

CARACTERIZAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1 EMPRESA INVISTA

Chegamos ao primeiro estudo de caso, a empresa *Invista*³⁶, por meio de uma apresentação que fizemos em um seminário de arquitetura (PROJETAR 2005), no Rio de Janeiro. Na ocasião, o arquiteto que na época estava fazendo o projeto de arquitetura para reforma do escritório da *Invista* (um andar inteiro em um prédio no Centro do Rio de Janeiro), assistiu nossa apresentação³⁷, e veio até nós para que possivelmente pudéssemos ajudá-lo nas dificuldades de fundo cultural que estava enfrentando no citado projeto, pois vislumbrou que poderia haver um caminho para responder suas dúvidas, em face do que havíamos colocado no seminário, sobre as dimensões culturais que poderiam ser pesquisadas nos escritórios. Assim foi iniciado nosso contato com a empresa, na qual permanecemos por oito meses, seis deles após o término das obras de reforma.³⁸

A *Invista* é uma empresa do ramo de seguros, com sede em um Estado do sul do Brasil e duas filiais em estados diferentes, sendo um deles o Rio de Janeiro. Nesta cidade, seu escritório está localizado em um prédio no Centro (ver figura 4.1), e ocupa um andar inteiro, com cerca de 540m².

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

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

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



Fig. 4.1 – Prédio onde se localiza a Invista

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

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

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

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

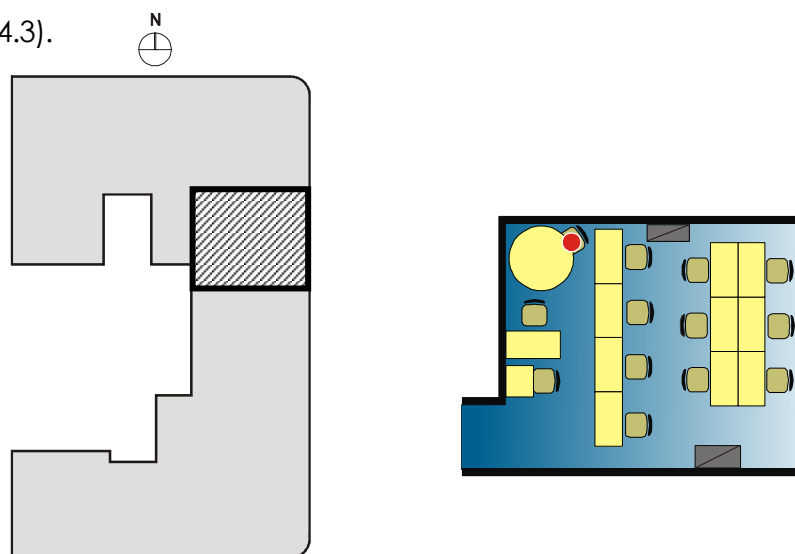


Fig. 4.2 – Posição no andar (E) e layout temporário do Setor 1 (D), durante as obras de reforma. O círculo vermelho marca nossa posição de observação mais constante no ambiente.



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

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

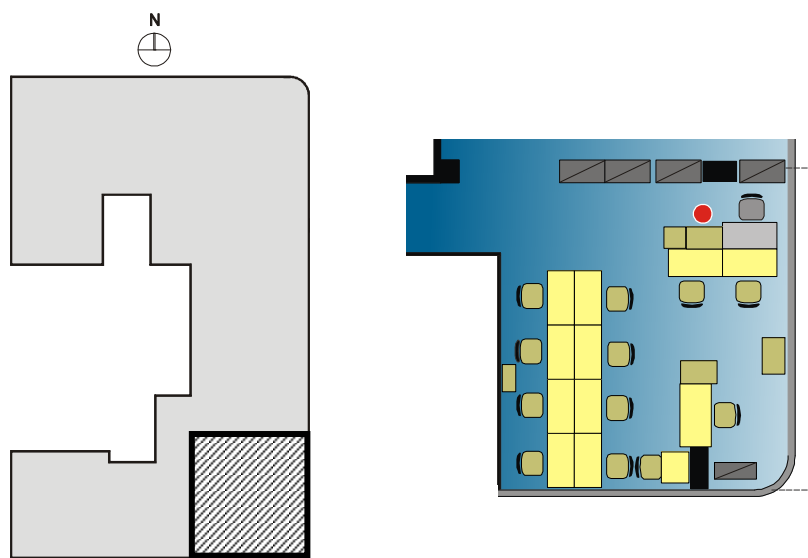


Fig. 4.4 – Setor 1, em sua posição definitiva. Localização no andar (E) e layout (D). O círculo vermelho marca nossa posição mais constante no ambiente; a mesa cinza é do funcionário responsável pelos sistemas, que dá apoio ao setor.



Fig. 4.5 – Vista geral do Setor 1

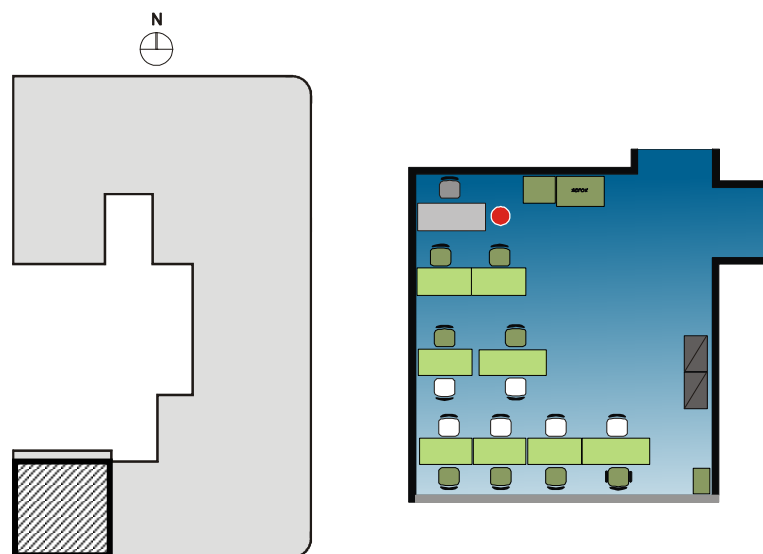


Fig. 4.6 – Posição no andar (E) e layout temporário (D) do Setor 2, durante as obras de reforma. O círculo vermelho marca nossa posição de observação mais constante no ambiente; as cadeiras brancas representam os locais nos quais os clientes se sentavam para serem atendidos.



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

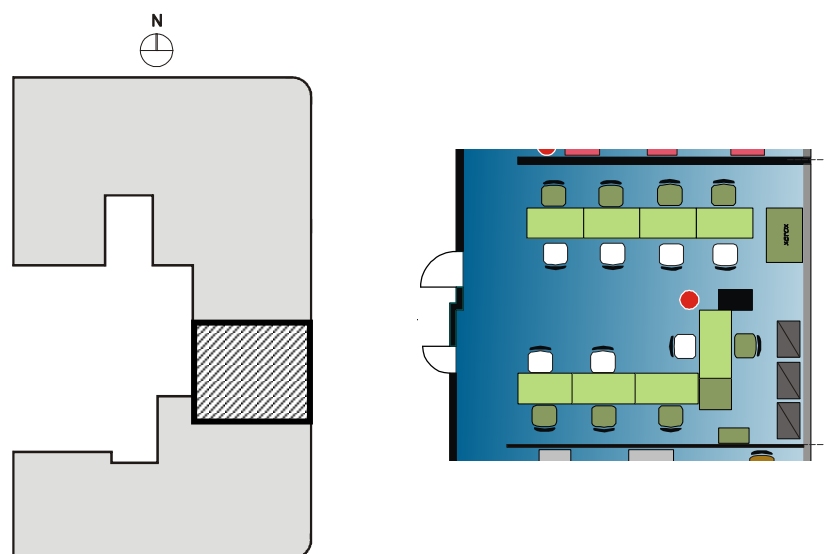


Fig. 4.8 – Setor 2, em sua posição definitiva. Localização no andar (E) e layout (D). O círculo vermelho marca nossa posição mais constante no ambiente; as cadeiras brancas representam os locais nos quais os clientes se sentavam para serem atendidos.



Fig. 4.9 – Vista geral do Setor 2

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

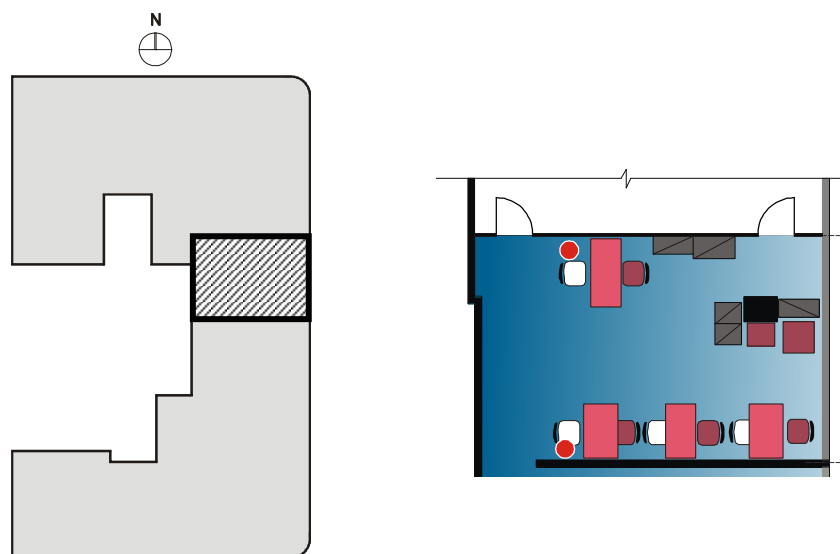


Fig. 4.10 – Setor 3; localização no andar (E) e layout (D). O círculo vermelho marca nossas posições mais constantes no ambiente; as cadeiras brancas representam os locais nos quais os representantes externos da empresa eram recebidos.



Fig. 4.11 – Vista geral do setor 3

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

diretoria, e foi escolhida não promover observações nesta seção. As demais áreas da empresa abrangem compartimentos não ocupados permanentemente, como auditório, refeitório³⁹, copas, banheiros, recepção e salas de espera.

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

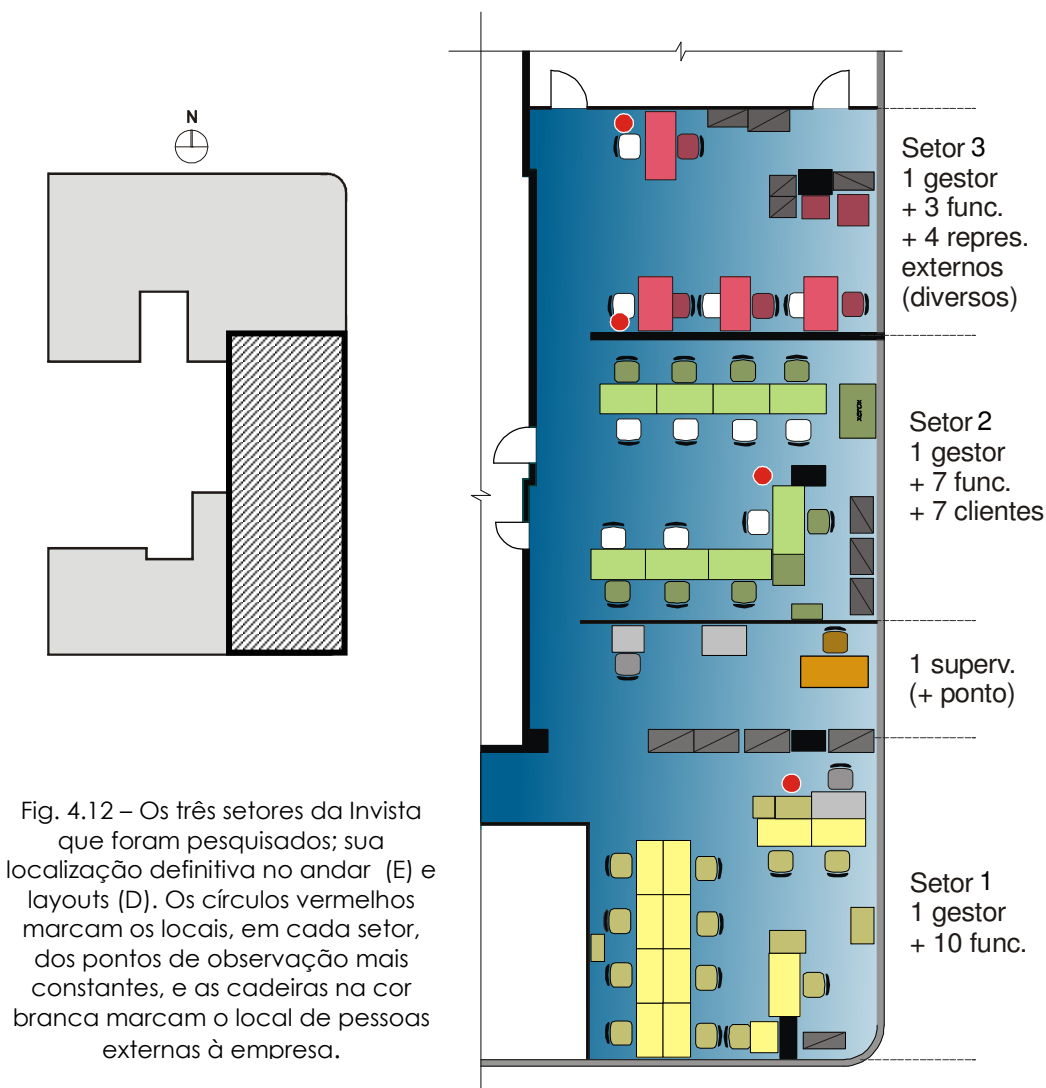


Fig. 4.12 – Os três setores da Invista que foram pesquisados; sua localização definitiva no andar (E) e layouts (D). Os círculos vermelhos marcam os locais, em cada setor, dos pontos de observação mais constantes, e as cadeiras na cor branca marcam o local de pessoas externas à empresa.

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

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

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

4.2 REPARTIÇÃO A

Nosso acesso ao segundo estudo de caso, a Repartição A ⁴⁰, ocorreu de forma não programada por nós. Na mesma época do contato com a empresa Invista, ao comentar sobre nossa pesquisa, ouvimos de um profissional em arquitetura que o local onde ele trabalhava “era um verdadeiro caos espacial” (sic). Intrigados com sua descrição, fomos verificar e, de fato, deparamo-nos com um quadro interessante e rico para pesquisa: uma sala de 70m², com 44 pessoas trabalhando, sem mesas e cadeiras em número suficiente para todos. Feitos os primeiros contatos, obtivemos permissão para pesquisar o escritório, que se tornou o estudo de caso mais longo da pesquisa, doze meses.

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

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



Fig. 4.13 – A entrada do clube



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

O espaço destinado à Repartição A é uma sala de 70 m², localizada no prédio da sede social do clube. A sala, estreita e longa (ver figura 4.15), é subdividida por divisórias a meia altura e uma circulação central, com um único ambiente privativo, o gabinete da chefia, localizado em uma das extremidades, oposta àquela por onde é feito o acesso. Esta configuração básica foi encontrada no início da pesquisa, e se manteve durante o seu tempo, porém, com algumas modificações nos posicionamentos de mesas, divisórias e até mesmo do tamanho do gabinete. A modificação mais significativa aconteceu no sexto mês de observação, quando, por mudanças administrativas, o número de pessoas diminuiu consideravelmente. As várias modificações de layout pelas quais a Repartição A passou foram agrupadas em fases, e estão ilustradas na figura 4.16:



Fig. 4.15 – Vista geral da Repartição A.

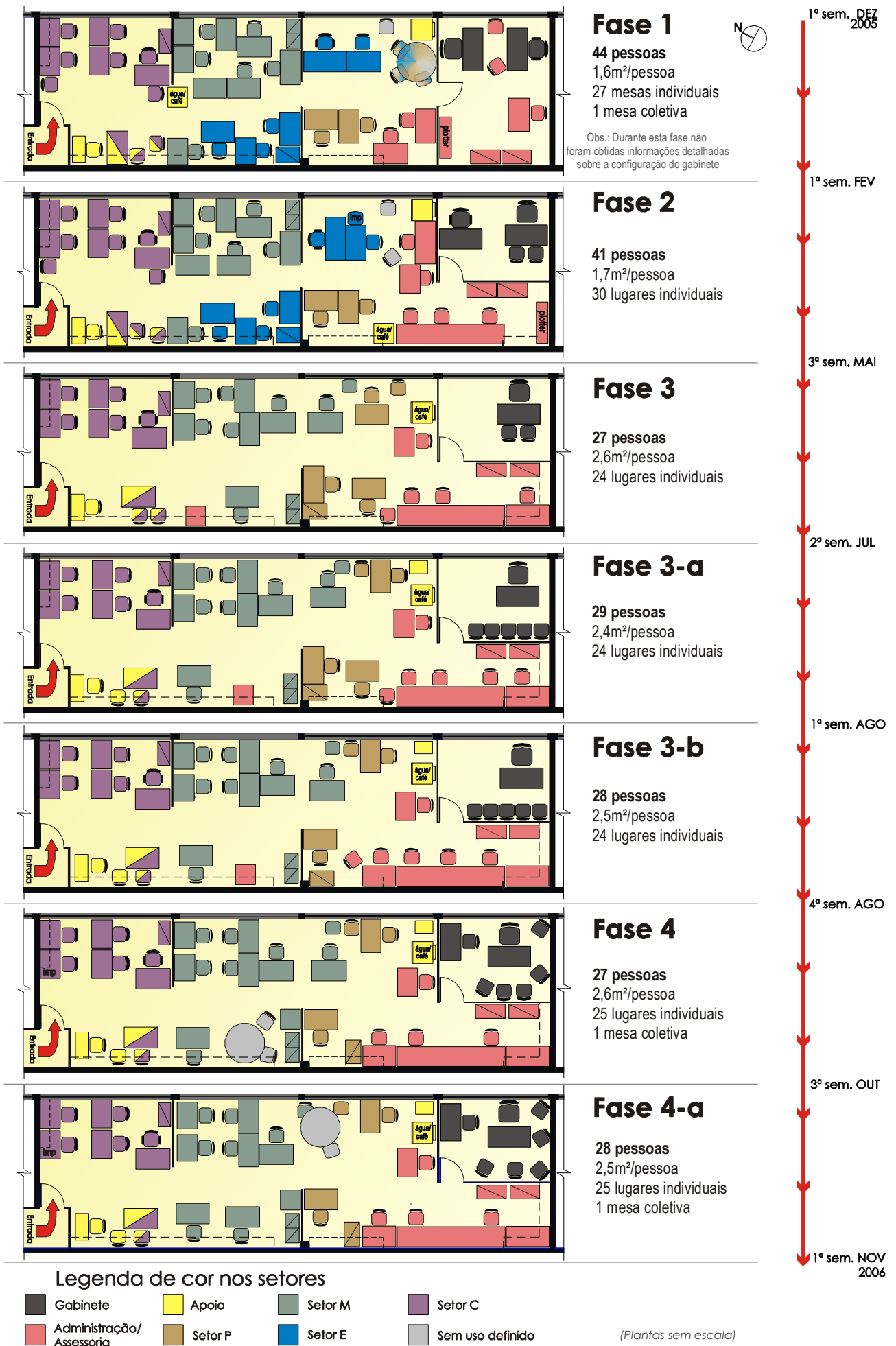


Fig. 4.16 – Fases do layout da Repartição A.

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

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

A Fase 2 (1ª semana de fevereiro à 3ª semana de maio) marca a diminuição de área do gabinete, além da rotação de duas mesas do setor E⁴¹.

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

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

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

⁴¹ Os nomes dos setores foram abreviados para resguardar sua identificação.

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

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

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

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

4.3 REPARTIÇÃO B

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

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



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

O escritório, formado pelas três salas do andar (ver figuras 4.18 e 4.19), possui aproximadamente 107m², e no início de nossa pesquisa, contava com 11 funcionários. Com o passar do tempo, mais pessoas foram incorporadas, e ao término da pesquisa de campo, havia 19 funcionários no local. Podemos dizer que o trabalho lá desenvolvido mescla aspectos burocráticos (que incluem atendimento ao público) com aspectos criativos.

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

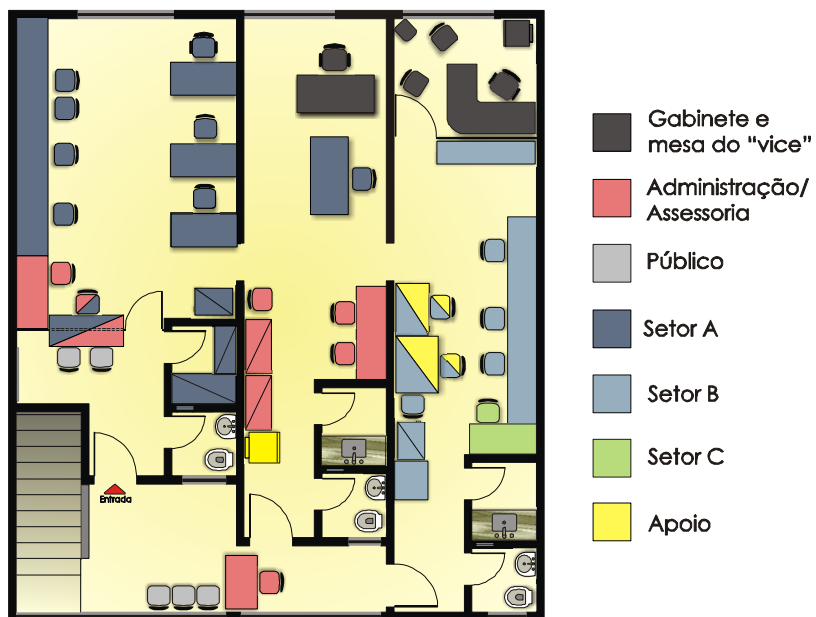


Fig. 4.18 – Layout das salas da Repartição B.



Fig. 4.19 – Vistas gerais da Repartição B.

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

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