



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Fundação Getúlio Vargas

Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – CNPq

TEMA: A Influência do Espaço Físico dos Escritórios Abertos no  
Comportamento dos Empregados

**Aluna: Denise Cesca Rocha**

**Prof. Orientador: Maria José Tonelli**

Relatório Final

de acordo com  
a orientação  
de Maria José Tonelli

## Índice

<u>1.</u>	<u>Introdução .....</u>	<u>3</u>
<u>2.</u>	<u>Objetivos.....</u>	<u>5</u>
<u>3.</u>	<u>Metodologia e procedimento de coleta de dados.....</u>	<u>6</u>
<u>4.</u>	<u>Análise da bibliografia .....</u>	<u>9</u>
<u>5.</u>	<u>Apresentação dos resultados obtidos com a observação dos escritórios .....</u>	<u>17</u>
<u>6.</u>	<u>Apresentação dos resultados obtidos com as entrevistas .....</u>	<u>26</u>
<u>7.</u>	<u>Comparação dos resultados obtidos a partir das entrevistas nas empresas A e B</u>	<u>47</u>
<u>8.</u>	<u>Comparação dos resultados obtidos a partir das observações nas empresas A e B</u>	<u>57</u>
<u>9.</u>	<u>Considerações finais .....</u>	<u>65</u>
<u>10.</u>	<u>Comentários finais.....</u>	<u>71</u>
<u>11.</u>	<u>Bibliografia.....</u>	<u>72</u>

## **1. Introdução**

Nestes últimos anos, é possível observar que muitas empresas têm procurado modificar o espaço organizacional, introduzindo os chamados “escritórios abertos”, ou “open space”, como uma tentativa de “democratizar” e horizontalizar as relações de trabalho. A idéia de ausência de barreiras entre os postos de trabalho oferece aos funcionários a impressão de inexistência de barreiras hierárquicas e de maior liberdade. O principal argumento utilizado favoravelmente à implantação deste tipo de espaço, conforme demonstram Hatch (1990) e Gagliardi (1990), é que ocorre uma mudança comportamental na empresa: a ausência de paredes gera um aumento na produtividade, uma diminuição dos custos operacionais e um maior compartilhamento de informações entre os empregados.

A atribuição de significados ao ambiente de trabalho pelos empregados é afetada pelo arranjo do *lay out* proposto pela empresa. Como existe uma intensa preocupação na imagem das empresas perante os empregados, os arranjos dos escritórios abertos pretendem demonstrar uma imagem de organização perfeita e democrática, para que a atribuição de símbolos pelos empregados seja favorável à empresa. No Brasil, segundo Alcadipani e Almeida (2000), a utilização dos escritórios abertos tornou-se mais intensa no final da década de oitenta e início da década de noventa impulsionadas pelas “reengenharias”.

No entanto, o estudo de Oldham e Brass (1979), citado por Alcadipani e Almeida (2000), já apontou que a utilização dos escritórios abertos tem impacto negativo sobre o comportamento dos empregados, na medida em que impossibilita a privacidade e a concentração no trabalho, gerando insatisfação e redução na produtividade da empresa. Isto pode estar relacionado ao fato de os indivíduos desenvolverem uma relação sócio-afetiva com o ambiente de trabalho ao seu redor como mecanismo de privacidade e de defesa frente às ameaças externas, apropriando-se deste território e imprimindo características próprias a ele, como já apontou Fischer, 1993. Nos escritórios abertos, porém, a relação com o ambiente estaria ameaçada, pois não há como estabelecer uma relação pessoal e íntima com o local de trabalho.

Uma outra crítica feita por Alcadipani e Almeida (2000), em relação aos escritórios abertos é a de que eles funcionam como mecanismos de controle e de dominação. A inexistência

de paredes possibilita uma vigilância constante entre os próprios empregados, que passam a estar sob controle uns dos outros, ou seja, o escritório se transforma no perfeito “Panóptico” (Alcadipani e Almeida, 2000). De certa forma, cada funcionário estaria sendo supervisionado pelos próprios colegas, que verificam o cumprimento das normas e dos procedimentos de trabalho da empresa. Desta maneira, os escritórios abertos se transformaram em ambientes estressantes e competitivos, onde não há espaço para um relacionamento social saudável entre os indivíduos.

Este tipo de organização do espaço já foi interpretado por Fischer (1993) como uma forma de banalização, na medida em que impede a privacidade e aumenta o stress entre os funcionários. O autor observa também que o espaço imposto às pessoas fixa hierarquias e constitui-se no que ele denomina de “espaço político”.

A determinação da forma do espaço está coerente com a ideologia da cúpula empresarial, que, basicamente, objetiva impor seus interesses fazendo com que os empregados internalizem-nos. Estes objetivos internalizados, portanto, influenciam na relação do empregado com a empresa e na maneira como este se comporta no trabalho. Sendo assim, os escritórios abertos são impostos pela elite empresarial como uma tentativa de passar a seus empregados uma imagem de onipotência e de democracia organizacional. A questão da transmissão de ideologia pelas empresas já foi debatida de maneira ampla por Motta (1984) e Pagès (1987) que mostrou que os empregados das empresas multinacionais, ao acreditarem na grandiosidade da empresa, passam a agir conforme os objetivos da organização.



## **2. Objetivos**

Nesta pesquisa, exploramos a influência dos escritórios abertos no comportamento dos funcionários e como eles interferem nas relações entre o ambiente de trabalho e o indivíduo.

### *O que se entende por escritório aberto?*

Escritórios abertos são amplos salões capazes de abrigar centenas de profissionais de diferentes posições hierárquicas. Nestes espaços não há divisórias altas ou paredes entre as salas e as mesas das pessoas, possibilitando a livre circulação interna dos funcionários. Todos se vêem e compartilham equipamentos comuns, tais como impressoras e máquinas de café.

Este trabalho analisa o que ocorre na interação das pessoas com seu espaço de trabalho, buscando compreender como a dinâmica desta relação afeta o comportamento dos trabalhadores. Analisamos também se ocorre alguma forma de vigilância e/ou formas de autocontrole dentro da empresa e quais os seus efeitos para os trabalhadores e para a própria dinâmica organizacional. Neste sentido, nosso interesse é compreender como os escritórios abertos podem afetar o comportamento dos empregados; a dinâmica social que se constrói a partir deste arranjo e a produtividade e/ou dificuldades dentro da empresa.

Além disso, analisamos se esta mudança de *lay out* está vinculada à imposição dos espaços pela empresa determinada pelas relações de poder existentes ou se representa uma forma de democratização das relações.

Para a realização deste trabalho, observamos duas empresas e fizemos entrevistas semi-estruturadas. O procedimento de coleta de dados será discutido a seguir.

### 3. Metodologia e procedimento de coleta de dados

Para a realização deste projeto foram dados os seguintes passos:

#### 1. Revisão bibliográfica

Foram pesquisados livros e artigos do acervo Biblioteca Karl A. Boedecker, da Fundação Getúlio Vargas, que tivessem como palavras-chaves os termos “escritórios abertos”, “espaço físico” e “ideologia”. Dos arquivos selecionados escolheram-se doze referências e, para cada uma delas, foram feitos resumos analíticos detalhados. A análise da bibliografia serviu de base para:

- A elaboração de um roteiro de observação dos escritórios;
- A estruturação das perguntas das entrevistas;
- A análise e comparação dos dados obtidos.

#### 2. Observação dos escritórios em duas empresas diferentes, as quais denominou-se empresa A e empresa B

Procurou-se selecionar empresas com modelos de escritórios abertos, mas de ramos de atividade diferentes e também *lay out* distintos. Várias empresas foram contatadas e conseguimos agendar algumas visitas em duas delas. Cada visita teve duração de aproximadamente cinco horas, durante as quais diversos setores foram visitados e coletados dados referentes aos seguintes aspectos do escritório aberto:

*Tabela 1: Aspectos analisados na observação dos escritórios*

Modelo de escritório
Design dos escritórios
Condições físicas de trabalho
✓ Temperatura
✓ Iluminação
✓ Barulho
Objetos de trabalho
Instrumentos de segurança
Relacionamento entre empregados
Privacidade
Concentração

Tipo de comunicação
Competição no ambiente de trabalho
Interação intra e interdepartamental
Espaços informais
Relação entre hierarquia e espaço

### 3. Entrevista com funcionários das empresas estudadas

Em cada empresa entrevistamos alguns funcionários dando ênfase nos seguintes aspectos:

*Tabela 2: Aspectos analisados nas entrevistas com os empregados*

Aspectos favoráveis do escritório aberto
Tipo de comunicação predominante
Competição no ambiente de trabalho
Design e condições físicas do espaço
✓ Temperatura
✓ Barulho
✓ Iluminação
Privacidade no ambiente de trabalho
Concentração no ambiente de trabalho
Interação intra e interdepartamental
Espaços informais
Relação entre hierarquia e espaço

Tivemos a oportunidade de entrevistar sete funcionários da empresa A e cinco da empresa B. Apesar de a entrevista estar estruturada nos itens mencionados acima ela não foi conduzida de forma fechada, dando-se liberdade ao entrevistado de expressar-se a seu modo.

### 4. Análise dos dados coletados

O procedimento adotado na análise foi o seguinte:

- a) Primeiramente comparamos os dados obtidos pela observação dos ambientes das duas empresas destacando os aspectos citados na tabela 1. Em seguida, comparamos as entrevistas dos funcionários de uma mesma empresa e o resultado foi sintetizado

para cada uma delas em cada um dos tópicos mencionados na tabela 2. Realizamos uma síntese dos dados obtidos com as entrevistas da empresa A conforme os itens apontados na tabela 2. O mesmo procedimento foi adotado na empresa B, e as diferenças e semelhanças entre as duas empresas foram analisadas com base nas respectivas sínteses elaboradas.

- b) Em segundo lugar, comparamos os resultados de nossa pesquisa com os argumentos de alguns autores de nossa bibliografia que também estudaram estes aspectos e traçamos algumas conclusões a respeito dos resultados. Estruturamos esta etapa de acordo com os seguintes tópicos em comum das entrevistas e observações das empresas:

*Tabela 3: Aspectos em comum das entrevistas e observação das empresas*

Relacionamento entre os empregados
Tipo de comunicação
Competição no ambiente de trabalho
Design e condições físicas
Privacidade
Concentração
Interação intra e inter departamental
Espaços informais
Relação entre hierarquia e espaço físico

As conclusões dos resultados obtidos no projeto apresentam algumas falhas metodológicas, pois a coleta dos dados foi baseada em impressões subjetivas, dado o escasso tempo de visita. Ademais, os entrevistados podem ter fornecido informações distorcidas por serem influenciados pela ideologia predominante nas empresas.

#### **4. Análise da bibliografia**

No artigo de Alcadipani e Almeida (2000) verificamos a existência de três abordagens distintas para o estudo dos escritórios abertos: a comportamental, a simbólica e a crítica. Sendo assim, procuramos fazer uma análise comparativa entre as abordagens, agrupando cada texto conforme a abordagem de estudo predominante.

##### **Abordagem comportamental**

A abordagem comportamental, predominante nos estudos sobre o espaço, considera que espaço físico afeta, de maneira positiva ou negativa, o comportamento e a interação entre as pessoas, trazendo conseqüências para a produtividade nas empresas. Oldham e Brass (1979) discutem duas correntes principais, a de relação social, que argumenta que a ausência de barreiras facilita a interação (neste caso, os escritórios abertos têm efeitos positivos no comportamento) e a de relação sócio-técnica, que afirma que a ausência de barreiras dificulta a formação de um espaço privado e diminui a possibilidade de que os funcionários estabeleçam amizades (os escritórios abertos afetam negativamente no comportamento dos empregados).

Segundo Steele (1973) o espaço físico das empresas afeta o trabalho dos empregados, pois influi na segurança, no contato social, na identificação com o ambiente, no prazer e no crescimento profissional. Por meio de uma pesquisa de campo, Oldham e Rotchford (1983) provaram existir uma correlação negativa entre as características dos escritórios e as reações dos empregados. Para o caso específico dos escritórios abertos, Hatch (1987) fez um estudo em empresas de alta tecnologia e observou que a existência de paredes favorece a interação entre os empregados e a produtividade na empresa. Oldham e Brass (1979) realizaram uma pesquisa com empregados que mudaram de escritórios convencionais para escritórios abertos e verificaram uma queda da motivação no trabalho.

##### **Abordagem simbólica**

Para a abordagem simbólica é indispensável considerar a atribuição de símbolos pelos empregados ao seu espaço de trabalho. Não basta estudar apenas os efeitos que o espaço tem no comportamento dos empregados, mas deve-se analisar como estes escritórios são

objetos produzidos pela ação humana (artefatos culturais) que expressam os valores da cultura de uma empresa.

Analisando a cultura organizacional das empresas, Hatch (1997a) observou que os empregados atribuem símbolos aos objetos de trabalho, dando-lhes um significado, e agem conforme as interpretações destes símbolos, construindo a cultura organizacional da empresa. Fischer (1993) argumenta que todos os empregados passam por um ritual de personalização do espaço de trabalho, atribuindo-lhe um significado sócio-afetivo. Em outro artigo de Hatch (1997c) sobre o espaço físico das empresas, a autora argumenta que a formação da identidade dos empregados depende das mensagens que os objetos de trabalho passam sobre *status*, arranjo hierárquico e imagem organizacional.

### **Abordagem crítica**

A abordagem crítica considera que existe um forte componente de controle e dominação nos escritórios abertos. Motta (1984), por exemplo, mostrou que existe uma ideologia dominante nas empresas que leva os funcionários a desenvolver um novo tipo de personalidade quando assumem para si a responsabilidade de alcançar os objetivos da organização. Este mecanismo ideológico mantém a coesão social e a hegemonia das classes dominantes empresariais. Hatch (1997b) faz um estudo sobre ideologia nas organizações e concluiu que o controle é essencial para o sucesso de uma empresa, mantendo a ordem do sistema. Segnini (1989), por outro lado, afirma que as relações de poder nas organizações dependem dos contextos sociais, econômicos e políticos da época e não só de algumas pessoas dentro das empresas.

Para o caso específico dos escritórios abertos, a abordagem crítica considera que eles funcionam como mecanismos de controle e dominação. Alcadipani e Almeida (2000) analisaram o processo de mudança de uma empresa multinacional para escritório aberto. O estudo demonstrou que a tentativa de implementar uma nova cultura organizacional fracassou, pois a condição de vigilância era constante e os empregados se sentiram estressados no ambiente competitivo. Portanto, os autores que analisam os escritórios de maneira crítica consideram que o espaço não é somente uma estrutura física, mas um mecanismo de controle.



Se considerarmos as três abordagens descritas acima, podemos ver que o texto de Motta (1984) que fala da função social da ideologia dominante nas empresas pode ser considerado um texto crítico porque trata da questão da dominação e do controle pelas classes dominantes empresariais. Para ele, a ideologia nasce nas relações entre classes e constrói um modelo de vigilância fundamentado na cobrança pelo alcance das metas estipuladas pela empresa. O autor também argumenta que os trabalhadores desenvolvem um novo tipo de personalidade quando estão sujeitos a este componente ideológico, experimentando novas formas de angústia e de satisfação.

Hatch (1997a) analisa a cultura organizacional como resultado dos artefatos construídos pelos empregados dando ênfase na abordagem simbólica de interpretação do espaço físico. Baseada no modelo de Schein, a autora argumenta que os indivíduos interpretam os valores e as normas da organização influenciados pelos pressupostos, ou seja, pela maneira como eles percebem a realidade. As pessoas respondem a esses pressupostos criando artefatos, isto é, objetos produzidos pela cultura organizacional e que moldam as pessoas dentro do contexto destas culturas. Quando essa ação tem por objetivo passar significado a outros indivíduos, a autora define-a como ação simbólica.

Em outro capítulo de Hatch (1997b), observamos uma tendência à postura crítica para tratar das organizações. Ela estuda três teorias; do feedback, do *agency theory* e dos mercados, burocracias e clãs; relacionando-as com o poder nas empresas para explicar a existência do controle nos empregados. De acordo com a primeira teoria, existem duas formas de controlar o trabalho: por meio dos resultados da produção e pela maneira como se produz, que resulta em um efeito negativo ao funcionário que está sendo fiscalizado devido a constante comparação com um padrão estipulado pela empresa. A segunda teoria diz que existe uma tensão nas empresas gerada pelo conflito de interesses entre os seus donos e os administradores. Por fim, a última afirma que os indivíduos podem ser controlados via desempenho no mercado competitivo, através das regras estabelecidas ou pelos valores culturais da organização.

Fundamentada por essas três teorias, a autora desenvolve o argumento de que é possível controlar o comportamento dos empregados, pois eles desenvolvem uma falsa consciência



de que estão trabalhando para benefício próprio, sendo que na verdade estão legitimando o poder dos dominantes.

Segnini (1989) é outra autora que usa a abordagem crítica para estudar o poder e o controle nas organizações por meio de pesquisas de campo em duas empresas conhecidas (Companhia Ferroviária e Banco Bradesco). Ela observou que as organizações impõem regras a seus empregados para mediar contradições sociais e legitimar o poder da classe hegemônica. Tais regras são necessárias para definir a normalidade do comportamento e homogeneizar os empregados, regulando não somente o comportamento profissional dos funcionários, mas também o pessoal e o afetivo. O estudo conclui que não se deve atribuir o poder à personalidade dos indivíduos, mas ao contexto social, econômico e político da época.

Adotando uma abordagem simbólica sobre o espaço físico, Fischer (1993) argumenta que os indivíduos constroem símbolos em seu espaço de trabalho apropriando-se física e psicologicamente dele. Uma das maneiras de construção de símbolos é a personalização do local por meio da atribuição de características próprias, pois existe uma relação sócio-afetiva com ele. Segundo Fischer, o ambiente de trabalho representa uma das linguagens da cultura organizacional, refletindo os valores partilhados por seus membros e trazendo uma imagem da empresa dotada de significações que guiam as ações dos indivíduos.

O autor também trata especificamente dos escritórios abertos argumentando que eles já não são vistos como uma forma mais democrática de divisão do espaço, porque impedem a privacidade e aumentam o estresse entre os funcionários. Fischer afirma que os espaços abertos representam um problema para as pessoas, pois a dificuldade de personalização do espaço implica em queda na satisfação e na motivação dos empregados.

Steele (1973) estuda como os elementos físicos influenciam no comportamento dos empregados e afetam a produtividade da empresa, podendo ser classificado dentro da abordagem comportamental. Ele faz uma análise de algumas dimensões do espaço, tais como condições físicas, mobilidade dos objetos, tamanho, decoração e ruídos, que afetam a interação entre os indivíduos, a concentração e a privacidade no trabalho. Para Steele, as empresas precisam descobrir o quanto cada um destes elementos são importantes na

organização para poder combiná-los na medida certa de modo a incentivar a produtividade e proporcionar a satisfação dos seus empregados.

Alcadipani e Almeida (2000) deixam claro em seu artigo a adoção de uma abordagem crítica no estudo de caso da multinacional Balão Mágico. Eles analisam o impacto da mudança de escritório nos empregados afirmando que o espaço aberto propicia o panoptismo (forma de poder que induz a um estado permanente de visibilidade e que submete o empregado, tornando-o obediente e dócil), pois a condição de vigilância de chefes e colegas de trabalho era constante. Portanto, o que era para ser um espaço para maior integração entre os funcionários transformou-se em um ambiente estressante que intensificava o trabalho das pessoas, prejudicando o desempenho dos empregados e a produtividade na empresa.

O trabalho de Hatch (1997c) traz um breve comentário sobre as três abordagens para explicar a influência do espaço no comportamento dos empregados. A autora não parece tomar nenhuma posição claramente definida, mas é possível observar uma tendência para a abordagem simbólica no texto, pois ela estuda como os elementos físicos são símbolos que representam as atividades desenvolvidas pelos empregados. Segundo a autora, estes objetos podem passar mensagens sobre a identidade da organização por meio do status e da formação de grupos dentro das empresas.

O estudo de caso de Oldham e Rotchford (1983) traz uma abordagem comportamental porque analisa a relação entre as características dos escritórios e a reação dos empregados quanto às experiências interpessoais, de trabalho e ambientais. Os resultados obtidos pelos autores demonstraram que existe uma correlação negativa entre as características dos escritórios, tais como tamanho e iluminação, e as reações dos empregados, como satisfação e concentração. Portanto, quanto maior o tamanho do espaço de trabalho, por exemplo, menor a satisfação dos empregados.

Um estudo mais antigo de Hatch (1987) sobre escritórios abertos analisou a relação entre as barreiras físicas e a produtividade dos empregados por meio de um estudo de caso em empresa de alta tecnologia. A autora desenvolveu um estudo que explora os diferentes tipos de atividades de interação (trabalhar sozinho ou em grupo, reuniões, interrupções,

intervalos, etc.) e as barreiras físicas das empresas (posições das mesas, existência de paredes e portas, etc.). Ela analisou também a relação entre o design e a satisfação dos empregados, conforme a posição hierárquica do indivíduo, a independência da atividade em relação aos outros e sua incerteza.

Ela observou que as barreiras favorecem a interação e a formação de identidade no local de trabalho, o que aumenta a satisfação do empregado. Além disso, verificou-se que quanto maior o nível hierárquico da pessoa, mais tempo ela gasta em reuniões e telefonemas para contato. Tal estudo, portanto, enfatiza a postura comportamental de análise do espaço.

O artigo de Oldham e Brass (1979) de abordagem comportamental analisa que as alterações feitas no espaço físico afetam a comunicação e a interação social. Este artigo mostra como a satisfação e a motivação dos empregados se reduzem quando mudam para um novo espaço. Por meio de um estudo de caso com empregados que mudaram de escritórios fechados para abertos, os autores concluíram que na maioria dos casos houve uma queda da produtividade e da satisfação devido à dificuldade de concentração no novo espaço.

Após a releitura dos artigos analisados, identificamos algumas diferenças e semelhanças na metodologia de estudo e nas conclusões obtidas pelos autores.

Com relação à metodologia, vários autores adotaram a pesquisa de campo para provarem seus argumentos, tais como Segnini (1989), Alcadipani e Almeida (2000), Oldham e Brass (1979), Oldham e Rotchford (1983), Hatch (1987) e Hatch (1990). Essas pesquisas verificaram na prática os conceitos teóricos desenvolvidos pelos autores e forneceram uma visão realista do que ocorre na maioria das empresas.

Ademais, observamos que alguns artigos são genéricos e não tratam da realidade do espaço físico nas empresas, mas de questões gerais sobre as organizações. Os artigos mais genéricos são Motta (1984), Hatch (1997a) e Hatch (1997b), nos artigos sobre cultura e ideologia das organizações, e Segnini (1989). Por outro lado, a nossa bibliografia também incluiu autores como Fischer (1993), Steele (1973), Hatch (1990) e Hatch (1997c) que estudaram o espaço físico das empresas, enquanto que Alcadipani e Almeida (2000), Oldham e Brass (1979), Oldham e Rotchford (1983) e Hatch (1987) analisaram

especificamente os escritórios abertos. Estes três últimos autores utilizaram a metodologia de pesquisa de campo para serem mais precisos em suas análises.

Analisando-se os artigos dos autores que adotam a postura comportamental de estudo do espaço, encontramos algumas semelhanças nas suas conclusões. Todos os autores verificaram que realmente o espaço afeta o comportamento dos empregados. Os estudos de Oldham e Rotchford (1983) e Oldham e Brass (1979) concluem que os escritórios abertos reduzem a satisfação dos empregados. Além disso, estes artigos juntamente com o de Steele (1973) demonstraram que a concentração diminuiu nestes espaços. As conclusões dos dois primeiros artigos também se aproximam com as de Hatch (1987), pois todos afirmam que a ausência de paredes dificulta a interação social, ao mesmo tempo em que impede a construção da identidade dos empregados. Isto se justifica porque eles se sentem inseguros e não conseguem personalizar o espaço, devido à necessidade de dividi-lo com os colegas.

Todos eles chegaram a conclusões semelhantes pelo mesmo método de análise, exceto Steele (1973), cujo artigo é predominantemente descritivo.

Os autores agrupados dentro da abordagem simbólica apresentam diferenças mais significativas do que semelhanças. O artigo sobre cultura organizacional de Hatch (1997a) que adota uma posição simbólica mais explícita argumenta que as ações dos indivíduos em relação ao seu trabalho (inclusive aos elementos do espaço) são guiadas pela cultura organizacional. Esta cultura, por sua vez, foi construída através da atribuição de símbolos pelos indivíduos.

Por outro lado, Fischer (1993) afirma que os indivíduos atribuem significados ao espaço de trabalho e analisa que a construção destes símbolos está relacionada com o espaço físico em que estão situados. Portanto, o autor é mais específico na questão do simbolismo ao adotar uma postura mais voltada para a influência do espaço físico na construção da cultura organizacional.

Apesar das diferenças existentes entre os enfoques dos autores, encontramos semelhanças entre as conclusões obtidas por eles. Todos afirmam que os indivíduos atribuem significados aos elementos, seja eles físicos ou não, e que formam a cultura da organização, refletindo a identidade e os valores predominantes nas empresas.

A principal diferença entre os autores críticos está na profundidade de análise adotada em seus artigos. Motta (1984), Segnini (1989) e Hatch (1997b) são mais genéricos ao tratar da ideologia e poder nas organizações, não entrando em detalhes sobre fatores determinantes deste componente. Já o artigo de Alcadipani e Almeida (2000) é mais específico no assunto, porque estuda a condição de vigilância criada pela imposição de um novo espaço de trabalho aos empregados.

Existem, no entanto, algumas diferenças entre os três primeiros autores com relação à metodologia de estudo. Motta (1984) trata da transmissão da ideologia dominante e como isto afeta a personalidade dos empregados. Hatch (1997b) desenvolve uma análise de três teorias sobre a forma de controlar os funcionários e Segnini (1989) realiza uma pesquisa de campo para analisar como o poder controla a vida dos trabalhadores. Apesar de Alcadipani e Almeida (2000) também realizarem uma pesquisa de campo, seu estudo difere do de Segnini (1989) por ter sido feito em uma empresa de escritório aberto e ter focado mais o componente físico em sua análise.

As conclusões de Motta (1984) e Segnini (1989) se assemelham porque mostram que o controle produz uma nova personalidade no empregado ao regular sua vida profissional e pessoal. Adotando uma abordagem psico-social, Motta (1984) diz que os empregados incorporam os objetivos das empresas e Segnini (1989) afirma que estes objetivos homogeneizam os funcionários. Hatch (1997b) não comenta sobre o surgimento de uma nova personalidade, mas diz que os empregados desenvolvem uma falsa consciência quando incorporam estes objetivos estipulados pelas empresas, agindo em benefício da classe dominante.

Todos os autores que assumem uma abordagem mais crítica argumentam que o poder controla as atitudes dos empregados, mas somente Alcadipani e Almeida (2000) e Motta (1984) relatam quais são os efeitos negativos deste poder no comportamento dos empregados, que são o estresse e a angústia, enquanto que Hatch (1997b) e Segnini (1989) não especificam quais são estes efeitos.



## **5. Apresentação dos resultados obtidos com a observação dos escritórios**

Nesta etapa, apresentamos os dados coletados nas observações de campo realizadas nas empresas A e B. Primeiramente, faremos uma breve descrição de cada empresa informando as suas principais características e ramo de atuação. Em seguida, descreveremos os principais aspectos observados nos escritórios conforme mencionado na tabela 1 deste relatório.

### **Empresa A**

#### Descrição

A empresa analisada é uma organização transnacional que produz e comercializa produtos e equipamentos utilizados pelo setor de pré-impressão, e atua no Brasil desde 1996. Ela emprega 300 funcionários nas unidades de São Paulo e Suzano.

O escritório observado na unidade de São Paulo possui cerca de 40 funcionários trabalhando em dois andares amplos de um prédio recente e moderno da cidade. A observação dos espaços consistiu em uma análise do *lay out* dos escritórios, do comportamento dos empregados diante de seus postos de trabalho, e da interação estabelecida entre os funcionários. A seguir, apresentaremos os dados coletados pela nossa pesquisa separados por tópicos de maior importância.

#### *1. Modelo do escritório*

O escritório da empresa A é aberto para os empregados em geral, tais como analistas, assistentes e gerentes, mas reserva uma sala fechada para o diretor de cada área da empresa. As mesas dos funcionários estão dispostas em cruz (um trabalha de frente para o outro) ou lado a lado, e não há separação física entre os funcionários de cada departamento. A distância entre as mesas é grande e não há problemas de espaço para a circulação e acomodação dos empregados. A sala do gerente é bastante espaçosa, com uma mesa particular e outra para reuniões, e possui vidros que permitem a visualização de todos os empregados da área.

## *2. Design dos escritórios*

A empresa A possui um *lay out* bonito e moderno. Os tons do ambiente são predominantemente sóbrios, nas cores branca, bege, cinza e azul, com alguns detalhes nas cores vermelha e verde. Existem vários quadros modernos coloridos e plantas de médio porte que dão mais alegria e vida ao escritório. A recepção é um dos lugares mais escuros da empresa, pois a mesa e os sofás são pretos e o carpete é cinza escuro, além da iluminação ser fraca. As mesas dos funcionários são brancas e as cadeiras cinzas ou pretas. O carpete é branco com alguns detalhes em vermelho e verde. Os armários de arquivos são pretos e grandes, além de bem organizados.

## *3. Condições físicas de trabalho*

### ✓ Temperatura

O clima da empresa é adequado no verão, mas frio no inverno devido à baixa temperatura do ar condicionado.

### ✓ Iluminação

O escritório é bem iluminado devido à existência de amplas janelas por todo o espaço e ao uso intenso de iluminação artificial.

### ✓ Barulho

Não existe nenhum ruído proveniente do exterior porque a empresa apresenta um excelente sistema de isolamento interno. O barulho interno é mínimo, sendo apenas de conversas paralelas, campainhas de telefones e ruído da máquina de café.

## *4. Objetos de trabalho*

A disposição de todos os objetos de trabalho é padronizada e semelhante em toda a empresa. Os computadores, mesas, cadeiras, impressoras, armários, telefones estão localizados de maneira organizada e planejada, de modo que qualquer alteração neles ocasionaria problemas no espaço. A ergonomia está adequada e os objetos de trabalho oferecem dispositivos para garantir o bem-estar aos empregados, tais como filtro de tela. O



## A influência do espaço físico dos escritórios abertos no comportamento dos empregados

único inconveniente é a distância do aparelho de fax e da máquina de cópias das mesas dos funcionários. Além dos objetos da empresa, alguns empregados utilizam instrumentos pessoais para personalizar o local de trabalho, como porta-retratos, esculturas, livros, relógios, cofres, bonecos, etc.

### *5. Instrumentos de segurança*

A empresa possui extintores de incêndio e saídas e escadas de emergência.

### *6. Relacionamento entre os empregados*

A relação entre os funcionários é intensa nos poucos instantes em que ocorre, e tem como objeto principal de discussão os assuntos relativos ao trabalho. A maioria dos empregados evita tratar de assuntos pessoais durante as primeiras horas do dia, mas ao final do expediente notamos uma maior descontração para tratar desses assuntos.

### *7. Privacidade*

Pudemos observar que os empregados perdem a privacidade no escritório aberto e têm que compartilhar o produto de seu trabalho com os colegas. No caso da empresa A, os empregados podem tratar dos assuntos confidenciais nas salas de reuniões, com uma prévia reserva para sua utilização. Certamente, o diretor de cada área dispõe de maior privacidade em sua sala fechada.

### *8. Concentração*

Grande parte dos empregados pareceu não ter problemas para concentrar-se no trabalho, mas verificamos que alguns se distraíam facilmente com qualquer ruído ao seu redor.

### *9. Tipo de comunicação*

A comunicação desenvolvida entre os empregados é predominantemente informal tanto para assuntos profissionais quanto pessoais. As expressões e os vocábulos são simples e não há a utilização de gírias populares. Em momentos de descontração os colegas se divertem com piadas. A formalidade geralmente é utilizada com pessoas de fora da empresa, tais como clientes e fornecedores.

#### *10. Competição no ambiente de trabalho*

A partir da observação das expressões e do comportamento dos empregados, pudemos verificar que existe um clima de competição entre eles. Todos pareceram querer demonstrar que trabalham mais intensamente do que seus colegas e aparentam estar constantemente vigiando uns aos outros.

#### *11. Interação intra e interdepartamental*

O relacionamento entre os empregados da mesma área é muito mais intenso do que entre pessoas de áreas diferentes. Isto se deve não somente pela diferença de conteúdo do trabalho, mas também pela distância física entre as áreas. Apesar disso, existem algumas áreas que interagem mais intensamente entre si porque precisam compartilhar algumas informações como, por exemplo, a área de Vendas com Marketing, e Recursos Humanos com todas as outras.

#### *12. Espaços informais*

A empresa A possui duas copas organizadas e de tamanho médio, uma por andar, com equipamentos modernos e em perfeitas condições, tais como máquinas de café e de refrigerante, geladeira, armário com louças, pia e microondas. Não existem portas, apenas um vidro que separa o ambiente do escritório da empresa, e a movimentação interna provavelmente incomoda os empregados que trabalham próximos dela. Não existem cadeiras e mesas, apesar de parecerem não serem necessárias pela reduzida permanência dos empregados no local (de 2 a 3 minutos). Muitos deles levam o café ou o lanche para a mesa de trabalho para não perderem muito tempo de trabalho.

Os horários mais freqüentados são os das 11 horas da manhã e das 17 horas. Não existe muita conversa no local, apenas quando se reúnem várias pessoas amigas entre si. O principal assunto discutido é profissional e esporadicamente surgem comentários sobre questões pessoais. Em geral, pudemos verificar que a copa não representa um ponto de encontro entre os funcionários da empresa.

#### *13. Relação entre hierarquia e espaço*

A existência de salas fechadas para os diretores de cada área reforça as relações hierárquicas da empresa, pois os coloca em situação privilegiada em relação aos demais funcionários. A justificativa da necessidade de maior privacidade por este profissional parece não ser muito relevante, pois existem outros empregados que necessitam de igual ou maior privacidade e concentração em suas atividades de trabalho.

## **Empresa B**

### Descrição

A segunda empresa selecionada para nossa pesquisa é uma seguradora que fornece produtos para automóveis, saúde e riscos especiais (proteção ao patrimônio), e alguns serviços como rede de oficinas, assistência 24 horas, cartão fidelidade, entre outros. O mesmo procedimento de observação dos escritórios foi aplicado a esta empresa: analisamos o *lay out*, o comportamento e o relacionamento entre os empregados. Segue abaixo a observação do espaço analisado.

#### *1. Modelo do escritório*

Esta empresa apresenta um modelo misto de escritório, pois grande parte da empresa é formada por escritórios abertos, onde trabalha grande parte dos funcionários da área, e fechados para os diretores de cada área. No entanto, existem alguns poucos espaços constituídos predominantemente de salas fechadas e individuais para cada funcionário. Ademais, todas as áreas estão separadas umas das outras por paredes, andares ou divisórias. As mesas dos funcionários estão dispostas lado a lado ou separadas de modo que cada empregado não tenha que dividir o espaço de trabalho. A distância entre as mesas é muito pequena em alguns departamentos e demasiadamente grande em outros, o que representa uma desigualdade na distribuição dos espaços. A sala dos gerentes é ampla e possui vidros que permitem a visualização do trabalho dos outros empregados. Não existem salas de reuniões na empresa, apenas mesas destinadas para tal na sala dos gerentes.

Cabe ressaltar que essa empresa não possui um modelo padrão e tem como referência de *lay out* as necessidades e a natureza do trabalho específico de cada área.

## *2. Design dos escritórios*

O prédio está localizado no centro da capital e suas instalações são antigas e velhas, com algumas paredes e teto em péssimo estado de conservação. Não existe um padrão de cores e da disposição dos objetos de trabalho, o que faz essa escolha um critério de cada área da empresa. Portanto, cada espaço visitado possuía um tipo de *lay out* diferente. Não existem muitos objetos decorativos, os quadros das paredes fazem propaganda da própria empresa e os vasos de flores são pequenos e escassos.

As cores são variadas, com a predominância das cores branca, cinza, bege e marrom, e sem harmonia entre si. Em geral, os escritórios não são muito organizados porque existem muitos arquivos espalhados por toda a empresa.

## *3. Condições físicas de trabalho*

### ✓ Temperatura

O ar condicionado não está presente por toda empresa, fazendo com que a temperatura de alguns departamentos seja adequada, enquanto que a de outros é extremamente elevada (o ventilador não refresca o suficiente).

### ✓ Iluminação

O escritório é bem iluminado devido à existência de amplas janelas e à utilização da iluminação artificial.

### ✓ Barulho

O ruído proveniente do exterior é intenso porque a empresa não possui sistema de isolamento para o barulho do trânsito do centro da cidade. Internamente, o ruído é mínimo, sendo apenas de conversas paralelas, campainhas de telefones e ruído da máquina de café.

## *4. Objetos de trabalho*

Não existe um padrão de disposição dos objetos de trabalho e cada empregado organiza os materiais de sua mesa conforme suas próprias necessidades, mas não pode tirá-las do local

estabelecido. Por esse motivo, cada espaço possui uma aparência peculiar e conservadora, sem padrão nenhum de organização. Existem muitos papéis espalhados nas mesas dos funcionários, principalmente daqueles que lidam com documentos. Isto porque grande parte do conteúdo de trabalho da empresa não pode ser informatizada e arquivada em computadores.

Existem alguns departamentos cujas mesas estão demasiadamente próximas umas das outras, enquanto que em outros elas estão muito distantes. Alguns empregados não têm todos os materiais de trabalho próximos de si porque alguns armários e aparelhos localizam-se em áreas mais distantes. A maioria dos empregados possui objetos pessoais em cima de suas mesas, como porta-retratos e bonecos, além de enfeites espalhados pelo escritório, como vasos de flores.

#### *5. Instrumentos de segurança*

A empresa possui extintores de incêndio e saídas e escadas de emergência pouco visíveis.

#### *6. Relacionamento entre os empregados*

A interação entre os empregados é intensa e constante durante todo o expediente e os assuntos discutidos variam de profissionais para pessoais. Não existe temor para tratar de assuntos pessoais e a descontração ocorre a qualquer momento no trabalho. Os empregados pareceram ter desenvolvido laços de amizade fortes, sem receios das regras organizacionais.

#### *7. Privacidade*

Os empregados que trabalham no escritório aberto da empresa B perdem um pouco de privacidade quando têm de compartilhar o espaço de trabalho com outros colegas. Como não existem salas de reunião para tratar de assuntos confidenciais, os empregados devem cuidar destes aos olhos de todas as pessoas. Apesar desse inconveniente, os empregados dessa empresa não pareceram incomodados com essa situação e lidam com essas questões sem grandes constrangimentos. Certamente, o diretor de cada área dispõe de maior privacidade em sua sala fechada.

#### *8. Concentração*

Observamos que, aparentemente, alguns empregados tinham dificuldades para se concentrar em seu trabalho, principalmente quando se tratava de atividades estratégicas. Isso porque o ruído e a movimentação no escritório distraíam-nos facilmente e os impedia de continuar seu trabalho. Poucos aparentaram estar profundamente concentrados em suas atividades a todo o momento sem se importar com o barulho.

#### *9. Tipo de comunicação*

A informalidade predomina durante todo o processo de comunicação entre os empregados, não existindo praticamente conversa formal dentro da empresa. O vocabulário é comum e, em algumas áreas, há a utilização de gírias populares (principalmente pelos empregados de menor nível de escolaridade). Em momentos de descontração os colegas se divertem com piadas.

#### *10. Competição no ambiente de trabalho*

Devido ao saudável relacionamento entre os empregados, tivemos a impressão de que na empresa B não existe um clima de competição entre eles, apesar da vigilância permitida pelo escritório aberto. Pela análise da maneira como eles trabalham não encontramos evidências de que haja preocupação de mostrar aos outros que estão trabalhando mais intensamente.

#### *11. Interação intra e interdepartamental*

O relacionamento entre os empregados da mesma área é muito mais intenso do que entre pessoas de áreas diferentes. Isso se deve não somente pela diferença de conteúdo do trabalho, mas também pela distância física entre as áreas, que estão separadas por paredes, divisórias, andares e até mesmo situadas em diferentes prédios. Esta distância reforça a formalidade entre pessoas de áreas diferentes que muitas vezes nem se conhecem. É claro que existem algumas áreas que interagem mais entre si, principalmente a de Recursos Humanos com as outras, mas ainda assim a informalidade é mais intensa dentro dos departamentos.



### *12. Espaços informais*

Em alguns prédios da empresa B não existem espaços destinados a pontos de encontro entre os funcionários. Não existe copa, refeitório ou similares para que os empregados tomem café. Nestes prédios, existe uma copeira que passa nas mesas em horários predeterminados oferecendo apenas café aos funcionários, e, caso eles queiram tomá-lo em outro horário, não podem dispor desse serviço. Um dos prédios possui um pequeno espaço com um aparelho de microondas à disposição dos empregados para esquentar o almoço. Em horários de pico, a frequência é muito grande e surgem filas de espera.

Em outros prédios, existem pequenas copas com poucos equipamentos, tais como máquinas de café, pia e microondas à disposição dos empregados. A frequência é muito pequena e mais intensa nos horários das 11 e das 16 horas. Não existem muitas conversas dentro desse local e, quando acontecem, são referentes a questões pessoais e raramente sobre assuntos de trabalho.

### *13. Relação entre hierarquia e espaço*

A existência de salas fechadas para os diretores de cada área reforça as relações hierárquicas da empresa, pois os coloca em uma situação privilegiada em relação aos demais funcionários. A justificativa da necessidade de maior privacidade por esse profissional não parece ser muito relevante, pois existem outros empregados que necessitam de igual ou maior privacidade e concentração em suas atividades de trabalho.

Ademais, a decisão do modelo de *lay out* em cada área cabe à cúpula da empresa, o que dificulta a satisfação das reais necessidades de cada departamento.



## **6. Apresentação dos resultados obtidos com as entrevistas**

Apresentamos a seguir os resultados obtidos para a empresa A e, em seguida, os resultados da empresa B. A íntegra das entrevistas está no anexo 1 deste relatório.

### **Empresa A**

#### *1. Entrevistado 1*

*Cargo: Assistente Administrativo da Controladoria*

*Tempo na empresa : 8 meses*

A entrevista realizada com o funcionário 1 possibilitou-nos compreender como o escritório aberto influencia o comportamento no trabalho. Ele demonstrou ser muito favorável ao modelo de escritório aberto porque, segundo ele, a comunicação é maior e mais informal, o que ajuda no estabelecimento de uma relação mais próxima com os outros colegas de trabalho. Ele também comentou que no espaço aberto as pessoas podem se ver e ter uma visão geral de como o trabalho dos outros funciona.

A crítica feita ao escritório fechado é a de que as salas inibem a comunicação direta e instantânea entre os funcionários, ou seja, as pessoas receiam atrapalhar o outro, porque não sabem se ele está ocupado. O entrevistado alertou que nos espaços fechados a comunicação entre as pessoas ocorre apenas em momentos extremamente necessários, enquanto que nos escritórios abertos ela é mais freqüente e pode ocorrer em momentos de pouca necessidade.

Apesar dos elogios feitos ao escritório aberto, quando perguntado se existe competição na empresa devido à vigilância entre os empregados, o entrevistado concordou com a existência deste clima, mas ao mesmo tempo argumentou que os empregados têm que cumprir prazos em qualquer tipo de espaço seja ele aberto ou fechado.

O entrevistado afirmou que o design da empresa afeta o seu trabalho e disse gostar muito dele por causa dos quadrados coloridos no carpete, pois ele não gosta de espaços totalmente brancos. Ele acha que o clima é adequado (apesar de às vezes sentir um pouco de frio por causa do ar condicionado central), as disposições dos seus objetos de trabalho estão

apropriadas e o barulho é mínimo, devido ao lacre no prédio e ao silêncio no ambiente de trabalho, o que não prejudica sua concentração. O trabalho dele precisa de bastante interação com a sua chefe e, em seu caso, o espaço aberto favorece a comunicação entre eles, pois estão trabalhando na mesma mesa.

O entrevistado disse que o espaço físico não pode ser alterado por qualquer funcionário, somente pela diretoria e com a autorização da matriz, porque afeta a distribuição do espaço dos outros funcionários e altera o *lay out* proposto. Apenas pequenas mudanças, que não afetem a estrutura espacial como um todo, podem ser realizadas pelos funcionários sem a permissão da diretoria. O único problema que o funcionário comentou sobre o atual espaço físico é a distância de seu posto de trabalho em relação ao SAC, mas que não representa grande problema porque ele não costuma ir muitas vezes até este local.

Na opinião do entrevistado 1, a copa é um lugar onde as pessoas tomam café e eventualmente conversam com outros funcionários. Ele não acha que as pessoas vão até o local apenas para conversar.

## *II. Entrevistado 2*

*Cargo: Gerente regional de tesouraria*

*Tempo na empresa: 2 anos e meio*

O gerente entrevistado apresentou diversos pontos favoráveis à utilização de escritórios abertos pelas empresas, ressaltando, sobretudo, o ganho na comunicação e na interação entre os departamentos. Ele disse que em escritórios fechados a interação dentro dos departamentos tem a mesma intensidade da existente em escritórios abertos, porque geralmente as pessoas do departamento trabalham em uma única sala, mas ficam separadas dos outros departamentos. Portanto, o escritório aberto permite que os departamentos conheçam o que o outro está fazendo e intensifica a comunicação entre eles, tornando-a mais eficiente e ágil. Para ele, o relacionamento no trabalho é fundamental em qualquer empresa e para qualquer tipo de atividade, e, por isso, o escritório aberto é muito importante para aumentar a produtividade das empresas. Ademais, ele afirmou que o tipo

de comunicação é mais informal, permitindo que se reduzam os pontos de atrito entre os empregados.

O entrevistado 2 comentou que o espaço aberto permite que o gerente observe o trabalho dos empregados para verificar se eles estão satisfeitos ou sobrecarregados. No entanto, ele não disse nada a respeito da influência desta vigilância no trabalho, ou seja, se está afetando ou não o comportamento dos empregados. Com relação ao clima de competição criado pela vigilância entre os empregados, o gerente afirmou que isto depende muito da personalidade da pessoa, ou seja, não são todos que se sentem impelidos a trabalhar mais em escritórios abertos. Ele citou um caso em que um empregado competia com outros, mas não entrou em detalhes para não o comprometer. Mas no geral, ele disse que os empregados da empresa se acostumaram com a supervisão e não sentem nenhuma pressão ou incômodo enquanto trabalham.

Quando perguntado se a existência de salas fechadas para os diretores dos departamentos reforça a hierarquização na organização, o entrevistado disse que não existe esta idéia porque os diretores necessitam de salas próprias para tratar de assuntos confidenciais. Para ele, a hierarquização seria gerada se fossem criadas salas para o subgerente e para chefes de seção, tornando a empresa muito mais formal.

Para o entrevistado, existe um pouco de perda de privacidade em escritórios abertos, mas este problema pode ser resolvido nas salas de reunião que permitem maior privacidade para tratar de assuntos ligados ou não à empresa. Ele afirmou que a perda de privacidade é pequena quando comparada ao ganho em comunicação.

Apesar das vantagens citadas pelo gerente, ele apontou um problema na disposição dos objetos de trabalho de seu departamento. Ele reclamou que o fax fica muito longe de seu posto de trabalho, obrigando-o a se levantar sempre que precisa utilizá-lo. Para ele, o visual moderno e a boa iluminação da empresa afetam positivamente a sua produtividade, e o barulho existente devido à circulação de pessoas não prejudica a sua concentração.

### *III. Entrevistada 3*

*Cargo: Advogada Júnior*

*Tempo na empresa: 3 anos*

A advogada é a única funcionária que trabalha na área jurídica dentro da empresa e seu tipo de trabalho envolve atividade de leitura e raciocínio e necessita de muita concentração. Por este motivo, a entrevistada apontou diversos inconvenientes do modelo de escritório aberto para o tipo de trabalho desenvolvido por ela, sobretudo na questão da dificuldade de concentração e na perda da privacidade em ambientes abertos.

O principal aspecto negativo do escritório aberto citado por ela foi a dificuldade de concentração no trabalho. Ela trabalha com pessoas da área de Recursos Humanos, que recebem funcionários para tratarem de assuntos referentes à remuneração, e *General Services*, que trata de problemas em máquinas apontados pelos empregados. Então, existem muitas pessoas circulando em seu espaço de trabalho, além do barulho dos telefonemas que constantemente o RH está atendendo, impossibilitando a atenção nas leituras e nas formulações de contratos. Por este motivo, ela precisa levar material de trabalho para casa ou para uma sala de reunião, ou então chegar mais cedo ou sair mais tarde da empresa. Apesar de criticar o espaço aberto, a entrevistada enfatizou que a culpa também é dela porque não consegue se concentrar em lugares abertos e, eventualmente, recebe outros funcionários para tratarem de assuntos contratuais.

Outro ponto desfavorável do espaço aberto apontado por ela é a perda de privacidade para assuntos particulares ou profissionais. Ela citou que, em seu ambiente de trabalho, muitas pessoas se sentem constrangidas de se dirigir até o departamento de RH para tratar sobre demissões ou salários, pois sabem que outros funcionários podem escutar seus problemas. Para resolver este inconveniente, ela disse ser possível o uso da sala de reunião, mas que não é muito bom porque não se têm à disposição todos os materiais de trabalho. Além deste problema, ela citou que não se sente à vontade para tratar de assuntos pessoais ao telefone, porque não gosta que os outros dêem opiniões em sua vida particular.

Apesar de todos os problemas citados, a entrevistada apresentou alguns aspectos positivos dos escritórios abertos. Primeiramente, ela destacou a acessibilidade proporcionada pelo espaço que possibilita interagir ou tirar dúvidas com as pessoas certas no momento certo. Além disso, ela argumentou que o espaço aberto proporciona maior transparência, pois

#### A influência do espaço físico dos escritórios abertos no comportamento dos empregados

todos sabem o que os outros estão fazendo, impossibilitando que se faça algo escondido. Outro aspecto favorável é a possibilidade de se evitar erros de trabalho, porque as pessoas podem tirar dúvidas com colegas que trabalham ao lado ou mesmo corrigir alguma informação incorreta de seus pares. A entrevistada não acredita que isto seja uma intromissão no trabalho do outro, mas uma grande ajuda para torná-lo mais eficiente. Ademais, ela disse que o bonito design da empresa estimula o seu trabalho, mas que não compensa os problemas físicos.

A advogada acredita que o espaço aberto facilita a comunicação e a amizade entre os funcionários destacando ser possível descobrir se o outro está engajado no seu trabalho. Ela concordou que a sala fechada para o diretor reforça a hierarquia dentro da empresa, mas disse ser necessária para pessoas que desenvolvem atividades “chaves” (estratégicas) dentro da empresa que exigem maior privacidade.

Ao final da entrevista, ela disse que o espaço prejudica o seu crescimento profissional, mas ao mesmo tempo afirma que não pode culpar o ambiente porque ela também tem culpa em não se adaptar ao modelo existente.

#### *IV. Entrevistada 4*

*Cargo: Gerente de informática*

*Tempo na empresa: 2 anos e 3 meses*

A entrevistada apontou alguns aspectos positivos e negativos do escritório aberto sem ser tendenciosa em relação a nenhum deles. Ela também comentou sobre a comunicação dentro dos departamentos, as condições físicas do ambiente e a distância entre os postos de trabalho.

O ponto positivo do escritório aberto apontado pela gerente é a possibilidade de ver os empregados trabalhando e ter acesso a mais informações, sem precisar solicitar um feedback. Ela disse que isto a ajuda controlar a sua área, ou seja, facilita a interação e a vigilância sobre os empregados. Apesar de citar este aspecto de controle, a entrevistada não acredita que exista um clima de competição entre os empregados para demonstrar a ela que



estão trabalhando mais. Outro aspecto favorável dos espaços abertos é o aumento da comunicação, tanto formal quanto informal, entre os funcionários, principalmente dentro dos departamentos, que podem interagir mais intensamente. Ela disse que a interação entre os departamentos aumenta nos escritórios abertos, mas enfatizou que ela é maior entre os empregados dentro das áreas.

Por outro lado, a entrevistada apontou duas desvantagens em relação ao espaço aberto. A primeira é o ruído que prejudica a concentração no trabalho, principalmente porque a área de informática é uma das que exigem maior concentração dentro da empresa. A outra desvantagem citada é a perda de privacidade para tratar de assuntos confidenciais em telefonemas, mas que não é tão significativa quanto à dificuldade de concentração. Apesar destes problemas, a gerente comenta que o escritório fechado não seria muito apropriado para o seu trabalho, porque cria muitas barreiras e dificulta o fluxo de informações.

A entrevistada disse que o design futurista da empresa estimula o seu trabalho, pois ela gosta das cores sóbrias do espaço. Ela citou que atualmente a distância entre os postos de trabalho está adequada, mas antigamente todos os empregados trabalhavam em apenas um andar e as unidades ficavam muito próximas umas das outras, provocando muito barulho e dificultando a concentração dos funcionários. Por fim, a funcionária comenta que as condições físicas do ambiente estão adequadas e que o único problema é a baixa temperatura do ar condicionado.

#### *V. Entrevistado 5*

*Cargo: Vendedor interno*

*Tempo na empresa: 3 anos*

Esta entrevista foi feita na mesa de trabalho do funcionário, pois ele não podia deixar o local para ir até a sala de reunião. Isto porque ele precisa atender muitos telefonemas importantes de clientes e fornecedores a todo o momento. Dessa forma, pudemos analisar que existe muita interação entre os funcionários em seu departamento, mas também muito barulho de conversas ao telefone e discussões entre os vendedores.

## A influência do espaço físico dos escritórios abertos no comportamento dos empregados

O vendedor demonstrou ser muito favorável ao escritório aberto, principalmente porque o tipo de atividade desenvolvida por ele necessita de muita interação com outros empregados. Para ele, a informação flui melhor no espaço aberto possibilitando uma comunicação mais direta e informal dentro da sua equipe, pois em sua opinião os escritórios fechados inibem as informalidades entre as pessoas.

Por outro lado o entrevistado apontou algumas desvantagens do escritório aberto da empresa. Ele disse que sua área é a mais barulhenta da empresa o que dificulta a sua concentração em atividades de raciocínio. Outro problema apontado por ele é que, em seu caso, o espaço dificulta a comunicação com outras unidades de negócios porque a área em que trabalha está isolada das demais. Portanto, ele disse que a comunicação é muito mais intensa dentro do seu departamento do que com os outros departamentos. Porém, apesar destes problemas o vendedor disse gostar muito de escritórios abertos por causa da possibilidade de se fazer amizades, e certamente não se adaptaria em ambientes fechados.

O vendedor não sente que sua privacidade esteja sendo prejudicada no espaço aberto e disse não se constranger a tratar de assuntos pessoais no trabalho. Ele gosta de utilizar objetos pessoais para personalizar seu espaço de trabalho e melhorar o ambiente. Na visão dele, o design não representa um fator de motivação em seu trabalho, embora a distribuição do *lay out* esteja adequada e de fácil acesso.

No departamento comercial, o entrevistado disse não existir um clima de competição entre os funcionários, pois todos realizam atividades semelhantes, solicitando sempre que necessário ajuda aos colegas de equipe. Entretanto, ele acredita que as pessoas tendem a fazer comentários maldosos se o outro não estiver realmente trabalhando.

### *VI. Entrevistada 6*

*Cargo: Analista de Marketing*

*Tempo na empresa: 1 ano e meio*

A entrevista com esta funcionária foi extremamente autêntica e profunda. Ela revelou suas opiniões sobre escritórios abertos sem constrangimentos e foi bastante convicta em suas



respostas. Além das vantagens e desvantagens dos escritórios abertos, ela apontou algumas diferenças no tipo de comunicação desenvolvidos pelos empregados em ambientes fechados e abertos, e como este influencia a intensidade do trabalho.

As desvantagens do escritório aberto citadas por ela foram a dificuldade de concentração e a falta de privacidade. Para o seu caso, entretanto, a concentração não representa grande problema porque ela não se dispersa muito facilmente em ambientes barulhentos, embora sinta falta de privacidade quando deseja guardar segredo de algum lançamento da empresa.

O principal ponto favorável ao ambiente aberto é a maior comunicação e acessibilidade a outros funcionários. Ela disse que em espaços fechados a comunicação fica mais lenta porque as pessoas temem interromper quem está dentro de uma sala e o deslocamento para interagir com outros departamentos, fundamental para o seu tipo de trabalho, fica mais difícil.

Em um primeiro momento, a entrevistada afirmou que o tipo de comunicação em escritórios abertos é mais informal. Porém, quando indagada se a vigilância causa constrangimentos para tratar de assuntos informais, ela concordou com este argumento dizendo que as pessoas passam a se policiar mais em suas conversas, evitando as informalidades. Apesar deste contraponto, ela alertou que os escritórios fechados também inibem a comunicação informal porque o deslocamento das pessoas fica mais difícil. Corroborando com esta discussão, a entrevistada acredita que a intensidade de trabalho é grande nos dois tipos de espaços, pois nos escritórios abertos as pessoas temem o que os outros vão pensar se elas não estiverem trabalhando enquanto que nos escritórios fechados elas têm menor acessibilidade aos outros colegas, fazendo com que em ambos os casos exista uma tendência a trabalhar mais.

Em sua opinião, a comunicação entre os departamentos é pequena devido à cultura da empresa A, mas não ao espaço. Ela disse que mesmo se a empresa tivesse adotado o modelo de escritórios fechados, a comunicação entre os departamentos permaneceria tão escassa quanto é atualmente. Ela reclama que os funcionários da empresa são muito fechados e a interação informal acontece mais entre os colegas de dentro dos departamentos.

A entrevistada acredita que a copa é um local muito aberto que prejudica o trabalho de quem senta próximo a ela. Como ela trabalha bem próximo do local, ela reclama que existe muito barulho e que costuma ir mais vezes tomar café por sentir-se mais estimulada. A temperatura e as cores são adequadas ao ambiente, mas ela não gosta da iluminação das janelas que refletem na tela do computador. Em sua mesa de trabalho existem vários objetos pessoais que ela utiliza para tornar o ambiente mais agradável, tais como bichinhos, latinhas e porta-retratos.

## *VII. Entrevistado 7*

*Cargo: Supervisor de Logística*

*Tempo na empresa: 4 anos e meio*

O entrevistado apontou as vantagens e desvantagens dos escritórios abertos, mas demonstrou que, em seu caso, os pontos negativos superam os positivos. O primeiro problema apontado pelo entrevistado foi o modelo de sua cadeira com braços que se encostam à mesa. Ele citou também que os armários estão muito longe de seu local de trabalho exigindo maior tempo para deslocamento, que a temperatura está inadequada (ele sente muito calor por estar próximo a uma janela) e a iluminação precária.

Ele aponta apenas uma vantagem do escritório aberto que é a interatividade entre as pessoas. Por outro lado, ele relata uma série de aspectos negativos deste espaço: perda de privacidade, problemas na comunicação (algumas pessoas possuem um tom de voz muito irritante que atrapalha as conversas dos outros colegas), desconforto gerado pela vigilância dos outros empregados e também a dificuldade de concentração de algumas pessoas, não a dele. Apesar destes inconvenientes, ele se mostra desfavorável à implantação de escritório fechado porque dificulta a interação entre as pessoas. Na opinião do supervisor o melhor *lay out* seria o espaço aberto com baias, pois é possível abafar o som das conversas ao lado propiciando uma certa privacidade aos funcionários.

O entrevistado acha que a interação entre os departamentos praticamente não ocorre, somente dentro das áreas. Ele alerta que existe uma tendência a formarem painéis dentro dos departamentos, mas acredita que isto é normal e muito mais intensa em espaços

fechados. Por fim, ele demonstrou incômodo em relação à proximidade de seu local de trabalho com a copa, porque ele sente mais vontade de tomar cafés durante o dia, mas não se importa com o barulho proveniente do local.

## A influência do espaço físico dos escritórios abertos no comportamento dos empregados

Tabela 4: Análise das entrevistas da empresa A

Empresa A	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Síntese
Aspectos favoráveis do escritório aberto	Maior comunicação e interação entre os funcionários	Maior comunicação e interação entre os funcionários	Maior acessibilidade aos funcionários e a informações	Maior acessibilidade aos funcionários e a informações	Maior comunicação e interação entre os funcionários	Maior acessibilidade aos funcionários e a informações	Maior comunicação e interação entre os funcionários	Os aspectos mencionados pela maioria foram a maior comunicação e interação entre os funcionários, sendo que alguns citaram a maior acessibilidade aos colegas e a informações.
Tipo de comunicação predominante	Informal	Informal		Formal e informal	Informal	Informal		Majoria mencionou informal.
Competição no ambiente de trabalho	Há competição	Competição depende da pessoa	Não há competição	Não há competição	Não há competição	Competição depende da pessoa		Três mencionaram que não há competição, dois que ela depende da pessoa e apenas um citou que ela está presente no ambiente de trabalho.
Design e condições físicas do espaço	Design afeta seu trabalho	Design afeta seu trabalho	Design afeta seu trabalho	Design afeta seu trabalho	Design não afeta seu trabalho	Design não afeta seu trabalho	Design não afeta seu trabalho	Quatro acreditam que o design afeta o seu trabalho e três não concordam que exista alguma relação.
Temperatura	Fria			Fria		Boa	Quente	Dois mencionaram que o clima está frio, um acha quente e outro, adequado.
Barulho	Mínimo	Mínimo		Mínimo		Mínimo	Excessivo	Mais da metade dos entrevistados mencionou que o barulho é mínimo e um que é excessivo.
Iluminação		Boa				Excessiva	Escassa	As opiniões foram bem diversas: um acha boa, outro, excessiva, e outro, escassa.

A influência do espaço físico dos escritórios abertos no comportamento dos empregados

Privacidade no ambiente de trabalho		Não há privacidade	Não há privacidade	Não há privacidade	Há privacidade	Não há privacidade	Não há privacidade	Quase todos concordam que não há privacidade.
Concentração no ambiente de trabalho	É possível se concentrar	É possível se concentrar	Não é possível se concentrar	Não é possível se concentrar	Não é possível se concentrar	Concentração depende da pessoa	Não é possível se concentrar	Grande parte dos entrevistados disse que não conseguem se concentrar, dois falaram que isto é possível e apenas um acredita que a concentração depende da pessoa.
Interação intra e interdepartamental		Intensa nos dois tipos	Intensa nos dois tipos	Intradepartamental é mais intensa	Intradepartamental é mais intensa	Intradepartamental é mais intensa	Intradepartamental é mais intensa	Dois citaram que a interação é intensa nos dois tipos, mas a maioria acredita que a intradepartamental é mais forte.
Espaços informais	Copa favorece interação		Copa favorece interação			Copa favorece interação	Copa favorece interação	Quase todos acreditam que a copa favorece a interação.
Relação entre hierarquia e espaço			Sala fechada reforça hierarquia					O único entrevistado que comentou sobre esse assunto acredita que a sala fechada reforça a hierarquia.



## **Empresa B**

### *I. Entrevistada 1*

*Cargo: Seleccionadora de pessoal*

*Tempo na empresa: 4 anos*

A entrevista foi muito importante para obtermos uma visão geral de como funciona a disposição do espaço físico na empresa B. Ela disse que cada departamento possui um modelo de *lay out* diferente, podendo variar de um espaço aberto para um mais fechado, conforme as necessidades de cada área. Para o seu caso, o seu departamento está atualmente passando por uma reformulação do *lay out* proposta pela equipe de Recursos Humanos. Isto porque a parte de treinamento juntou-se com a de seleção e foi necessário uma junção espacial para que as duas áreas trabalhassem de maneira mais integrada. As pequenas mudanças de *lay out* podem ser feitas pelos próprios funcionários, desde que não comprometam a estrutura física como um todo.

Segundo a proposta feita pelos funcionários, as equipes de treinamento e de seleção trabalharão juntas em um escritório aberto, mas a entrevistada 1 ficará em uma mesa separada dos outros funcionários por baias, porque seu tipo de trabalho necessita de mais privacidade que os demais uma vez que ela trata do recrutamento e seleção de candidatos a vagas na empresa. Apesar disso, ela também necessita interagir com os colegas não somente de sua área, mas também de outros departamentos. Na sua opinião o espaço aberto facilita a comunicação intradepartamental, mas citou que há dificuldades para a comunicação interdepartamental por causa das separações físicas das paredes e dos diferentes andares. Mas mesmo assim, ela disse que acredita que os funcionários possuem uma relação bem próxima principalmente com as áreas cujas atividades estão relacionadas entre si.

Para a entrevistada, a informalidade não é possível em um ambiente de trabalho e os assuntos que os empregados conversam são de natureza profissional e, apesar de existirem algumas brincadeiras entre os funcionários, os assuntos não chegam a ser muito informais.

A entrevistada acredita que o barulho intenso prejudica a concentração de algumas pessoas, mas, no seu caso, isto não representa maiores problemas. Ela diz que tem privacidade suficiente por causa da separação com as baias entre os postos de trabalho. Em sua opinião, as condições físicas do ambiente, tais como luminosidade e temperatura, estão adequadas, mas que o barulho pode atrapalhar quando muito intenso. Para a funcionária, o design não é muito bonito, mas é agradável e adequado ao seu trabalho.

## *II. Entrevistado 2*

*Cargo: Gerente Administrativo/ Financeiro*

*Tempo na empresa: 6 anos*

*(escritório fechado com vidros que permitem observar os demais funcionários da área)*

O entrevistado apresentou um discurso bem favorável em relação ao espaço físico da empresa. Ele disse que, apesar de não ser um design muito bonito, o escritório é bem funcional e as distribuições dos objetos de trabalho estão adequadas ao seu trabalho. Ele trabalha em uma sala fechada com vidros nas paredes que permite a difusão da claridade no ambiente e a visualização dos outros funcionários do departamento de pessoal. Em seu caso, o tamanho do espaço está muito adequado, apesar de existirem departamentos em lugares pequenos em que os funcionários acabam se aglutinando mais.

O tipo de trabalho do gerente necessita de muita interação com outros funcionários porque sua área cuida dos serviços de apoio da empresa. Então, muitos funcionários de outros departamentos precisam se comunicar com ele para resolver alguns problemas. Como o *lay out* não favorece a interação com estas pessoas, ele freqüentemente recorre ao telefone para fazer a comunicação e se sente conformado com esta situação porque diz não ser possível unir os departamentos em um único andar do prédio. Como ele não interage muito intensamente com os funcionários do departamento de pessoal, ele não necessita de um escritório aberto e acredita que o atual modelo está adequado.

Quando perguntado sobre as reformulações do espaço físico, ele disse que a proposta do *lay out* é feita pelos funcionários da companhia e deve ser aprovada pela gerência executiva.

Apesar de afirmar que os empregados participam da elaboração da proposta, ele diz que o coordenador da área é quem sabe melhor onde cada funcionário trabalha melhor.

Em um dado momento da entrevista, perguntamos ao gerente se ele concorda que a vigilância facilitada pelos vidros exerce uma pressão para que os funcionários trabalhem mais intensamente. Ao responder esta pergunta, o entrevistado entrou em contradição em seu discurso. Inicialmente disse que não ocorre pressão para que os funcionários trabalhem mais, mas logo depois afirmou que os vidros servem para aumentar a produtividade.

O gerente acredita que a existência de vidros favorece a informalidade entre os funcionários e que não existe uma preocupação dos funcionários em conversar somente sobre assuntos profissionais por causa da vigilância dos demais colegas. Ao perguntarmos se a existência de uma sala fechada para o gerente reforça a hierarquização da empresa, ele disse que o espaço não representa um fator para a hierarquia e que outras variáveis são as responsáveis por este tipo de relação.

Com relação às condições de trabalho, o empregado disse que a temperatura está ideal (ele gosta do clima frio do ar condicionado), a luminosidade é boa e o barulho não prejudica o seu trabalho. Ele gosta de personalizar o seu espaço de trabalho com anjinhos da guarda para motivar o ambiente.

### *III. Entrevistada 3*

*Cargo: Supervisora de Departamento de Pessoal*

*Tempo na empresa: 16 anos*

A entrevistada foi muito sincera em suas respostas e não demonstrou receio em ser autêntica nas suas opiniões. Ela enfatizou muitos aspectos negativos do ambiente da empresa, mas mostrou-se favorável ao espaço aberto por causa do aumento da amizade entre os funcionários.

Um dos aspectos desfavoráveis ao *lay out* da empresa, segundo ela, é a falta de espaço em sua mesa e a pouca distância entre os postos de trabalho, que prejudicam seu rendimento quando necessita atender a alguns clientes. Além disso, ela não gosta do design do espaço e

disse que desestimula o seu trabalho, apesar do seu esforço em tentar mudar a aparência do ambiente. Outro aspecto negativo do espaço da empresa é a distância física entre os departamentos, que prejudica a interação interdepartamental e impossibilita a formação de laços de amizade com os colegas de outras áreas, favorecendo apenas uma relação formal entre eles.

Por outro lado, a entrevistada apontou diversos pontos positivos do espaço aberto. Um deles é a maior interatividade entre os funcionários de dentro de um departamento. Ela disse que a relação com seus colegas de escritório é bem informal e amigável e que se sente estimulada em seu trabalho devido ao estabelecimento desta comunicação. Dez anos atrás, ela trabalhou em um espaço mais fechado dentro da empresa, sem vidros e com menos empregados para dividir a sala. Ela afirmou que a interatividade melhorou muito com a mudança. Esta alteração, segundo ela, foi imposta pela gerência e não contou com a participação direta de todos os funcionários que tiveram que aceitar a proposta.

Um fato bastante curioso que ocorreu durante a entrevista aconteceu quando perguntamos qual era a sua opinião sobre o exíguo espaço do refeitório. Enquanto respondia, a entrevistada foi interrompida por argumentos de sua chefe dizendo que não é intenção da empresa que os empregados almocem no local porque ela fornece vales-refeição para que os funcionários comam em restaurantes. Ela criticou ferrenhamente aqueles que vendem os vales e levam comida de casa que é mais barato.

#### *IV. Entrevistada 4*

*Cargo: Gerente de RH*

*Tempo: 4 anos*

A gerente entrevistada trabalha em uma sala fechada dentro do departamento de Recursos Humanos e foi bem clara ao explicar o porquê da necessidade de um espaço privado para o seu tipo de trabalho. Ela disse que suas atividades tratam de informações confidenciais sobre candidatos ou funcionários da empresa que não podem ser compartilhadas com outras pessoas, o que requer um espaço mais particular.

Apesar de afirmar que seu trabalho não é viável em um espaço aberto, a entrevistada apontou diversos aspectos positivos do escritório aberto existente no restante do departamento. Algumas das vantagens citadas foram agilidade do fluxo de informações e possibilidade de maior interação com os demais colegas de trabalho. Para o seu caso, ela disse não ter problemas de interação porque apesar de trabalhar em um espaço mais fechado, seu escritório apresenta vidros que possibilitam visualizar todo o resto do departamento. Quando perguntada, porém, se esta vigilância gera pressão e acirra a competição entre os funcionários, ela não concordou com a afirmação, pois, em sua visão, os funcionários estão bem integrados e trabalham de maneira cooperada.

A gerente acredita que exista intensa interação entre os funcionários de dentro dos departamentos e fraca interação interdepartamental na empresa como um todo, mas que o seu departamento é um caso atípico porque a interação com os outros departamentos é bem forte devido à necessidade de fornecer serviços para todas as áreas. Em sua opinião, a distância de relacionamento interdepartamental não causa conflitos de interesses entre grupos, mas estes podem surgir eventualmente.

Ao perguntarmos sobre o tipo de comunicação predominante dentro dos departamentos, a entrevistada disse que prevalece a informal, mas, em um segundo momento, ela disse ser possível existir uma relação formal nos espaços abertos dependendo da personalidade das pessoas envolvidas.

A entrevistada demonstrou não gostar muito do design da empresa e disse que muitos aspectos estéticos já foram modificados e que poderia melhorar ainda mais. Em compensação, as condições físicas estão bem adequadas, exceto o excessivo barulho que, segundo ela, não prejudica a sua concentração, mas que se fosse menor, o trabalho seria mais confortável e menos danoso ao corpo humano. O prédio onde ela trabalha possui uma copa para os funcionários que, em sua opinião, é um espaço muito confortável e adequado.

Por fim, a entrevistada disse que existe uma certa desigualdade na distribuição do espaço entre os departamentos, pois existem áreas que trabalham em espaços muito pequeno e apertado. Apesar de terem ocorrido modificações significativas no *lay out* da empresa B, a



gerente acredita que muita coisa ainda pode ser mudada uma vez que o rápido crescimento da empresa não foi acompanhado por uma expansão do espaço na mesma intensidade.

*V. Entrevistada 5*

*Cargo: Analista de Treinamento*

*Tempo: 2 meses e meio*

O tipo de trabalho da entrevistada 5 exige bastante troca de informações sobre funcionários e candidatos da empresa com os colegas de departamento. Por esse motivo, ela precisa trabalhar em um espaço aberto para poder se relacionar com os outros empregados da área. Ela afirmou que o tipo de comunicação predominante é a informal e que mesmo se as pessoas estivessem em um espaço fechado o relacionamento do dia-a-dia faria com que surgisse informalidade no ambiente de trabalho.

A entrevistada não acredita que haja competição entre os funcionários de sua área pelo fato de a gerente estar observando o trabalho de cada um deles o tempo todo. Ela disse que o relacionamento é bem sadio, inclusive com a própria gerente, e que há vários momentos de descontração no escritório. A entrevistada disse que o surgimento do clima competitivo depende da personalidade das pessoas da área e não do espaço físico. Então, mesmo se as pessoas estivessem trabalhando em locais fechados é possível haver competição entre elas se o seu comportamento favorecer este tipo de relacionamento. Apesar de ter afirmado que o espaço não afeta a competição, a analista também disse que o escritório fechado favoreça mais porque cria uma certa insegurança sobre o que o outro estaria fazendo.

A influência do espaço físico dos escritórios abertos no comportamento dos empregados

*Tabela 5: Análise das entrevistas da empresa B*

Empresa B	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Síntese
Aspectos favoráveis do escritório aberto	Maior comunicação e interação entre os funcionários	Maior comunicação e interação entre os funcionários	Maior comunicação e interação entre os funcionários	Maior acessibilidade aos funcionários e a informações	Maior troca de informações	Três disseram que existe uma maior comunicação e interação entre os funcionários, dois que há maior fluxo de informações e um que ocorre maior acessibilidade aos colegas.
Tipo de comunicação predominante	Formal	Informal	Informal	Informal	Informal	A maioria acredita ser informal e um, formal.
Competição no ambiente de trabalho		Não há competição	Não há competição	Não há competição	Competição depende da pessoa	Quase todos acreditam que não há competição e apenas um disse que há.
Design e condições físicas do espaço	Design não afeta seu trabalho	Design não afeta seu trabalho	Design afeta seu trabalho	Design afeta seu trabalho	Design afeta seu trabalho	Mais da metade dos entrevistados citou que o design afeta o trabalho, e dois que não existe relação entre esses dois fatores.
Temperatura	Boa	Fria	Boa	Quente	Quente	Dois disseram que a temperatura está muito elevada, dois que está adequada, e um disse que está baixa.
Barulho	Excessivo	Adequado	Mínimo	Excessivo	Excessivo	Três reclamaram que o barulho é muito intenso; um, que está adequado; e um disse que o ruído é mínimo.
Iluminação	Boa	Boa	Boa	Boa		Os quatro que citaram essa variável disseram que a iluminação está boa.
Privacidade no ambiente de trabalho	Há privacidade	Há privacidade	Há privacidade	Há privacidade	Não há privacidade	Quatro acreditam que existe privacidade no ambiente e um, que não há.
Concentração no ambiente de trabalho	É possível se concentrar	É possível se concentrar	É possível se concentrar	É possível se concentrar	É possível se concentrar	Todos os cinco entrevistados disseram que conseguem se concentrar.
Interação intra e interdepartamental	Intradepartamental é mais intensa	Intradepartamental é mais intensa	Intradepartamental é mais intensa e formal	Intradepartamental é mais intensa	Intradepartamental é mais intensa	Todos os cinco entrevistados acreditam que a interação intradepartamental é mais intensa.
Espaços informais	Inexistência da copa não prejudica a		Inexistência da copa não prejudica a	Copa não influencia a interação	Copa não afeta produtividade	Os dois entrevistados que trabalham em prédios sem refeitório não sentem falta dele, e os dois que têm a copa à sua disposição

A influência do espaço físico dos escritórios abertos no comportamento dos empregados

	interação		interação			disseram que esse espaço não influencia em seu trabalho.
Relação entre hierarquia e espaço		Sala fechada não reforça hierarquia	Sala fechada não reforça hierarquia	Sala fechada não reforça hierarquia	Sala fechada não reforça hierarquia	Os entrevistados que comentaram sobre o assunto acreditam que a sala fechada não reforça a hierarquia.

## **7. Comparação dos resultados obtidos a partir das entrevistas nas empresas A e B**

Apresentamos a seguir uma comparação entre as entrevistas nas empresas A e B, de acordo com os tópicos mencionados na tabela 2 deste relatório.

### *1. Aspectos favoráveis e desfavoráveis*

A maioria dos entrevistados apontou como principal ponto favorável ao modelo de escritório aberto a maior comunicação e interação entre os funcionários. Cinco entrevistados da empresa A e dois da empresa B disseram que a acessibilidade aos funcionários é muito maior nos escritórios abertos quando comparado ao modelo fechado. Alguns deles ainda acrescentaram o maior acesso a informações que ajudam a evitar erros de trabalho, pois os empregados estão compartilhando o produto do seu próprio trabalho.

Por outro lado, o escritório fechado foi alvo de grande parte das críticas dos entrevistados. Eles argumentaram que o espaço fechado inibe a comunicação momentânea, a interação e a formação de laços de amizade.

### *2. Tipo de comunicação predominante (formal vs. informal)*

Com relação ao tipo de comunicação estabelecido entre os funcionários no espaço aberto, esperávamos que os todos os entrevistados citassem a predominância do tipo informal. No entanto, os resultados mostraram que nem todos acreditam que a comunicação informal é a única. Alguns deles acreditam que existem os dois tipos de comunicação, porque este fator não depende do espaço, mas sim das pessoas envolvidas no processo de comunicação, e outros até mencionaram que não é possível se ter comunicação informal no ambiente de trabalho, apenas a formal.

Apesar disso, podemos identificar que em ambas as empresas a maioria dos entrevistados mencionou que a informalidade predomina nos escritórios abertos.

### *3. Competição no ambiente de trabalho*

Nas duas empresas pesquisadas a maioria dos entrevistados acredita que não há competição no ambiente de trabalho e que o relacionamento entre eles é saudável e amigável. Apenas

uma pessoa da empresa A mencionou que há competição entre os funcionários devido à possibilidade de vigilância no escritório aberto e duas disseram que este fator não depende do tipo de escritório, mas sim da personalidade das pessoas envolvidas.

Além disso, nas duas empresas alguns entrevistados entraram em contradição ao comentar sobre esse assunto afirmando primeiramente que não existe competição, mas em seguida disseram que se sentem pressionados a mostrar aos colegas que estão realmente trabalhando.

#### *4. Design e condições físicas do espaço*

Tanto na empresa A quanto na B mais da metade dos entrevistados acreditam que o design afeta o seu desempenho no trabalho. Eles disseram que um *lay out* bonito e confortável é um estímulo a produzir mais, porque torna o ambiente mais agradável e aconchegante. Porém, três pessoas da empresa A e duas da B afirmaram que a aparência do espaço não tem relação com produtividade e não afeta em seu trabalho.

##### ✓ Temperatura

Como a empresa A possui ar condicionado central, o clima do escritório é o mesmo para todos os funcionários. A maioria deles acham-no muito frio e outros afirmam que a temperatura está adequada. Por outro lado, a empresa B não oferece um ar condicionado central a seus empregados tendo, portanto, variações da temperatura do ambiente. Nem todos os funcionários têm ar condicionado em suas salas (muitos utilizam ventiladores ou apenas abrem as janelas) fazendo com que a temperatura de grande parte dos escritórios seja muito quente. Nas entrevistas, a maioria das pessoas afirmou que a temperatura está muito elevada.

##### ✓ Barulho

A empresa A possui um sistema de isolamento acústico que diminui a intensidade do ruído proveniente do exterior (buzinas, sirenes, etc.). Por esse motivo, apenas o ruído interno foi alvo de insatisfação de alguns poucos entrevistados. Em contrapartida, a empresa B não tem nenhum tipo de proteção acústica fazendo com



que o ruído externo seja demasiadamente intenso. Mais da metade dos entrevistados reclamou que o barulho externo é muito alto, mas não mencionaram grandes problemas com o ruído interno (pessoas conversando e circulando pelo escritório).

Então, o ruído externo atrapalha muito mais o trabalho dos funcionários do que o ruído interno. Portanto, o isolamento acústico que empresa A oferece a seus funcionários melhora as condições de trabalho.

✓ Iluminação

Verificamos que na empresa B os empregados estão satisfeitos com a iluminação do escritório, principalmente porque o ambiente possui amplas janelas que favorecem a iluminação natural. Na empresa A, o escritório também possui inúmeras janelas, mas a maior parte delas fica com as cortinas fechadas. Por esse motivo, as opiniões dos entrevistados em relação a esse fator foram bem heterogêneas, dependendo se as janelas próximas a eles estão com as cortinas abertas ou fechadas.

5. *Privacidade no ambiente de trabalho*

As opiniões em relação a esse aspecto foram bem divergentes nas duas empresas analisadas. Na empresa A, a maioria dos entrevistados acredita que o escritório aberto dificulta a privacidade no trabalho, tanto para assuntos pessoais quanto profissionais. Por outro lado, os entrevistados da empresa B disseram que conseguem ter privacidade no espaço aberto e não vêem nenhum problema em tratar de assuntos confidenciais próximo de seus colegas de trabalho.

Para solucionar o problema da privacidade na empresa A, existem salas de reuniões fechadas que podem ser utilizadas por qualquer funcionário que desejar realizar alguma atividade mais confidencial, o que não acontece na empresa B. Mesmo assim, os empregados desta última empresa não sentem falta deste tipo de espaço e não se sentem constrangidos a tratar de assuntos particulares.

Verificamos também que muitos entrevistados concordam que o espaço aberto nem sempre dificulta a privacidade no trabalho, dependendo muito mais da personalidade da pessoa e se

o relacionamento desenvolvido entre os empregados não causa constrangimentos para tratar de assuntos confidenciais.

#### *6. Concentração no ambiente de trabalho*

Da mesma forma que o aspecto anterior, os entrevistados da empresa A e B possuem opiniões contrárias em relação à concentração nos escritórios abertos. Na empresa B todos os cinco entrevistados disseram que podem se concentrar no ambiente aberto enquanto que na empresa A apenas duas pessoas têm essa facilidade. Nesta última mais da metade afirmou não ser possível se concentrar no ambiente aberto devido ao barulho de conversas entre colegas e de telefonemas, impossibilitando a atenção nas leituras e na execução de atividades que exigem raciocínio.

Apesar do intenso barulho externo na empresa B, os entrevistados não têm problemas de concentração no trabalho. Eles afirmaram que isso depende da pessoa e que o espaço aberto não influi em sua concentração, pois se acostumaram aos pequenos barulhos dos colegas de trabalho.

Dessa forma, muitos entrevistados mencionaram que nem sempre o espaço físico prejudica a concentração, mas o maior ruído proporcionado pelo espaço aberto é um dos fatores que podem, em alguns casos, prejudicar a concentração de alguns.

#### *7. Interação intra e inter departamental*

Os entrevistados das duas empresas acreditam que o escritório aberto aumenta a interação entre e dentro dos departamentos porque a informação flui melhor e a acessibilidade é muito maior. Tanto na empresa A quanto na B grande parte dos entrevistados acredita que a interação intradepartamental é mais forte e intensa principalmente porque existe uma necessidade maior de trabalhar em conjunto com seus colegas de área. Eles disseram também que mesmo nos escritórios fechados a interação intradepartamental é maior do que a interdepartamental e que o espaço aberto aumenta os dois tipos na mesma proporção, fazendo com que a comunicação dentro das áreas ainda seja maior do que a entre as áreas.

## A influência do espaço físico dos escritórios abertos no comportamento dos empregados

Na empresa A, alguns empregados mencionaram que essa diferença de interação se deve à cultura da empresa de incentivar o relacionamento entre os funcionários que têm trabalhos de natureza semelhantes enquanto que na empresa B a maioria afirmou que isso ocorre por causa das separações físicas, tais como paredes, divisórias, andares e prédios diferentes.

Ademais, os empregados de ambas as empresas afirmaram que devido a essa diferença de interação, o tipo de comunicação desenvolvido com pessoas de outros departamentos é muito mais formal ao passo que o relacionamento intradepartamental é bem informal e amigável.

As entrevistas revelaram que o modelo de escritório adotado pelas empresas influi na intensidade da interação intra e inter departamental, mas nem sempre tem relação com a diferença de relacionamento entre elas. Esta pode depender das limitações do espaço físico, mas muitas vezes está ligada à cultura da empresa e à personalidade dos funcionários.

### *8. Espaços informais*

A empresa A oferece a todos os seus funcionários um espaço destinado a cafés e lanches, chamado copa, enquanto que na empresa B alguns prédios possuem copa e os demais dispõem de uma copeira. Todos os entrevistados da empresa A disseram que a copa favorece a comunicação entre os empregados para assuntos profissionais e principalmente pessoais. Ademais, os funcionários que trabalham próximo à copa afirmaram que se sentem prejudicados com o ruído proveniente do local.

Por outro lado, os entrevistados da empresa B que trabalham em prédios com copa disseram que o local não favorece a interação e nem afeta seu trabalho. Aqueles que não dispõem deste tipo de espaço afirmaram que não sentem falta dele e que o local prejudica o rendimento no trabalho, pois favorece a desconcentração durante o expediente.

Portanto, divergência de opiniões em relação à influência da copa no trabalho dos empregados se deve às diferenças de perfil predominante das empresas A e B.

### *9. Relação entre hierarquia e espaço*

Apesar de poucos entrevistados terem comentado sobre esse assunto, houve uma sensível diferença entre as opiniões nas duas empresas. Na empresa A o único entrevistado que comentou sobre o assunto acredita que a existência de salas fechadas para os diretores dos departamentos reforça a hierarquia organizacional enquanto que na empresa B a maioria dos entrevistados acredita que elas não reforçam a hierarquia. Mesmo com essa diferença, tanto na empresa A quanto na B os empregados argumentaram que os diretores necessitam de uma sala particular porque cuidam de assuntos confidenciais com maior frequência que os demais funcionários.

Quando perguntamos se os vidros das salas dos diretores favorecem a vigilância e funcionam como um instrumento de pressão para aumentar produtividade dos empregados, nenhum entrevistado de ambas as empresas concordou com este argumento. Eles mencionaram que a maior visibilidade oferecida pelos vidros é positiva, pois estimula a integração entre o diretor da área e o restante dos funcionários.

Portanto, a maioria dos empregados que trabalham em escritórios abertos não acredita que a separação de diretores dos demais reforça a estrutura hierárquica na empresa, principalmente porque os vidros das salas favorecem a cooperação entre eles.





## A influência do espaço físico dos escritórios abertos no comportamento dos empregados

Tabela 6: Comparação dos resultados das entrevistas

	Síntese da empresa A
Aspectos favoráveis do escritório aberto	Os aspectos mencionados pela maioria foram a maior comunicação e interação entre os funcionários, sendo que alguns citaram a maior acessibilidade aos colegas e a informações.
Tipo de comunicação predominante	Maioria mencionou informal.
Competição no ambiente de trabalho	Três mencionaram que não há competição, dois que ela depende da pessoa e apenas um citou que ela está presente no ambiente de trabalho.
Design e condições físicas do espaço	Quatro acreditam que o design afeta o seu trabalho e três não concordam que exista alguma relação.
Temperatura	Dois mencionaram que o clima está frio, um acha quente e outro, adequado.
Barulho	Mais da metade dos entrevistados mencionou que o barulho é mínimo e um que é excessivo.
Iluminação	As opiniões foram bem diversas: um acha boa, outro, excessiva, e outro, escassa.
Privacidade no ambiente de trabalho	Quase todos concordam que não há privacidade.
Concentração no ambiente de trabalho	Grande parte dos entrevistados disse que não conseguem se concentrar, dois falaram que isto é possível e apenas um acredita que a concentração depende da pessoa.
Interação intra e interdepartamental	Dois citaram que a interação é intensa nos dois tipos, mas a maioria acredita que a intradepartamental é mais forte.
Espaços informais	Quase todos acreditam que a copa favorece a interação.
Relação entre hierarquia e espaço	O único entrevistado que comentou sobre esse assunto acredita que a sala fechada reforça a hierarquia.

Síntese da empresa B	Semelhanças e diferenças
Três disseram que existe uma maior comunicação e interação entre os funcionários, dois que há maior fluxo de informações e um que ocorre maior acessibilidade aos colegas.	Os aspectos mencionados são semelhantes nas duas empresas: os entrevistados citaram que ocorre maior comunicação e interação entre os funcionários e maior acessibilidade aos colegas e a informações.
A maioria acredita ser informal e um, formal.	Tanto na empresa A quanto na empresa B a maioria dos entrevistados mencionou informal, com a diferença de que uma pessoa da empresa B mencionou que a comunicação é unicamente formal.
Quase todos acreditam que não há competição e apenas um disse que há.	Na empresa A e na empresa B três acreditam que existe competição e um que não existe, mas na empresa A dois entrevistados mencionaram que a competição depende da personalidade. Além disso, nas duas empresas alguns entrevistados entraram em contradição.
Mais da metade dos entrevistados citou que o design afeta o trabalho, e dois que não existe relação entre esses dois fatores.	A maioria dos entrevistados nas duas empresas concorda que o design afeta o trabalho.
Dois disseram que a temperatura está muito elevada, dois que está adequada, e um disse que está baixa.	A temperatura da empresa A é menor que a da empresa B.
Três reclamaram que o barulho é muito intenso; um, que está adequado; e um disse que o ruído é mínimo.	Quase todos os entrevistados da empresa A mencionaram que o barulho é mínimo, enquanto que a maioria dos funcionários da empresa B reclamou que ele é excessivo.
Os quatro que citaram essa variável disseram que a iluminação está boa.	Na empresa B os entrevistados mostraram-se satisfeitos com a iluminação, enquanto que na empresa A as opiniões foram bem diferentes.
Quatro acreditam que existe privacidade no ambiente e um, que não há.	Na empresa A todos concordam que há perda de privacidade, ao passo que na empresa B grande parte dos entrevistados acredita que é possível se ter privacidade.
Todos os cinco entrevistados disseram que conseguem se concentrar.	Na empresa B a maioria dos entrevistados disse que pode se concentrar no ambiente aberto, enquanto que na empresa A apenas dois têm essa facilidade. Por outro lado, quatro entrevistados da empresa A reclamaram da impossibilidade de concentração.
Todos os cinco entrevistados acreditam que a interação intradepartamental é mais intensa.	Tanto na empresa A quanto na B, grande parte dos entrevistados acredita que a interação intradepartamental é mais intensa que a interdepartamental.

A influência do espaço físico dos escritórios abertos no comportamento dos empregados

Os dois entrevistados que trabalham em prédios sem refeitório não sentem falta dele, e os dois que têm a copa à sua disposição disseram que esse espaço não influencia em seu trabalho.	Na empresa A as pessoas acreditam que a copa favorece a interação entre os funcionários, e na empresa B acredita-se que esse espaço não influencia o trabalho.
Os entrevistados que comentaram sobre o assunto acreditam que a sala fechada não reforça a hierarquia.	A maioria dos empregados da empresa B acredita que a sala fechada não reforça a hierarquia, enquanto que na empresa A um entrevistado mencionou que ela reforça.

## **8. Comparação dos resultados obtidos a partir das observações nas empresas A e B**

Após a descrição individual dos escritórios observados nas empresas A e B, faremos uma análise comparada entre os dois espaços, destacando as principais diferenças e semelhanças entre eles.

### *1. Modelo do escritório*

Ambas as empresas visitadas adotam o modelo de escritórios abertos, mas na empresa B existem outros modelos em conjunto, ao passo que na empresa A o espaço aberto é o único modelo adotado. Esta última oferece amplo espaço de trabalho a seus empregados, enquanto que na empresa B há alguns locais muito apertados e desconfortáveis. As duas empresas reservam uma sala fechada exclusiva para os diretores de cada área, e alguns departamentos estão separados por andares diferentes. No entanto, na empresa B algumas áreas estão separadas por divisórias ou estão localizadas em diferentes prédios.

Na empresa A todas as mesas dos funcionários estão juntas, dispostas em modelo de cruz ou lado a lado, enquanto que na empresa B os empregados também podem trabalhar em mesas separadas.

Em suma, observamos que, por mais aberto que o escritório seja, existem salas fechadas para alguns empregados detentores de cargos importantes nas duas empresas. Ademais, nem todos os empregados trabalham aos olhos de todos os outros, mas apenas de alguns, uma vez que os departamentos estão bem distantes entre si.

### *2. Design dos escritórios*

Os *lay outs* das empresas analisadas são bem diferentes entre si. Enquanto a empresa A aposta em um modelo de design moderno e padronizado, com cores sóbrias, e diversos objetos decorativos, a empresa B adota um *lay out* mais tradicional e conservador, sem padronização, de cores neutras, e com poucos objetos decorativos. A preocupação da empresa A com a aparência do espaço ocorre porque ela lida com um ramo de trabalho relacionado à imagem, o que não é o caso da empresa B, cuja maior preocupação é com a funcionalidade do escritório.

3. *Condições físicas de trabalho*

✓ Temperatura

A empresa A possui temperatura constante em todo o escritório por causa da existência de um ar condicionado central. Por outro lado, na empresa B existem alguns locais que não possuem ar condicionado, o que torna o clima variável nos diferentes espaços.

Podemos verificar que a temperatura das empresas com escritórios abertos depende da localização do prédio (se está situada em regiões mais frias ou mais quentes) e do tipo de aparelho para condicionar o ambiente (se adota ventilador, ar condicionado ou ventilação externa).

✓ Iluminação

As duas empresas possuem várias janelas amplas com grande quantidade de lâmpadas em todo o escritório, tornando o ambiente bem iluminado durante todo o dia. Porém, existem alguns escritórios da empresa B que têm janelas que oferecem pouca iluminação natural, o que tem que ser compensado com maior quantidade de luminárias artificiais.

A iluminação também depende da localização da empresa (se está em região clara ou pouco iluminada da cidade), da quantidade de janelas e do número de lâmpadas no escritório.

✓ Barulho

As duas empresas situam-se em regiões com grande movimento no tráfego de automóveis e com muito barulho de obras, ambulâncias e outros ruídos típicos de cidade grande. A empresa A possui um sistema de isolamento acústico que dificulta a escuta desses ruídos por seus funcionários, mas a empresa B não dispõe desse recurso e o barulho acaba prejudicando seus empregados. Nas duas empresas, observamos que o ruído interno é mínimo e raro, não atrapalhando o trabalho dos funcionários.

Em suma, o barulho nos escritórios abertos depende da localização da empresa, da existência de isolamentos acústicos e do comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho.



#### *4. Objetos de trabalho*

A distribuição dos objetos de trabalho (documentos, computadores, papéis e outros instrumentos) nas empresas pesquisadas é bastante distinta e não está relacionada ao modelo de escritório adotado. Na empresa A os objetos de trabalho estão distribuídos de forma padronizada e a ergonomia do espaço físico está adequada a todos os funcionários. Em contrapartida, a empresa B não segue um modelo padrão de distribuição desses objetos, o que fica a critério dos próprios empregados. Isso ocasiona uma desordem de papéis e arquivos e uma ergonomia imprópria para o trabalho.

Ademais, as duas empresas apresentam pequenos problemas quanto à disposição de alguns instrumentos de trabalho. Na empresa A, o equipamento de fax e a máquina copiadora estão muito distantes de alguns empregados que a utilizam freqüentemente, enquanto que na empresa B o grande problema pareceu ser a pequena distância entre as mesas dos funcionários.

Podemos resumir que, apesar da empresa A possuir um espaço bem planejado e organizado, existem alguns pequenos problemas que afetam certos empregados. Além disso, como a empresa B não segue nenhuma padronização na distribuição dos objetos no espaço físico, os empregados são mais prejudicados com a falta de organização quando comparados com a empresa A.

#### *5. Instrumentos de segurança*

Ambas as empresas possuem instrumentos de segurança no espaço físico, tais como extintores de incêndio e saídas e escadas de emergência. A única diferença observada é que na empresa A esses equipamentos são bem sinalizados, ao passo que na empresa B estão presentes em pequena quantidade e não são muito visíveis.

#### *6. Relacionamento entre os empregados*

Nas duas empresas analisadas pudemos verificar uma interação muito intensa entre os empregados durante o expediente, principalmente para assuntos relativos ao trabalho. A grande diferença entre elas é que na empresa A esta interatividade é forte, com discussões

calorosas, mas com escassas ocorrências, enquanto que na empresa B também é forte, mas ocorre com mais frequência. Além disso, na empresa A verificamos que há uma predominância dos assuntos profissionais na maioria das conversas, ficando as discussões de assuntos pessoais para o final do expediente. Por outro lado, na empresa B tanto os assuntos pessoais quanto profissionais são discutidos ao longo do dia de trabalho.

Portanto, pudemos observar que a interação entre os funcionários em escritórios abertos é muito mais intensa e calorosa, sendo que o tipo de conversa predominante entre os funcionários varia conforme a cultura organizacional da empresa.

#### *7. Privacidade*

Nas duas empresas analisadas, observamos que os empregados perderam a privacidade no escritório aberto, para tratar de assuntos confidenciais de natureza tanto pessoal quanto profissional. No entanto, percebemos que os empregados da empresa A sentem-se incomodados com isso, enquanto que os empregados da outra empresa não demonstraram nenhum tipo de incômodo com esse fato, agindo naturalmente e espontaneamente no espaço aberto.

Podemos afirmar então que nas empresas analisadas ocorreu perda de privacidade dos empregados, afetando o seu comportamento positiva ou negativamente. A maneira como os funcionários vão agir em resposta a essa perda na privacidade depende da cultura da empresa e da personalidade do indivíduo.

#### *8. Concentração*

Observamos que os empregados da empresa A aparentemente não têm dificuldades para se concentrar no trabalho e em alguns poucos momentos se distraíam com o ruído de seus colegas de trabalho. Em contrapartida, os empregados da empresa B pareceram ter problemas de concentração e se distraíam facilmente com o intenso barulho externo e interno ao prédio. Ademais, verificamos que nem todos os empregados têm esse tipo de dificuldade, porque alguns deles demonstraram não se sentir incomodados com os ruídos, podendo se concentrar mais facilmente durante o trabalho.

*9. Tipo de comunicação*

O tipo de comunicação predominante entre os empregados nas duas empresas é informal, sendo que a formalidade fica reservada para pessoas importantes de fora da empresa, tais como fornecedores e clientes. As expressões e o vocabulário dos empregados são simples, com a única diferença de que na empresa B o uso de gírias é mais comum, principalmente devido à baixa escolaridade de grande parte dos empregados. Isto torna o fluxo das informações mais ágil por causa da facilidade de entendimento na comunicação dentro da empresa.

*10. Competição no ambiente de trabalho*

Em ambas as empresas pesquisadas verificamos a existência de uma vigilância constante no trabalho das pessoas, com diferenças significativas na maneira como os empregados se comportam mediante essa vigilância. Na empresa A notamos que eles desenvolveram um clima de competição, pois demonstraram sentir-se pressionados a trabalhar mais intensamente. Por outro lado, na empresa B não percebemos esse tipo de pressão no trabalho, e os empregados não pareceram competir entre si. Nesta última, o relacionamento entre as pessoas era mais saudável e amigável, sem cobranças implícitas entre elas.

*11. Interação intra e interdepartamental*

Observamos que nas duas empresas a interação intradepartamental é muito mais intensa do que a interdepartamental, sendo que esta última acontece mais fortemente entre certas áreas que necessitam compartilhar o trabalho. Isso se deve não somente pela maior necessidade de trocar informações, mas também pela menor distância física entre os funcionários de uma mesma área. Nas empresas A e B os empregados de um mesmo departamento trabalham próximos entre si enquanto que os de departamentos diferentes ficam bem distantes, principalmente na empresa B onde a maioria das áreas situa-se em andares diferentes.

Dessa forma, verificamos que o escritório aberto tem grande influência tanto na interação intra quanto interdepartamental, porque as intensifica ainda mais, sobretudo a intradepartamental.

*12. Espaços informais*

Os espaços informais não estão presentes em todos os escritórios que observamos. Na empresa A existem duas copas (uma por andar e com modernos equipamentos) freqüentadas por quase todos os empregados ao longo do dia. No entanto, na empresa B apenas alguns prédios possuem uma pequena copa, e que é pouco freqüentada pelos funcionários. Observamos também que a interação entre os funcionários nesses espaços não é muito intensa, pois a permanência no local é muito curta.

*13. Relação entre hierarquia e espaço*

Nas duas empresas analisadas o diretor de cada área possui uma sala privativa e fechada com vidros que permitem observar o trabalho dos demais empregados. A existência dessa sala reforça a hierarquia organizacional, pois simboliza uma certa distância entre o diretor e os outros funcionários que não dispõem desse privilégio. Ademais, verificamos que na empresa A o planejamento do *lay out* feito pela cúpula empresarial atende a todas as necessidades de cada departamento, ao passo que na empresa B isso não foi tão bem planejado de modo a satisfazer completamente a todas as áreas, resultando em deficiências na distribuição dos espaços pelo prédio.

A influência do espaço físico dos escritórios abertos no comportamento dos empregados

Tabela 7: Comparação dos resultados das observações

	Empresa A	Empresa B
Modelo de escritório	Escritório aberto para empregados em geral e fechado para os diretores; algumas áreas estão separadas por andar; mesas dispostas em cruz ou lado a lado; escritório amplo.	Escritório misto (grande parte é aberta com salas fechadas para os diretores); áreas separadas por andares, por prédios ou por paredes; mesas dispostas lado a lado ou separadas; escritório pequeno.
Design dos escritórios	Lay out moderno; cores sóbrias (branca, cinza a preta) com alguns detalhes coloridos; vários objetos decorativos (vasos e quadros); ênfase na aparência do escritório.	Lay out tradicional e antigo; cores variam (não seguem padrão); poucos objetos decorativos; ênfase na funcionalidade do espaço.
Condições físicas de trabalho		
✓ Temperatura	Ar condicionado central: toda a empresa possui a mesma temperatura.	Ar condicionado está presente em alguns escritórios: a empresa tem temperatura variada.
✓ Iluminação	Janelas amplas e grande quantidade de lâmpadas: escritório bem iluminado.	Janelas amplas e grande quantidade de lâmpadas em quase toda a empresa: maioria dos escritórios é bem iluminada.
✓ Barulho	Sistema de isolamento acústico: não há ruído proveniente do exterior; ruído interno é mínimo.	Não há isolamento acústico: ruído proveniente do exterior é intenso (barulho do trânsito); ruído interno é mínimo.
Objetos de trabalho	Distribuição dos objetos de trabalho é padronizada; ergonomia está adequada; existência de objetos pessoais dos empregados (porta-retratos e bonecos). Problema: fax e máquina copiadora muito distantes dos empregados.	Distribuição dos objetos de trabalho não é padronizada (desordem: muitos papéis e arquivos espalhados); ergonomia possui algumas falhas; existência de objetos pessoais dos empregados (porta-retratos e bonecos). Problema: pequena distância entre as mesas e alguns armários muito distantes.
Instrumentos de segurança	Existem extintores de incêndio e saídas e escadas de emergência bem sinalizadas.	Extintores de incêndio e saídas e escadas de emergência pouco visíveis.
Relacionamento entre empregados	Interação é intensa e em poucos momentos; assuntos profissionais predominam; assuntos pessoais ocorrem principalmente ao final do expediente.	Interação é intensa e a todo o momento; assuntos profissionais e pessoais ocorrem durante todo o expediente.



A influência do espaço físico dos escritórios abertos no comportamento dos empregados

Privacidade	Não há privacidade (empregados parecem sentir-se incomodados com isso); existência de salas de reuniões para tratar de assuntos confidenciais.	Não há privacidade (empregados parecem não se sentir incomodados com isso); não existem salas de reuniões para tratar de assuntos confidenciais.
Concentração	Empregados parecem não ter dificuldades para se concentrar, mas alguns se distraíam com ruídos.	Empregados pareceram ter dificuldades para se concentrar principalmente por causa do ruído interno e externo.
Tipo de comunicação	Informal; vocabulário simples e sem gírias; formalidades com pessoas importantes de fora da empresa.	Informal; vocabulários simples e com algumas gírias; formalidades com pessoas importantes de fora da empresa.
Competição no ambiente de trabalho	Há um clima de competição; vigilância entre os empregados é constante.	Não há um clima de competição; vigilância entre os empregados é constante (mas não é prejudicial).
Interação intra e interdepartamental	Interação intradepartamental é mais intensa (há uma certa distância entre as áreas); interação interdepartamental ocorre em algumas áreas (Vendas e Marketing, por exemplo).	Interação intradepartamental é mais intensa (distância entre as áreas é muito grande); interação interdepartamental ocorre em algumas áreas.
Espaços informais	Existem duas copas (uma por andar) de tamanho médio, com equipamentos modernos e portas de vidro; existe pouca interação entre os que frequentam o local.	Alguns prédios não possuem espaços informais (copa refeitório e outros), apenas uma copeira; outros prédios possuem copas de tamanho pequeno com poucos e antigos equipamentos; existe pouca interação entre os que frequentam o local.
Relação entre hierarquia e espaço	Existência de salas fechadas para os diretores reforça a força e hierarquia; imposição do lay out pela cúpula empresarial é planejada de modo a atender às necessidades das áreas.	Existência de salas fechadas para os diretores reforça a hierarquia; imposição do lay out pela cúpula empresarial não é planejada para satisfazer às necessidades de cada área.



## **9. Considerações finais**

Iniciamos este relatório com uma breve revisão teórica, na qual foram apresentadas as três principais abordagens de estudo de espaço físico. Nas seções anteriores, fizemos uma apresentação e análise dos dados obtidos através da observação dos escritórios abertos e das entrevistas com os funcionários. O objetivo desta seção é comparar os resultados de nossa pesquisa com os argumentos de alguns autores da bibliografia pesquisada para cada um dos tópicos apresentados na tabela 3 deste relatório.

### **Relacionamento entre os empregados**

Segundo Steele (1973) o arranjo espacial afeta a quantidade e a qualidade do contato social nas empresas. Portanto, o espaço aberto influi na interação dos empregados e na oportunidade de se fazer amizades com os colegas. Diferentemente da afirmação de Hatch (1987) e Oldham e Brass (1979) de que as paredes favorecem a interação, nossa observação constatou que em ambas as empresas a interação é intensa nos espaços abertos, principalmente para questões ligadas ao trabalho. Esta constatação discorda da visão apresentada por Hatch (1997c) que afirma que os escritórios abertos nem sempre possibilitam maior interação e comunicação entre os empregados e que, às vezes, as paredes podem até mesmo fortalecer os laços de amizade.

Segundo nossa observação e entrevista os espaços abertos parecem intensificar o relacionamento entre os empregados nos assuntos profissionais e favorecem o fluxo das informações.

### **Tipo de comunicação**

Steele (1973) afirma que os escritórios abertos possibilitam um maior contato formal entre as pessoas porque a desconfiança sobre a privacidade impede a informalidade nas conversas. No entanto, os depoimentos dos entrevistados e nossa observação constataram que o tipo de comunicação predominante nos espaços abertos é o informal, discordando do argumento de Steele sobre uma possível intimidação dos funcionários.

Observamos que a informalidade facilita o fluxo das informações e o entrosamento entre os empregados, proporcionando uma melhoria na satisfação dos empregados.

### **Competição no ambiente de trabalho**

Uma das maneiras de controlar os empregados, segundo Segnini (1989), é estimular a competitividade entre os empregados impondo normas rígidas que devem ser seguidas por todos os seus membros. Alcadipani e Almeida (2000) apontaram em seu estudo de caso que o panóptico criado pela condição de vigilância dos escritórios abertos intensificava o trabalho das pessoas devido à competitividade do ambiente.

A observação do escritório da empresa A concorda com a afirmação de Alcadipani e Almeida (2000), pois notamos uma intensidade maior de trabalho dos empregados que estavam no espaço aberto e um clima de competição entre eles. Por outro lado, não percebemos este resultado na empresa B devido à inexistência do clima de competição. No entanto, as entrevistas em ambas as empresas pesquisadas revelaram que a maior parte dos empregados não acredita que o escritório aberto favoreça a competição, contradizendo com nossas impressões da empresa A. Não podemos, entretanto, nos apoiarmos somente nas entrevistas. Elas podem ter sido, como apontado no início, “maquiadas” para causar boa impressão aos pesquisados.

Devemos também considerar, como apontou um dos entrevistados, que a personalidade dos indivíduos representa um dos fatores mais importantes que determinam essa condição que não depende unicamente do arranjo espacial.

### **Design e condições físicas**

Como vimos, todos os autores que adotam a abordagem comportamental para o estudo do espaço físico concordam que o design do ambiente afeta o trabalho dos empregados. Steele (1973) afirma que o *lay out* influencia a produtividade dos funcionários e alerta as empresas sobre a necessidade de se conhecer muito bem sobre o assunto para motivar as pessoas. Oldham e Rotchford (1983), Oldham e Brass (1979), Hatch (1997c) e Hatch (1987) afirmam que os elementos físicos afetam o relacionamento e a satisfação dos empregados, sendo que os dois últimos também comentam da influência na produtividade das empresas.

Os resultados obtidos das observações e entrevistas de nossa pesquisa revelam que o *lay out* dos escritórios abertos tem impacto no trabalho das pessoas, concordando com os argumentos dos autores estudados. Os entrevistados da empresa A disseram que se sentem motivados com o bonito arranjo espacial, enquanto que os da empresa B não se sentem estimulados com o *lay out*, que segue um modelo com pouca ênfase no aspecto estético.

Quanto às condições físicas dos escritórios (temperatura, iluminação e barulho), nossa pesquisa revelou que a baixa temperatura e o barulho intenso de alguns espaços afetam apenas algumas pessoas, dependendo da personalidade do indivíduo.

Seguindo a abordagem simbólica de estudo do espaço, Fischer (1993) ressalta que os espaços de trabalho representam uma das linguagens da cultura organizacional porque traz uma imagem da empresa dotada de significações. Para ele, o design da empresa reflete os valores partilhados por seus membros e passam uma mensagem aos indivíduos. Hatch (1997c) afirma que os elementos físicos são símbolos que representam as atividades dos empregados, transmitindo mensagens sobre a identidade da organização e de seus membros.

Concordando com a afirmação de Fischer e Hatch, nossos resultados demonstram que a empresa A preocupa-se em passar uma mensagem às pessoas sobre sua imagem. Para isso, ela construiu um escritório com características adequadas a seus valores organizacionais, com ênfase no aspecto estético, na padronização e na organização do espaço.

### **Privacidade**

Os textos de Fischer (1993), Oldham e Rotchford (1983), Oldham e Brass (1979) e Hatch (1987) concordam que a privacidade dos empregados diminui nos escritórios abertos. Fischer (1993) aprofunda seu estudo afirmando que essa perda de privacidade prejudica a personalização do espaço de trabalho e o desenvolvimento de uma relação sócio-afetiva com o local.

Nossas observações coincidem com os argumentos dos autores, pois notamos que o espaço aberto impede a privacidade dos funcionários e dificulta a personalização do ambiente de trabalho. Apesar disso, percebemos que os empregados da empresa A sentem-se muito mais

incomodados com este fato quando comparados com os funcionários da empresa B, porque nas entrevistas somente os primeiros afirmaram estar descontente com a falta de privacidade do escritório aberto.

### Concentração

Os resultados obtidos pelos estudos de caso de Oldham e Brass (1979) e Oldham e Rotchford (1983) demonstraram que os escritórios abertos dificultam a concentração dos empregados. Steele (1979) não recomenda a utilização deste tipo de arranjo por representar um fator de interferência do trabalho criativo das pessoas.

Os dados de nossa pesquisa coletados pela observação da empresa B concordam com estes argumentos, pois os empregados pareceram possuir maior dificuldade para se concentrar no espaço aberto ao passo que na empresa A poucas pessoas demonstraram enfrentar esse problema. Porém, os discursos dos funcionários contrariam nossas impressões porque na empresa A a maioria disse que não consegue se concentrar no trabalho enquanto que na empresa B todos afirmaram não possuir esse tipo de problema e que depende da personalidade do empregado.

É interessante observar estas contradições entre as observações dos pesquisados e os dados dos entrevistados.

### Interação intra e inter departamental

A teoria das relações sociais citada por Oldham e Brass (1979) sugere que a interação intra e interdepartamental é maior nos escritórios abertos e que a disputa por informações é menor, o que contribui para o aumento da satisfação e da motivação dos trabalhadores. Nossos estudos mostraram que realmente a interação aumenta com a introdução do novo *lay out* e que há um maior compartilhamento de informações dentro e entre os departamentos.

Ademais, grande parte dos entrevistados mencionou que, apesar do aumento da interação com todos os funcionários da empresa, o relacionamento intradepartamental é mais intenso

do que a interdepartamental em parte devido à necessidade de compartilhar informações de natureza semelhantes. Estes relatos concordam com nossas observações de campo que também verificaram que isto melhora a satisfação e a motivação dos trabalhadores.

Em síntese, nossa pesquisa coincide com a teoria das relações sociais e acrescenta a diferença das comunicações dentro e entre os departamentos.

### **Espaços informais**

Steele (1973) argumenta que a proximidade do local de trabalho a espaços de encontro entre empregados aumenta o contato entre o empregado e os membros que freqüentam estes lugares. Ele também menciona que os lugares informais favorecem a interação porque representam um espaço para os momentos de descontração dos funcionários.

No entanto, nossa pesquisa revelou que nem todas as empresas consideram estes locais realmente importantes e que há pouca interação entre os que freqüentam o local. Notamos também que os empregados que trabalham próximos às copas são prejudicados com o barulho e a movimentação constante do local, o que dificulta a sua concentração. Apesar destas constatações, a maioria dos entrevistados da empresa A acredita que a copa favorece a interação enquanto que na empresa B o trabalho não é influenciado por estes espaços, conforme argumentos dos funcionários que trabalham em prédios com copa.

Portanto, houve uma significativa discrepância nos resultados quanto a este aspecto, pois os argumentos de Steele quanto à intensidade de interação nos locais informais discordam dos resultados de nossas observações, mas se assemelham às opiniões de grande parte dos entrevistados da empresa A.

### **Relação entre hierarquia e espaço**

Segundo Steele (1973) e Hatch (1997c) alguns elementos físicos e aspectos do *lay out* simbolizam a posição hierárquica do indivíduo e oferecem informações sobre as atividades desenvolvidas. No estudo que realizamos observamos que a existência de salas fechadas para os diretores de cada departamento reforça a hierarquia nas empresas, coincidindo com os argumentos acima. Porém, a maior parte dos entrevistados discorda da existência desta



relação, declarando que os diretores necessitam de maior privacidade no trabalho para tratar de assuntos confidenciais.

A análise de caso de Alcadipani e Almeida (2000) identificou que a imposição de uma nova estrutura física representa um mecanismo de controle e dominação ideológica. Segundo Motta (1994) a ideologia tem a função de manter a coesão social e, conforme mencionado também por Segnini (1989), homogeneiza o comportamento dos empregados. Para Steele (1973) somente quem está no topo da hierarquia tem o poder de alterar o espaço físico, enquanto que os demais devem aceitar o que lhes forem imposto.

Os entrevistados das empresas estudadas não acreditam na relação entre imposição de espaço e poder hierárquico, mas nossas impressões mostram que as empresas têm a intenção em padronizar o comportamento dos funcionários, por meio da imposição de um *lay out* planejado que seja aceito por todos os membros da organização.

Portanto, verificamos uma discrepância entre os resultados obtidos nas observações e os relatos dos funcionários. Isto acontece porque, conforme argumenta Motta (1994), os empregados internalizam os objetivos da organização e desenvolvem um novo tipo de personalidade relacionada com a realidade da empresa diferente da sua própria realidade.

Em síntese, concluímos que, se o espaço físico não é o fator determinante e único do comportamento dos funcionários, ele tem influência no relacionamento que os funcionários estabelecem entre si no cotidiano do trabalho. Nossa pesquisa revelou que a grande vantagem proporcionada pelos escritórios abertos é o aumento da comunicação entre os empregados, sem implicar necessariamente em aumento da satisfação. Isto porque muitos empregados têm maior dificuldade em personalizar o local de trabalho e dotá-lo de significados, o que prejudica sua motivação. Além disso, a condição de vigilância criada pelos espaços abertos intensifica o trabalho, em alguns casos, ou então apenas cria um ambiente estressante, sem aumentar a produtividade dos funcionários. Portanto, os aumentos da produtividade da empresa e da satisfação dos empregados nos espaços abertos dependem de como os indivíduos respondem aos artefatos determinados pela cultura organizacional e de sua personalidade.



## **10. Comentários finais**

Nesta parte do relatório faremos alguns comentários pessoais e conclusões gerais em relação à pesquisa que realizamos nas empresas A e B. A ênfase desta etapa será na comparação do discurso dos empregados com nossas impressões pessoais e observações do ambiente. Faremos algumas considerações baseadas em opiniões resultantes de discussões do grupo de trabalho.

Verificamos que muitos entrevistados entraram em contradição ao comentar sobre a pressão e a competição no ambiente de trabalho. A maior parte deles disse que não existe competição entre os funcionários, mas afirmaram também que a empresa pressiona os seus empregados a trabalharem mais intensamente para cumprir os prazos determinados. Podemos deduzir que a pressão gera uma competição entre os funcionários, pois o temor em perder a reputação por não cumprir o prazo estipulado faz com que, implicitamente, as pessoas queiram trabalhar mais intensamente que os seus colegas, resultando em um clima de competição não percebido pelos empregados.

Apesar de grande parte dos entrevistados afirmar que o espaço físico não tem influência na competição entre os funcionários, dependendo muito mais da personalidade, verificamos que a condição de vigilância criada por este tipo de arranjo favorece o “panóptico” e o controle entre os empregados, intensificando o trabalho e tornando o ambiente estressante e desmotivante em alguns casos (como na empresa A), conforme já apontaram Alcadipani e Almeida (2000). Nem sempre a vigilância entre os empregados é prejudicial: em alguns lugares ela pode favorecer a competição entre os empregados, nos outros, pode ter consequências positivas para a produtividade, porque os colegas podem ajudar o trabalho dos outros.

## 11. Bibliografia

ALCADIPANI, R. e ALMEIDA, A. (2000) *Por Fora Bela Viola, Por Dentro...: Análise Crítica sobre a Gestão do Espaço nas Organizações através de um Estudo de Caso sobre a Implementação de um Escritório Aberto no Brasil* in: O&S: Revista Organização e Sociedade v. 7, n. 19, setembro/dezembro 2000, p. 35-52.

FISCHER, G-N (1993) *Espaço, identidade e organização* in: CHANLAT, J. F. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. v. 2, p. 81-102, 2ª ed, São Paulo: Atlas, 1993.

STEELE F.I. (1973) Physical settings and organization development. USA: Addison-Wesley Publishing Company.

HATCH, M. J. (1990) *The symbols of office design: an empirical exploration*. In: GAGLIARDI, P. (1990) Symbols and artifacts. Nova Iorque: De Gruyter.

HATCH, M. J. (1997a) *Organizational culture*. In: HATCH, M. J., Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives. Oxford: Oxford University.

HATCH, M. J. (1997b) *Control and Ideology in Organizations*. In: HATCH, M. J., Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives. Oxford: Oxford University.

HATCH, M. J. (1997c) *The physical structure of organizations*. In: HATCH, M. J., Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives. Oxford: Oxford University.

HATCH, M. J. (1987) *Physical barriers, task characteristics, and interaction activity in research and development firms* in: Administrative Science Quarterly. USA v. 32, p.387-399.

MORGAN, G. (1996) Imagens da Organização. São Paulo: Atlas.

MOTTA, F. C. P. (1984) *As empresas e a transmissão da ideologia* in: RAE: revista de administração de empresas, Rio de Janeiro, v. 24, n. 3, p. 19-24.

OLDHAM, G.R. and ROTCHFORD N.L. (1983) *Relationships between office characteristics and employee reactions: a study of the physical environment* in: Administrative Science Quaterly, v. 28, p. 542-556.

OLDHAM, G. R. e BRASS, D. J. (1979) *Employee reactions to an open-plan office: a naturally occurring quase-experiment* in: Administrative Science Quaterly, v. 24, p. 267-284.

OLIVEIRA, M. (2001) *Sem parede rende mais*. Revista Veja, edição 1682, 116-117.

PAGÈS, M. (1987) O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas.

SEGNINI, L. (1989) *Sobre a Identidade do Poder nas Relações de Trabalho* in: FLEURY, M. T. L. e FISCHER R. M. Cultura e poder nas organizações. p. 89-112, São Paulo: Atlas.

## Anexo 1 - Entrevistas

### Empresa A

*Entrevistado 1*

*Cargo: Assistente Administrativo da Controladoria*

*Início: Outubro de 2001*

- *Você acha que as distribuições espaciais dos objetos e do fluxo de trabalho estão adequadas a sua atividade?*

Sim, atualmente está, tenho tudo na mão. O computador e a impressora estão na mesa, não precisa levantar para pegar o papel. Tudo está prático, a mesa é bem grande e tem bastante espaço.

- *As condições físicas estão adequadas?*

Sim, em comparação ao lugar em que eu trabalhava antes é melhor. Aqui você ouve cair um *clips* cair no chão.

- *Existe muito barulho proveniente de fora?*

Não, não dá para ouvir nada de lá de fora. Isto porque todo o prédio é lacrado, só uma ou outra janela que é aberta, mas o resto é tudo fechado porque tem ar condicionado direto e não pode abrir a janela.

- *O ar condicionado é central?*

Sim, é controlado por andar. A temperatura é boa, apesar de às vezes a gente sentir um pouco de frio, mas é melhor do que sentir calor.

- *Você gosta do design do espaço? Acha que ele estimula o seu trabalho?*

Acho muito bonito, é muito legal. Antes a gente ficava aqui em baixo (3º andar), mas agora que a gente foi para o andar novo de cima..., deram uma melhoria, ficou diferente, o chão

tem uns quadradinhos verde e vermelho. Então não fica aquela visão igual, como se fosse andar na neve, tudo branco, fica bem gostoso. Isto influencia muito o meu trabalho.

- *Você acha que o espaço físico propicia a comunicação e a amizade entre os funcionários? Ela é informal ou mais formal?*

Acho que sim. Antes, você ficava com medo do gerente que daquela salinha, mas nas empresas de hoje não tem mais isso. Lá em cima só o diretor tem uma sala e o presidente tem a dele, o resto, inclusive os gerentes, trabalham juntos. A comunicação fica realmente mais informal. Se você está passando na frente de alguém e lembra que tem que falar aquele negócio e tal... Fica um clima mais leve do que se as pessoas estivessem dentro de uma salinha, pois elas fecham a porta e fingem que estão trabalhando. Fica melhor.

- *Você acha que pelo fato de todos estarem se observando enquanto trabalham cria um clima desconfortante na empresa? Você se preocupa em demonstrar aos outros que trabalha mais?*

Sim, acho que existe este clima.

- *Talvez se cada pessoa tivesse uma sala própria haveria maior possibilidade de dar uma relaxada no trabalho.*

Isto é verdade, eu concordo.

- *Na sua opinião, o escritório aberto está aumentando a produtividade do trabalhador ou, por causa da cobrança, ele se sente muito mais prejudicado neste ambiente?*

A cobrança sempre tem, mesmo se você estiver dentro da salinha. Você precisa cumprir com os prazos. Mas em geral é melhor porque o clima fica mais leve e você produz melhor porque o relacionamento fica mais curto e não precisa entrar na sala do gerente, que às vezes está com a porta fechada. Assim, é só você chegar na mesa e falar: "Posso conversar agora com você e tal.", e só espera ele desligar o telefone. Mas eu prefiro.

- *Existem objetos pessoais que você utiliza para personalizar o seu espaço?*

Não, não tenho nada. Para mim, não precisa. Quem geralmente tem são as mulheres, que gostam de bichinhos.

- *Existem objetos que garantem a segurança para fatos imprevisíveis, tais como extintores, avisos, escadas de incêndio?*

Sim, têm extintores, avisos do condomínio quando acaba a energia ou o que deve ser feito quando acabou a energia, tem toda uma infra-estrutura. O bombeiro passa uma vez por semana ou uma vez por mês em todos os andares, tem escadas de emergência, o elevador fecha quando dá pane para ninguém entrar. No hall do elevador tem mangueira também.

- *Seu trabalho necessita de muita interação com outras pessoas? Se afirmativo, você acha que o espaço físico é propício a isto? Se negativo, existe privacidade adequada no ambiente de trabalho?*

Preciso interagir mais com a minha chefe, e tem os gerentes e o diretor. A gente (eu e minha chefe) fornece informação para todos eles. O espaço físico ajuda nesta interação e eu me sinto bem próximo dela, porque trabalhamos na mesma mesa. Então facilita bastante.

- *Os objetos que podem ser variáveis são alterados por vocês mesmos ou por superiores?*

Não podemos alterar por causa da questão física, dos fios dos computadores e não dá para você mexer. Qualquer alteração tem mudar todo o *lay out* e tem que ser uma decisão de mudança geral, de cima. A gente já tentou mudar alguma coisinha, mas não deu. Por exemplo, eu fico em um lugar bem ruim, de costas para todo mundo. A gente tentou mudar, mas daí puxou todos os fios e não deu certo, tivemos que voltar como era antes.

- *E essas mudanças foram feitas por conta própria?*

Sim, foi a gente mesmo quem decidiu.

- *O espaço físico possui algum significado afetivo para você?*

Não sei te dizer porque estou aqui há pouco tempo.



- *Você acha que a distância entre os postos de trabalho está adequada? Os funcionários deveriam ficar mais próximos ou mais longe uns dos outros?*

Acho que está de acordo. Quem fica mais longe de mim é o SAC e eu tenho que dar a volta no prédio para ir lá, mas são poucas vezes que a gente vai até eles. Mas o resto está bom.

- *Você trabalha perto da copa?*

Não, não é perto.

- *Você costuma ir muitas vezes a estes locais?*

De vez em quando.

- *Na sua opinião, as pessoas que vão até lá, estão mais interessadas em conversar ou tomar um café mesmo?*

Acho que é mais para tomar o café. Se tiver outra pessoa lá gera conversa e tal, mas mesmo assim não há esse medo de conversar. Se tiver mais gente lá e como todos se conhecem aí conversa e fica um pouco mais tempo lá, mas não que vai lá só para conversar.

- *O fato de você estar distante da copa, influencia a sua vontade de ir até ela? Por que às vezes quando estamos perto de um lugar em que todos estão comendo e bebendo, sentimos mais vontade de ir até lá.*

Para mim, é indiferente, porque se estivesse perto iria a mesma quantidade de vezes.

- *Você acha que eles são em número suficiente?*

Acho que sim, tem que ter uma copa por andar, nem mais nem menos porque não tem tanta gente aqui na empresa.

- *O que você acha que seria diferente em seu trabalho se você estivesse trabalhando em um escritório fechado?*

Acho que ficaria com medo de ir até o outro, porque a sala fechada inibe a comunicação. Você teme bater na porta e estar incomodando, mesmo a pessoa estando sozinho. Ou pelo

fato de você não estar vendo as pessoas. No escritório aberto você está vendo e vai resolver algo ou até conversar com ele. Se estiver na salinha fechada você já não vai. Você espera-o passar na frente, e só vai quando realmente precisa falar com ele. Fica ruim porque você não vê o escritório, é bem melhor você ver o escritório, ver como acontece. É melhor, porque todo mundo na sua salinha fica parecendo colônia, quartinho, só se encontra no corredor.

➤ *Mas você não acha que a porta fechada facilitaria a sua concentração?*

Aqui acho que não, porque como não há barulho, dá para você se concentrar. Você pode andar por aí, está tudo silencioso, não tem risada alta, o telefone não toca toda hora, é um ambiente sossegado. Claro que se tiver alguém conversando com você ou com um terceiro, aí atrapalha. Mas é momentâneo, que nem no telefone, falar mais alto é difícil. Aqui especificamente não tem barulho.

*Entrevistado 2*

*Cargo: Gerente regional de tesouraria*

*Tempo na empresa: 2 anos e meio*

➤ *Você acha que as distribuições espaciais dos objetos e do fluxo de trabalho estão adequadas a sua atividade?*

Digamos que está praticamente 90% adequado. Tem um pouco para melhorar, mas a gente tem que abrir mão do espaço mesmo porque não se pode agradar a gregos e troianos. Mas eu diria que sim, no sentido genérico. A gente usa o computador e o fax, que tem que ser dividido entre cinco pessoas tem que levantar. Mas no mais está tudo na mão, 90 % na mão.

➤ *Dê um exemplo do que você acha que não está bom.*

O fax, porque o meu departamento usa-o muito. E com a tecnologia que a gente tem hoje, eu não sei porque ainda não incorporaram isto ao computador. Então por causa desta restrição tecnológica, muitas pessoas têm que se levantar da mesa. Isto seria um dos

grandes problemas do nosso departamento. No mais, tem o arquivo que não fica próximo, mas o nosso nível de consulta é muito baixo e a gente só busca quando tem que buscar alguma coisa.

➤ *Você gosta do design do espaço? Acha que ele estimula o seu trabalho?*

Muito, muito. Estimula o trabalho não só por causa do visual, mas também por causa do relacionamento. Acho que ambientes abertos têm vantagens e desvantagens e eu particularmente sou uma das pessoas que acreditam mais nas vantagens. Você interage muito mais com as pessoas, o que é fundamental para qualquer atividade e qualquer tipo de empresa. E a iluminação influencia muito. E aqui é adequado, todo o prédio possui janelas e isto ajuda muito, porque um ambiente sem janela é péssimo. Realmente o visual influencia muito.

➤ *Você acha que a comunicação no espaço aberto é mais formal ou informal?*

É muito mais informal. Quando você estimula as pessoas a conversar você reduz os atritos entre as áreas. No escritório aberto não é só o meu departamento que é aberto, mas toda a empresa e tem o departamento ao lado e você acaba interagindo muito. Então é muito mais informal e você reduz os pontos de atrito. Lógico que depende da pessoa porque tem gente que acha que o barulho, o tom da voz no escritório aberto atrapalha o seu trabalho, não no meu caso, eu praticamente fui criado dentro de barulho e eu acho aqui até calmo demais.

Sem dúvida nenhuma facilita a comunicação. Eu já trabalhei em sala fechada e foi uma experiência que eu não gostei. Então não tenho nada a reclamar, e sem dúvida nenhuma facilita muita a comunicação. Você diminui os pontos de atrito inerentes ao processo de comunicação, tornando-o mais eficiente e ágil.

➤ *Pude observar que a empresa é dividida em unidades de negócio. Você acha que a comunicação é mais intensa dentro de cada unidade ou entre as unidades?*

Eu entendo que o maior ganho que você tem é interunidades do que intraunidades. Via de regra, mesmo em um lugar fechado, uma equipe, um departamento tem a tendência de trabalhar mais juntos, mesmo porque raramente você vai encontrar um lugar em que todo

mundo tem sala, é inviável, geralmente é uma sala para a equipe. Então, via de regra, você já teria a equipe trabalhando muito junto. A grande vantagem do lugar aberto é que o gerente também não tem sala e isto facilita a comunicação do dia-a-dia. Não no sentido pernicioso da palavra, isto é, “posso ficar vigiando mais”, mas muito pelo contrário, você interage mais e pode verificar se a pessoa está satisfeita ou não com o trabalho, se está se sobrecarregada. Mas, via de regra, intradepartamental você tem um ganho claro, só que este ganho é muito mais evidente no interdepartamental. Geralmente é aí que as empresas colocam isolamentos físicos entre os departamentos. Sem esta divisão você acaba conhecendo o que o outro departamento faz. Você tem uma visão melhor. Claro que você tem ganho nos dois, mas este ganho é muito maior no inter do que no intra.

➤ *Você sabe quando a empresa optou pelo modelo de escritório aberto?*

Desde que ela veio para este prédio. Antigamente ela tinha um modelo herdado de uma outra empresa, mas quando veio para este prédio adotou este modelo. Mesmo porque antes era só um andar e ela não podia se dar ao luxo de ter muitas divisões e optou-se ao máximo por um escritório aberto. Agora fizeram mais um andar com o mesmo *lay out*. Normalmente o *feedback* que a gente tem de pessoas que vem de fora é de que gostaram bastante. Mas não é um padrão mundial, é da empresa no Brasil que tem o mérito de ter montado este escritório. Em outros lugares são salas que dividem os departamentos. Por exemplo, no financeiro todos trabalham juntos, mas numa sala fechada, na contabilidade todos estão juntos em uma outra sala. Aqui no Brasil é que tem este *lay out*, mesmo porque depende muito do tamanho da empresa e de uma série de fatores.

➤ *Apesar de todos trabalharem juntos, o diretor de cada unidade possui uma sala própria. Você acha que isto reforça a idéia de hierarquia dentro da empresa?*

Não, porque as salas dos diretores existem por questão de confidencialidade, é muito normal, já que ele precisa falar de assuntos confidenciais ao telefone. Então nunca ninguém viu isto como uma forma de se isolar. É normal, em qualquer lugar você vai ter. A hierarquização não vai influenciar o nível de relacionamento. Existem níveis hierárquicos dentro dos departamentos, que são salas abertas, o que não deixa de existir, tornando um pouco mais informal, mas acontece um pouco mais de formalidade na diretoria. Para algumas pessoas e não para outras, depende muito. Mas eu a tenho encarado naturalmente.

Em qualquer lugar, quem virar diretor vai ganhar uma sala. Isto é normal, você geraria hierarquização se tivesse uma sala para o subgerente, outra para o chefe de seção, mas para a diretoria é normal, não vejo isto como um problema.

➤ *A circulação das pessoas é muito intensa?*

Sim, bastante.

➤ *E você acha que isto atrapalha o seu trabalho?*

Não, para mim não atrapalha. Mas depende da pessoa, é muito subjetivo, difícil de estabelecer um padrão. Tem gente que se incomoda mais, outras menos.

➤ *A sua imagem em relação à empresa é a mesma da que as pessoas de fora possuem? Ou você acha que não, existe uma realidade própria da empresa que somente quem está aqui dentro conhece?*

Para o caso desta empresa é diferente porque ela não é muito famosa e você não vê muitas propagandas em jornais, reportagens sobre padrões administrativos e, se você vê alguma coisa na mídia, é algo institucionalizado no produto que ela tem. Então dificilmente as pessoas que estão fora conhecem como funciona aqui dentro. A menos que elas venham e convivam algum tempo aqui dentro, algumas já vieram e tiveram boas impressões. Mas dificilmente as pessoas sabem o que ocorre aqui.

➤ *Seu trabalho necessita de muita interação com outras pessoas?*

Sim, precisa de muita interação.

➤ *Você não tem problemas com a falta de privacidade em ambientes abertos?*

Não de forma alguma. Existem dois tipos de privacidade: uma de assuntos da empresa, questões sigilosas, mas isto em uma sala de reunião dá para resolver. Claro que em uma empresa em que todos trabalham em lugares abertos, quando alguém vai para uma sala de reunião há uma tendência de que os outros tenham uma visão muito criativa e imaginativa, mas eu acho isto absolutamente normal. É algo que está na rotina, em lugares fechados elas pensam que alguém está dando uma bronca e tal. Então gera este tipo de problema, mas



acho isto muito pequeno. O outro tipo de assunto é o pessoal, mas eu acho muita hipocrisia as pessoas quererem tratar de assuntos particulares, se bem que existem algumas coisas que só dá para serem tratadas no horário comercial. Mas eu, particularmente, procuro evitar ao máximo alguns assuntos particulares que requeiram privacidade. Por exemplo, marcar uma consulta com o médico, falar com o despachante, não há problema algum, mas você também pode ir para uma sala de reunião. Mas no meu caso é raro. Existe sim, uma perda de privacidade, mas o pouco que você perde é pequeno pelo tanto que você ganha em comunicação.

- *Você acha que as pessoas trabalhando juntas se sentem mais vigiadas e procuram demonstrar que trabalham mais? Existe um clima de competição dentro da empresa?*

Não. Já aconteceu em um outro departamento, um caso desses, mas acho que era muito inerente à personalidade da pessoa, que era um pouco forte neste sentido. No mais, eu não vejo as pessoas com problemas em estarem o tempo todo supervisionando e sendo supervisionadas. O pessoal acostumou muito. Eu acho que o grau de informalidade e relacionamento que você atinge em um ambiente desses supera muito esses problema. Se bem que você pode estar trabalhando o dia inteiro e falar que esse gerente só fica sentado sem fazer nada. Sinceramente no dia-a-dia isso não acontece. Já teve um caso no meu departamento em que uma pessoa senta na frente de outras e diz que não gosta de onde está porque sempre tem alguém olhando, mas não dá para mudar o *lay out* da empresa por causa de uma pessoa. E eu acho que isso é a exceção, não é comum.

- *Seu espaço de trabalho tem algum significado afetivo para você?*

Não.

- *Existem objetos pessoais que você utiliza para personalizar o seu espaço? Quais? Por que escolheu estes?*

No meu espaço tem muitos livros que periodicamente eu recorro, tais como dicionários. Mas fora isso eu não tenho nada.

- *Você trabalha perto da copa?*



Sim, bem próximo a ela.

➤ *E você acha que essa proximidade faz com que você vá mais vezes até lá?*

Acho que não influencia, comigo pelo menos não há tentação. Tem gente que prefere ficar longe da copa para dar uma volta maior.

➤ *E o barulho que vem da copa, afeta o seu trabalho?*

Não, barulho não é problema para mim, eu me acostumo muito fácil, sem problemas.

➤ *A copa é o único lugar em que as pessoas se dedicam às conversas informais?*

Sim, não há outro espaço para isto. Mesmo porque, hoje em dia, o preço do metro quadrado é muito alto e fica meio complicado.

➤ *Na sua opinião, o tamanho do local é adequado?*

Está excelente, não precisa mudar nada, é bem confortável.

*Entrevistada 3*

*Cargo: Advogada Júnior*

*Tempo na empresa: 3 anos*

➤ *Você acha que as distribuições espaciais dos objetos e do fluxo de trabalho estão adequadas a sua atividade?*

Eu acho que atualmente, estão distribuídos de forma adequada; telefone, impressora, fax... A gente tem um problema com o fax, porque tem que cruzar a sala inteira para pegar ou passar um fax. Mas o armário, máquina de Xerox, que eu uso direto, estão próximos a mim, mesmo a máquina estando fora da sala, é bem perto.

➤ *Você gosta do design do espaço?*

Sim, muito. Eu tenho algumas observações em relação a escritórios abertos, principalmente, por causa da minha função. O escritório é bem bonito, mas para quem está

trabalhando às vezes complica. Eu trabalho em uma sala com quatro pessoas bem próximas a mim e acontece de, quando eu tenho que ler ou formular um contrato, ler um parecer, muitas vezes está todo mundo no telefone e atrapalha. Claro que do ponto de vista estético o escritório é muito bonito.

➤ *Então a maneira como o espaço entre vocês quatro está distribuído dificulta a sua concentração?*

Pois é, tem horas do dia em que não há problemas, mas às vezes o telefone toca. Como eu trabalho junto com o pessoal de RH, sempre eles estão recebendo funcionários, e eu estou ali. Por mais que eu me esforce, eu escuto o que eles estão conversando. Também trabalho com gente da área de *facilities (General Service)* que trata de problemas da máquina de café, de Xerox, nos telefones celulares que elas administram, nos carros da frota e também sempre tem alguém que vem fazer alguma pergunta, ou alguém ligando. Tem fornecedor ligando muito mais para elas do que para mim, e então, para atividade que eu exerço aqui na empresa, é um pouco complicado. Às vezes eu tenho que chegar um pouco mais cedo, ou sair mais tarde, ou então levar o material para ler em uma salinha de reunião. O problema de ir para a sala é que não é a mesma coisa do que se estar com o seu computador e o seu material de apoio perto. Então, para mim, seria melhor se estivesse trabalhando em um local fechado, para minha função, sem sombra de dúvida. Mas às vezes eu atrapalho também. Meu telefone toca ou tem gente que quer discutir algum contrato comigo. Se bem que quando é alguma coisa maior eu proponho irmos para uma sala de reunião. Mas às vezes vem uma pessoa para fazer uma pergunta e nem compensa ir até a sala de reunião. Então, eu também atrapalho no sentido de receber pessoas, dar opiniões, conversar com pessoas que vão até mim. E às vezes é constrangedor, porque como é Recursos Humanos, as pessoas podem querer fazer alguma pergunta de um assunto mais particular e tem outras pessoas que estão ali, e fica um pouco complicado.

➤ *Existem objetos pessoais que você utiliza para personalizar o seu espaço?*

Eu tenho uma superstição, que é um olho de medusa e tenho um fantasma que a minha mãe me deu, bem pequenininho. Mas não tenho foto. Algumas pessoas costumam colocar porta-retratos. Um chefe tem das filhas e outra pessoa tem da equipe de trabalho. Em geral na empresa tem gente que põe foto de namorado e familiar.

- *Você acha que estes objetos fazem com que as pessoas se sintam melhor e mais à vontade e trabalhem mais?*

Eu acho que sim, eu me sinto melhor. Como não atrapalha a mesa, as pessoas gostam de estar vendo um filho, um marido para dar uma relaxada de vez em quando.

- *Você gasta muito tempo em reuniões e telefonemas?*

Não. Telefonemas só quando eu preciso tirar alguma dúvida com pessoal externo, mas não é muito tempo. As reuniões são eventuais, não são todos os dias, só pontuais que eu marco com antecedência. Salvo exceções quando tem uma área que está precisando muito do jurídico, porque está com uma série de contratos de negociações e eu fico mais tempo em reunião. Mas normalmente não, geralmente são 3 a 4 vezes por semana e em dias diferentes para eu poder trabalhar também.

- *Na sua opinião, o lay out facilita a comunicação dentro de cada unidade de negócio ou entre elas?*

Eu acho que os dois. Um dos principais pontos positivos do escritório aberto é a acessibilidade, ou seja, é muito mais fácil conversar com um diretor, com um gerente, tirar uma dúvida com a pessoa certa, ir direto no chefe resolver uma dúvida. Além disso, você também está muito próximo dos seus colegas de trabalho e você não precisa ligar para falar, já que você está ali e pode conversar direto. Apesar de existir muita comunicação por e-mail, tem a questão de você poder levantar e conversar com as pessoas, que ficam mais acessíveis do que se você tiver que bater numa porta e pedir licença para entrar numa sala. Então a acessibilidade é um ponto forte deste tipo de *lay out*.

- *Mas você não acha que quando todos estão se vendo, não existe uma maior cobrança, porque você está preocupada em sempre mostrar que realmente está trabalhando, fazendo alguma coisa. Isso não cria um clima de competição dentro da empresa?*

Na área em que eu trabalho não tem este tipo de competição, o clima é muito saudável. Até porque eu sou a única de jurídico e tem gente de Recursos Humanos e de *General Service*, e cada um tem um tipo diferente de trabalho, não influencia muito no outro. Eu tenho a

minhas atividades e a outra pessoa tem as delas, de maneira que eu não sei muito o que elas têm que fazer, se realmente não estão ocupadas como parecem, porque nossos trabalhos são separados, eu tenho os meus contratos e ela tem os treinamentos e seleções delas. Então na minha área não vejo esse problema. Mas em geral parece que está todo mundo muito ocupado.

Outro ponto que eu acho crucial no escritório aberto é que a gente está aqui para trabalhar, mas como a gente fica aqui no mínimo 8 horas por dia, eventualmente tem que falar com os nossos pais, namorado, irmão que estão longes, ou marcar um médico porque os consultórios funcionam no mesmo horário de trabalho da gente. Então, você tem uma perda muito grande de privacidade. Onde eu trabalho não dá para marcar um dermatologista, por exemplo, sem que meu colega do lado saiba. Não que ele queira prestar atenção no que eu estou falando, mas fatalmente vão ouvir. E às vezes fica dando opiniões ou sugestões para qual tipo de médico você vai e tal sem você querer, não é agradável. Então, algumas vezes que eu quero falar com a minha mãe eu levanto e vou até a sala de reunião. Não porque tem alguma coisa que as pessoas não possam ouvir, mas eu me sinto mais confortável do que dividir a minha conversa com as outras pessoas que estão ao meu lado. E mesmo os nossos arquivos que estão nos micros. Às vezes você está fazendo alguma coisa confidencial, principalmente RH que trata de salários. Não que seja maldade, mas quem está perto pode até ver um contrato, uma demissão por justa causa. E também o arquivo está ali no micro e qualquer pessoa pode ver, não há proteção daquilo que você está fazendo.

Existe um ponto positivo, que é a maior transparência. Porque todos estão vendo o que você está fazendo e não existe a possibilidade de você fazer algo escondido. Além disso, o escritório aberto pode evitar erros, porque o seu colega pode ter alguma dúvida sobre alguma coisa que eu já tenha vivenciado, mesmo não sendo da minha área. Às vezes eu penso se eu não estaria me intrometendo, mas como você ouve a coisa alta, não tem como você omitir. Então você ajuda a evitar alguns erros. Ou para pessoas que trabalham em pares, como por exemplo, a analista de RH pode interromper a estagiária que está falando sobre algum benefício que não está certo, tem um pouco de intromissão, mas se você está vendo que a coisa está errada, acho que você tem o dever de interromper na hora e falar que a coisa não é bem assim. Por exemplo, em departamento grande, como o financeiro, podem-se evitar erros contábeis. Se todos estivessem dentro de uma salinha, você não

saberia jamais que a pessoa faria aquilo. Desse jeito, como é transparente, você consegue eventualmente até evitar um erro.

➤ *Então, seria um ponto favorável à interação?*

Exatamente, porque um está sabendo o que outro está fazendo. Então, se uma pessoa diz que está indo para a sala de fulano, se chegar alguém perguntando por ela, quem ouviu a pessoa diz que está na sala da pessoa tal. Acho que tem pontos fortes e fracos. Para o meu caso, os pontos negativos atrapalham bastante, por causa da questão da concentração, da leitura e de prestar a atenção.

➤ *O seu local de trabalho é próximo da copa?*

Não muito.

➤ *O fato de você trabalhar longe destes lugares afeta a quantidade de vezes que você vai até lá?*

Não. Eu mudei 5 vezes de mesa aqui na empresa e já trabalhei de frente para a copa. Não mudou muito, para o meu caso. Eu tenho os meus hábitos de tomar café tal horas e neste horário eu levanto e vou até a copa para tomar café, a diferença é que eu andava menos. Para o meu caso eu tenho esses meus horários fixos. Tem gente que se incomoda em sentar de frente para a copa.

➤ *E quando você sentou perto da copa foi mais difícil se concentrar no trabalho?*

Com certeza. Apesar de a copa ser bem fechadinha, quando tem muita gente lá dentro... Eu também sentei perto da porta de entrada da empresa e de manhã, até 9 horas, tem que falar "Bom dia" várias vezes, para todos que entram, porque é quase a continuação da recepção.

➤ *Na sua opinião, o tamanho do local é adequado?*

Sim, a copa da empresa é excepcional em comparação com as outras empresas em que eu trabalhei.



- *Você acha que o espaço físico propicia a comunicação e a amizade entre os funcionários?*

Sim e muito. Onde eu trabalho, de vez em quando a gente pára para conversar uns 3 ou 4 minutos sobre alguma coisa que alguém fez e depois todo mundo volta. Mas se você trabalha com alguém que não trabalha, você percebe também, não é o caso de onde eu trabalho, mas o ambiente aberto favorece que descubramos se a pessoa não está muita engajada no seu trabalho.

- *Na sua opinião, a existência de uma sala particular para o diretor reforça a hierarquia da empresa?*

Eu acho que sim, quem está fechado em uma sala parece hierarquicamente maior, e foi isso que a empresa fez, colocando pessoas-chaves estão dentro de uma sala. Mas eu acho que para pessoas que precisam desenvolver funções menos administrativas, que precisam raciocinar muito mais em projetos, é melhor ficar sozinho ali. Acho que nosso diretor é uma pessoa que precisa ter um canto só para ele, porque se fica um entre e sai no seu meio de trabalho é um problema. Então eu acho que a empresa fechou algumas pessoas que ela considera “chaves”, como a diretoria de Recursos Humanos, a diretoria financeira, o presidente. Mesmo porque a pessoa está em um telefonema ou reunião que ela não quer que ninguém ouça, ou porque precisa pensar. E estando em uma sala é mais difícil a pessoa bater em sua porta.

- *Como você afirmou, o lay out não está propício ao seu trabalho. Você acha que ele dificulta o seu crescimento profissional ou está sendo possível driblar o problema do espaço físico?*

Eu culpo muito o espaço, mas também acho que tem um pouco de culpa minha, porque eu tenho muita dificuldade em me concentrar quando alguém começa a falar. Às vezes, eu não consigo dar uma desenvoltura em um trabalho como eu poderia, eu não consigo ler tanto e quando está muito barulho eu paro e vou fazer alguma coisa mais administrativa, fazer um arquivo ou tirar um Xerox, colocar um pedido no sistema. Então, atrapalha no sentido de que eu tenho muitas paradas e não consigo ler aqui dentro. Eu tento chegar mais cedo, ou ficar mais tempo, levar alguma coisa para ler em casa. Portanto, devido a minha dificuldade



para leitura neste tipo de espaço o meu crescimento profissional está sendo afetado. Quer dizer, eu driblo, óbvio, não dá para ficar culpando o ambiente porque afinal de contas a gente está daquele jeito, mas atrapalha.

*Entrevistada 4*

*Cargo: Gerente de informática*

*Tempo na empresa: 2 anos e 3 meses*

- *Você acha que a distribuição espacial dos objetos e do fluxo de trabalho está adequada a sua atividade?*

Sim, a distribuição atende totalmente as minhas necessidades. Não há nenhum problema.

- *Você gosta do design do espaço?*

Sim, acho bem futurista, de bom gosto que tem impressionado as pessoas de fora. Eu particularmente gosto muito.

- *E o design influencia em seu trabalho?*

Sem dúvida.

- *O escritório aberto tem ajudado em seu trabalho?*

Eu tenho as duas visões. Tem os pontos positivos que, para o meu caso que sou gerente, o fato de estar em um ambiente aberto posso ver mais informações, não preciso pedir *feedback* porque eu sei o que está acontecendo e consigo controlar mais a minha área. Mas por outro lado, eu sinto falta de privacidade e até de concentração muitas vezes. Você está precisando fazer um trabalho de concentração, uma leitura e sempre tem ruídos. E privacidade também não é muito grande. Você tem um telefonema ou reunião confidencial e não tem como fazer isto em sua mesa.

- *O seu trabalho precisa de maior privacidade e concentração em comparação ao de outras pessoas?*

Não. Concentração acho que sim, porque trabalho de informática exige muitas vezes concentração. Mas não diria que é algo muito acima da média, acho que é geral.

➤ *Existem objetos pessoais que você utiliza para personalizar o seu espaço?*

De forma alguma, detesto. Eu não gosto. Acho que o ambiente de trabalho tem que ser sóbrio e é da empresa, não meu.

➤ *Seu trabalho necessita de muita interação com outras pessoas? Se afirmativo, você acha que o espaço físico é propício a isto?*

Sim, e o *lay out* está ajudando.

➤ *O espaço físico possui algum significado histórico ou afetivo para você?*

Não. Eu acho que o único risco deste tipo de *lay out* aberto é que tem que ter uma distância mínima, e se esta distância não for respeitada vira um caos, uma feira ao invés de um ambiente de trabalho.

➤ *Você acha que a distância entre os postos de trabalho está adequada?*

Atualmente acho que está razoável. Antes a gente tinha menos espaço e era mais apertado e complicado. A gente ficava muito próximo uns dos outros, porque tinha um andar só para acomodar o mesmo número de pessoas. No caso da informática, a gente ficava espremida entre a logística e o financeiro, e era um caos. Ainda mais que logística é uma área que fica o dia inteiro no telefone com comprador e informática é uma área de concentração e a gente ficava a menos de meio metro, então, é impossível se ter um nível de concentração alto.

➤ *Você sente que seu desenvolvimento profissional está ligado ao arranjo espacial? O seu crescimento profissional está sendo prejudicado por causa da dificuldade de concentração neste espaço?*

Eu não vejo nada radical, nem a favor e nem contra. Só o que eu te falei. Então, em algumas situações é benéfico, porque você pode ver o que os outros estão fazendo, mas em outras não, porque tem situações em que você quer mais privacidade e sossego e você não tem. Mas dizer que está melhorando o meu desempenho profissional, radicalmente não.

- *A circulação de pessoas na empresa é muito grande? Se afirmativo, isto tem dificultado a sua concentração?*

Não, não tem esse problema.

- *A comunicação no espaço aberto é mais informal ou formal?*

Acho que propicia ambos.

- *E se as pessoas estivessem isoladas dentro de salas fechadas, a formalidade nas conversas seria maior?*

Acho que cria barreiras. Pode ser bom, porque não atrapalha a sua concentração, mas também pode criar barreiras demais, já que as pessoas não se conversam e nem trabalham de forma integrada.

- *Na sua opinião, existe um clima de competição criado pela vigilância entre os funcionários?*

Não acredito neste problema.

- *Nunca aconteceu de algum empregado comentar que outro não está trabalhando direito?*

Não, nunca ouvi este tipo de comentário.

- *Você acha que a comunicação é mais intensa dentro de cada unidade de negócio ou entre elas? O espaço aberto tem relação com este tipo de comunicação?*

Acho que a comunicação fica mais forte tanto dentro das unidades quanto entre elas. Se bem que acho que a interação é mais intensa dentro, porque está mais próximo. E as unidades bem próximas aumentam a comunicação entre elas.

- *Você trabalha próximo da copa?*

Não. Antes ficava, mas hoje não.

- *E você acha que a quantidade de vezes que você vai até lá mudou por causa da maior distância do local?*

Sim, agora dá mais preguiça, porque é mais longe.

- *O tamanho da copa está adequado?*

Acho que sim, não fica lotado porque não é um lugar para se ficar o tempo todo.

- *As condições de trabalho estão adequadas nos aspectos relativos à temperatura, intensidade de luz, barulho, cores do ambiente e imagens visuais?*

A única coisa que eu não gosto é da temperatura, é gelado aqui dentro. Mas ela varia também, tem dias que está mais agradável e tem dias que está um gelo. Quanto às cores sóbrias, eu gosto.

- *Estas condições afetam seu trabalho?*

Não, está ideal.

- *Vocês podem alterar a disposição dos objetos de trabalho?*

Móveis, não. Existe um padrão de *lay out* que tem que ser respeitado.

- *Vocês nunca precisaram mudar algum objeto?*

Não, quando eu precisei, eu discuti com o pessoal de *General Service*, que é responsável pelo *lay out*, e a gente achou uma solução. Tivemos que mudar porque incluímos mais um funcionário e tentamos acomoda-lo dentro do *lay out*, mas dentro do padrão da empresa e não ao meu gosto.

*Entrevistado 5*

*Cargo: Vendedor interno*

*Tempo na empresa: 3 anos*

- *Você acha que as distribuições espaciais dos objetos e do fluxo de trabalho estão adequadas a sua atividade?*

Aqui é bem simples, aberto para ter acesso a qualquer área e o xerox é de fácil acesso.

- *Você gosta do design do espaço?*

Eu gosto. Pessoalmente eu não gostaria de trabalhar em salas, eu prefiro assim.

- *Este modelo de escritório favorece a comunicação entre os empregados?*

Com certeza, a informação flui melhor. Se tivesse uma baia aqui eu teria que levantar e ir até a outra pessoa para falar. Aqui a gente tem uma comunicação mais direta.

- *Na sua opinião, este espaço propicia a comunicação mais informal ou formal?*

Acho que fica mesclado, facilita tanto a formal quanto a informal. Aqui fica bem informal porque a gente está no mesmo espaço.

- *Você acha que em um local fechado ficaria mais difícil estabelecer uma relação de amizade?*

Com certeza ia ficar bem mais formal. Eu não iria me levantar e deslocar até outra sala para falar uma informalidade, não tem sentido. Aqui o que passa na nossa cabeça a gente fala.

- *Existem objetos pessoais que você utiliza para personalizar o seu espaço?*

Poucas coisas. Só um porta celular. Não é como a minha colega ali que tem vários bonequinhos

*Colega: Isto é para melhorar o ambiente.*

- *Você sente que sua privacidade está prejudicada?*

Não. Acho que se você quiser tratar de alguma coisa particular, não há problemas, não tem nada demais. Eu não tenho nada que me constrange.

- *Você acha que o barulho atrapalha a sua concentração?*

Com certeza. Às vezes eu quero fazer uma atividade de concentração, mas aí o telefone toca ou alguém começa a conversar e distrai um pouco.

➤ *Existem unidades de negócio mais barulhentas que outras?*

Sim. Aqui é comercial e o telefone não pára de tocar, e como somos vendedores, fica um falatório mesmo. Diferente da contabilidade que é bem mais sossegado.

➤ *O design do espaço afeta o seu trabalho?*

Acho que isso não é um fator de motivação. Na empresa sempre foi assim e eu nunca trabalhei em empresa com escritórios fechados e então eu não tenho parâmetros para te falar. Eu estou acostumado assim e acho que não me adaptaria em ambiente fechado.

➤ *Você acha que a distância entre os postos de trabalho está adequada?*

Sim, acho que está ideal, principalmente porque a gente trabalha em conjunto e qualquer coisa que precise passar para o outro, papel, recado e tal não há problemas.

➤ *O tamanho dos objetos de seu trabalho (gavetas, armários, mesa) está adequado?*

Sim, a mesa é bem espaçosa. (Os fios do micro ficam em uma bandeja embaixo da mesa para não atrapalhar)

➤ *Você trabalha no lado oposto à copa. Esta distância afeta a quantidade de vezes que você vai até lá?*

Sim, acho que se estivesse mais perto daria mais vontade de estar lá, seria uma distração a mais. Mas claro que se a gente tiver vontade de ir ao banheiro ou ir tomar café a gente vai. Acho que quem está perto vai mais vez, mas quem está longe vai só quando precisa. Aqui, o telefone não pára de tocar e agente fica mais concentrado no assunto do trabalho, preocupado sempre. Às vezes a gente não tem tempo nem de ir ao banheiro, segura até o máximo.



- *Você sente que seu desenvolvimento profissional está ligado ao arranjo espacial?*

Como as pessoas estão vendo o que a gente está fazendo e o chefe pode ver o que a gente está fazendo, depende de cada um. Se você está realmente trabalhando, tudo bem, se estiver só papeando, as pessoas vão falar.

- *Por vocês trabalharem tão próximos, a vigilância é maior. Você acha que isto propicia um clima de competição?*

Não, aqui a gente trabalha em equipe mesmo. Muito mais equipe do que competição. A gente faz quase sempre as mesmas coisas e temos muito trabalho. Então estamos sempre interagindo e pedindo ajuda uns dos outros.

- *O seu trabalho exige muita interação com as outras unidades de negócio?*

Sim, o comercial bastante, principalmente com logística. Mas agora que a gente está isolado, dificulta um pouco. Este espaço ajuda na comunicação dentro do departamento, mas com as outras áreas dificulta. Estamos em um local aberto só dentro do nosso departamento.

*Entrevistada 6*

*Cargo: Analista de Marketing*

*Tempo na empresa: 1 ano e meio*

- *Você acha que as distribuições espaciais dos objetos e do fluxo de trabalho estão adequadas a sua atividade?*

No meu caso que é Marketing, não é só o meu computador e eu, eu tenho um armário que tem as coisas na mão, brindes, caneta ou arquivos. O que eu acho longe é o depósito da empresa, porque é impossível guardar muita coisa do seu lado, até porque tem coisas que você não usa no dia-a-dia. Então tem o depósito no prédio aqui embaixo. E tem que descer e não tem carrinho, eu preciso carregar e só tem eu. Tem caixas e eu uso o elevador de serviço. Mas de resto não tem nada que prejudique, está tudo na mão.

➤ *Você já trabalhou em empresas com escritórios fechados?*

O lugar mais fechado que eu trabalhei tinha aquelas baias. E além desta empresa eu já trabalhei em dois lugares que também eram abertos.

➤ *Quais as vantagens do espaço aberto com baias e sem baias?*

A principal vantagem do escritório aberto é a comunicação. Às vezes você está passando e vê alguém e lembra de falar alguma coisa. Você não está interrompendo a pessoa, fica mais fácil o acesso para conversar com ela. Se não fosse assim, talvez você teria preguiça de ir lá na outra área, ficaria uma comunicação mais lenta. A questão da concentração também tem que ser considerada. No meu caso, não há esse problema porque eu me concentro fácil e eu gosto de trabalhar em grupo, então não há problemas. Mas tem o lado ruim porque sempre tem alguém do lado no telefone, ou dando risada, alguém passando. É mais fácil te desconcentrar e, se você estiver compenetrado, você começa a prestar atenção no que o outro está falando ao telefone e às vezes não é da sua área. Também há a falta de privacidade, quando estou vendo um brinde e chega alguém para opinar, mas que não era para saber. Eles ficam pedindo, querem ver, pegar e se não deixar eles acham que eu sou chata. Tem anúncios que ainda não foram lançados e que não é para ninguém ver e qualquer um pode ver. Às vezes te pega de surpresa. Seria melhor guardar segredo. Mas em geral, o espaço aberto é melhor do que pior.

➤ *Você gosta do design do espaço? Acha que ele estimula o seu trabalho?*

Acho ótimo, já me acostumei. A primeira vez que eu vim aqui fiquei impressionada, mas agora já virou coisa do dia-a-dia. Mas todos que vem pela primeira vez acham-no muito bonito.

➤ *Seu trabalho necessita de muita interação com outras pessoas?*

Muito. Apesar de eu ser a única da área de Marketing, preciso interagir com o pessoal de controle que cuida de números e às vezes eu preciso de dados de clientes que compraram tal produto em determinado tempo e está ali do meu lado. Com os vendedores também. Às vezes estou fazendo um programa em que eu preciso de vendedor, eu levanto e vou até eles.

Não tem um departamento que eu não precise interagir da área gráfica. E mesmo de outras divisões também tem alguma troca de informações.

- *Existem objetos pessoais que você utiliza para personalizar o seu espaço? Quais? Por que você utiliza estes objetos?*

Sim, vários. Tenho bichinhos, latinha, porta lápis, porta recados, porta retrato. Utilizo-os para deixar com a sua cara o lugar, igual a uma casa em que você decora do jeito que gosta. Eu adoro sapinho, e tenho vários deles que te deixa mais confortável. A maioria gosta muito.

- *A imagem que você tem da empresa é a mesma da que a pessoas de fora têm?*

Acho que não. A empresa foi fundada em 1867 e tem gente que pensa que ela é super tradicional e antiga, mas não enxergam a realidade. Claro que depende do produto, tem vários produtos que são de outra era, mas está mudando um pouquinho. Se bem que eu falo mais dos clientes da área gráfica. Tem produtos que não têm muitas tecnologias, são consumíveis, não é que nem equipamentos, são suprimentos. Muda um pouquinho da cara da empresa. Chapa e filme são coisas *high tec*, é mais produção. Então quando gente de fora vem até aqui, se impressiona.

- *As condições de trabalho estão adequadas nos aspectos relativos à temperatura, intensidade de luz, barulho, cores do ambiente, odores e imagens visuais?*

Em geral sim. Ar condicionado é aquele negócio, porque mulheres não gostam e homens acham o máximo. No inverno também continua com ar condicionado e você tem que aprender a conviver. Eu sempre trago casacos, tanto no verão quanto no inverno. Mas sempre tem alguma reclamação sobre ar condicionado. A luz às vezes é um problema porque como tem muitas janelas e a persiana não fecha totalmente, fica refletindo na tela do computador. Eu que sento de costas para o computador, tenho esse problema. Barulho para mim não é problema.

- *Você gosta das cores sóbrias da empresa?*

Sim, eu prefiro cores neutras e não gosto de lugares coloridos. Tem alguns quadros coloridos, mas as paredes são brancas o chão não tem nada muito colorido.

➤ *Você trabalha próximo da copa?*

Não na frente, mas uns 15 passinhos até lá.

➤ *E pelo fato de você estar relativamente próximo da copa afeta a quantidade de vezes que você vai até lá?*

Afeta, com certeza. Eu já sentei longe e eu pensava mais antes de ir beber água, ou ir ao banheiro e tal. Influencia um pouco, às vezes tem alguém que você precisa falar e está indo até lá e você vai até a copa também.

➤ *Na sua opinião, o tamanho do local é adequado?*

Eu acho que deveria ser mais fechada. Porque se alguém quiser almoçar lá dentro, fica sem graça, não tem onde sentar, as pessoas que estão trabalhando ficam olhando e sentindo o cheiro de comida. Tem o barulho e o cheiro da máquina de café, mas que não me afetam. Pode ter problema de privacidade quando você está comendo lá dentro.

➤ *O tipo de comunicação dos escritórios abertos é mais formal ou informal?*

Informal totalmente.

➤ *Você não acha que quando as pessoas estão se vendo constantemente no espaço, não desperta um clima entre elas de mostrar que estão trabalhando bastante e passam a conversar sobre assuntos relativos ao trabalho?*

Tem um pouco disso. Seja fechado ou aberto nenhum ser humano consegue ficar 5 horas em um lugar sem conversar um pouco. Então nos dois casos, tem um período de discussão. Acontece que no aberto se alguém ver que você parou por um minuto para conversar ele pode pensar que você não trabalha. Você pode gerar mal entendido. Mas de mostrar que tem que trabalhar, não tem isso. A pessoa continua no ritmo dela. Só que se alguém de fora não entende pode gerar mal entendido.

- *A meu ver, o escritório fechado propicia mais a conversa informal e casual, porque não tem outras pessoas de fora observando que elas estão batendo papo. Já nos escritórios abertos qualquer um pode ver duas pessoas conversando e a tendência é que elas conversem sobre assuntos relativos ao trabalho para não causar má impressão. Qual a sua opinião a respeito disso?*

Depende da pessoa. Tem gente que não liga para o tipo de escritório na hora de papear. Se bem que eu concordo com você. Quando você pára 5 minutos para conversar a outra pessoa que está olhando pode falar mal, então ela se policia um pouco mais. Mas o problema é que no ambiente fechado você não tem a interação com as outras pessoas. Acho que nos dois você tem um período de dispersão, só que no aberto você se constrange mais se alguém ficar de olho em você. No outro você trabalha tanto quanto. Acho que me confundi um pouquinho. Nos dois você trabalha bastante, um porque é mais difícil você se deslocar, e no outro porque você teme as pessoas que ficam te olhando. Então se formos analisar em qual ambiente as pessoas trabalhariam mais, eu acho que igual.

Será que no fechado não dá para você vigiar e no aberto você vai se dispersar? Acho que dá na mesma dependendo do fluxo de informação de que a pessoa precisa. Mesmo assim, no aberto, mesmo que as pessoas estejam se olhando, você pode se dispersar mais, não muita coisa, mas você pode desviar do assunto de trabalho um pouco mais do que no fechado. Nos dois você vai trabalhar. No aberto você vai se policiar um pouco mais, porque não é legal você ficar conversando sobre coisas que não se relacionam ao trabalho, e no fechado você fica menos constrangido.

- *Você gasta muito tempo de seu trabalho em reuniões e telefonemas, ou seu tipo de trabalho é muito mais o uso do raciocínio?*

Os dois, é bem dividido, é metade concentração e a outra metade reunião, telefonemas, e-mail.

- *Você acha que o escritório aberto propicia maior interação entre as unidades de negócio da empresa?*

Devido à cultura da empresa, tem muito pouca comunicação entre os funcionários. Você não sabe muito bem o que acontece, seja aberto ou fechado, por causa da cultura de separar. As pessoas da área gráfica não sabem o que acontece com fotografia, a gente não tem reuniões com todos para falar sobre a empresa, mandar um memorando interno. Acontece, mas é muito raro. Eu não sei nomes de muitas pessoas daqui, o pessoal não sabe o que eu faço. Então acho que não é pelo escritório. O aberto até ajudaria, mas aqui as pessoas são mais fechadas. Então depende muito da pessoa, e, se ela for muito fechada, você não interage, por mais aberto que seja o ambiente. Aqui não tem nenhum tipo de integração entre os funcionários.

É claro que tem gente que é bem informal e conhece todo mundo, mas a maioria se dá bem melhor com o seu grupo. Profissionalmente você não sabe muito das outras áreas. Em outras empresas as pessoas saem para almoçar juntas e tal, e aqui não, cada um fica na sua e na sua área. Como eu trabalho na área gráfica, nunca ninguém da área médica vai me convidar para almoçar. Geralmente, quando as pessoas saem para almoçar juntas, elas vão com o pessoal da área dela.

*Entrevistado 7*

*Cargo: Supervisor de Logística*

*Tempo na empresa: 4 anos e meio*

➤ *Você acha que as distribuições espaciais dos objetos e do fluxo de trabalho estão adequadas a sua atividade?*

Sim, só acho que a minha cadeira está ruim, porque ela tem braços e eu gosto de cadeira alta e os braços acabam batendo na mesa, mas isso a gente consegue viver. Dizem que está ergonomicamente correto e como eu não sou um cara muito ergonômico eu não posso dizer se está certo ou errado. A disposição é boa, só os armários que ficam um pouco distantes. Toda vez que eu tenho que pegar as coisas no meu armário, eu preciso passar pela mesa do meu chefe, e se ele está com visitas eu tenho que dar uma volta grande por que o espaço é um pouco apertado, mas com relação à ergonomia e de tempos e movimentos, acho que



está de bom tamanho para o dia-a-dia, mas quando você precisa ver um arquivo, aí complica um pouco.

➤ *Você gosta do design de escritório aberto da empresa? Ele afeta seu trabalho?*

Eu gosto muito do escritório por causa da interatividade entre as pessoas. Você fica ao lado do outro. Você perde um pouco de privacidade, mas você ganha em conjunto, mas eu não sei mensurar o quanto você ganha ou perde no final das contas. Com relação às cores eu acho muito morto, porque é tudo cinza, o carpete é marrom claro e não tem vida aqui. Não fossem algumas fotos com cores mais brilhantes... E é um pouco desanimador, bem sério.

O design não afeta meu trabalho, apenas deixa com um ar meio cansado. Se bem que, como eu tenho uma janela atrás de mim, sou só eu virar as costas que poderei enxergar várias cores atrás de mim, é saudável.

➤ *Você acha que a interatividade proporcionada pelo escritório aberto favorece mais a comunicação formal ou informal dentro da empresa?*

Se você ouve alguma piada que alguém de outro departamento conta, você ri junto. Muitas vezes, o fato de não ter paredes atrapalha a comunicação entre as pessoas. Como cada um fala em um tom de voz, tem gente que fala muito alto e tem um tom de voz muito estridente e quando elas estão falando no telefone, atrapalha, não que elas estejam fazendo por querer, é claro, porque elas não têm culpa por ter uma voz muito estridente. O problema não é a concentração, mesmo porque eu sou do tipo de pessoa que consegue trabalhar ouvindo música, mas se eu estiver tentando conversar com outra pessoa pelo telefone, principalmente de outro idioma que exige maior atenção e tem alguém ao seu lado falando muito alto, atrapalha.

➤ *Na sua opinião, as pessoas em escritórios abertos ficam mais constrangidas para conversar sobre assuntos não relacionados ao trabalho?*

Acho que sim. Tivemos um caso em que uma pessoa estava falando sobre sexo com a namorada. Talvez ele não tenha percebido porque estava falando baixo ao telefone, mas como eu estava sentado ao lado dele, ele ficava dando risada e olhando para mim. Acabei tendo que ir tomar café, porque quem o escutava e não sabia que ele estava ao telefone,

pensava que era comigo. É complicado, porque você não quer saber sobre a intimidade dos outros.

- *Você já trabalhou em escritórios fechados? Se afirmativo, como você compararia os dois ambientes?*

Eu acho que seria melhor meio-a-meio, com baias até a metade, porque abafa um pouco o som e dá uma certa privacidade e da mesma forma você está perto da outra pessoa é só se levantar para falar com elas. O escritório fechado é muito ruim porque se você quer falar com alguém você tem que se deslocar até ela, enquanto que o escritório aberto causa desconforto porque todos vêem no que você trabalha.

- *Seu tipo de trabalho necessita de muita interação com outras pessoas?*

Sim.

- *Mas, então, as baias não atrapalhariam a interação imediata com o colega ao lado?*

Mas você pode se levantar e falar com a pessoa. É uma questão de momentos, porque não é toda vez que você vai consultar o seu colega. Se bem que é um ponto que eu ainda não havia pensado. Só para você ter uma idéia, tem uma funcionária que fala e entende muito bem o inglês, mas é um poço de timidez, e toda vez que ela precisa falar em inglês pelo telefone, ela vai para uma sala de reunião porque tem vergonha de falar na frente de outras pessoas. Talvez se tivesse essa baia, ela não veria as pessoas olhando para ela, e se sentiria mais confortável para conversar no telefone.

- *Você gasta muito tempo em reuniões e telefonemas?*

Demanda bastante tempo em reuniões. Eu tenho muitos telefonemas, mas são de curta duração.

- *Você acha que o escritório aberto propicia mais a comunicação dentro das unidades de negócio ou entre elas?*

Acho que mais dentro de cada unidade já que cada uma possui uma certa distância. A minha área, por exemplo, fica do lado de uma parede e do financeiro, se bem que é desagradável você chamar pelo fulano da outra área porque vai chamar muita atenção. Então, você pega o telefone e liga. Portanto, esse tipo de interação entre as unidades não ocorre.

- *Você acha que as unidades de negócio se isolam e formam grupos distantes das outras unidades?*

Bom, acho que existe uma “panela” natural dos departamentos que vai sempre existir por motivos óbvios. Mas em um ambiente aberto é menos do que em ambiente fechado.

- *Você trabalha próximo da copa?*

Sim, de frente.

- *E esta proximidade prejudica a sua concentração?*

A mim não prejudica, mesmo porque eu fico numa distância saudável da copa. Mas tem duas pessoas que ficam de costas para as portas da copa e eu imagino que o barulho de conversa na copa atrapalha o trabalho delas. Já estive pior, hoje está melhor. Uma delas está a uns três metros da copa, mas já estive a um metro dela e então era uma barulheira, eu já sentei ali.

- *Você não acha que pelo fato de você estar olhando as outras pessoas tomando café não lhe dá mais vontade de ir até a copa?*

Por isso que é ruim, porque se eu paro de fazer alguma coisa eu vou tomar um café e eu tomo 15 cafés por dia. Mas as pessoas que circulam na copa não me causam muitos problemas porque eu tenho uma tela de computador na minha frente.

- *Existem objetos pessoais que você utiliza para personalizar o seu espaço?*

Sim, eu tenho o mestre Ioda e o caminhão da empresa que me fazem sentir melhor. Duas moças de meu departamento têm vasos de flor. Eu gostaria de ter um bansai, mas não dá para levar por causa do ar condicionado que mataria a planta.

- *As condições de trabalho estão adequadas nos aspectos relativos à temperatura, intensidade de luz, barulho, cores do ambiente e imagens visuais?*

Não, está bem ruim. Eu gosto de ambientes bem claros e eu trabalho de costas para a janela e sempre abro as cortinas, mas daí atrapalha as outras pessoas com o reflexo na tela do computador. Como estou em uma posição privilegiada, sou um dos poucos que não usam a tela de proteção para computadores. Eu abro apenas uma janela e as outras duas eu não abro em respeito às outras pessoas. Então acho que tem essa falta de iluminação. Com relação à temperatura, também não está bom, porque como eu fico do lado da janela o sol bate em mim e eu sinto muito calor. Por outro lado tem uma moça do financeiro que trabalha na mesma direção que eu, só que atrás dela é uma parede e ela passa muito frio e eu muito calor. Mesmo fechando a cortina, ainda fica muito quente. Então eu ligo para o RH para aumentar o ar condicionado e a moça do financeiro que ouve, acha ruim e pensa que eu estou fazendo de sacanagem.

## **Empresa B**

*Entrevistada 1*

*Cargo: Seleccionadora de pessoal*

*Tempo na empresa: 4 anos*

- *Você acha que as distribuições espaciais dos objetos e do fluxo de trabalho estão adequadas a sua atividade?*

Está adequado. Hoje está provisório, mas o normal está apropriado. O computador está perto, tem baias para eu conversar isoladamente com cada candidato, dá para ver quem está chegando, e então está adequado.

- *Você acha que o espaço aberto propicia a comunicação e a amizade entre os funcionários?*

Eu acredito que sim, porque às vezes você quer comentar alguma coisa e não precisa pegar o telefone que muitas vezes está ocupado. Em ambiente aberto fica mais fácil de entrar em contato.

- *Como está o arranjo hierárquico na empresa? Os diretores e gerentes de departamentos têm salas separadas ou trabalham juntos com os demais funcionários?*

A empresa tem uma política de portas abertas. Mesmo que o espaço seja um pouco mais reservado, ele é muito aberto.

- *As condições de trabalho estão adequadas nos aspectos relativos à temperatura, intensidade de luz, barulho, cores do ambiente e imagens visuais?*

Bom, cada pessoa tem uma visão diferente. No meu departamento, as condições estão adequadas. Temos bastante claridade, amplas janelas que dão claridade natural além das lâmpadas. O ambiente é bem arejado por causa das janelas. Aqui tem bastante barulho porque não tem nenhuma acústica.

- *O barulho prejudica a sua concentração?*

Depende de cada um. Tem gente que tem facilidade e gente que tem maior dificuldade para se concentrar com barulho. Se bem que tem dias que tem mais barulho e outros que tem menos. Têm bastante barulho de ônibus e passeatas que acabam incomodando.

- *Você gosta do design do espaço? Acha que ele estimula o seu trabalho?*

Eu acho que é agradável e próximo, mas não diria que é bonito. Não tem nada de diferenciado, já que é o ambiente do meu trabalho, mas não é ruim. O estilo é bem tradicional.

- *Os objetos que são variáveis, tais como mesa e computadores, são alterados por vocês mesmos ou por superiores?*

Na podemos alterá-los totalmente porque as disposições das mesas já foram calculadas e então temos que manter de forma confortável.

- *Se vocês tiverem algum problema com estes objetos e quiserem alterar, vocês podem sugerir à direção da empresa?*

Depende do tipo de alteração. Se você for alterar alguma coisa que mude toda a estrutura do *lay out* planejado, tem que ser feita pela direção. Mas se quisermos mudar cadeiras de lugar e coisas assim, a gente mesmo pode fazer sem problemas.

➤ *Seu trabalho necessita de muita interação com outros funcionários?*

Sim.

➤ *E o lay out está proporcionando esta interação?*

Existem dois lados. Como eu trabalho com seleção e trato com candidatos, preciso de um pouco mais de privacidade, então por esse motivo existe a baia que separa meu posto de trabalho dos outros. Mas também tenho que ter bastante interação com outros funcionários. Como nosso departamento fica em outro prédio que não é a matriz, preciso me deslocar, o que dificulta um pouco a interação. Mas ao mesmo tempo comunico-me bastante com os funcionários do meu departamento.

➤ *Mas você acha que para o seu tipo de trabalho o modelo de baias está ideal?*

Sim, é preciso ter as baias, são muito essenciais.

➤ *Você acha que a distância entre os postos de trabalho está adequada?*

Sim, está perfeita.

➤ *Existem objetos que garantem a segurança para fatos imprevisíveis, tais como extintores, avisos, escadas de incêndio?*

Sim, temos extintores, escadas contra incêndio, e outros aparatos de segurança.

➤ *Você sente que sua privacidade está prejudicada pelo modelo de espaço aberto?*

Não, ainda mais que o meu espaço não é tão aberto. Como eu preciso de privacidade, principalmente porque eu trabalho com candidatos, as baias ajudam bastante e ninguém ao lado escuta nada, pode até ver, mas escutar não. Então eu tenho minha privacidade.



- *O modelo de escritório aberto existe desde quando você começou a trabalhar na empresa?*

Sempre ocorrem muitas mudanças conforme as necessidades de cada departamento. O nosso está sofrendo mudança agora, inclusive, com mesas mais próximas. O departamento de seleção era composto por uma coordenadora e eu, na recepção. Isso porque antes o departamento de seleção era separado do de treinamento, então trabalhávamos separadas, mas agora ocorreu uma união funcional entre os dois departamentos que exigiu unificação do espaço físico. Com relação aos outros departamentos, cada um tem um modelo diferente.

- *Você gasta muito tempo em reuniões e telefonemas?*

Em telefonemas.

- *E seu trabalho exige mais a visão estratégica ou operacional?*

É bem misturado.

- *Como os departamentos estão separados por paredes ou em andares diferentes, gostaria de saber como se dá o relacionamento entre as áreas?*

Eu acho que o relacionamento é próximo, principalmente entre áreas que desenvolvem atividades mais ligadas entre si. As áreas que têm menor relação acabam tendo um menor contato entre si. Mas de um modo geral, eu acredito que os funcionários têm um relacionamento muito próximo mesmo estando separados fisicamente.

- *Você já teve algum problema para se comunicar com outro departamento devido do arranjo físico?*

Não no meu caso.

- *Existem objetos pessoais que você utiliza para personalizar o seu espaço?*

Não, talvez porque eu não estou tendo espaço suficiente para isso, mas não tenho este hábito não.

- *Tem muita gente trabalhando ou circulando no espaço aberto?*

Sim, existem muito candidatos circulando em meu ambiente de trabalho, mas não atrapalha porque faz parte do meu trabalho, quase 80% do meu trabalho. Mas pessoas de dentro da empresa não existem muito.

- *Qual o tipo de comunicação que você utiliza com seus colegas, formal ou informal?*

Acho que informal não é possível em um ambiente de trabalho. Não vou dizer que o relacionamento é algo muito distante, mas é profissional. Tem muitas brincadeiras, mas não chega a ser muito informal.

- *Na sua opinião, se os funcionários trabalhassem em escritórios fechados as conversas seriam mais formais ou informais?*

Acho que existiriam menos conversa.

- *A imagem que você tem em relação à organização é diferente da que seus colegas (externos e internos) possuem? Se afirmativo, por que você acha que existe esta discrepância?*

Eu não sei qual é a imagem que as pessoas de fora têm para poder fazer uma comparação, mas acho que é a mesma que eu tenho em relação à empresa.

- *Você sente que seu desenvolvimento profissional está ligado ao arranjo espacial, ou seja, este tipo de espaço está adequado o suficiente a permitir o seu crescimento dentro da empresa?*

Acho que meu progresso profissional não está muito relacionado ao *lay out*, o espaço não é tão essencial assim, mesmo porque eu acho que conseguiria trabalhar numa boa se o espaço fosse diferente, mesmo não sendo o ideal.

- *A empresa possui alguma copa para que os funcionários possam tomar café?*

Não. Existe apenas uma copeira que passa duas vezes por dia oferecendo café. Para as áreas que têm atendimento externo, existe uma máquina de café, mas para as demais não. Se quisermos tomar café, pegamos um copo da copeira e tomamos aqui mesmo na nossa mesa.

➤ *E a inexistência deste tipo de espaço prejudica o seu trabalho?*

Não, mesmo porque se eu quiser parar para tomar café, é só eu pegar da copeira, sem precisar me deslocar. Existem departamentos que trazem garrafas térmicas de casa, o que não é proibido pela empresa.

➤ *Qual foi a justificativa da empresa para a mudança de escritório?*

Para o caso do meu departamento, a necessidade foi nossa e nós mesmos solicitamos à direção da empresa para que mudasse o *lay out*, porque estávamos mudando funcionalmente e precisávamos de um espaço mais integrado e próximo. Não houve nenhum problema para a direção da empresa. Eles aceitaram numa boa a proposta de mudança.

*Entrevistado 2*

*Cargo: Gerente Administrativo/ Financeiro*

*Tempo na empresa: 6 anos*

*(escritório fechado com vidros que permitem observar os demais funcionários da área)*

➤ *Você acha que as distribuições espaciais dos objetos e do fluxo de trabalho estão adequadas a sua atividade?*

Sim, está adequado e bem funcional.

➤ *O clima físico está adequado?*

A empresa implantou recentemente o ar condicionado central, porque até então era somente ventilador, que não adiantava na época do verão porque as janelas são muito grandes e bate muito sol aqui dentro. Então atrapalhava o rendimento do meu trabalho. Com a intenção de melhorar a produtividade dos empregados, a empresa instalou o ar condicionado central, que foi uma beleza para mim. Eu gosto de trabalhar em um clima bem gelado, mesmo porque a sala é quente e o micro dissipa bastante calor.

➤ *O barulho é muito intenso?*

Sim, bastante. Neste andar não é tanto, porque estamos no 7º andar, mas tem barulho da rua, de ambulância, carro de polícia e ônibus.

➤ *Este barulho prejudica a sua concentração?*

Hoje não, porque eu já estou acostumado com barulho.

➤ *Você gosta do design do espaço? Acha que ele estimula o seu trabalho?*

O nosso lay out é bem simples, nada muito sofisticado, mas que funciona.

➤ *Seu trabalho necessita de muita interação com outras pessoas? Se afirmativo, você acha que o espaço físico é propício a isto? Se negativo, existe privacidade adequada no ambiente de trabalho?*

Sim, porque a minha área é de apoio da companhia. Então eu necessito da ajuda dos outros funcionários, não só da minha área, mas também de outros departamentos.

➤ *Apesar da existência dos vidros, você não acha que o espaço fechado não estaria dificultando a sua interação direta com os outros funcionários?*

Normalmente eu utilizo o telefone ou, para casos a serem discutidos particularmente, eu chamo a pessoa para conversar em minha sala.

➤ *Para o seu tipo de trabalho, você acha que seria melhor um modelo de espaço aberto?*

Este modelo fechado não me atrapalha porque eu não tenho um relacionamento *full-time* com os outros funcionários do departamento de pessoal aqui ao lado, eu tenho com outras áreas do 6º, 1º e 7º andares. Então por estar fechado não me atrapalha porque a proximidade com outros departamentos é maior.

➤ *Mas o relacionamento com esses outros departamentos não fica prejudicada?*

Não porque normalmente eu uso o telefone. A interação fica um pouco prejudicada, mas o telefone resolve muita coisa. O que não dá para resolver por telefone eu peço para que a pessoa venha até a minha sala.

- *Você sente que o espaço propicia suficiente privacidade quando necessária?*

Sim. Apesar da sala ser um pouco grande demais, ela é adequada para discussões e reuniões particulares.

- *O motivo pelo qual os funcionários da área ao lado (departamento de pessoal) trabalham juntos é a necessidade de maior interação?*

Sim. Esta área cuida da folha de pagamento. Um funcionário cuida da folha e outro do ponto, e existe uma relação direta entre folha de pagamento e ponto, exigindo que eles trabalhem juntos. Atrás deles, está a chefe do departamento, que está localizada em uma área que a permite visualizar a todos os funcionários. Portanto, a disposição do *lay out* deste departamento foi feita em função da necessidade de interação de cada um.

- *Quem propôs este modelo de lay out?*

Nós mesmos. Fizemos um levantamento dos móveis e das pessoas que iriam trabalhar no espaço, então o arquiteto fez um *lay out* que nós aprovamos. Aqui na empresa, toda mudança de *lay out* precisa da aprovação da gerência executiva. Mas antes dessa aprovação, os próprios..., vamos dizer, funcionários que vão ficar neste *lay out*, participam da elaboração, porque cada coordenador sabe melhor onde cada funcionário fica melhor.

- *A existência de vidros nas paredes dos escritórios permite a vigilância entre os funcionários. Na sua opinião, essa vigilância não estaria exercendo uma pressão para que os funcionários trabalhem mais intensamente?*

Acho que não. Existe uma cultura que já está na empresa e acho que serve inclusive para aumentar a produtividade do funcionário. Mas a questão de vigiar, entre aspas, não tem a ver.

- *Você acha que se os escritórios fossem totalmente fechados, a intensidade de trabalho seria menor?*

Pode até ser. Depende da cultura da empresa, existem empresas que trabalham com lugares totalmente fechados e que têm um nível de produtividade muito bom. No nosso caso, essa cultura já vem há muito tempo. Então, à medida que os departamentos foram crescendo

essa cultura foi sendo colocada para os funcionários. Existem departamentos que não tem salas fechadas, são abertos totalmente.

➤ *Na sua opinião, qual a função dos vidros?*

Como trabalhamos em prédio, existe problema de luminosidade e claridade. Então, os vidros ajudam muito na difusão da luz. No “apagão” tiramos algumas lâmpadas e não tivemos problema nenhum.

➤ *Existem objetos pessoais que você utiliza para personalizar o seu espaço? Quais? Por que escolheu estes?*

Sim, tenho um anjinho da guarda, porta-retratos e meu protetor de tela. Gosto do anjinho porque ganhei de presente de aniversário e acabei colocando ali. É um objeto motivante, mesmo porque ele é da guarda.

➤ *Você acha que a distância entre os postos de trabalho está adequada?*

Sim. Existem alguns departamentos em que o espaço é menor e acabam se aglutinando um pouco mais, mas acho que o espaço está adequado.

➤ *Seu tipo de trabalho precisa de muita interação com outros departamentos?*

Na verdade, os outros departamentos é que precisam dos nossos serviços de apoio.

➤ *O lay out está prejudicando a interação entre vocês?*

Se o lay out permitisse maior proximidade entre as pessoas, seria mais fácil resolver as questões. Mas a própria distribuição do prédio não permite esse tipo de proximidade, porque os departamentos são muito grandes. Se fôssemos colocar todos os departamentos administrativos e financeiros ao nosso lado seria impossível. Então temos que conviver com a distância entre os departamentos. É claro que se eles estivessem no mesmo andar, seria um facilitador.

➤ *Na sua opinião, os escritórios fechados propiciam mais o relacionamento informal ou formal entre os funcionários?*



Acho que teria uma formalidade maior. Para o meu caso, a existência dos vidros acaba com a formalidade. Mas em um ambiente totalmente fechado, a formalidade acaba se tornando maior.

- *Mas existe um outro fator que podemos considerar em ambientes abertos que seria o caso de os funcionários estarem sempre conversando sobre assuntos profissionais para mostrarem aos demais que estão trabalhando. Qual a sua visão a respeito disso?*

Acho que isso não acontece aqui na empresa. Nós costumamos conversar sobre assuntos não relativos ao trabalho, mesmo com os vidros nos separando.

- *Você acha que o tipo de lay out da empresa, onde os gerentes ficam em salas separadas dos outros funcionários, está reforçando a hierarquização?*

Eu já tive um funcionário que trabalhou na mesma sala que eu. Mas depois de uma reestruturação, ele assumiu funções de outra pessoa (o material de trabalho estava em outro departamento) e não podia ficar mais aqui comigo. Mas acho que esse tipo de hierarquia acaba não acontecendo. Claro que o gerente é a figura do gerente e tal, mas o *lay out* não tem nenhuma relação com isso.

- *Existe algum espaço para que os funcionários tomem café?*

Não. Servimos café para todos os funcionários na parte da manhã e logo depois do almoço, em um horário específico. O que nós temos no 6º andar é um espaço para refeitório. Apesar de a empresa fornecer um vale refeição, muitas pessoas acabam trazendo comida de casa e almoçam aqui na empresa. Se a pessoa quiser tomar café em outro horário em que a copeira não passe, ela pode trazer uma garrafa de casa.

- *O seu tipo de trabalho exige maior tempo gasto em reuniões e telefonemas ou na área estratégica?*

É puramente operacional. O tempo maior é dispendido em telefonemas e conversas com o pessoal. Aqui na empresa, não costumamos fazer reuniões, a gente vai trabalhando,

resolvendo os problemas e conversando com as pessoas. Vêm muitas pessoas aqui na minha sala para resolver variados assuntos, e por telefone também.

➤ *Os funcionários costumam usar bastante o refeitório?*

Sim e muito. E existe um grande problema de espaço. O refeitório é pequeno demais, mesmo porque a empresa fornece vale-refeição e então não há necessidade de comer na empresa. Mas se alguém quiser comer lá, tem fila e tem que esperar. Eu não utilizo, mas só tem um na empresa toda.

*Entrevistada 3*

*Cargo: Supervisora de Departamento de Pessoal*

*Tempo na empresa: 16 anos*

➤ *Você acha que as distribuições espaciais dos objetos e do fluxo de trabalho estão adequadas a sua atividade?*

Não, acho que falta espaço na minha mesa, porque a gente mexe com muitos documentos. Mesmo a sala em si, é muito pequena. Quando a gente quer atender clientes, perde muito tempo. Nosso departamento é muito pequeno, isso porque é uma das maiores salas, mesmo assim, ela continua apertada.

➤ *Você não acha que os instrumentos de seu trabalho (máquina de escrever, máquina de calcular e papel) estão muito ultrapassados?*

Não, porque é disso que a gente precisa para fazer folha de pagamentos. Só depois que eu escrevo, por exemplo, em uma carteira de trabalho ou uma ficha, é que as informações serão passadas por outra pessoa no computador.

➤ *Você gosta do design do espaço? Acha que ele estimula o seu trabalho?*

Não está muito bom. A gente tenta melhorar o máximo possível, mas fica muito difícil. A gente lida com muito arquivo e tem muito papel. Eu não vejo como melhorar o ambiente, mesmo porque não dá para deixar as informações dentro de uma máquina.

- *As condições de trabalho estão adequadas nos aspectos relativos à temperatura, intensidade de luz, barulho, cores do ambiente e imagens visuais?*

Para mim, está adequado, o barulho é mínimo, não tenho o que reclamar. Nós até colocamos um som ambiente para deixar o ambiente melhor e mais harmonizado. Este barulho nem atrapalha, eu nem mesmo percebo que ele está ligado, já acostumei. A única coisa é que o telefone toca muito, o dia todo.

- *Vocês atendem clientes externos ou funcionários da empresa?*

Os dois. Principalmente porque às vezes, uma pessoa não sabe o ramal e passa para o lugar errado e tem que ficar passando por várias pessoas até achar. Temos que fazer muitas transferências de ligação.

- *Seu trabalho necessita de muita interação com outras pessoas? Se afirmativo, você acha que o espaço físico é propício a isto?*

Bastante, e o lay out está ajudando esta interação.

- *O tipo de relação com os seus colegas de trabalho é mais formal ou informal?*

Aqui a gente se dá super bem. Trabalha bastante, mas também conversa e brinca, não temos nenhum desentendimento.

- *Na sua opinião, pelo fato de estarem todos os funcionários se observando não cria um clima de competição entre vocês, um querendo mostrar ao outro que está realmente trabalhando?*

Aqui não acontece isso. O ambiente é bem amigável. Mas quando tem que trabalhar, não é hora de brincadeira e fica tudo mais sério.

- *Existem objetos pessoais que você utiliza para personalizar o seu espaço?*

Não, nem tem espaço para isso. Mas eu gostaria de ter uns vasos de flor, acho muito legal e bonito.

- *Você sente que sua privacidade está prejudicada no espaço aberto?*

Não. Eu tento não tratar de assuntos particulares aqui na empresa, mas se fosse muito necessário, tenho certeza de que não haveria problemas. Mesmo assim, eu evito fazer isso.

➤ *O seu trabalho exige muita interação com outros departamentos da empresa?*

Não. Cuidamos da parte de admissão, demissão e férias dos funcionários. Se quiser falar com outro departamento eu vou até eles, mas não é muito freqüente.

➤ *Na sua opinião, o fato de os departamentos estarem separados fisicamente não impossibilita a comunicação entre eles?*

Acho que sim. Muitas vezes, temos que ir até outro andar para falar com outro departamento. Além disso, como ficamos o dia todo fechado dentro de um escritório, nem temos contato com os outros funcionários, tanto que tem gente que eu nem sei que trabalha aqui.

➤ *Então, a relação entre você e um funcionário de outro departamento é mais formal?*

Muito mais formal. Se o espaço fosse mais aberto, a relação seria mais informal.

➤ *Você trabalha em escritório aberto desde que entrou na empresa?*

Não. Antes, há uns 10 anos, era mais fechado, mas mesmo assim eu não tinha uma sala própria. Só que as paredes não tinham esse vidro e junto comigo ficavam menos pessoas. Mesmo assim, a porta ficava aberta para que qualquer um pudesse entrar à vontade. Com certeza, está melhor assim, porque a interação é melhor.

➤ *Quem sugeriu a mudança do espaço?*

O gerente. E nós não tivemos nenhuma participação na escolha. Tivemos que aceitar e escolhemos apenas os lugares que queríamos sentar, depois que a sala já estava pronta. Mas se quisermos fazer pequenas mudanças em mesas e cadeiras, podemos fazer à vontade, sem precisar de autorização, desde que não incomode os outros.

- *Você acha que a separação do gerente em uma sala fechada reforça a hierarquização dentro da empresa?*

Não, o espaço não tem a ver.

- *Você tem problemas de concentração em seu trabalho?*

Não, já estou acostumada com barulhos e interrupções.

- *Na sua opinião, não deveria existir um espaço apropriado para que os funcionários possam tomar café?*

Acho que não, mesmo porque se tivesse, o funcionário teria que parar e se deslocar para tomar o café, o que prejudicaria a sua concentração no trabalho.

- *O que você acha do pequeno espaço do refeitório?*

Eu nunca fui lá, mas pelo que me falaram é muito ruim e não gostam do aperto.

*Chefe interrompe dizendo que não é intenção da empresa que os empregados almocem lá, mesmo porque eles recebem vales refeição. Ela diz, brava, que muitos funcionários vendem os vales e levam comida de casa que é mais barato.*

*Entrevistada 4*

*Cargo: Gerente de RH*

*Tempo: 4 anos*

- *Você acha que as distribuições espaciais dos objetos e do fluxo de trabalho estão adequadas a sua atividade?*

Sim, estão adequados.

- *Você gosta do design do espaço? Acha que ele estimula o seu trabalho?*

Acho que poderíamos melhorar, tanto em termos estéticos quanto funcionais. Mas na questão estética já tivemos uma mudança bem significativa.

- *O fato de você trabalhar em uma sala mais fechada prejudica a sua comunicação com os demais empregados?*

Não, porque meu tipo de trabalho trata de informações confidenciais sobre candidatos, então eu preciso de privacidade porque falamos sobre a vida pessoal, profissional e outras informações que não podem ser compartilhadas com outras pessoas. Mas trabalhar em um local sem divisões é bem interessante, porque o fluxo de informações é mais ágil, você consegue interagir o tempo inteiro, e, portanto tem-se algum ganho.

- *Mas no seu caso, você tem algum problema de comunicação com as outras pessoas?*

Não, pois os vidros possibilitam-me acompanhar o que elas estão fazendo e desenvolvendo.

- *As condições de trabalho estão adequadas nos aspectos relativos à temperatura, intensidade de luz, barulho, cores do ambiente e imagens visuais?*

Sim, só está um pouco quente porque eles ainda vão instalar o ar condicionado já que o *lay out* ainda é novo. Às vezes tem barulho porque a rua é bem movimentada e pode interferir um pouco.

- *Este barulho prejudica a concentração em seu trabalho?*

Ele não vem a prejudicar, mas é claro que se estivéssemos em um local mais silencioso, seria mais confortável. Então acho que a questão é o maior conforto, mas não digo que vem a ser prejudicial, a não ser que precisemos desenvolver um trabalho que exija nível de concentração acima do normal, mas em grande parte das atividades não interfere.

- *O seu tipo de trabalho necessita de muita interação com outros funcionários?*

Sim e o espaço facilita porque as divisórias têm vidros e é possível ver e ouvir as outras pessoas, mesmo porque em cima é aberto.

- *Quem propôs o novo lay out?*



Foi feito de maneira integrada entre a direção e a nossa equipe de RH, mesmo porque a validação é feita com cada solicitante.

- *Você sente que seu desenvolvimento profissional está ligado ao arranjo espacial?*

Sim, acho que o ambiente em si interfere, porque é um fator importante. Então, se você estiver trabalhando em um local onde você não tem salvaguardado estes itens essenciais de temperatura e outras condições mínimas vão interferir negativamente no seu trabalho. Se você trabalhar em um local com alto nível de ruído, que é prejudicial ao corpo humano, pode-se ter comprometimentos orgânicos.

- *Você já trabalhou em um local totalmente aberto?*

Sim.

- *E, para o seu caso, qual dos dois tipos de espaço é melhor?*

Acho que tem perdas e ganhos nos dois, dependendo do tipo de atividade que você desempenha, é muito relativo. Prefiro não tomar posição de que está bom assim e não assado. Mas para o meu trabalho, o melhor é fechado como está hoje, para garantir a privacidade, pois qualquer pessoa pode comentar sobre problemas pessoais e profissionais.

- *Existem objetos pessoais que você utiliza para personalizar o seu espaço? Quais? Por que escolheu estes?*

Sim, eu sempre coloco, sem poluir muito, ainda mais que a nossa empresa não coloca muita restrição para padrões de *lay out*. Eu coloco coisas que sejam do meu agrado que trazem conforto, porque quando você tem por perto algo que você gosta, você trabalha melhor e mais estimulada. Contanto que você não agrida outras pessoas, como por exemplo, time de futebol que gera desentendimentos entre as pessoas.

- *Na sua opinião, a interação é mais intensa dentro dos departamentos ou entre os departamentos?*

Na empresa como um todo, a interação é mais intensa dentro de cada departamento. Mas para o nosso departamento, a interação é maior entre os departamentos porque fornecemos serviços para todas as áreas da empresa e precisamos interagir com elas. Então acabamos tendo relacionamento com todos os departamentos. Mas, no geral, como não existe a necessidade de compartilhamento entre os departamentos, a interação é bem mais restrita ao departamento em si.

- *Esta distância no relacionamento entre os departamentos causa uma certa hierarquia departamental, ou seja, cada um deles vai buscar defender os seus próprios interesses sem considerar os outros, gerando conflitos?*

Eu diria que isto pode ocorrer, mas não necessariamente acontece, mas dá margem à.

- *O fato de você poder vigiar os empregados cria um clima de competição de quem trabalha mais dentro da empresa?*

Eu não acredito nisso. Eu sinto que este espaço é muito mais um facilitador de comunicação e não um instrumento de pressão.

- *A comunicação dentro dos departamentos é mais formal ou informal?*

Bem informal.

- *Você acha que se o escritório fosse mais fechado, a comunicação seria mais formal?*

Acho que depende muito das pessoas. Não sei se atrelo isso ao modelo ou às pessoas. Você pode ter um modelo fechado em que prevaleça a comunicação informal, mas também podemos ter um modelo aberto onde predomina o formalismo, porque as pessoas têm um comportamento mais formal. Então, acho que isso está mais ligado ao comportamento das pessoas do que à característica do escritório.

- *A meu ver, os escritórios fechados ajudam mais na comunicação informal, porque não tem outras pessoas vendo o que elas estão conversando e que podem contar aos superiores. Qual a sua opinião a respeito disso?*

Da mesma forma que respondi anteriormente, depende muito do comportamento pessoa.

➤ *O seu tipo de trabalho é mais operacional ou estratégico?*

As duas coisas. Tem uma parte estratégica forte e uma operacional.

➤ *Os telefonemas prejudicam seu trabalho?*

Não, acho que é natural. Se bem que hoje em dia, também tem os e-mails que facilitam muito, mas o telefone continua sendo usado bastante.

➤ *Vocês possuem copa?*

Sim. É um espaço bem pequeno e que nós mesmas compramos o café.

➤ *A existência da copa neste prédio, e no outro não, afeta a produtividade, porque a tendência é que os empregados daqui param mais vezes para se dirigirem ao local?*

É bastante confortável ter a copa e não precisar esperar pela coadeira, porque você tem a liberdade de escolher quando tomar café.

➤ *O tamanho do local está adequado?*

Sim, para a quantidade de pessoas está de acordo.

➤ *Você acha que existe uma desigualdade na distribuição do espaço físico para cada departamento, já que existem muitos deles que têm pouco espaço para trabalhar?*

Acho que a empresa cresceu muito e o espaço físico não pôde acompanhar o excessivo crescimento. Mesmo já tendo mudado bastante o *lay out*, ela continua em um processo de readequação. As áreas onde tínhamos maiores problemas já foram readequadas, mas ainda existem algumas que têm um contingente muito grande de pessoas e que tem problemas.

*Entrevistada 5*

*Cargo: Analista de Treinamento*

*Tempo: 2 meses e meio*

- *Você acha que as distribuições espaciais dos objetos e do fluxo de trabalho estão adequadas a sua atividade?*

Sim, hoje está muito bom.

- *Você gosta do design do espaço? Acha que ele estimula o seu trabalho?*

Como está hoje, está muito bom. Apesar de os móveis serem antigos, eles estão adequados ao nosso trabalho e são bem aconchegantes.

- *O modelo de escritório aberto propicia a comunicação entre você e seus colegas do departamento?*

Na minha área, é imprescindível a troca de informações e se cada um tivesse a própria sala ficaria mais difícil. Como a pessoa está na sua frente, fica mais fácil a troca de informações.

- *O tipo de comunicação entre vocês é mais formal ou informal?*

É bem informal.

- *E se vocês estivessem trabalhando em um local mais fechado a comunicação seria mais formal?*

Acho que pelo contato do dia-a-dia a relação se torna mais informal, mas como é um ambiente de trabalho existe uma relação profissional. Às vezes a gente brinca e tal, mas a forma como está a comunicação está boa e não consigo visualizar de forma diferente.

- *O fato de vocês estar trabalhando em escritório aberto e a gerente em um local fechado reforça a hierarquia da empresa?*

Não acho que reforça porque acho importante a gerente ter a sua própria sala, pois existem alguns assuntos que exigem mais privacidade para ela. Mas a forma como está distribuída, ela pode nos ver e nós a vemos, está adequada, não há conflito hierárquico, pois temos uma relação sadia.

- *A constante vigilância da gerente aumenta o clima de competição entre os funcionários?*

Não, porque se queremos brincar, brincamos e ela também participa. No ambiente de pressão, é preciso um pouco de descontração, então não há competição na nossa área.

- *Você acha que em outras áreas da empresa existe esse tipo de competição?*

Com certeza

- *Você acha que é possível que em uma empresa com escritório aberto as pessoas comecem a competir?*

Acho que não seria pelo tipo de espaço, mas pela pessoa. Se tivesse que existir, haveria em escritório aberto ou fechado. O que favorece é a pessoa ou a área. Acredito que no escritório fechado favoreça muito mais, porque cria uma certa insegurança em relação ao que o outro está fazendo.

- *As condições de trabalho estão adequadas nos aspectos relativos à temperatura, intensidade de luz, barulho, cores do ambiente e imagens visuais?*

Estamos esperando instalarem o ar condicionado para melhorar a temperatura. O barulho é inevitável em São Paulo, mas não atrapalha a minha concentração, eu gosto.

- *Você sente que sua privacidade está sendo prejudicada?*

Você não tem a mesma privacidade que você teria em uma sala fechada, é menor. Mas não acho isso ruim, porque quando você precisar ter uma conversa individual, existem espaços propícios a isso.

- *E a privacidade particular?*

Se for urgente, não há como sentir constrangimento, porque é necessário.

- *Seu tipo de trabalho é mais operacional ou estratégica?*

Os dois. Tem a parte de logística do treinamento, mas também temos que criar coisas.

➤ *Quem fez a proposta de mudança de lay out?*

Acredito que foi a gerente, já que a área de treinamento juntou-se com a de seleção e precisou-se de um espaço mais amplo e integrado.

➤ *Você acha que a distância entre os postos de trabalho está adequada?*

Sim.

➤ *Os recursos tecnológicos estão adequados?*

Acho que falta mais um micro, pois só existem dois micros para três pessoas. Uma delas fica a maior parte do tempo em outro departamento, mas quando ela quiser ficar aqui, tem este problema.

➤ *Você sente que seu desenvolvimento profissional está ligado ao arranjo espacial?*

Acho que não. O que propicia o desenvolvimento de alguém é o interesse da pessoa e não o lay out. Portanto, é o perfil do profissional que conta.

➤ *Existem objetos pessoais que você utiliza para personalizar o seu espaço? Quais? Por que escolheu estes?*

Sim, um porta-retrato do meu filho. Ele faz com que eu me sinta mais à vontade porque passo a maior parte do tempo no trabalho e não em casa.

➤ *Você acha que a relação entre os departamentos é intensa ou está deficitária?*

Acho que existe uma troca muito grande, mas poderia ser mais bem aproveitada.

➤ *Você acha que existe uma tendência de formar grupos de amizades restritos dentro dos departamentos?*

Sim. Mas como nossa área precisa trocar informações com a demais, isso não é tão forte para a gente. Mas existe uma “panela”, mesmo porque a empresa é do tipo familiar e só agora que está se modernizando, diminuindo as “panelas”.



- *Você acha que o lay out que divide os departamentos em andares diferentes favorece a formação desta “panela”?*

Sim.

- *Você acha que a produtividade dos funcionários está sendo afetada pela existência da copa no prédio de vocês?*

Acredito que não.