

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

ALICE DE BARROS HORIZONTE BRASILEIRO

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

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

Rio de Janeiro  
Abril 2007

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

Alice de Barros Horizonte Brasileiro

Orientador: Cristiane Rose de Siqueira Duarte

Co-orientador: Paulo Afonso Rheingantz

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

Aprovada por:

---

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

---

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

---

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

---

Prof. Rogério Medeiros  
(PPGAV/EBA/UFRJ)

---

Prof. Circe Maria Gama Monteiro  
(DAU/UFPE)

Rio de Janeiro  
Abril 2007

Brasileiro, Alice de Barros Horizonte.

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

- Rio de Janeiro: UFRJ/ FAU, 2007.

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

Orientador: Cristiane Rose de Siqueira Duarte

Co-orientador: Paulo Afonso Rheingantz

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

Referências Bibliográficas: f. 227-235.

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

## **AGRADECIMENTOS**

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

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

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

À Professora Ângela Martins, pelas valiosas sugestões na qualificação.

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

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

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

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

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

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

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

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

À Maria Amália, pela torcida sincera.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ALICE DE BARROS HORIZONTE BRASILEIRO

Orientador: Prof. DSc. Cristiane Rose de Siqueira Duarte

Co-orientador: Prof. DSc. Paulo Afonso Rheingantz

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

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

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

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

ALICE DE BARROS HORIZONTE BRASILEIRO

Advisor: Prof. DSc. Cristiane Rose de Siqueira Duarte

Co-Advisor: Prof. DSc. Paulo Afonso Rheingantz

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

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

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

### **Sobre a capa**

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

(E. P. Santana, 2007)

## SUMÁRIO

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

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

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

## Lista de Figuras

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

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

## **Capítulo 5**

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

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

## **Capítulo 6**

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

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

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

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

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