interação produzida (entre homem e ambiente), o primeiro considerado como parte do segundo.

Concordamos com Gifford (1997), quando este autor argumenta não haver um único projeto de escritório que seja o melhor para todos os funcionários; além disso, o autor também sustenta que, apesar de haver boas intenções por parte dos projetistas, os locais de trabalho são em sua maioria projetados para os funcionários, em vez de – **com** – os funcionários. Portanto, entendemos que a criação de uma proposta metodológica que torne legíveis as aspirações e subjetividades de um grupo de usuários – seja como a soma de vários indivíduos ou seja como uma coletividade – é fundamental para que comecemos a ter mais informações para subsidiar o arquiteto, no momento em que ele elabora o projeto de tais ambientes. Esperamos, assim, que haja uma maior adequação destes locais aos seus usuários, para que, nas palavras de Gifford, “*muito mais necessidades sejam satisfeitas envolvendo os funcionários na moldagem do espaço onde eles passarão muitos dos melhores anos das suas vidas*”<sup>119</sup>.

Voltamos a frisar que apesar de se revestir de um caráter inédito, a proposta metodológica aqui produzida não se encerra com a presente pesquisa; ela ainda apresenta um largo campo de investigação, possivelmente não haverá um “ponto final” para essa busca, afinal, a metodologia procura reflexos de algo que é extremamente dinâmico, a cultura, produzida por um elemento que está em constante mutação: o Homem. Assim, entendemos que a busca pelo bem-estar das sociedades humanas nunca estará encerrada; sempre haverá algo novo para ser acrescentado a ela.

---

<sup>119</sup> GIFFORD, 1997, p.304. Tradução livre da autora.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, Monique G. **Um olhar cognitivo sobre o Lugar do Trabalho - avaliação de desempenho em ambiente de escritório: estudo de caso em empresa de advocacia.** Rio de Janeiro: FAU/UFRJ. Dissertação (Mestrado em Arquitetura), 2004.

ALCÂNTARA, Denise; RHEINGANTZ, Paulo A. A Cognição Ambiental na Avaliação da Qualidade do Lugar – Conceitos e métodos para o aprimoramento do desenho urbano. NUTAU' 2004, São Paulo. in: **Anais...São Paulo, 2004**, cd-rom

ALTMAN, Irwin; TAYLOR, Dalmas; WHEELER, Ladd. Ecological aspects of group behavior. In: FRIEDMAN, Stephen; JUHASZ, Joseph B. (Eds.). **Environments: notes and selections on objects, spaces and behavior.** Brooks/Cole Publishing Company: Monterey, California, 1974, p. 21-34.

ALVARENGA, Michael D.H. **Cognição e experiência no ambiente de trabalho. Abordagem da Observação Incorporada na Avaliação Pós-ocupação: estudo de caso na CBF Indústria de Gusa S.A., em Viana/ES.** Rio de Janeiro: FAU/UFRJ. Dissertação (Mestrado em Arquitetura), 2005.

ANDRADE, Claudia M. **Avaliação da ocupação física em edifícios de escritórios utilizando métodos quali-quantitativos: o caso da editora Abril em São Paulo.** FAU/USP. Dissertação (Mestrado em Arquitetura), 2000.

ARCHEA, John. The place of architectural factors in behavioral theories of privacy. In: **Journal of Social Issues**, v.33, Nº 3, p. 116-137, 1977.

AZEVEDO, Giselle A. N. **Arquitetura escolar e educação: um modelo conceitual de abordagem interacionista.** Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Arquitetura).

BARKER, Roger. G. **Ecological Psychology.** Stanford, California: Stanford University Press, 1968

BARROS, Betânia T. **Estilo brasileiro de administrar.** São Paulo: Atlas, 1996.

BOAS, Franz. **Antropologia cultural.** Organização e tradução de Celso Castro. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

BRASILEIRO, Alice. **Análise cultural dos espaços: ambientes de trabalho.** Rio de Janeiro: FAU/UFRJ. Memorial de qualificação (Doutorado em Arquitetura), 2005.

\_\_\_\_\_. **Posso fazer uma pesquisa no seu escritório?** Rio de Janeiro: Artigo não publicado, desenvolvido no âmbito do Grupo PROLUGAR/PROARQ/FAU/UFRJ, 2004.

BRASILEIRO, Alice; DEZAN, Michael; RHEINGANTZ, Paulo; DUARTE, Cristiane. Avaliação de Desempenho das Instalações Internas do PROARQ Utilizando Wish Poem . NUTAU' 2004, São Paulo. In: **Anais...São Paulo, 2004**, cd-rom.

BRASILEIRO, Alice.; DUARTE, Cristiane.R.; RHEINGANTZ, Paulo. Observação de Fatores de Ordem Cultural na Interpretação dos Espaços. ClaCS'04 / ENTAC'04, São Paulo. In: **Anais...**São Paulo, 2004, cd-rom.

BORGATTI, Stephen P.; FOSTER, Pacey C. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. In: **Journal of Management**, v. 29, nº 6, 2003, p. 991-1013.

CARDOSO, Ruth. Aventuras de antropólogos em campo ou como escapar das armadilhas do método. In: CARDOSO, Ruth (org.). **A aventura antropológica: Teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 95-105

COELHO, Glaucineide do N. **Favela e Espaços Livres de Brincadeiras: Rocinha, um Exemplo**. Rio de Janeiro: FAU/UFRJ. Dissertação (Mestrado em Arquitetura), 2004.

COSNIER, Jacques. L'éthologie des espaces publics. In : THIBAUD, Jean-Paul; GROSJEAN, Michèle (Orgs.). **L'Espace Urbain en Méthodes**. Collection Eupalinos, Marseille: Éditions Parenthèses, 2001, p.13-44.

DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

\_\_\_\_\_. **Explorações: ensaios de sociologia interpretativa**. Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DONALD, Ian. Management and change in office environments. In: **Journal of Environmental Psychology**, v.14, p. 21-30, 1994.

DUARTE, Cristiane R. **Intervention Publique et Dynamique Sociale dans la Production d'un Nouvel Espace de Pauvreté Urbaine: Vila Pinheiros, Rio de Janeiro**. Paris: Université de Paris I – Sorbonne. Tese (Doutorado em Geografia), 1993.

DUARTE, Cristiane. R. S. ; BRASILEIRO, Alice ; SANTANA, Ethel Pinheiro ; PAULA, Katia Cristina Lopes de ; VIEIRA, Mariana Dias ; UGLIONE, Paula . Projeto e Metáfora: Explorando Ferramentas de Análise do Espaço Construído. In: **Projetar 2005: II Seminário sobre Ensino e Pesquisa em Projeto de Arquitetura**, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** . Rio de Janeiro : PROARQ, 2005. v. 1. p. 253-264.

DUARTE, Cristiane. R. S. ; BRASILEIRO, Alice ; SIMÕES, Ana Paula S ; CUNHA, Viviane . **Sóbrio, organizado e conservador: o escritório é a cara do dono? Comentários sobre valores, símbolos e significados dos espaços**. Vitruvius - Arqutextos, São Paulo, v. 356, n. 1, p. 11-33, 2006.

DUARTE, Cristiane R. et. al. **Análise Etiotopográfica do Lugar: busca por uma sistematização de método**. Projeto de Pesquisa do Grupo Arquitetura, Subjetividade e Cultura, submetido ao CNPq. Rio de Janeiro: PROARQ/FAU/UFRJ, 2005.

DUARTE, Cristiane. R. S. ; SANTANA, Ethel Pinheiro ; BRASILEIRO, Alice ; VIEIRA, Mariana Dias ; PAULA, Katia Cristina Lopes de ; UGLIONE, Paula . Design and Metaphor: exploring analysis tools for built environments. In: 19 th IAPS International Conference, 2006, Alexandria. **Proceedings...** . Londres : IAPS press, 2006. p. 1-18.

DUARTE, Cristiane. R.; SANTOS, Maria. J. O. Análise das Condições Acústicas em Comunidades de Baixa Renda a Partir da Percepção dos Moradores. NUTAU'1998, São Paulo. In: **Anais...** São Paulo, 1998, cd-rom.

DUARTE, Cristiane. R.; SILVA, Osvaldo. L. S. **Adequação dos Espaços e dos Materiais à População Concernida**. Relatório Conclusivo de Pesquisa. SR2/ UFRJ, 1989. (Relatório de pesquisa).

DUMONT, Louis. **Homo Hierarchicus: O sistema das Castas e suas implicações**. São Paulo: EDUSP, 1992.

\_\_\_\_\_. **O Individualismo: Uma perspectiva antropológica da ideologia moderna**. Rio de Janeiro: Rocco, 1985.

EDGERTON, Robert; LANGNESS, Lewis, L. **Methods and styles in the study of culture**. San Francisco: Chandler & Sharp, 1974

EDNEY, Julian J. Human territoriality. In: **Psychological Bulletin**, Vol. 81, p. 959-975, 1974.

ELALI, Gleice; PINHEIRO, José. Edificando espaços, enxergando comportamentos: Por um projeto arquitetônico centrado na relação pessoa-ambiente. In: LARA, Fernando; MARQUES, Sônia (Orgs). **Desafios e conquistas da pesquisa e do ensino de projeto**. Rio de Janeiro: EVC, 2003. p. 130-144.

EVERS, Vanessa. **Cultural Aspects of User Interface Understanding: An Empirical Evaluation of an E-Learning Website by International User Groups**. Milton Keynes, UK: The Institute of Educational Technology/The Open University. Tese (Doutorado), 2001. Disponível em <http://staff.science.uva.nl/~evers/Final%20thesis%20VE.pdf>. Acesso em 07 jul. 2005.

FARIA, José Ricardo F. **Cognição e experiência no ambiente de trabalho. Abordagem da Observação Incorporada na Avaliação Pós-ocupação: estudo de caso do grupo Ergonomia e Novas Tecnologias, COPPE/UFRJ**. Rio de Janeiro: FAU/UFRJ. Dissertação (Mestrado em Arquitetura), 2005.

FINK, G.; KÖLLING, M.; NEYER, A-K. **The cultural standard method**. Viena: Europainstitut, Wirtschaftsuniversität Wien. El working paper, N.62, jan. 2005. Disponível em <http://fgr.wu-wien.ac.at/institut/ef/wp/wp62.pdf>. Acesso em 24 set. 2005.

FIRTH, Raymond. **Um diário no sentido estrito do termo**. Rio de Janeiro: Record, 1997

FISCHER, Gustave N. **Psicologia social do ambiente**. Lisboa: Instituto Piaget – Sociedade Industrial Gráfica Ltda, 1994.

FLEMING, Peter; SPICER, André. 'You can checkout anytime, but you can never leave': Spatial boundaries in a high commitment organization. In: **Human Relations**, v.57(1), p. 75-94, 2004.

FONSECA, Ana Carolina P. Duarte da. **Percepções de incerteza em um sistema de planejamento e controle**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD. Tese (Doutorado em Administração), 1997.

GANNON, Martin J. **Working Across Cultures - Cultural Metaphors: Applications and Exercises**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001, disponível em <http://www.csusm.edu/mgannon/Documents/CULTURAL%20METAPHORS.doc>. Acesso em 07 jul. 2005.

GARLING, T. et al. Different kinds and roles of environmental uncertainty. In: **Journal of Environmental Psychology**, v.18, pp. 75-83, 1998.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GIFFORD, Robert. **Environmental psychology: principles and practice**. Boston: Allyn and Bacon, 1997

GOFFMAN, Erving. **Asylums: Essays on the social situation of mental patients and other inmates**. Garden City, New York: Doubleday Anchor Books, 1961.

GOMES, M. F. C. M. ; PELEGRINO, A. I. C. ; REGINENSI, C. ; FERNANDES, L. L. **Desigualdade e exclusão nas metrópoles brasileiras: alternativas para seu enfrentamento nas favelas do Rio de Janeiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: HP Comunicações & Arco-Iris, 2006.

GREEN, Brian. **The workplace is a strategic tool in today's facilities manager's toolbox**. Trabalho apresentado na 37ª Conferência Anual da EDRA (Environmental Design Research Association), em Atlanta, EUA, 2006, disponibilizado pelo NRC-IRC, (National Research Council of Canada, Institute for Research in Construction) no site [http://irc.nrc-cnrc.gc.ca/ie/lighting/workplace/edrasessions\\_e.html](http://irc.nrc-cnrc.gc.ca/ie/lighting/workplace/edrasessions_e.html), acesso em 14 de setembro de 2006.

GUIMARÃES, Francisco J. Z.; MELO, Elisete de S. **Diagnóstico utilizando análise de redes sociais**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial). COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em [http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7BE5F077FE-704C-44EA-9B70-30BC4665277F%7D/RJ11\\_Projeto01.pdf](http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7BE5F077FE-704C-44EA-9B70-30BC4665277F%7D/RJ11_Projeto01.pdf). Acesso: 22 maio 2006

HALL, Edward T. **A Dimensão Oculta**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

\_\_\_\_\_. **A linguagem silenciosa**. Lisboa: Relógio D'água, 1994.

HERSKOVITS, Melville J. **El hombre y sus obras: la ciencia de la antropología cultural**. México: Fondo de Cultura Económica, 1974.

HILAL, Adriana V. G. Organizational culture dimension: a brazilian case. In: XXVII: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2003, Atibaia, SP. In: **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. Cd-rom.

HILLS, Michael D. Kluckhohn and Strodtbeck's values orientation theory. In LONNER, W. J.; DINNELL, D. L.; HAYES, S. A. & SATTLER, D. N. (Orgs.). **Online Readings in Psychology and Culture** (Unidade 6, Capítulo 3). Washington: Center for Cross-Cultural Research, Western Washington University, 2002. Disponível em <http://www.wvu.edu/~culture/Hills.htm> . Acesso em 24 set. 2005.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações**. Lisboa: Edições Símbolo, 1997.

\_\_\_\_\_. **Culture's Consequences**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

IBARRA, Herminia; KILDUFF, Martin; TSAI, Wenpin. **Zooming in and out: Connecting Individuals and Collectivities at the Frontiers of Organizational Network Research**. Fontainebleau: INSEAD, 2004. Disponível em <http://ged.insead.edu/fichiersti/inseadwp2004/2004-24.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2006.

INGLEHART, Ronald. Globalization and Postmodern Values. In: **The Washington Quarterly**, pp 215-228, winter, 2000. Disponível em <http://www.twq.com/winter00/231inglehart.pdf>. Acesso em 01 ago. 2005.

INKELES, A.; LEVINSON, D.J. National character: the study of modal personality and sociocultural systems. In: LINDZEV, G.; ARONSON, E. (Orgs). **The handbook of social psychology**, Vol. 4, Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

ITTELSON, W.H.; RIVLIN, L.G.; PROSHANSKY, H.M. The use of behavioral maps in Environment Psychology. In \_\_\_\_\_. (Orgs.). **Environmental Psychology: man and his physical setting**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1979, p. 658-668.

JODELET, Denise. A cidade e a Memória. In: DEL RIO, V.; DUARTE, C.R.; RHEINGANTZ, P. (orgs.) **Projeto do Lugar – colaboração entre psicologia, arquitetura e urbanismo**. Rio de Janeiro: Contra Capa, 2002, p. 31-43.

KLUCKHOHN, C.; STRODTBECK, F. Variations in value orientations. Evanston: Row, Peterson, 1961, 450 p. Resenhado por GOODY, Esther. **Man**, Vol. 64, Set.-Out. 1964, pp.157-158. Disponível em <http://links.jstor.org/sici=0025-1496%28196409%2F10%291%3A64%3C157%3A1%3E2.0.CO%3B2-I>. Acesso em 25 set. 2005.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Resenhado por JESSOR, Richard. **The American Journal of Sociology**, Vol. 68, N.1, Jul. 1962, pp.124-125. Disponível em <http://links.jstor.org/sici=0002-9602%28196207%2968%3A1%3C124%3AVIVO%3E2.0.CO%3B2-TY>. Acesso em 25 set. 2005.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Resenhado por ROSENBERG, Morris. **American Sociological Review**, Vol. 26, N.6 Dez.. 1961, pp.936-937. Disponível em <http://links.jstor.org/sici=003-1224%28196112%2926%3A6%3C936%3AVIVO%3E2.0.CO%3B2-R>. Acesso em 25 set. 2005.

KLUCKHOHN, F. Orientações de Valor Dominantes e Variantes. In: KLUCKHOHN, C.; MURRAY, H. **Personalidade na natureza, na sociedade na cultura**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1965, vol. 1, p.447-468.

KROEBER, Alfred. O superorgânico. In: PIERSON, Donald (org.). **Estudos de organização social**. São Paulo: Martins, 1970. p.231- 281.

KUPRITZ, Virginia W. Privacy in the work place: The impact of building design. In: **Journal of Environmental Psychology**, v.18, p. 341- 356, 1998.

LARAIA, Roque de B. **Cultura, um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

LAZARUS, Richard S; COHEN, Judith B. Environmental Stress. In: ALTMAN, Irving; WOHLWILL, Joachim F. **Human behavior and environment: Advances in theory and research**. New York: Plenum, 1977, p.90-128.

LEIRNER, Piero de C. **Hierarquia e Individualismo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **O olhar distanciado**. Lisboa: Edições 70, 1986.

MACEDO, Joselita N. Cultura organizacional e a gestão descentralizada do SUS. In: **Revista eletrônica de administração**. Edição 4, Vol.2, N.3, Nov-Dez de 1996. Disponível em <http://read.adm.ufrgs.br>. Acesso em 09 ago. 2003.

MAGNANI, José G.C. **Festa no Pedço: Cultura Popular e Lazer na Cidade**. 3ª ed. São Paulo, Hucitec/UNESP, 2003.

\_\_\_\_\_. Quando o Campo é a Cidade: Fazendo Antropologia na Metr pole. In: MAGNANI, J.G.C. e TORRES, L. de L. (orgs.). **Na Metr pole: Textos de Antropologia Urbana**. São Paulo: EDUSP/FAPESP, 2000, p.12-53.

MALVEZZI, S. et. al. **Impactos da diversidade cultural brasileira no marketing industrial**. Disponível em <http://www.imi.org.br/pdc/pdc.htm>. Acesso em 26 fev. 2005.

MARINOFF, Lou. **Mais Platão, menos Prozac**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

MARQUES, Eduardo C. **Redes sociais e permeabilidade do Estado :institui es e atores políticos na produ o da infra-estrutura urbana no Rio de Janeiro**. Tese (Doutorado). Campinas: UNICAMP, 1998.

\_\_\_\_\_. **Redes sociais e poder no Estado brasileiro: aprendizados a partir das políticas urbanas**. São Paulo: Centro de Estudos da Metr pole, 2004. Disponível em <http://www.centrodametropole.org.br/pdf/redes2005.pdf> . Acesso em: 22 maio 2006.

\_\_\_\_\_. Redes Sociais e Institui es na Constru o do Estado e da sua Permeabilidade. In: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol.14, no.41, Out. 1999. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v14n41/1751.pdf> . Acesso em 22 maio 2006.

MARTELETO, Regina M.; SILVA, Antônio B. O. Redes e capital social: o enfoque da informa o para o desenvolvimento local. In: **Ciência da Informa o**, Brasília, v. 33, n. 3, p.41-49, set./dez. 2004. Disponível em: <http://www.agal-gz.org/portugaliza/numero02/redes01.pdf> . Acesso em 22 maio 2006.

MATHEUS, Renato F.; SILVA, Antônio B. de O. Análise de redes sociais como método para a Ciência da Informa o. In: **Revista de Ciência da Informa o**. V.7 n.2, artigo 03, abr. 2006. Disponível em [http://www.dgzero.org/abr06/Art\\_03.htm](http://www.dgzero.org/abr06/Art_03.htm) . Acesso: 22 maio 2006

MAUSS, Marcel. **Ensaio sobre a dádiva**. Lisboa: Edi es 70, 1988

MAYNTZ, Renate. Social Norms in the Institutional Culture of the German Federal Parliament. In: MUNCH, Richard; SMELSER, Neil J. (Eds). **Theory of Culture**. Berkeley: University of California Press, 1992, pp. 219-241. Disponível em <http://ark.cdlib.org/ark:/13030/ft8q2nb667/>. Acesso em 21 ago. 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organiza o**. São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO,  rio F. da Silva. **O perfil cultural de uma institui o hospitalar, a partir da aplica o das quatro dimensões culturais identificadas por Geert Hofstede**. Porto Alegre: PUC-RJ / UNISINOS. Disserta o (Mestrado em Administra o), 1999.

OLIVEIRA FILHO, Eduardo R., DUARTE, Cristiane R.; SANTOS, Ana Lúcia V. Os cenários sociais na happy hour: uma análise de práticas sociais urbanas no Centro do Rio de Janeiro. In: DEL RIO, V.; DUARTE, C.R.; RHEINGANTZ, P. (org) **Projeto do Lugar – colabora o entre psicologia, arquitetura e urbanismo**. Rio de Janeiro: Contra Capa, 2002, p. 373-378.

ORNSTEIN, S. W.; BRUNA, G. & ROMÉRO, M. **Ambiente Construído & Comportamento: a Avaliação Pós-Ocupação e a Qualidade Ambiental**. São Paulo: Studio Nobel, FAU-USP, FUPAM, 1995.

ORTEGA, Kátia Cristina L. de P. **A arquitetura além da visão: Uma reflexão sobre a experiência no Ambiente Construído a partir da percepção de pessoas cegas congênitas**. Rio de Janeiro: FAU/UFRJ. Dissertação (Mestrado em Arquitetura), 2003.

PENNA, Ana C. M. **A influência do ambiente construído na promoção da saúde: o caso do Centro de Saúde Escola Germano Sinval Faria – Fiocruz/Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: FAU/UFRJ. Dissertação (Mestrado em Arquitetura), 2004.

PETERSON, Mark F. **Culture Dimension Toolbook**. Florida Atlantic University, 2001. Disponível em <http://www.collegeofbusiness.fau.edu/mgt/intbusns/peterson/Culture%20Dimension%20Toolbook%20R2.htm>. Acesso em 07 jul. 2005.

RAPOPORT, Amos. **House form and Culture**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1969.

\_\_\_\_\_. **On the relation between culture and environment**. Aris: Journal of the Carnegie Mellon University Department of Architecture, vol. 3, 1997. Disponível em [http://www.cmu.edu/ARIS\\_3/rapoport/frameset\\_rapoport.html](http://www.cmu.edu/ARIS_3/rapoport/frameset_rapoport.html). Acesso em 24 jul. 2004.

\_\_\_\_\_. **The Meaning of the Built Environment: a nonverbal communication approach**. Tucson: The University of Arizona Press, c1990. Reimpressão da edição de 1982.

RHEINGANTZ, Paulo A. **Aplicação do Modelo de Análise Hierárquica COPPETEC-Cosenza na Avaliação do Desempenho de Edifícios de Escritório**. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), 2000.

RODMAN, Margaret C. Empowering Place: Multilocality and Multivocality. In: LOW, Setha M.; LAWRENCE-ZUÑIGA, Denise. **The Anthropology of Space and Place. Locating Culture**. Blackwell, Bodmin, Cornwall, U.K., 2003, pp. 204-223.

RODRIGUES, Helena S. **Cognição e experiência no ambiente de trabalho. Abordagem da Observação Incorporada na Avaliação Pós-ocupação: estudo de caso no centro de pesquisa da Fundação Casa de Rui Barbosa**. Rio de Janeiro: FAU/UFRJ. Dissertação (Mestrado em Arquitetura), 2005.

SALEIRO FILHO, Mario. **A Dependência da Dependência de Empregado: De Espaço Segregado a Espaço Revertido?** Rio de Janeiro: FAU/UFRJ. Dissertação (Mestrado em Arquitetura), 2001.

SANOFF, Henry. **Integrating programming, evaluation and participation in design: A theory Z approach**. Aldershot: Avebury, 1992.

\_\_\_\_\_. **School Building Assessment Methods**. Disponível em <http://www.edfacilities.org/pubs/sanoffassess.pdf>, [2001]. Acesso em set. 2003.

SANTANA, Ethel Pinheiro. **A Cidade no Fragmento - Lugar e Poesia no Largo da Carioca**. Rio de Janeiro: FAU/UFRJ. Dissertação (Mestrado em Arquitetura), 2004.

SANTOS, Ana. L. V. ; DUARTE, Cristiane. R. S. . Casas Invisíveis: Um Estudo da População de Rua do Rio de Janeiro. In: DEL RIO,V.; DUARTE, C.R.; RHEINGANTZ, P.A.. (Orgs.). **Projeto do Lugar: Colaboração entre Psicologia, Arquitetura e Urbanismo**. Rio de Janeiro: Contracapa, 2002, p. 273-282.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture And Leadership**. San Francisco : Jossey-Bass, 1992.

SCHWARTZ, Shalom. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Org.) **Advances in experimental social psychology**, New York: Academic Press, 1992, p. 1-65.

SILVA, Narbal. **As interfaces entre cultura e aprendizagem organizacional: o caso de uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), 2001.

SIMÕES, Ana Paula S. **Cognição e experiência no ambiente de trabalho. Abordagem da Observação Incorporada na Avaliação Pós-ocupação: estudo de caso em escritório de empresa do setor de educação executiva**. Rio de Janeiro: FAU/UFRJ. Dissertação (Mestrado em Arquitetura), 2005.

SOMMER, Robert. **A conscientização do design**. São Paulo: Brasiliense, 1979.

\_\_\_\_\_. **Espaço Pessoal**. São Paulo: EPU, 1973.

SORNES, J.; STEPHENS, K.; SÆTRE, A.; BROWNING, L. The Reflexivity between ICTs and Business Culture: Applying Hofstede's Theory to Compare Norway and the United States. In: **Informing Science Journal**. v. 7, 2004. Disponível em <http://inform.nu/Articles/Vol7/v7p001-030-211.pdf>. Acesso em 26 fev. 2005.

SOUZA, Carlos L. **Mapas cognitivos, ambiente construído & APO**. São Paulo: Coleção Documentos do IEA – USP, 1995.

SOUZA, Fabiana dos S. **A qualidade do espaço construído da creche e suas influências no comportamento e desenvolvimento da autonomia em crianças entre 2 e 6 anos. Estudo de caso: Creche da UFF**. Rio de Janeiro: FAU/UFRJ. Dissertação (Mestrado em Arquitetura), 2003.

SOUZA, Jussara. **A quick view os aspects of the brazilian culture influencing a negotiation**. Disponível em <http://www.durcham.comm.br/text19.htm>. Acesso em 26 fev. 2005.

SPENCER-OATEY, H. Introduction. In: \_\_\_\_\_. (org.) **Culturally Speaking. Managing Rapport through Talk across Cultures**. London: Continuum, 2000. pp.1–8. Disponível em <http://209.15.42.137/ic.org.uk/publications/chapter1.pdf>. Acesso em 19 mar. 2005.

SPRADLEY, James P. **Participant Observation**. New York : Holt, Rinehart & Winston, 1980.

TAN, Stenson. **The influence of Confucian values on HRM practices in Singapore-based firms**. Adelaide: University of South Austrália. Tese (Doutorado), 2002. Disponível em <http://www.library.unisa.edu.au/adt-root/public/adt-SUSA-18122003-113149/index.html>. Acesso em 24 set. 2005.

THORNE, Ross. Using Visual Methods to Focus User's Response in Predesign and Post-occupancy Research. In: BAIRD et al. **Building evaluation techniques**. New Zealand: Centre for Building Performance Research, Victoria University of Wellington; New York: McGraw-Hill, 1995.

TOZETTO, Eliene J. **Relações de Espaço, Lugar e Cultura em comunidades de baixa renda : o caso da favela Parque da Cidade**. Rio de Janeiro: FAU/UFRJ. Dissertação (Mestrado em Arquitetura), 2006.

TRIANDIS, Harry C. Reviews on cultural phenomena – Cultures and Organizations. In **Administrative Science Quarterly**. Cornell University, Ithaca, v. 38, pp.132-133, mar.1993.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios** [tradução de Riding the waves of Culture]. São Paulo: Educator, 1994.

TUAN, Yi-Fu. **Espaço e Lugar: A Perspectiva da Experiência**. São Paulo: Difel, 1983.

VELHO, Gilberto; CASTRO, Eduardo B.V. O Conceito de Cultura e o Estudo de Sociedades Complexas. In: **Espaço – Cadernos de Cultura USU**. Rio de Janeiro: Universidade Santa Úrsula, v.2, 1979, p 13-25.

VELHO, Gilberto. **Individualismo e Cultura: Notas para uma Antropologia da Sociedade Contemporânea**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

VOGEL, Arno; MELLO, Marco A. da S. (Coordenados por SANTOS, C.N.F.) **Quando a rua vira casa**. São Paulo: Projeto, FINEP/IBAM, 1985.

VÖHRINGER-KUHNT, Thomas. **The Influence of Culture on Usability**. Berlin: Freie Universität, 2002. Disponível em <http://userpage.fu-berlin.de/~kuhnt/thesis/results.pdf>. Acesso em 07 jul. 2005.

ZEISEL, John. **Inquiry by Design: environment/behavior/neuroscience in Architecture, Interiors, Landscape and Planning**. New York: Norton, 2006.

Nº	Anexo	Pág.
1	Questionário aplicado na Invista (modelo).....	237
2	Questionário aplicado na Repartição A (modelo).....	238
3	Questionário aplicado na Repartição B (modelo).....	241
4	Tabelas de relações sociais da Invista – Setor 1.....	244
5	Tabelas de relações sociais da Invista – Setor 2.....	245
6	Tabelas de relações sociais da Invista – Setor 3.....	246
7	Tabela de relações sociais da Repartição B – 1ª sala.....	247
8	Tabela de relações sociais da Repartição B – 2ª sala.....	248
9	Tabela de relações sociais da Repartição B – 3ª sala.....	249
10	Tabela de relações sociais da Repartição A – 1º dia de observação.....	250
11	Tabela de relações sociais da Repartição A – 2º dia de observação.....	250
12	Tabela de relações sociais da Repartição A – 4º dia de observação.....	251
13	Tabela de relações sociais da Repartição A – 5º dia de observação.....	251
14	Tabela-somatório de relações sociais da Repartição A – 1º, 2º, 4º e 5º dias de observação.....	252
15	Tabela-somatório de relações sociais da Repartição A – 6º e 7º dias de observação.....	252
16	Tabela-somatório de relações sociais da Repartição A – 8º, 9º, 10º, 11º, 12º e 13º dias de observação.....	253
17	Tabela-somatório de relações sociais da Repartição A – 14º, 15º, 16º e 17º dias de observação.....	253
18	Tabela-somatório de relações sociais da Repartição A – 18º, 19º, 20º e 21º dias de observação.....	254
19	Tabela-somatório de relações sociais da Repartição A – 22º, 23º e 24º dias de observação.....	254

Análise Cultural de Ambientes de Trabalho  
Doutorado em Arquitetura - PROARQ/FAU/UFRJ  
Pesquisadora: Alice Brasileiro  
[alicebrasileiro@ufrj.br](mailto:alicebrasileiro@ufrj.br)

### QUESTIONÁRIO – OPINIÃO DOS USUÁRIOS

Recentemente, a [Invista] passou por uma grande reforma, que afetou todos os setores operacionais da empresa. Gostaríamos de saber sua opinião em relação a esta nova configuração, e como esta mudança poderá contribuir para a qualidade do ambiente de trabalho. Participando desta pesquisa, você estará dando sua contribuição para o conhecimento de como o ambiente é avaliado por seus usuários e também para a ampliação do conhecimento na área de projetos e avaliação de escritórios. **Não é necessário se identificar**, mas você pode fazê-lo, se assim o desejar. **Sua participação é muito importante! Obrigada.**

1) O setor em que você trabalha mudou de sala depois da reforma; compare brevemente a antiga sala e a atual, enumerando alguns pontos positivos e negativos de ambas:

2) Qual (quais) espaço(s) você considera como sendo “seu” local de trabalho? (você pode, se quiser, enumerar ambientes, salas, setores, áreas, “cantos”, móveis, objetos, etc... etc... etc...)

3) Você considera o “seu” espaço como uma extensão de você mesmo (como se fosse a “sua” zona de influência)?

4) Você considera que a sala na qual você trabalha se constitui num ambiente **individual** (são *várias pessoas trabalhando no mesmo local*) ou **coletivo** (é um *grupo que trabalha num determinado local*)?

5) Você considera(ria) natural (isto é, você se sente ou se sentiria confortável) que o seu superior tome(asse) decisões por conta própria, sem consultar seus subordinados?

6) Em seu trabalho, você está exposto a um certo nível de stress, devido ao contato com o público. Aonde você vai (e/ou o que faz) quando precisa relaxar por alguns momentos? Essa sua prática (ou o local onde ela acontece) mudou depois da reforma? Como?

7) Complemente o trecho abaixo da maneira que desejar:

**Gostaria que meu local de trabalho...**

*Muito obrigada pela sua colaboração!*



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO  
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ARQUITETURA – PROARQ/FAU/UF RJ  
 Grupo ASC – Arquitetura + Subjetividade + Cultura  
 Pro-LUGAR – Grupo de Pesquisa Projeto e Qualidade do Lugar  
 Pesquisa: Análise Cultural de Ambientes de Trabalho - Pesquisadora: Alice Brasileiro



### Questionário – Opinião dos Usuários

Recentemente, a [Repartição A] passou por uma modificação no seu ambiente físico, com uma diminuição na sua densidade ocupacional. Gostaríamos de saber sua opinião em relação a esta nova configuração, e como esta mudança poderá contribuir para a qualidade do ambiente de trabalho. Participando desta pesquisa, você estará dando sua contribuição para o conhecimento de como o ambiente é avaliado por seus usuários e também para a ampliação do conhecimento na área de projetos e avaliação de escritórios. **Não é necessário se identificar**, mas você pode fazê-lo, se assim o desejar. **Sua participação é muito importante! Obrigada.**

1. Qual dessas tipologias é idealmente a mais adequada para a realização do seu trabalho?

<p><b>a. Célula/Sala</b> <input type="checkbox"/></p> <p>Ambiente fechado do piso ao teto, com porta</p>	<p><b>b. Baia</b> <input type="checkbox"/></p> <p>Ambiente fechado por divisórias médias ou altas, sem porta</p>
<p><b>c. Paisagem/Aberto</b> <input type="checkbox"/></p> <p>Ambiente aberto, integrado visualmente, sem divisórias ou com divisórias baixas</p>	<p><b>d. Combinado</b> <input type="checkbox"/></p> <p>Ambiente misto, com salas, baias, e ambientes abertos</p>

Quais os aspectos positivos e negativos da tipologia escolhida? (se desejar, pode descrever os de outras também)

---



---



---



---



---

### Em relação ao seu atual ambiente de trabalho:

2. Seu posto de trabalho é fixo?  Sim  Não
3. Quantas pessoas compartilham/dividem o mesmo local com você? \_\_\_\_\_
4. Você utiliza outros locais para exercer suas tarefas?  Sim  Não Por quê? (*marque abaixo*)  
 Por razões próprias do trabalho (vistorias etc.)  Porque não encontra condições ideais na [Repart. A]
5. Você escolheu o seu espaço (a localização de sua mesa ) atual de trabalho?  Sim  Não
6. Você está satisfeito com a localização dele ?  Sim  Não  
 Porque?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
7. Você se sente "dono" do seu espaço de trabalho?  Sim  Não
8. O que faz você se sentir "dono" do espaço que ocupa? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
9. Mesmo que você não se sinta "dono" do seu espaço, qual (quais) espaço(s) você considera como sendo o seu "ponto de referência" na SEMUAM? (você pode, se quiser, enumerar ambientes, setores, áreas, "cantos", móveis, objetos, etc... etc... etc...) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

10. <b>Como você avalia..</b> (marque com um "x" o campo correspondente à sua opinião)	Pouca(o)			Muita(o)		
	-3	-2	-1	1	2	3
a. ...a necessidade de interação com os seus colegas para a realização do seu trabalho						
b. ...a possibilidade que o ambiente oferece para a interação necessária com os seus colegas						
c. ...a necessidade de privacidade / concentração para a realização do seu trabalho						
d. ...a possibilidade que o ambiente oferece para a privacidade / concentração necessárias para a realização de seu trabalho						
e. ...a sensação de bem-estar geral proporcionada pelo ambiente						
f. ...a necessidade de controlar a localização de objetos de trabalho (canetas, etc...)						
g. ...o nível de coletivismo (em oposição ao individualismo) no ambiente da secretaria						
h. ...o nível de conforto auditivo proporcionado pelos ruídos externos à sala						
i. ...o nível de conforto auditivo proporcionado pelos ruídos internos da sala						

11. Existe algum tipo de ruído no seu ambiente de trabalho que traga perturbação?  Sim  Não Qual?  
 \_\_\_\_\_

12. Quais são os principais problemas do seu atual ambiente de trabalho?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

13. O que você considera positivo no seu atual ambiente de trabalho?

---

---

---

---

14. O que você sente em relação ao seu ambiente de trabalho:

- Conforto       Desprezo       Liberdade       Constrangimento       Afeição  
 Satisfação       Indiferença       Insatisfação       Outro (especificar): \_\_\_\_\_.

15. Complemente o trecho abaixo da maneira que desejar:

**Gostaria que meu local de trabalho...**

**Observações** (sugestões / críticas / justificativas / comentários)

---

---

---

---

---

---

---

---

***Obrigada por sua atenção e pelo seu tempo!***

Para esclarecimentos ou informações, entre em contato com  
**Alice Brasileiro**, pelo email [alicebrasileiro@ufrj.br](mailto:alicebrasileiro@ufrj.br)



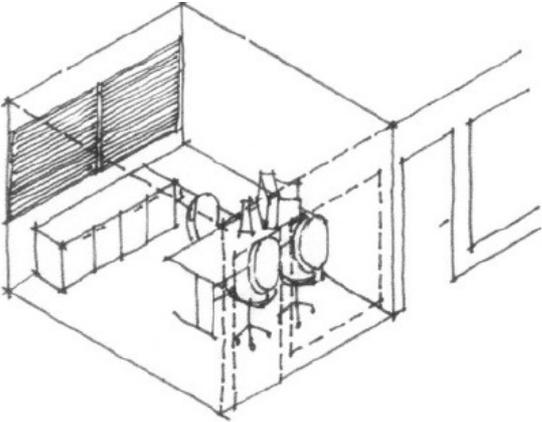
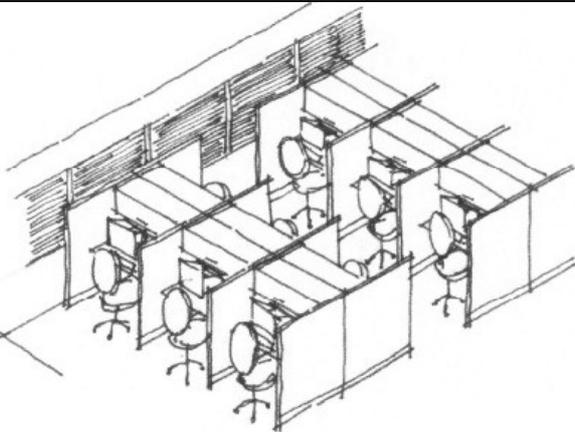
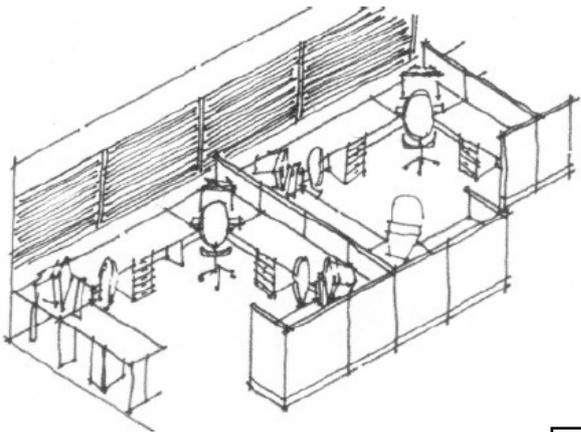
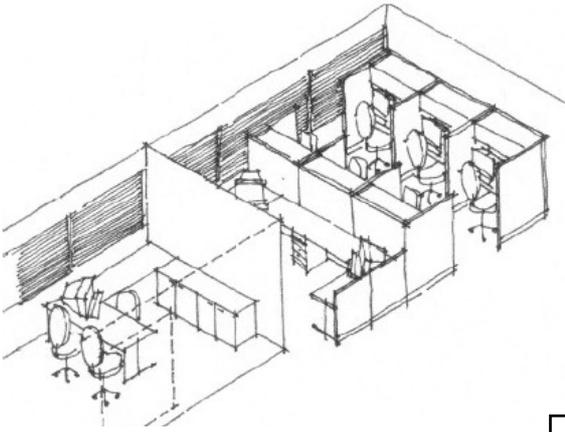
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO  
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ARQUITETURA – PROARQ/FAU/UFRJ  
 Grupo ASC – Arquitetura + Subjetividade + Cultura  
 Pro-LUGAR – Grupo de Pesquisa Projeto e Qualidade do Lugar  
 Pesquisa: Análise Cultural de Ambientes de Trabalho - Pesquisadora: Alice Brasileiro



### Questionário – Opinião dos Usuários

A [Repartição B] completou quatro meses ocupando seu novo endereço. Houve uma significativa mudança em relação ao local anterior, tanto em termos de localização, quanto de ambiente interno e de ocupação. Agora que você já está mais habituado a trabalhar no novo local, gostaríamos de saber sua opinião em relação a ele. Participando da pesquisa, você estará dando sua contribuição para o conhecimento de como o ambiente é avaliado por seus usuários e também para a ampliação do conhecimento na área de projetos e avaliação de escritórios. **Não é necessário se identificar**, mas você pode fazê-lo, se assim o desejar. **Sua participação é muito importante! Obrigada.**

1. Qual dessas tipologias é idealmente a mais adequada para a realização do seu trabalho?

 <p><b>a. Célula/Sala</b> Ambiente fechado do piso ao teto, com porta <input type="checkbox"/></p>	 <p><b>b. Baia</b> Ambiente fechado por divisórias médias ou altas, sem porta <input type="checkbox"/></p>
 <p><b>c. Paisagem/Aberto</b> Ambiente aberto, integrado visualmente, sem divisórias ou com divisórias baixas <input type="checkbox"/></p>	 <p><b>d. Combinado</b> Ambiente misto, com salas, baias, e ambientes abertos <input type="checkbox"/></p>

Quais os aspectos positivos e negativos da tipologia escolhida? (se desejar, pode descrever os de outras também)

---



---



---



---

### Em relação ao seu local de trabalho:

2. Sua estação de trabalho é fixa?  Não  Sim
3. Outras pessoas compartilham/dividem a mesma estação com você?  Não  Sim Quantas? \_\_\_\_\_
4. Você utiliza outros locais para exercer suas tarefas?  Não  Sim Por quê?
- Por razões próprias do trabalho (vistorias, atendimento ao público etc.)
  - Porque precisa trabalhar em conjunto com outra pessoa, na estação de trabalho dela ou de terceiros
  - Porque precisa ceder seu lugar para outra pessoa
  - Porque não encontra condições ideais na sua estação de trabalho
  - Outros \_\_\_\_\_
5. Você escolheu o local da sua estação de trabalho?  Não  Sim
6. Você está satisfeito com a localização dela?  Não  Sim  
Por quê? \_\_\_\_\_
- 
7. Você se sente "ocupando seu território" quando está na sua estação de trabalho?  Não  Sim
8. O que faz (ou pode fazer) você sentir que está num espaço "seu"? \_\_\_\_\_
- 
9. Mesmo que você não se sinta "ocupando seu território" na sua estação de trabalho, qual (quais) espaço(s) você considera como sendo o seu "ponto de referência" no departamento de URBANISMO? (você pode, se quiser, enumerar ambientes, setores, áreas, "cantos", móveis, objetos, etc... etc... etc...)
- 
- 
- 

### 10 Em relação ao local onde você permanece mais tempo, como você avalia...

**A** = Muito bom; **B** = Bom; **C** = Razoavelmente bom; **D** = Razoavelmente ruim; **E** = Ruim; **F** = Muito ruim

(Marque com um "x" o campo correspondente à sua opinião)

		A	B	C	D	E	F
a.	...a sensação de bem-estar geral proporcionada pelo ambiente						
b.	...o tamanho do local?						
c.	...a disposição dos móveis e equipamentos?						
d.	...a adequação / conforto dos móveis às suas atividades?						
e.	...a privacidade do local, necessária para o desenvolvimento da sua atividade?						
f.	...o favorecimento à concentração para a execução das tarefas?						
g.	...a possibilidade que o ambiente oferece para a interação necessária com os colegas?						
h.	...a iluminação <i>natural</i> de sua sala?						
i.	...a iluminação <i>artificial</i> de sua sala?						
j.	...o isolamento contra ruídos <i>externos</i> ao URBANISMO?						
l.	...o isolamento contra ruídos <i>internos</i> das salas do URBANISMO?						
m.,	...o nível de conforto auditivo de sua sala?						

11. Você traz objetos pessoais para o trabalho?  Não  Sim Quais?

<input type="checkbox"/> Cd's, mp3, rádio e similares	<input type="checkbox"/> Comestíveis (não considere o almoço)	<input type="checkbox"/> Material de escritório	<input type="checkbox"/> Material de limpeza	<input type="checkbox"/> Porta-retratos e fotografias pessoais
<input type="checkbox"/> Objetos de valor afetivo para compor sua estação de trabalho	<input type="checkbox"/> Quadros, gravuras, cartazes e similares	<input type="checkbox"/> Eletrodomésticos	<input type="checkbox"/> Outros (Quais?): _____ _____	

12. Algum tipo de ruído no ambiente de trabalho te perturba?  Não  Sim Qual?

---

13. Quais são os principais problemas do seu local de trabalho?

---



---



---

14. Quais são as principais qualidades do seu local de trabalho?

---



---



---

15. Complemente o trecho abaixo da maneira que desejar:

**Gostaria que meu local de trabalho...**

**Observações** (sugestões / críticas / justificativas / comentários)

---



---



---



---

***Obrigada pela sua atenção e pelo seu tempo!***

Para esclarecimentos ou informações, entre em contato com **Alice Brasileiro**, pelo email **[alicebrasileiro@ufrj.br](mailto:alicebrasileiro@ufrj.br)**

## ANEXO 4

## Tabelas de relações sociais da Invista – Setor 1

		Pergunta 1											Pergunta 2										
		1	2	3	4	5	6	7	8	12	13	1	2	3	4	5	6	7	8	12	13		
Setor 1	José	1																					
	Ricardo	2																					
	Marcelo	3																					
	Glória	4																					
	Andréia	5																					
	Ana	6																					
	Helena	7																					
	Afonso	8																					
	Simone	12																					
	Lúcio	13																					
S5	Suzana																						
H	Lúcia																						
Setor 2	Vera																						
	Maria																						
	Luci																						
	Manoel																						
	Martha																						
	Cris																						
	Paulo																						
	Marco																						
Setor 3	Armênio																						
	Fátima																						
	Lenita																						
	Sérgio																						
Setor 4	Moisés																						
	Jacira																						
	Alessandro																						
	Jaime																						
	Carlos																						
	Alberto																						
S 7	Joana																						
	Luis																						
Setor 6	Gilberto																						
	Marcos																						
	Antônio																						
	Jorge																						
	Cláudio																						
	Júlio																						
Diretoria	Eduardo																						
	Rose																						
	Mariana																						
	Arthur																						
	Mário																						
	Carolina																						
	Fernando																						

## OBS:

**Pergunta 1:** Com quem você normalmente tem que interagir para poder desenvolver seu trabalho?

**Pergunta 2:** Com quem você costuma manter vínculos sociais? (contato extra-trabalho)

**ANEXO 5**

Tabelas de relações sociais da Invista – Setor 2

		Pergunta 1								Pergunta 2							
		1	2	3	4	5	6	10	11	1	2	3	4	5	6	10	11
Setor 1	José																
	Ricardo																
	Marcelo																
	Glória																
	Andréia																
	Ana																
	Helena																
	Afonso																
	Simone																
	Lúcio																
S5	Suzana																
RH	Lúcia																
Setor 2	Vera	1								1							
	Maria	2								2							
	Luci	3								3							
	Manoel	4								4							
	Martha	5								5							
	Cris	6								6							
	Paulo	10								10							
	Marco	11								11							
Setor 3	Armênio																
	Fátima																
	Lenita																
	Sérgio																
Setor 4	Moisés																
	Jacira																
	Alessandro																
	Jaime																
	Carlos																
	Alberto																
S7	Joana																
	Luis																
Setor 6	Gilberto																
	Marcos																
	Antônio																
	Jorge																
	Cláudio																
	Júlio																
Diretoria	Eduardo																
	Rose																
	Mariana																
	Arthur																
	Mário																
	Carolina																
	Fernando																

OBS.:

**Pergunta 1:** Com quem você normalmente tem que interagir para poder desenvolver seu trabalho?

**Pergunta 2:** Com quem você costuma manter vínculos sociais? (contato extra-trabalho)

## ANEXO 6

Tabelas de relações sociais da Invista – Setor 3

		Pergunta 1				Pergunta 2			
		18	11	16	21	18	11	16	21
Setor 1	José								
	Ricardo								
	Marcelo								
	Glória								
	Andréia								
	Ana								
	Helena								
	Afonso								
	Simone								
	Lúcio								
	S5	Suzana							
RH	Lúcia								
Setor 2	Vera								
	Maria								
	Luci								
	Manoel								
	Martha								
	Cris								
	Paulo								
	Marco								
	Setor 3	Armênio	18				18		
Fátima		11				11			
Lenita		16				16			
Sérgio		21				21			
Setor 4	Moisés								
	Jacira								
	Alessandro								
	Jaime								
	Carlos								
	Alberto								
S7	Joana								
	Luis								
Setor 6	Gilberto								
	Marcos								
	Antônio								
	Jorge								
	Cláudio								
	Júlio								
Diretoria	Eduardo								
	Rose								
	Mariana								
	Arthur								
	Mário								
	Carolina								
	Fernando								

**Pergunta 1:** Com quem você normalmente tem que interagir para poder desenvolver seu trabalho?

**Pergunta 2:** Com quem você costuma manter vínculos sociais? (contato extra-trabalho)

## ANEXO 7

Tabela de relações sociais da Repartição B – 1ª sala

		Pergunta 1									Pergunta 2								
		14	13	5R	52	34	50	45	51	14	13	5R	52	34	50	45	51		
SALA 1	Marcos	14	■						■	14	■								
	Julia	13	■	■				■	■	13	■	■							
	Isabel	5R	■		■		■	■	■	5R		■	■			■			
	Tânia	52	■		■	■	■	■	■	52			■	■					
	Mauro	34	■		■	■	■	■	■	34				■	■				
	Leo	50	■		■	■	■	■	■	50					■	■			
	Lefícia.	45						■	■	45						■	■		
	Laura	51						■	■	51			■			■	■		
SALA 2	Eduardo							■		■									
	Jurandir																		
	Nelson									■									
	Lívia																		
	Heloísa																		
SALA 3	Douglas			■			■			■									
	Paulo									■									
	Rubens									■									
	Juliana																		
	Pierre									■									
	Gilda																		
Externos															■				

## OBS:

**Pergunta 1:** Com quem você normalmente tem que interagir para poder desenvolver seu trabalho?

**Pergunta 2:** Com quem você costuma manter vínculos sociais? (contato extra-trabalho)

## ANEXO 8

Tabela de relações sociais da Repartição B – 2ª sala

		Pergunta 1					Pergunta 2				
		6	49	1	2	46	6	49	1	2	46
SALA 1	Marcos										
	Julia										
	Isabel										
	Tânia										
	Mauro										
	Leo										
	Letícia.										
	Laura										
SALA 2	Eduardo	6					6				
	Jurandir	49					49				
	Nelson	1					1				
	Lívia	2					2				
	Heloísa	46					46				
SALA 3	Douglas										
	Paulo										
	Rubens										
	Juliana										
	Pierre										
	Gilda										
Externos											

## OBS:

**Pergunta 1:** Com quem você normalmente tem que interagir para poder desenvolver seu trabalho?

**Pergunta 2:** Com quem você costuma manter vínculos sociais? (contato extra-trabalho)

**Células na cor cinza:** o respondente citou que indiretamente trabalhava com todas as pessoas do escritório

## ANEXO 9

Tabela de relações sociais da Repartição B – 3ª sala

		Pergunta 1						Pergunta 2					
		23	26	53	56	5J	21	23	26	53	56	5J	21
SALA 1	Marcos												
	Julia												
	Isabel												
	Tânia												
	Mauro												
	Leo												
	Letícia.												
	Laura												
SALA 2	Eduardo												
	Jurandir												
	Nelson												
	Lívia												
	Heloísa												
SALA 3	Douglas	23						23					
	Paulo	56						56					
	Rubens	53						53					
	Juliana	56						56					
	Pierre	5J						5J					
	Gilda	21						21					
Externos													

## OBS:

**Pergunta 1:** Com quem você normalmente tem que interagir para poder desenvolver seu trabalho?

**Pergunta 2:** Com quem você costuma manter vínculos sociais? (contato extra-trabalho)









