

DIMENSÕES CULTURAIS

No capítulo anterior, traçamos as bases teóricas de um parâmetro cultural que servisse de embasamento ao nosso trabalho, possibilitando que nos encaminhássemos para o delineamento das dimensões culturais como indicadores para nossa pesquisa, assunto do qual trata o presente capítulo.

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

Um dos autores mais referenciados no assunto é Geert Hofstede (1997, 2001)²³, e com base em suas pesquisas²⁴ iniciamos o delineamento das dimensões culturais que iremos utilizar em nosso trabalho. Como psicólogo da IBM, empresa multinacional de computação, Hofstede teve a oportunidade de utilizar como fonte de pesquisa os funcionários da empresa em mais de 50 países, obtendo 116.000 questionários respondidos. A partir daí, delineou o que chamou de “culturas nacionais”, caracterizando os países relativamente uns aos outros, a partir de uma mesma empresa. Trabalhando estatisticamente os dados, o autor chegou a algumas dimensões culturais bipolarizadas, em que alguns países apresentavam índices mais altos e outros mais baixos, caracterizando assim sua cultura segundo aquelas dimensões.

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

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

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

Entendemos que as caracterizações propostas por ele podem ajudar a facilitar a compreensão de certos fatos de origem cultural, ainda mais os que ocorrem em ambientes de trabalho, *locus* da sua (e da nossa) pesquisa; no entanto, não pretendemos nos ater de forma exclusiva às descobertas de Hofstede, principalmente porque nossa pesquisa não estará considerando diferentes países. Da mesma forma, apesar de seu trabalho vir sendo utilizado como ponto de partida para vários outros²⁵, não estamos pretendendo confirmar ou negar as descobertas do autor; **o que pretendemos é utilizar, de forma adaptada, algumas das dimensões definidas em sua pesquisa, para que possam servir de instrumento de investigação na análise cultural dos ambientes de trabalho, independentemente da nacionalidade de cada indivíduo dentro do grupo estudado.**

Além deste autor, também buscamos em Trompenaars (1994), Kluckhohn e Strodtbeck (1965; 1961²⁶) e Inglehart (2000) mais dimensões culturais ligadas às organizações, para configurar um panorama de apoio teórico para nossa pesquisa.

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

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

Em uma extensa pesquisa bibliográfica realizada nas obras dos autores acima citados²⁷, pudemos estudar as diversas dimensões estabelecidas por cada um deles. Por meio deste estudo, pudemos perceber que várias dimensões guardam semelhanças entre si, em mais de um autor. De uma forma geral, vemos que os autores, cada um com sua própria nomenclatura, configuram dimensões para elementos que envolvem:

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

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

3.1 HIERARQUIA E PODER

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

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

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

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

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

peessoa – se por mérito, de forma racional, ou simplesmente atribuído, possivelmente atrelado a alguma tradição. Nos ambientes de trabalho, é possível ver as duas formas – como pudemos verificar em nossas pesquisas de campo – e seus reflexos espaciais no ambiente podem ser vistos de igual forma também, com maior ou menor intensidade, independente da maneira que o poder foi atribuído²⁸.

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

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

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

3.2 COLETIVISMO

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

Segundo Hofstede,

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

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

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

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

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

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

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

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

3.3 CONTROLE DA INCERTEZA

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

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

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

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

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

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

3.4 DELIMITAÇÃO DE TERRITÓRIOS

Em nossa pesquisa, inicialmente, esta dimensão foi estudada por meio de seus aspectos subjetivos, baseada em Trompenaars (1994), que classificou algumas culturas como difusas ou específicas²⁹; no primeiro caso, as pessoas tendem a compartilhar e externar seus sentimentos com todos e entendem que um amigo do trabalho continua a ser um amigo fora daquele ambiente; por outro lado, ainda segundo o autor, nas culturas específicas as pessoas tendem a compartimentar seus relacionamentos em função dos vários setores de suas vidas: família, trabalho, clube etc., agindo de forma mais reservada de uma maneira geral. Da mesma forma, também buscamos o argumento semelhante de Kluckhohn; Strodtbeck (1961), quando afirmam que cada cultura possui uma concepção própria de espaços públicos e privados, em uma característica que fornece a medida do que pode ser compartilhado publicamente naquela sociedade e o que deve ser reservado ao domínio privado, inclusive a exteriorização de emoções pessoais, seja em função do momento, seja do local.

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

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

²⁹ Como já visto no item Hierarquia e Poder.

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

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

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

(...) um padrão de comportamentos e atitudes de um indivíduo ou grupo, que é baseado no controle percebido, pretendido ou real de um espaço físico, objeto ou idéia definíveis, podendo envolver ocupação habitual, defesa, personalização e marcação³⁰.

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

³⁰ Gifford, 1997, p.120. Tradução livre da autora.

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

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

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

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

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

³¹ Edney, 1974, p. 961. Tradução livre da autora.

³² Gifford, 1997, p.120. Tradução livre da autora.

³³ Gifford, 1997, p.120. Tradução livre da autora.

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

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

Vários outros autores se debruçaram sobre o tema apropriação de territórios, personalização e privacidade. Alguns o aplicaram em locais de trabalho³⁵, relacionando de forma direta o conforto psicológico proporcionado pela personalização da própria estação de trabalho à satisfação profissional e, conseqüentemente, à capacidade produtiva de cada um. Em um raciocínio consonante com esta afirmação, Altman, Taylor e Wheeler (1974), apontam três justificativas para o estudo deste tema, com as quais concordamos:

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

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

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

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

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

3.5 TEMPO

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

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

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

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

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

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

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

3.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PRESENTE CAPÍTULO

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

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

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