

QUANDO O ESCRITÓRIO “FALA”: IDENTIFICAÇÃO DE ASPECTOS CULTURAIS DOS USUÁRIOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Brasileiro, Alice (1); Duarte, Cristiane Rose (2); Rheingantz, Paulo Afonso (3)

(1) PROARQ – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo – UFRJ, Brasil – email: alicebrasileiro@ufrj.br

(2) PROARQ – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo – UFRJ, Brasil – email: crduarte@ufrj.br

(3) PROARQ – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo – UFRJ, Brasil – email: par@ufrj.br

RESUMO

Com base em uma pesquisa desenvolvida em tese de doutorado, o trabalho apresenta aspectos culturais dos usuários refletidos espacialmente nos ambientes de escritórios. A partir de uma proposta metodológica que utiliza a observação de cunho etnográfico como fio condutor, complementada por outros métodos, como entrevistas informais e “Poema dos Desejos”, é possível verificar algumas dimensões culturais nesses ambientes de trabalho, como *hierarquia*, *coletivismo*, *controle de incertezas* e *delimitação de territórios*. Essas dimensões se refletem no ambiente construído, tanto fisicamente, pela modificação voluntária do layout originalmente previsto em projeto, por exemplo, quanto pela dinâmica de seu uso. A pesquisa mostrou que dimensões como *hierarquia* e *controle de incertezas* podem permanecer num escritório como um código implícito, presente desde sua concepção arquitetônica; entretanto, mesmo ambientes projetados para outros fins e utilizados posteriormente como escritórios podem vir a revelar os mesmos aspectos, se o grupo social que o utiliza apresentar tais tendências culturais. O artigo mostra os resultados da aplicação da metodologia em três escritórios, um do setor privado e dois do setor público, todos no Estado do Rio de Janeiro, e conclui que, mesmo com diferenças na infra-estrutura organizacional e na densidade ocupacional, algumas dimensões culturais obedecem a uma determinada lógica social. É mostrado na pesquisa, por exemplo, que sensação de conforto pode ser alterada em função da *distância hierárquica* existente entre um superior e seu subordinado. Mediante tais condições, parâmetros de cunho objetivo e técnico têm sua avaliação distorcida e/ou prejudicada pelos usuários, muitas vezes sem que eles mesmos se dêem conta do fato. Com a aplicação da metodologia e a identificação de tais dimensões, é possível enriquecer o resultado de Avaliações Pós-Ocupação em escritórios, na medida em que há um reconhecimento das especificidades culturais do corpo de usuários que utiliza e colabora na avaliação do ambiente.

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

ABSTRACT

Based on a research developed in doctorate thesis, the work presents cultural aspects reflected in the office environment. Mainly using proper methods of the anthropology, the research indicated to be possible to identify in the offices the mentioned aspects, using indicators that point for certain cultural dimensions, such as *hierarchy*; *collective bounds*; *control of uncertainty*; *territory limits*. These dimensions are reflected in the built environment, physically and by the dynamics of use. The survey showed that dimensions as hierarchy and control of uncertainty, for example, may remain in an office as an implicit code, present from its architectural conception, but even environments designed for other purposes and subsequently used as offices may ultimately show the same things, if the social group that uses it to present such cultural trends. The article shows the results of the research in three offices, one from the private sector and two from the public sector, all in the state of Rio de Janeiro, and concludes that even with differences in infrastructure, some cultural dimensions conform to a particular social logic. It is shown in the search, for example, that comfort sensation can be altered in function of the existent *hierarchical distance* between a boss and his subordinate. Through such conditions, parameters of objective and technical stamp have its evaluation distorted and/or harmed by the users, often without that they have conscience of the fact. With the application of the methodology and the identification of such dimensions, it is possible to enrich the result of Evaluations Post-Occupancy in offices, to the extent that there is recognition of cultural specificities of the group of users who uses and collaborates in the evaluation of the environment.

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

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa que está na base do presente artigo possui como objetivo geral desenvolver uma proposta metodológica para inserção de elementos culturais nas avaliações de ambientes de escritórios. Sua fundamentação teórica reside em área interdisciplinar, conjugando a arquitetura, a psicologia ambiental e a antropologia, mas também com algumas nuances da área de administração e negócios. A partir dessas bases, propusemos uma metodologia (BRASILEIRO, 2007) que utiliza algumas dimensões culturais, a fim de apreender como as subjetividades dos grupos de usuários, considerando suas lógicas culturais, são rebatidas no ambiente, no seu suporte espacial e na sua dinâmica de uso. As dimensões culturais utilizadas, cujos rebatimentos espaciais serão apresentados neste trabalho, são *hierarquia, controle da incerteza, coletivismo e delimitação de territórios*.

Entendemos que a inserção de elementos de ordem cultural em uma APO contribui para ampliar o alcance de seus resultados, considerando que, dependendo dos aspectos culturais dos usuários, a avaliação feita pode se alterar significativamente. Podem ser citados como exemplos, os inúmeros casos de adaptações de layout feitas pelos próprios usuários de escritórios, tão logo se instalam numa obra recém-entregue e projetada para esse fim, simplesmente pela falta de adequação cultural do ambiente às pessoas.

Este artigo traz a aplicação da proposta em três diferentes empresas, que serão aqui denominadas Alfa, Beta e Gama. Alfa é uma empresa de seguros, situada na cidade do Rio de Janeiro; Beta e Gama são repartições públicas de uma prefeitura fluminense. A diversidade de ramos de negócio e de gestões contribuiu tanto para a ampliação do leque de dinâmicas e usos observados, quanto para a constatação de que certas características de fundo cultural se mantêm, mesmo em escritórios em princípio tão diferentes entre si.

2 DIMENSÕES CULTURAIS

As dimensões culturais utilizadas são apoiadas principalmente nas pesquisas de Hofstede (1997; 2001), mas também nos estudos de Hall (1977, 1994), Trompenaars (1994), Fischer (1994) e Sommer (1973), entre outros. Optamos por dimensões culturais que pudessem ser compreendidas a partir da análise espacial do ambiente construído, em especial aquele utilizado como local de trabalho (escritórios). Resumidamente, as quatro dimensões culturais utilizadas na pesquisa podem ser assim descritas:

- *Hierarquia* – demonstra como as relações de poder existentes na organização podem ser vistas no espaço.
- *Controle de incertezas* – é uma sensação subjetiva, de inquietude, frente a situações incertas, não previstas, as quais as pessoas tentam, por meio de mecanismos próprios, se resguardar para evitar que aconteçam.
- *Coletivismo* – revela o nível de envolvimento entre as pessoas; se aquele grupo pode ser considerado um “corpo social” ou se é apenas o conjunto de vários indivíduos.
- *Delimitação de territórios* – mostra como ocorrem as diversas formas de estabelecer limites de territórios dentro da organização, sejam eles de uso individual ou de um grupo, coletivamente

Em nossa pesquisa, decidimos verificar essas dimensões culturais a partir de seus efeitos no espaço, fazendo emergir uma interessante conexão entre os aspectos de cunho cultural e os fatores ligados ao uso e comportamento, numa influência mútua entre pessoa e ambiente. Analisamos seus possíveis reflexos no ambiente construído, encarando o espaço do escritório, seu mobiliário e seus elementos como “pistas” deixadas pelos usuários naqueles ambientes para a compreensão de suas lógicas culturais.

3 AS DIMENSÕES CULTURAIS REFLETIDAS NO AMBIENTE CONSTRUÍDO

3.1 Hierarquia

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. Na presente pesquisa, analisamos como a hierarquia funcional se traduz espacialmente, ou seja, como o ambiente *revela* as noções de hierarquia existentes. Embora a princípio nos pareçam muito *naturais*, as configurações que destacam o posicionamento espacial dos superiores em relação aos subordinados representam um valor cultural (SCHEIN, 1992), fortemente enraizado entre nós. Faz parte de nossa herança cultural associar poder e hierarquia à quantidade e qualidade de espaço. Assim é que nas três empresas analisadas, as salas dos líderes são posicionadas no ponto fisicamente mais distante do acesso,

distância essa que às vezes é reforçada politicamente. Na empresa Alfa, por exemplo, que ocupa o andar inteiro do prédio, além da sala da diretoria ter “barreiras” em seu caminho, 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, há duas entradas diferentes, uma exclusiva para a diretoria e outra para demais funcionários. 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. Apesar de possuir uma forte carga simbólica, essa forma física de expressão do poder também possui uma utilidade prática, pois ela funciona como orientação espacial; ela informa a quem adentra no ambiente que num determinado local está presente a pessoa de cargo mais elevado, e os componentes físico-espaciais são direcionados para emitir esta mensagem.

Não só de acessos separados e distância da entrada se caracterizam os gabinetes de chefia com alta distância hierárquica. Em determinado momento, a empresa Beta passou por pontuais modificações em seu layout, e a principal delas ocorreu justamente no gabinete. Por se tratar de uma repartição pública sem muita infra-estrutura, o escritório funcionava num local menor do que o necessário para comportar todos os seus funcionários. Assim, vários deles utilizavam o gabinete como local de trabalho, por não haver mais espaço disponível. Foi possível observar, em algumas ocasiões da pesquisa, que o gabinete só era totalmente “preservado” caso estivesse ocorrendo em seu interior alguma reunião importante. Portanto, o seu caráter de “local de poder” possuía um viés associado ao tempo, ocasionado pelo fato de ser um ambiente com múltiplos usos. Após uma reforma, ele teve sua área reduzida a pouco mais da metade. Com esta redução, 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. 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.**

Esses são exemplos vinculados ao projeto arquitetônico do ambiente; contudo, também podemos vislumbrar sinais de distância hierárquica, alta ou baixa, no *uso* que é dado aos gabinetes de chefia. Esse fato acontece porque nem sempre quem detém o poder naquele instante é a mesma pessoa que demandou

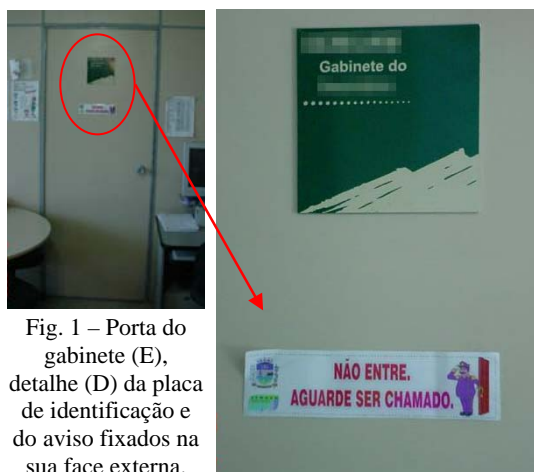


Fig. 1 – Porta do gabinete (E), detalhe (D) da placa de identificação e do aviso fixados na sua face externa.

aquele projeto, entre outros motivos. Podemos citar os usos dos gabinetes dos líderes das empresas Beta e Gama, como dois contrastes. Enquanto na Beta o líder mantém um aviso anexado à porta do gabinete, avisando às pessoas não entrarem sem serem chamadas (Figura 1), na Gama, o líder não só mantém sua porta permanentemente aberta, como também não se preocupou em apressar uma obra de finalização do ambiente, que acrescentaria um vidro na divisória do local (Figura 2). É interessante mencionar que durante a pesquisa desenvolvida especificamente neste escritório, 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 sala¹.

¹ Esta baixa distância hierárquica do líder contribui para que a sala adjacente ao seu gabinete seja considerada pelos funcionários como um dos melhores locais do escritório para se trabalhar, pois apesar de não haver diferenças físicas significativas, vários funcionários, na pesquisa, disseram que se sentiam “muito confortáveis” quando lá estavam.

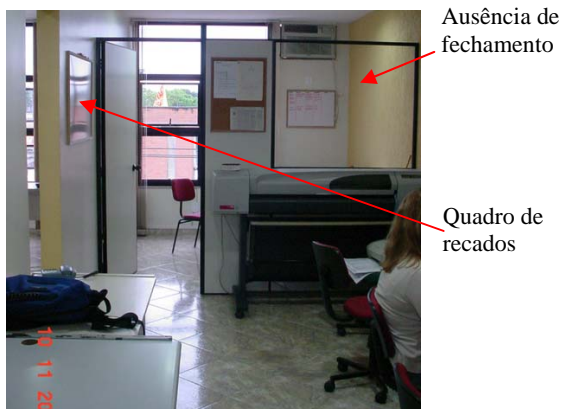


Fig. 2 – Gabinete do dirigente da empresa Gama: porta sempre aberta, ausência do previsto fechamento translúcido.

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 (Figura 3). 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 necessária². Assim, é possível perceber que, além do que a arquitetura determina em projeto, a dinâmica de uso praticada pelos usuários no ambiente de fato transmite várias informações a respeito de seus ocupantes.

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 na 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. Um projeto que não dê a devida consideração ao fator hierarquia, 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.

3.2 Controle da incerteza

A necessidade de controlar as incertezas reflete a baixa capacidade de lidar com a possibilidade de que coisas imprevistas podem acontecer (HOFSTEDE, 1997). Em essência, a incerteza é uma experiência subjetiva, e não é exclusivamente pessoal; é compartilhada com outras pessoas, sendo também adquirida e apreendida culturalmente. De maneira prática, o controle da incerteza resume-se na tentativa de reduzir ambigüidades, havendo uma maior necessidade de previsibilidade das coisas e da existência de leis e regras, sejam elas escritas ou não.

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

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 2, à esquerda da porta) servindo para informações diversas que ele passa para as pessoas, como lembretes etc., mas também serve como substituto para eventuais repreensões que poderiam ser feitas por ele. Em um determinado dia, ao chegarmos na empresa Gama, encontramos 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

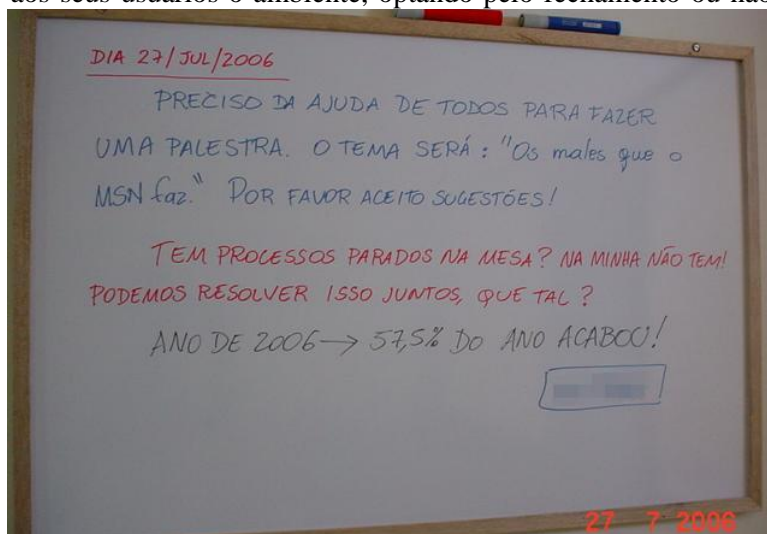


Fig. 3 – Quadro de recados da empresa Gama, utilizado, entre outras coisas, como veículo de repreensões por parte do dirigente do órgão, de forma a não constranger diretamente um ou outro funcionário específico.

² 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.

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 aconteça³.



Fig. 4 – Aviso sobre procedimentos.

Há pesquisas que caracterizam a incerteza ambiental como fonte produtora de estresse, quando há um desequilíbrio entre as demandas do ambiente e os recursos dos indivíduos para enfrentar essas demandas (GARLING et al., 1998; EVANS; MCCOY; 1988). Evitar a incerteza seria, portanto, uma forma de evitar o estresse.

Nossa pesquisa mostrou-nos que, em nossos três escritórios analisados, 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 (Figura 4), até aqueles que expõem o horário dos funcionários ou outros procedimentos específicos, contando com a respectiva ciência das pessoas na própria folha do aviso (Figura 5). É a *certeza*, controlada, de que ninguém possa argumentar, posteriormente, que não tinha conhecimento de tal instrução.

Na empresa Alfa, especificamente, há um interessante exemplo de controle da incerteza. No setor 2, o layout é uma disposição em “U”, com o local dos clientes no centro. Esse centro foi denominado por nós “território das incertezas”, para o qual todos os funcionários direcionam seus olhares constantemente (Figura 6). É o local onde se concentram as pessoas que como não são funcionários, não estão sujeitas às normas de comportamento profissional. 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. De fato, 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,

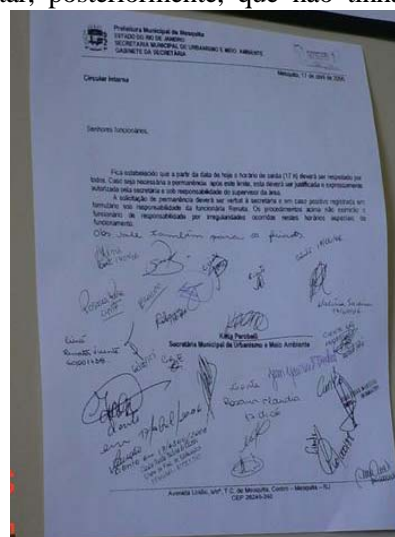


Fig. 5 – Aviso sobre procedimentos, com os respectivos vistos dos funcionários.

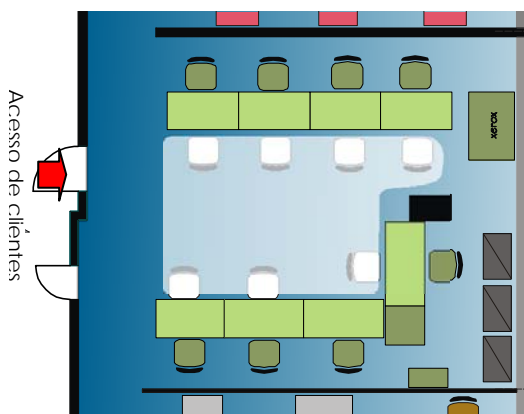


Fig. 6 – A mancha branca no centro configura o que denominamos de “Território das incertezas”. onde se sentam os clientes.

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. Constatamos que efetivamente, o controle se dá por meio de uma comunicação própria (não verbal) das pessoas do setor, que é suportada espacialmente pela visão mútua dos colegas entre si e de todos os clientes. Assim, um layout no qual o espaço dos clientes seja cercado, deixando para eles um local controlado por todos os funcionários, garante uma sensação de controle muito mais efetivo.

Chamou-nos atenção especialmente o fato de, durante um mês de obras de reformas, numa configuração

³ Apenas a título de ilustração, vemos que em situações opostas, de baixo controle de incerteza, mesmo que haja espaço suficiente para todos, o ambiente tende a ser flexível e até de múltiplos usos, dificilmente existindo uma grande quantidade de normas e regras em exibição permanente.

temporária em outra localização na empresa, o setor ter seu layout também favorecendo esta configuração, mesmo com prejuízos à ergonomia e ao conforto físico dos funcionários (eram obrigados a rotacionar o tronco várias vezes ao dia, para ter acesso a documentos). Portanto, 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.

Finalmente, como último ponto analisado sobre a necessidade de controlar as incertezas, exploraremos 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 empresa Gama, que teve seu layout previamente discutido com os funcionários, ocorreram modificações no projeto por este motivo. Segundo a pessoa responsável pelo desenho, quando os demais viam o layout previsto, reclamavam, porque “*ninguém queria ficar de costas*” (sic). 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 verificamos ocorrer em algumas situações na empresa Alfa.

É necessário ressaltar que estar com a mesa na posição *de costas* está relacionado ao que se considera culturalmente como *frente*, que geralmente é o local por onde as pessoas chegam (TUAN, 1983). 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 verificou que essa é uma situação de incerteza na qual poucas pessoas se sentem confortáveis; pode ser equiparada a diversas situações corriqueiras quando, ao entrarmos em um ambiente, geralmente damos preferência por sentar em um local que seja “acolhido” em um *canto*, seja em uma sala de espera 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). Havendo espaço disponível, 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, evitando assim modificações posteriores à ocupação.

3.3 Coletivismo

O coletivismo é uma característica que demonstra o nível de envolvimento de uma pessoa com as demais. Há sociedades que se caracterizam por uma alta incidência desta nuance, com manifestações nos ambientes familiares, de trabalho etc., onde se pode dizer que o indivíduo é um meio para a construção do grupo. Na situação oposta, nas sociedades individualistas, o grupo é apenas um meio para a construção do indivíduo. 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 reforçam tendências já existentes; 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, o que torna complexa a sua análise. Não há como posicionar um rótulo definitivo sobre este ou aquele grupo, esta ou aquela pessoa. Eventualmente, o ambiente nos fornece sinais para essa detecção; outras vezes, não 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 sejam bem menores em grupos com tendências individualistas do que em grupos com tendências 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.



Fig. 7 – Caixas de som voltadas para o ambiente, e não para o ocupante da mesa.

Nos 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.

Numa das empresas analisadas (Alfa), a observação do som produzido foi o primeiro indicador da existência de um grupo de tendências coletivas. Ocasionalmente, em todas as empresas, eram produzidas músicas nos ambientes; no entanto, em um setor específico da Alfa, as

pessoas o faziam de forma coletiva. O setor contava com onze funcionários, e um deles reproduzia músicas 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 (Figura 7), denotando, desta forma, que a música era, de fato, uma expressão do grupo como um todo, e não somente de quem a produzia.

Na empresa Gama, o sinal mais marcante de coletivismo observado foi um desenho, em um quadro de recados, de um grupo fortemente coeso (informação também corroborada por análise de redes sociais). O desenho (Figura 8), 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 prédio⁴. O desenho em questão retratava os cinco membros juntos, com as iniciais de seus nomes. 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.

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 assim do que individualmente pelas pessoas, e a existência de um lugar demarcado fisicamente para o grupo pode ajudar. Esses são fatos importantes a 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.

3.4 Delimitação de territórios

A apropriação dos espaços como forma de delimitar territórios e estabelecer a identidade é elemento bastante conhecido e utilizado em pesquisas. A maneira pela qual o ser humano delimita seu território

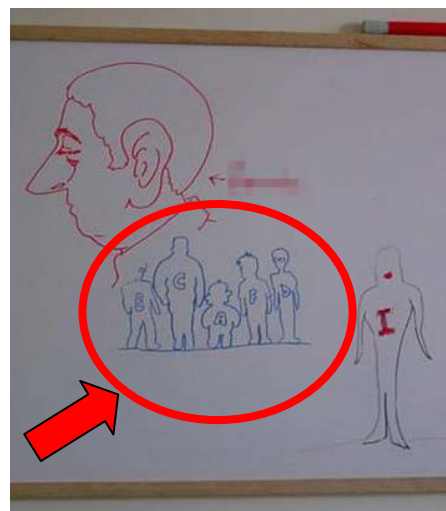


Fig. 8 – Entre outros, desenho caricato do contorno de cinco amigos em um quadro de avisos da empresa Gama, com as iniciais de seus nomes.

⁴ O que por razões diversas, que não cabem serem discutidas neste trabalho, contribuiu muito para amenizar as dificuldades políticas pelas quais a instituição vinha passando.

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. 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.

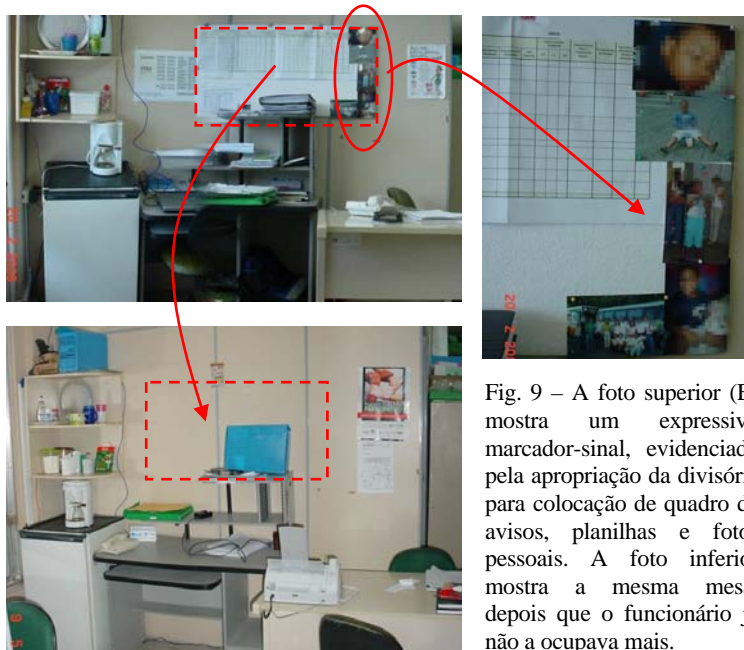


Fig. 9 – A foto superior (E) mostra um expressivo marcador-sinal, evidenciado pela apropriação da divisória para colocação de quadro de avisos, planilhas e fotos pessoais. A foto inferior mostra a mesma mesa, depois que o funcionário já não a ocupava mais.

de delimitação de territórios, em diferentes graus e de diferentes maneiras, também. Elas podem ocorrer, por exemplo, pelo posicionamento de objetos simbólicos, que não dependem de suas dimensões físicas para que sirvam a tal fim. Tais objetos são por Goffman (apud FISCHER, 1994) denominados “marcadores”, podendo servir ou não também à personalização, inserindo uma marca pessoal em um objeto ou no espaço.

Marcadores maiores e mais expressivos da apropriação por personalização também puderam ser encontrados nas empresas pesquisadas. Um deles podia ser visto na ocupação de uma das mesas e da divisória adjacente a ela, que recebeu do ocupante habitual 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 (Figura. 9).

Do mesmo modo, havia uma apropriação pela exibição ostensiva de um dos ocupantes de uma sala, sobre sua preferência por um time de futebol (Figura 10). Este funcionário utilizou o suporte que as paredes próximas de sua estação de trabalho lhe proporcionavam para expressar sua identidade⁶, 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). Na mesma empresa, em uma sala afastada do atendimento do público, há um sinal de personalização por meio da fixação à parede de um desenho feito pelo filho do funcionário. O



Fig. 10 – Símbolos de um clube de futebol exibidos ostensivamente pelo ocupante da mesa adjacente à parede.

⁵ Para maior conhecimento desses conceitos, ver Fischer (1994).

⁶ 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).

diferencial, neste caso, é que o funcionário não está presente todos os dias, por motivos próprios ao seu trabalho (tanto que ele nem utiliza um computador do local, mas, sim, o seu próprio laptop). Apesar disso, o local na bancada onde se instala este funcionário sinaliza que ali é o seu lugar, mesmo quando ele está ausente (Figura 11)⁷.



Fig. 11 - Personalização da parede adjacente à bancada

Um outro caso expressivo da apropriação por personalização está concentrado no interior do gabinete da empresa Beta. 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 empresa Beta. Nossa pesquisa nos fez descobrir que se desenvolve, fortemente impulsionada por fatores culturais, uma estreita relação entre **maior 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. No exemplo em questão, a carga de personalização ocupava parte da mesa de trabalho. Num dado momento, tais objetos foram removidos da mesa, mas não da sala. Passaram a ser posicionados numa mesa de apoio, próxima à mesa principal (Figura 12).

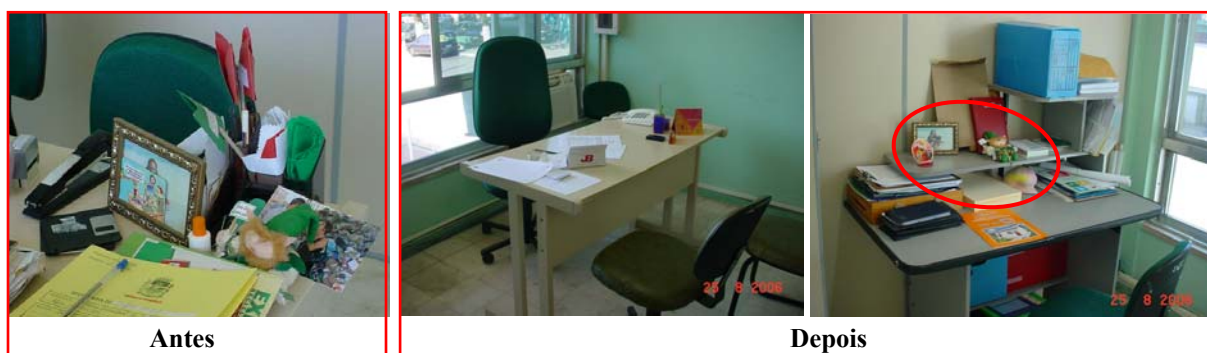


Fig. 12 – Liberação da superfície da mesa principal do gabinete (E), pela inserção de uma mesa auxiliar (D), para onde foi transferida parte da carga de personalização.

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. 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 utilizado e compreendido pelos seus usuários, bem como por aqueles que têm a missão de projetar estes locais.

⁷ 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”.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreendemos e nos identificamos com o posicionamento de Gifford (1997), quando este autor afirma 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 pessoas – seja como a soma de vários indivíduos ou 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. Os poucos exemplos mostrados neste artigo, muitas vezes simples em suas grandezas, retratam como elementos do cotidiano de um escritório, eventualmente passando despercebidos, podem estar vinculados a aspectos culturais dos seus usuários. Tais aspectos, 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 das pessoas, dependendo do nível ou do grau em que o suporte espacial estiver planejado para dar conta dessas situações. 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. Entendemos que esta análise pode ser muito rica e frutífera para os projetos de arquitetura, contribuindo assim para que a conformação dos ambientes de trabalho seja tal que estes não necessitem de modificações tão logo os usuários nele se instalem, por simples falta de adequação cultural do meio ao Homem.

5 REFERÊNCIAS

- 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.
- BACHELARD, Gaston. **A poética do espaço**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- BARROS, Betânia T. **Estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BRASILEIRO, Alice. **Rebatimento espacial de dimensões sócio-culturais: ambientes de trabalho**. Rio de Janeiro: PROARQ/FAU/UFRJ. Tese (Doutorado em Arquitetura), 2007.
- EVANS, Gary W.; MCCOY, Janetta M. When buildings don't work: the role of architecture in human health. In: **Journal of Environmental Psychology**, v.18, pp. 85-94, 1998.
- FISCHER, Gustave N. **Psicologia social do ambiente**. Lisboa: Instituto Piaget – Sociedade Industrial Gráfica Ltda, 1994.
- GARLING, T. et al. Different kinds and roles of environmental uncertainty. In: **Journal of Environmental Psychology**, v.18, pp. 75-83, 1998.
- GIFFORD, Robert. **Environmental psychology: principles and practice**. Boston: Allyn and Bacon, 1997.
- HALL, Edward T. **A Dimensão Oculta**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- _____. **A linguagem silenciosa**. Lisboa: Relógio D'água, 1994.
- HOFSTEDTE, Geert. **Culturas e organizações**. Lisboa: Edições Símbolo, 1997.
- _____. **Culture's Consequences**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- RAPOPORT, Amos. **House form and Culture**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1969.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco : Jossey-Bass, 1992.
- SOMMER, Robert. **Espaço Pessoal**. São Paulo: EPU, 1973.
- 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.
- WELLS, Meredith e THELEN, Luke. What does your workspace say about you? The Influence of Personality, Status, and Workspace on Personalization. In: **Environment and Behavior**, v. 34, nº 3, pp. 300-321, maio de 2002.