

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

DÉBORA NARDELLI

ESCRITÓRIOS ABERTOS E A SATISFAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

São Leopoldo

201

DÉBORA NARDELLI

ESCRITÓRIOS ABERTOS E A SATISFAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio Sinos - UNISINOS.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Claudia Cristina Bittencourt
Co-orientadora: Larissa Medianeira Bolzan

São Leopoldo

2018

N223e

Nardelli, Débora

Escritórios abertos e a satisfação de funcionários / Débora Nardelli. – 2018.
114 f.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISSINOS, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2018.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Claudia Cristina Bittencourt
Co-orientadora: Larissa Medianeira Bolzan

1. Satisfação do funcionário. 2. Design de escritórios
I. Título.

CDU:72.05

Catálogo na Publicação: Bibliotecária Andreia S. de Almeida da Rocha CRB 14/684

DÉBORA NARDELLI

ESCRITÓRIOS ABERTOS E A SATISFAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio Sinos - UNISINOS.

Aprovado em (dia) (mês) (ano)

BANCA EXAMINADORA

Dr. Douglas Wegner - Universidade do Vale do Rio Sinos - UNISINOS

Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto - Universidade do Vale do Rio Sinos -
UNISINOS

Dr. Rafael Teixeira - *College of Charleston School of Business*

Dr.^a Cláudia Cristina Bitencourt - Universidade do Vale do Rio Sinos – UNISINOS

Dr.^a Larissa Medianeira Bolzan - UNISINOS

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre me
incentivaram e me conduziram para esta grande
conquista pessoal. Dedico, em especial, a Deus por
abençoar e iluminar o meu caminho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro e especial lugar, a Deus pela saúde, força e luz para realizar esta conquista. Agradeço a meu pai, Dario Nardelli, que sempre me incentivou a me dedicar, focar, lutar pelos meus sonhos e estudar acima de tudo. A minha mãe, Janete Nardelli, pela paciência neste período de ausência e reclusão dedicadas ao mestrado. Amo vocês!

Agradeço especialmente à UNIDAVI (Centro Universitário do Alto Vale do Itajaí) pelo incentivo e pelo programa organizado em parceria com a UNISINOS. Também agradeço à Prof.^a Dr.^a Lilian Adriana Borges e ao Prof. Dr. Celio Cimão Martignago por se dedicarem ao programa e a todos os envolvidos.

Agradeço a meus amigos e colegas de turma, que me acompanharam nesta jornada, tornando o caminho mais leve e agradável. Em especial, agradeço aos meus queridos e grandes amigos Guilherme Casagrande Junior e Renato Laurentino pelo companheirismo, por todo o apoio em diversos momentos e pela parceria de sempre. Levarei essa amizade no meu coração para sempre. Serendipidade!

Agradeço ao Prof. Dr. Rafael Teixeira pela ideia da pesquisa, orientação e conselhos no início da caminhada. Agradeço especialmente à minha orientadora, Dr.^a Claudia Cristina Bitencourt, e à minha co-orientadora, Dr.^a Larissa Medianeira Bolzan, a quem eu admiro imensamente, por compartilharem comigo seus conhecimentos e, com toda sua sabedoria e serenidade, por tornarem essa pesquisa possível. São mulheres que me inspiram! Nosso trio é *“tri”*. Obrigada ao Prof. Dr. Douglas Wegner por toda a orientação e o suporte, ao Prof. Ivan Lapuente Garrido pelos comentários construtivos na qualificação, ao Prof. Diego Antonio Bittencourt Marconatto pela disponibilidade de participar da minha banca e a ajuda durante a jornada assim como a todo o corpo docente da UNISINOS.

Agradeço às empresas que participaram da etapa qualitativa desta pesquisa, que me receberam com tanto carinho. Muito obrigada a todos que, de alguma forma, contribuíram para esta pesquisa ao longo do Mestrado.

RESUMO

É sabido que a maioria das pessoas investe grande parte de seu tempo em ambientes internos, como escritórios, empresas, fábricas etc. Com o surgimento de novas teorias sobre produtividade relacionadas ao ambiente de trabalho e em decorrência de grandes avanços tecnológicos, novos formatos de trabalho surgiram, e, em consequência, novas demandas ligadas ao trabalho se refletiram em necessidade de mudança em novos ambientes e espaços físicos. Com demandas cada vez maiores e com a preocupação com o bem-estar do funcionário, a busca por ambientes flexíveis e por mais escritórios abertos vem se tornando comum com o passar do tempo. Pesquisas mais recentes evidenciam a importância de um ambiente de trabalho flexível e preocupado com o design relacionado ao funcionário, o qual proporciona melhor desempenho, produtividade e satisfação. Assim, constitui-se como objetivo deste trabalho analisar a percepção dos trabalhadores em relação aos escritórios abertos e flexíveis e como esse tipo de escritório pode influenciar a satisfação do usuário. Para tanto, foram selecionadas duas empresas que foram reformuladas de escritórios fechados para escritórios abertos a fim de se analisar a satisfação do funcionário após a reformulação. Posteriormente, realizou-se uma pesquisa qualitativa exploratória em cada empresa e foram realizados questionamentos individuais com oito funcionários de cada empresa, totalizando dezesseis entrevistados, para se analisarem questões relacionadas à satisfação baseada em elementos como desempenho, bem-estar, ruído, interação e autonomia. A pesquisa realizada aponta, com base nas opiniões dos funcionários, que os aspectos positivos e negativos são percebidos de maneiras diferentes entre os funcionários. Alguns percebem as mudanças e as consequências da transição como algo positivo, enquanto outros percebem o contrário. Dessa forma, impossibilita-se uma conclusão clara referente à satisfação. As contribuições que prevalecem desta pesquisa são o aumento do campo de visão, dado pelas informações e pelas análises aqui trazidas, referente à teoria e à prática da satisfação dos funcionários na transição de escritórios fechados para escritórios abertos.

Palavras-chave: Escritórios abertos. Escritórios fechados. Satisfação do funcionário. Design de escritórios. Bem-estar de funcionários.

ABSTRACT

It is known that most people spend the majority of their time in indoor settings, like offices, companies, factories, etc. With the emergence of new theories about productivity related to indoor settings and big technological advances, new formats of work activity emerged and, consequently, new work-related demands reflected that changes of indoor settings and physical spaces is needed. With demands getting bigger and bigger and the concern of the well-being of the employee, the search for flexible and open settings are becoming common with time. Recent studies show that, the importance of a flexible workspace and with design that attends to his need, can improve his productivity, performance and satisfaction. The objective of this work is to analyze the perception of the workers in relation with their newly renovated, open-plan office environment. For that, it was selected two companies that were renovated from a closed-plan office to an open plan office and the employee satisfaction analyzed. After that, an exploratory qualitative research was made in each company, individual questioning was made with eight employee each, totalizing sixteen people interviewed, of which were analyzed questions about their satisfaction based on elements like performance, well-being, noise, interaction and autonomy. The research points out, taking in account the opinions of the employees, that positive or negative aspects can be perceived differently by them. Some perceive that the changes and consequences that occurred in the office by the transition as something positive, and others feel the opposite. And so, making a clear conclusion about the satisfaction impossible. The contributions that prevail from this research it's the widening of the field of view about this topic, granting it more information and analyses that the research provided relating to the theory and practice of the employees on the transition to closed-plan offices to open-plane ones.

Key-Words: Open-plane offices. Closed-plan offices. Employee satisfaction. Office design. Employee well-being.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Experiência de Hawthorne	Erro! Indicador não definido.
Figura 2 - Níveis de Ruído no Escritório Aberto	Erro! Indicador não definido.
Figura 3 - <i>Continuum</i> Social	21
Figura 4 - Estímulo ao trabalho em equipe	24
Figura 5 – Padrões de trabalho e os quatro principais <i>layouts</i> (tradução nossa)	28
Figura 6 – Hive ou espaço-colmeia	30
Figura 7 – Den ou espaço-recanto	31
Figura 8 – Cell ou espaço-célula	31
Figura 9 – Club ou espaço-clubes	32
Figura 10 – Quatro principais layouts fechados e layout aberto	38
Figura 11 - Modelo Conceitual	43
Figura 12 – Resumo do Método	45
Figura 13 – Planta-baixa da empresa antes da reformulação	48
Figura 14 – Planta-baixa da empresa depois da reformulação	49
Figura 15 – Planta-baixa da empresa antes da reformulação	52
Figura 16 – Planta-baixa da empresa depois da reformulação	53

LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 - Empresa A	49
Fotografia 2 - Contabilidade Laguna	50
Fotografia 3 - Contabilidade Laguna	50
Fotografia 4 - Contabilidade Laguna	50
Fotografia 5 - Mayer Dias Advogados Associados.....	53
Fotografia 6 - Mayer Dias Advogados Associados.....	53
Fotografia 7 - Mayer Dias Advogados Associados.....	54
Fotografia 8 - Mayer Dias Advogados Associados.....	55
Fotografia 9 - Mayer Dias Advogados Associados.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo das características dos padrões de layout.....	33
Quadro 2 - Perfil dos entrevistados na Empresa A	57
Quadro 3 - Perfil dos entrevistados na Empresa B	58
Quadro 4 – Síntese da satisfação dos funcionários	81

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE NO COMPORTAMENTO DOS INDIVÍDUOS...	19
2.2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS: UMA ABORDAGEM DAS RELAÇÕES SOCIAIS.....	22
2.3 ORIGENS DOS ESPAÇOS DE TRABALHO.....	25
2.4 ESCRITÓRIOS CELULARES CONVENCIONAIS – ESCRITÓRIOS FECHADOS	27
2.5 UM NOVO PLANO	29
2.5.1 Hive ou espaço-colmeia (baixa interação e alta autonomia).....	30
2.5.2 Den ou espaço-recanto.....	30
2.5.3 Cell ou espaço-célula.....	31
2.5.4 Club ou espaço-clube	32
2.5.5 Comparativo entre os quatro modelos.....	32
2.6 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA IMPLEMENTAÇÃO DE ESCRITÓRIOS ABERTOS	34
2.7 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	38
2.7.1 Interação entre indivíduos.....	39
2.7.2 Autonomia do indivíduo	40
2.7.3 Desempenho do indivíduo.....	41
3 METODOLOGIA	43
3.1 DEFINIÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO.....	45
3.2 PESQUISA QUALITATIVA EXPLORATÓRIA	46
3.3. LOCAL DA PESQUISA	47
3.3.1 Empresas Pesquisadas	47
3.3.2 Empresa A – Contabilidade Laguna	47
3.3.3 Empresa B - Mayer Dias Advogados Associados	51
3.4 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	56
3.4.1 Informações da Empresa A (Contabilidade Laguna).....	56

3.4.2 Informações da Empresa B (Mayer Dias Advogados Associados)	57
3.5 COLETA DE INFORMAÇÕES	58
3.6 ANÁLISE DOS DADOS.....	59
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	62
4.1 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE – APÓS A REFORMA	62
4.1.1 Análise da Empresa A.....	62
4.1.2 Análise da Empresa B.....	63
4.2 ANÁLISES DAS CATEGORIAS PESQUISADAS	64
4.2.1 Primeira categoria de análise qualitativa: Ruído	64
4.2.2 Segunda categoria de análise qualitativa – Bem-estar	66
4.2.3 Terceira categoria de análise qualitativa: Interação	70
4.2.4 Quarta categoria de análise qualitativa: Autonomia	73
4.2.5 Quinta categoria de análise qualitativa: Desempenho.....	77
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
APÊNDICE A - ROTEIRO DE PESQUISA.....	106
APÊNDICE B – ROTEIRO DA PESQUISA.....	110
APÊNDICE C - IDENTIFICAÇÃO ENTREVISTADO.....	111
APÊNDICE D - DEFINIÇÃO DE TERMOS UTILIZADOS NO QUESTIONÁRIO ...	113
APÊNDICE E - TERMO DE COMPROMISSO	114

1 INTRODUÇÃO

Com o surgimento de novas teorias sobre produtividade e em decorrência de grandes avanços tecnológicos, novas formas de trabalho surgiram, e, em consequência, novas demandas ligadas ao trabalho se refletiram em necessidade de mudança em ambientes e em espaços físicos. As mudanças organizacionais e a busca por resultados podem levar a uma demanda por mudança ou por inovação no ambiente de trabalho e à busca por ambientes flexíveis e mais abertos.

Como apontam Duffy e Tanis (1993, tradução nossa), muitos projetistas, arquitetos e designers não mudaram a forma de pensar os espaços de trabalho, gerando um distanciamento entre, por um lado, a evolução dos paradigmas da Administração e, por outro lado, as teorias de projeto e de planejamento do espaço, que se tornaram inadequados às atividades. Segundo os autores, isso se deve à pouca atenção dada aos usuários das organizações, impactando diretamente a qualidade de vida dos funcionários.

Esta pesquisa se insere no ramo da arquitetura, formação acadêmica da pesquisadora, associado com a Administração. Neste trabalho, será analisada a percepção dos usuários em relação à satisfação pessoal no ambiente de trabalho com base em elementos centrais de análise como interação, autonomia, ruídos, desempenho e autonomia [LB2]. É importante, desde já, tornar claro o significado que esta investigação adota para o termo “percepção”: uma operação determinada do homem em suas relações com o ambiente, ou seja, uma interpretação de estímulos pelo indivíduo. (FONTES, 1998).

Fontes (1998) alerta que as percepções podem mudar de acordo com as experiências vivenciadas. Considerando que os trabalhadores, na sua grande maioria, passam boa parte do seu dia no interior dos escritórios, estudos relacionados à qualidade de vida, à satisfação e à produtividade do funcionário vêm ganhando importância tanto para o cenário da Administração quanto para o da Arquitetura. Em um cenário de mudanças organizacionais, o *layout* de trabalho é um dos primeiros a sofrer alterações, pois é mais fácil e menos oneroso adaptar o *layout* do que o edifício.

De Croon *et al.* (2005, tradução nossa) indicam que a pesquisa sobre a área de trabalho tem implicação prática para a implementação e para o desenvolvimento de escritórios inovadores (abertos). Autores como Pullen (*apud* DE CROON *et al.*, 2005, tradução nossa) também sugerem a consideração dos efeitos do espaço de

trabalho na saúde e no desempenho dos funcionários. A pesquisa atual pode vir a permitir uma melhor compreensão da satisfação do usuário de acordo com o ambiente de trabalho.

Conforme Ashkanasy, Ayoko e Jehn (2014, tradução nossa), as emoções do funcionário foram muito ignoradas em diversos estudos sobre escritórios abertos, e elas deveriam ser analisadas antes de qualquer alteração nos escritórios. Com essa teoria, eles explicam por que deveria ser levado em consideração o estado emotivo do funcionário. Além disso, alinham-se a estudos que referem o comportamento de funcionários que declinam do trabalho em decorrência da agressão por um ambiente barulhento, que gera falta de privacidade devido à alta densidade de pessoas.

Nos seus primeiros estudos, as abordagens sobre ambientes de trabalhos tinham como pressuposto básico uma relação mecanicista entre o trabalhador e seus ambientes e formatos de trabalho. (DUFFY, 1974b, tradução nossa). No entanto, a partir de 1990, esse tema tornou-se evidente no ambiente organizacional, reconhecendo-se que o espaço de trabalho exerce grande influência nas atitudes e nas percepções dos funcionários.

As pesquisas sobre comportamento organizacional e *design de layout* vem sendo relacionadas há anos. Sommer (1970, tradução nossa) testou, por exemplo, os efeitos da participação dos empregados na redefinição de *layouts* de seus escritórios e a satisfação deles em relação às características de seus ambientes de trabalho. Outras pesquisas associaram extremos de temperatura, som e outras variáveis ambientais com estresse fisiológico e psicológico e com o comportamento de adaptação que reduz o estresse e seus impactos de produtividade nos funcionários.

Muitos estudos de campo foram realizados em locais de trabalho com o objetivo de comparar concepções do ambiente físico e as atitudes e as percepções dos funcionários, como, por exemplo, o de White (1979, tradução nossa), que estudou a psicologia ambiental no espaço de trabalho, sendo o foco de seu trabalho o comportamento humano e sua experiência no ambiente físico.

Além disso, vale citar algumas pesquisas realizadas considerando os ambientes de escritório e o relacionando com o bem-estar, a satisfação e a produtividade do funcionário. (CROON *et al.*, 2005, tradução nossa; BODIN-DANIELSSON; BODIN, 2008, tradução nossa). Tais pesquisas são importantes, pois a satisfação no ambiente de trabalho se mostra estreitamente relacionada à satisfação e à produtividade. (CARLOPIO, 1996, tradução nossa; VEITCH *et al.*, 2003).

Este estudo trata sobre dois ambientes principais de trabalho: o escritório com divisórias e elementos separadores ou “fechado” e o escritório sem divisórias e elementos separadores ou “aberto”. O referido ambiente sem divisórias surgiu na Alemanha, em meados dos anos 1950. O conceito desse “novo” modelo de escritório baseia-se na eliminação de portas, de divisórias e de repartições a fim de facilitar a comunicação entre os indivíduos. Segundo Fischer (1993), esse modelo relaciona a abertura dos espaços à produtividade e à eliminação dos níveis hierárquicos na organização. Em contrapartida, esses espaços favorecem a visibilidade constante, gerando um ambiente supostamente controlado. (FISCHER, 1993).

De acordo com Leder *et al.* (2016, tradução nossa), escritórios abertos são melhores para a satisfação individual, mas necessitam de alguns cuidados específicos, como, por exemplo, pequenos espaços isolados ou divisórias estratégicas planejadas por profissionais da área de arquitetura e de design, pois deve tornar importante o papel do usuário individual e sua privacidade.

Nesse contexto, estão dentre as intenções desta pesquisa avaliar se os escritórios abertos são as melhores alternativas de espaços de trabalho e testar a relevância das unidades de análise. Esta investigação pode interessar a estudiosos interessados no estudo do planejamento de espaços de trabalho e de inovação, bem como a gerentes de instalações, a planejadores estratégicos, a gerentes, a designers e a arquitetos uma vez que eles podem ser os tomadores de decisão ou os influenciadores no processo de planejamento de novos espaços de trabalho e de renovação de espaços fechados para ambientes abertos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A maioria das pessoas investe oitenta e sete por cento do tempo de suas vidas em ambientes internos, o que influencia status, ações, habilidades e desempenho. (THE NATIONAL HUMAN ACTIVITY PATTERN SURVEY, 2001). Melhores resultados e aumento da produtividade, entre outros fatores, são resultados de um ambiente de trabalho adequado. Um melhor ambiente de trabalho estimula os funcionários e, conseqüentemente, melhora sua produtividade. Várias publicações que se referem ao estudo de *layouts* de ambientes de trabalho indicam que fatores como insatisfação e espaço físico estão desempenhando um papel importante na perda de produtividade dos funcionários. (CROOME, 1997, tradução nossa).

Os pesquisadores Seppänen e Fisk (2011, tradução nossa), realizando um estudo referente a ambientação e layout em empresas, concluíram que a qualidade do ambiente interno pode estar relacionada com o aumento de doenças, ocasionando em faltas por doenças e, por fim, diminuindo a produtividade. Cálculos realizados pelos pesquisadores revelaram que o custo final causado pelo mau planejamento de espaços internos e por suas desvantagens supera os custos com ar-condicionado, ventilação adequada e outras medidas que podem melhorar a qualidade do ambiente interno.

Baseado na teoria AET (sigla americana para "Teoria de Eventos Afetivos"), um estudo realizado por Ashkanasy, Ayoko e Jehn (2014, tradução nossa) propõe-se à tentativa de melhorar o formato dos escritórios para os funcionários, levando em consideração suas emoções. A insatisfação no trabalho pode estar ligada à densidade no espaço de trabalho, a qual pode gerar perda de privacidade e de conforto acústico, dentre outros, e desenvolver, em consequência, comportamentos negativos com o baixo desempenho e produtividade. Por isso, sugerem um quadro para a implantação de escritórios abertos com base nessa teoria.

Muitos autores observaram que o espaço físico de ambientes de trabalho, juntamente com processos de gestão eficientes, favorece o aumento na produtividade de funcionários e, dessa forma, estimula uma significativa melhora no desempenho organizacional. (LEAMAN, 1995, tradução nossa). Leamann (1995, tradução nossa) realizou uma pesquisa em que estabelece a relação entre ambiente interno, satisfação de empregados e produtividade. Os resultados revelam que a produtividade do trabalho foi afetada porque as pessoas estavam descontentes com a temperatura, com a qualidade do ar, com a luz e com o ruído de seus escritórios.

Já em 2015, correlacionou o quanto os diferentes tipos de escritórios e de personalidade do funcionário influenciam na eficiência e no desempenho do trabalho e concluiu que o escritório aberto apresentou os maiores níveis de distração e, conseqüentemente, o menor índice de produtividade. (HERBIG; SCHNEIDER; NOWAK, 2016, tradução nossa).

Brill, Margulis e Konar (1984b, tradução nossa) constataram, após sua pesquisa sobre produtividade e ambiente de trabalho, que o design do escritório tem um impacto substancial sobre a produtividade e sobre o desempenho de seus funcionários.

Apesar dos resultados destacados nesta pesquisa, a maioria das organizações não confere a devida importância ao design do escritório. A partir do problema de pesquisa destacado abaixo, a intenção do estudo proposto é alinhar amplas razões para considerar se ambientes de trabalhos com layout aberto favorecem a satisfação do funcionário no ambiente de trabalho. Portanto, questiona-se o seguinte: como os escritórios abertos podem implicar a satisfação do funcionário? Ou a mudança para layout aberto gera satisfação nos funcionários? quais são os principais elementos que justificam essa (in)satisfação?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos principais deste trabalho são analisar a percepção dos trabalhadores em relação aos ambientes abertos e flexíveis e como esse tipo de ambiente pode influenciar a satisfação do usuário bem como identificar os principais elementos que interferem na satisfação dos trabalhadores em relação aos benefícios observados em trabalhar em ambientes abertos e flexíveis.

Como objetivos específicos, temos

- descrever o processo de reformulação ocorrido no espaço físico pesquisado, a partir de documentos, de fotos e de relatos;
- analisar a satisfação dos funcionários em relação ao espaço físico de trabalho antes e depois da sua reformulação;
- compreender as mudanças no trabalho e do trabalhador considerando a reformulação no espaço físico.

1.3 JUSTIFICATIVA

No contexto organizacional, diversos estudos já demonstraram a importância e a influência do ambiente físico no comportamento, nas atitudes e nas percepções dos indivíduos.

De Croon *et al.* (2005, tradução nossa) apontam que a pesquisa sobre os espaços de trabalho tem implicação prática para a implementação e para o desenvolvimento de escritórios inovadores e mais participativos. Autores como Pullen e Bradley (*apud* DE CROON *et al.*, 2005, tradução nossa) também sugerem uma influência dos efeitos do espaço de trabalho na saúde e no desempenho dos

funcionários perante a empresa, indicando uma forte relação entre o formato do layout e o desempenho e a satisfação dos funcionários.

Verificou-se que várias empresas no Brasil passaram a implementar os escritórios abertos por inúmeras razões, como, por exemplo, redução de custos, aumento do trabalho em equipe, rapidez na comunicação e interação entre os indivíduos. (SUNDSTROM; SUNDSTROM, 1986, tradução nossa). Essas razões se baseiam na abordagem das relações sociais e, mais especificamente, destacam elementos como interação, autonomia e satisfação dos colaboradores.

Em contrapartida, a implementação dos ambientes de escritórios abertos pode gerar implicações não tão positivas. Sundstrom, Burt e Kamp (1980, tradução nossa) relatam que diversas empresas que adotaram esse sistema obtiveram reclamações de seus funcionários, com a diminuição de satisfação e de desempenho. A falta de privacidade tende a implicar o aumento de controle por parte dos gestores, gerando domínio.

Considerando a relevância do tema e a necessidade de estudos que abordam essa temática, foram realizados estudos de caso em duas empresas, localizadas na cidade de Rio do Sul, em Santa Catarina. Nesses casos, foi verificada a relação entre os espaços abertos e a satisfação dos funcionários com base nas unidades de análise propostas por Bardin (1977).

A justificativa gerencial do estudo é contribuir tanto para área da gestão quanto para as áreas de arquitetura e afins. Os resultados deste estudo são relevantes para designers, arquitetos e gestores, pois proporcionam uma perspectiva que pode favorecer a identificação de melhores condições de trabalho decorrentes do espaço aberto e flexível a ponto de gerar maior interação, autonomia e satisfação para o colaborador e conseqüentemente para a organização. Esta investigação torna-se, então, relevante por considerar a percepção dos indivíduos com relação ao ambiente. O espaço físico constitui uma importante questão a ser considerada nas tomadas de decisão por parte da gestão. Indivíduos que possuem problemas com o espaço físico de seu trabalho – como má ou nenhuma delimitação do espaço físico ou espaço insuficiente para a tarefa ou para a função proposta – podem ser afetados psicologicamente e seu desempenho pode reduzir. (HERBIG; SCHNEIDER; NOWAK, 2016, tradução nossa).

A estrutura do presente estudo assim se apresenta: além desta introdução, há a revisão da literatura, os procedimentos metodológicos, a apresentação e a discussão dos resultados da pesquisa e as considerações finais.

O capítulo 2 está dividido em 4 partes: a primeira seção trata da influência do ambiente no comportamento do indivíduo, elucidando algumas teorias comportamentais com abordagens das relações sociais. A segunda seção trata sobre as origens dos espaços de trabalho e sobre os modelos tradicionais de ambientes fechados. A terceira seção trata sobre os ambientes abertos, sua influência após sua implementação e seus pontos positivos e negativos. E, por fim, a última seção trata sobre as cinco unidades de análise: ruído, bem-estar, autonomia, interação e desempenho.

No capítulo 3, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa: método; local da pesquisa, com breve apresentação das empresas selecionadas e sua caracterização; sujeito de pesquisa; coleta e análise dos dados.

O capítulo 4 apresenta as análises realizadas pela pesquisadora a partir de todo o material iconográfico e documental e da observação feita durante a fase de pesquisa e de coleta de informações para a produção deste trabalho acadêmico. Essas informações são classificadas em cinco categorias de análise, previamente citadas. Com elas determinadas, as análises são executadas tendo em vista a metodologia de Bardin (2011), adotada pela pesquisadora.

O capítulo 5 se refere às considerações finais. Nessa seção se apresentam, de forma breve, todas as informações levantadas e apontadas pelo estudo, assim como todas as dificuldades encontradas pela pesquisadora, indicações de quem pode se interessar por este estudo, assim como observações adicionais referentes ao estudo que não foram apresentadas na pesquisa, mas que possuem considerável importância para a pesquisadora.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura mostra que as abordagens de pesquisa dos *layouts* atuais de escritórios abertos permitem aos decisores entenderem o impacto que os ambientes de trabalho abertos exercem nos usuários imediatos.

No entanto, esses estudos não forneceram compreensão sobre como os trabalhadores percebem a diferença dos ambientes de trabalhos tradicionais em relação aos escritórios abertos e como as diferentes variáveis e as unidades de análise afetam sua interação, autonomia, bem-estar, ruídos e desempenho. Um estudo qualitativo referente aos escritórios fechados e aos escritórios abertos é apresentado, incluindo os pontos positivos e negativos relacionados à reformulação de espaços fechados para abertos nas organizações, destacando sua relevância para o âmbito da pesquisa aqui realizada.

No referencial teórico, são mencionados os conceitos e as abordagens teóricas adotadas no presente trabalho. Inicialmente se analisa a influência do ambiente no comportamento dos indivíduos. Em seguida, trazem-se alguns conceitos relacionados a teorias comportamentais, com abordagens sociais, bem como as origens dos espaços de trabalho.

Após, apresentam-se os modelos tradicionais de escritórios fechados, seguidos dos modelos de escritórios abertos e a influência da sua implementação nos espaços de trabalho, bem como pontos positivos e negativos.

Por fim, apresenta-se o modelo conceitual desenvolvido com base nos achados da literatura.

2.1 A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE NO COMPORTAMENTO DOS INDIVÍDUOS

Como afirma Fischer (1993), o ambiente é objeto de práticas e intervenções sociais diversas. Dessa forma, o ambiente pode afetar o comportamento e o desempenho dos indivíduos no trabalho. As condições ambientais podem gerar efeitos positivos, assim como a satisfação dos funcionários e o aumento da produtividade, ou negativos, como a distração, o estresse de trabalho e a queda no rendimento.

Desde o início do século passado, percebe-se a necessidade de adaptações no ambiente de trabalho e a preocupação dos gestores com a estrutura das empresas e com a forma como o layout impacta na satisfação dos funcionários. Exemplo disso é a Experiência de Hawthorne, realizada em 1927, pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos em uma fábrica da Western Electric Company, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne. Esse estudo teve a finalidade de explorar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários (medida através

da produção), analisando o efeito das condições de trabalho sobre a produtividade dos funcionários.

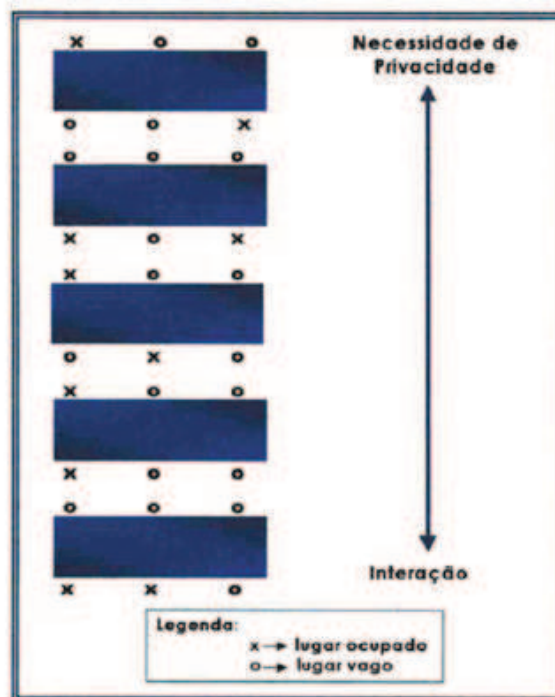
O resultado do programa foi sentido imediatamente após a reformulação: a produtividade dos operários aumentou, e a supervisão melhorou. A melhoria dos resultados dos primeiros foi atribuída a um sentimento de importância desencadeado pelo programa. No caso dos superiores, o conhecimento dos interesses dos operários foi o responsável pelas sensíveis mudanças no modo de supervisão. Assim, a experiência desenvolvida apontou uma visão mais ampla da organização, identificando problemas relativos à insatisfação e aos conflitos humanos no ambiente de trabalho.

Uma área de conhecimento que se destaca quando se trata de comportamento humano em relação ao ambiente é a Psicologia Ambiental, que busca compreender o comportamento humano nas suas mais diversas situações de interação com o meio ambiente, seja ele natural, seja ele construído. Esse estudo demonstra a importância do indivíduo e de suas inter-relações com o ambiente, atribuindo importância às percepções, às atitudes, às avaliações ou às representações ambientais, ao mesmo tempo considerando os comportamentos associados a elas.

Os níveis de ruído, por exemplo, foram apontados em diversos estudos como um dos causadores de insatisfação de funcionários que utilizam espaços de trabalho como o escritório aberto. (HEIMSTRA, MCFARLING, 1978, tradução nossa; SUNDSTROM, BURT, KAMP, 1980, tradução nossa).

Sommer e Sommer (1991, tradução nossa) realizaram uma pesquisa que trata a relação entre a acessibilidade e o comportamento dos indivíduos no ambiente de uma biblioteca. Essa pesquisa foi realizada por meio de observações entre diferentes áreas da biblioteca principal da Universidade da Califórnia. No primeiro ambiente, uma área com 33 mesas retangulares com quatro cadeiras cada, as observações foram realizadas em momentos em que havia possibilidade de escolha desses assentos. Foi verificado que 64% dos estudantes que acessaram essa área procuraram mesas vazias para que pudessem ficar a sós. Apenas 10% dos estudantes sentaram ao lado ou em frente a outro estudante.

No segundo ambiente, onde havia mesas com seis lugares, o autor verificou o *Continuum* social, apresentado na Figura 3:

Figura 1 - *Continuum Social*

Fonte: Sommer (1970, tradução nossa).

Segundo o autor, os estudantes que sentaram em lados opostos, na diagonal, demonstravam maior necessidade de privacidade; em contrapartida, os estudantes que sentaram lado a lado interagiram durante o período de observação. (SOMMER; SOMMER, 1991, tradução nossa).

No terceiro ambiente, uma área com 18 mesas com 12 lugares cada, verificou-se que 90% dos primeiros dez estudantes que entraram sozinhos procuraram mesas vazias.

O autor argumenta também a questão da defesa do território. Verificou-se que os estudantes protegem sua privacidade de algumas formas: casacos, bolsas, livros e outros pertences, por exemplo, foram usados para marcar território individual. Segundo o autor, o espaço pode ser defendido por meio da utilização de objetos pessoais, da postura ou da posição do indivíduo. Esses achados corroboram as verificações de Sommer (1970, tradução nossa) e de Fisher (1993), que afirmam que o indivíduo que se instala em um local tende a adotar comportamentos de dominação territorial. Segundo os autores, o território pode delimitar uma área de controle particular.

As autoras Costa e Villarouco (2012, tradução nossa) realizaram uma pesquisa utilizando-se do Método Análise Ergonômica do Ambiente Construído (MEAC) em três

espaços de trabalho em departamentos públicos no Brasil. Elas afirmam que o ambiente de trabalho deve ser saudável e prazeroso para o funcionário, já que ele passará boa parte de sua vida nele, levando em consideração as questões estruturais e culturais e as necessidades dos usuários.

Heimstra e McFarling (1978, tradução nossa) afirmam que o escritório aberto implica vantagens comportamentais, tanto nas atividades relacionadas com o trabalho, quanto na satisfação estética e no sentimento de bem-estar que todos os funcionários experimentam.

Em contrapartida, em uma pesquisa realizada em ambientes abertos em uma empresa de petróleo e gás localizada no oeste do Canadá, verificou-se que os formatos de layouts abertos diminuíram a satisfação com o ambiente físico e aumentaram o estresse do funcionário. Consequentemente, foi percebido maior controle sobre o comportamento dos colaboradores, e o ruído no ambiente se tornou mais evidente. (BRENNAN; CHUGH; KLINE, 2002, tradução nossa).

De toda a forma, seja com base em percepções positivas ou negativas, parece não haver dúvidas sobre os possíveis efeitos do ambiente no comportamento dos indivíduos.

2.2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS: UMA ABORDAGEM DAS RELAÇÕES SOCIAIS

A análise dos escritórios abertos com base na perspectiva da interação entre os indivíduos se dá a partir de uma abordagem das relações sociais. Nesse sentido, Oldham e Brass (1979, tradução nossa) citam duas correntes de pesquisa para apoiar a abordagem das relações sociais. A primeira considera que os indivíduos tendem a interagir com outros quando as características físicas do ambiente proporcionam um estímulo para a interação. A segunda leva em consideração as prováveis consequências da interação estimulada pelas características físicas do ambiente e sugere que, quanto maior for a interação entre as pessoas, melhores são as condições para o desempenho das tarefas nele executadas.

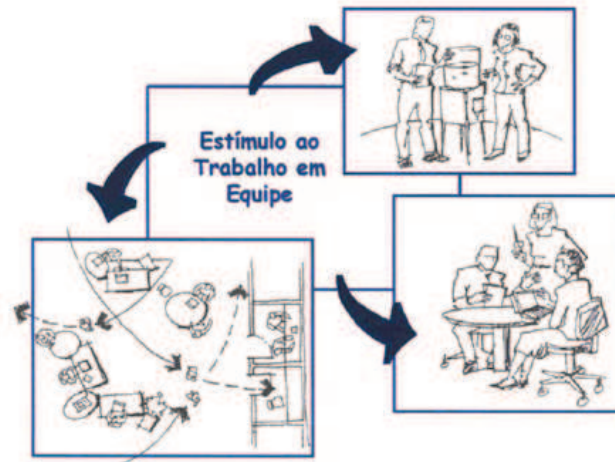
Segundo a abordagem das relações sociais, o escritório aberto proporciona uma forma de aumentar a interação entre os indivíduos, pois a ausência de divisórias e de barreiras internas facilita o contato visual. Oldham e Brass (1979, tradução nossa) sugerem também que o aumento da visibilidade nos escritórios abertos possibilita

feedback do supervisor e dos demais funcionários com relação ao trabalho realizado. Podendo também proporcionar várias oportunidades de amizade no trabalho, permite ainda que os indivíduos compartilhem informações relevantes sobre várias tarefas.

Em um estudo bibliográfico realizado em 2017, os autores afirmam que ter o controle do espaço de trabalho, assim como sua privacidade, aumenta a motivação e habilidades para trabalhar em grupos, dessa forma gerando mais produtividade e outras qualidades percebidas. (SAMANI; RASID; SOFIAN, 2015, tradução nossa).

Em se tratando de escritórios, não se está falando apenas das estações de trabalho, mas sim de toda a área em que circulam os funcionários, como apresentado nos estudos de Alcadipani e Almeida (2000) e de Becker e Steele (1995, tradução nossa). Os autores, no primeiro estudo, analisam a implementação de um escritório aberto e relatam esse novo ambiente. Além das estações de trabalho, o ambiente conta com um “epicentro cultural”, que seria, por exemplo, uma cafeteria ou uma sala de multimídia no centro do escritório, para as pessoas terem a possibilidade de conversar, relaxar, interagir. No segundo estudo, os autores afirmam que o espaço de trabalho pode ser uma ferramenta para o alcance dos objetivos de uma organização. Sugerem um espaço que estimule a interação entre os membros da organização, como se pode verificar na figura 4.

Figura 2 - Estímulo ao trabalho em equipe



Fonte: Becker e Steele (1995, tradução nossa).

Heimstra e McFarling (1978, tradução nossa) citam duas investigações sobre o tema: a de Brookes e Kaplan e a de Nemeck e Grandjean. Os autores revelam que, após uma análise comparativa referente à mudança para um escritório aberto, apesar de declarações de funcionários sobre o declínio da privacidade, verificou-se um ambiente mais propício para as relações sociais bem como maior estímulo estético do ambiente. A segunda pesquisa, realizada em 15 escritórios abertos na Suíça, demonstrou que os escritórios abertos promoviam mais a atividade social se comparados com o *layout* anterior. Verificou-se, ainda, que, para 65% dos funcionários, o trabalho era realizado com menos esforço e com mais eficiência em escritórios abertos.

Em uma pesquisa realizada por Szilagyi e Holland (1980, tradução nossa), em uma empresa petrolífera, os indivíduos passaram a compartilhar o espaço físico com outros colegas, ou seja, no ambiente de escritório aberto, os funcionários relataram maiores oportunidades de amizade, troca de informações, *feedback* e menor conflito.

Já Sundstrom, Burt e Kamp (1980, tradução nossa) contrariam os resultados apresentados anteriormente. A pesquisa desenvolvida pelos autores verificou as relações entre a privacidade do ambiente de trabalho, a privacidade individual e o desempenho em três empresas diferentes. Para os autores, não há relação entre a abertura dos espaços e a interação dos funcionários. Na verdade, pode haver interação, mas por um curto intervalo de tempo. Depois de um período, no entanto, os indivíduos retomam aos antigos hábitos.

Smith-Jackson *et al.* (2015, tradução nossa), após realizarem um estudo em grandes cidades localizadas no Canadá e nos Estados Unidos, no qual investigaram

o efeito combinado dos formatos de escritórios e traços de personalidade em três resultados: distração, satisfação do trabalho e performance, concluíram que não há uma correlação direta entre a personalidade dos funcionários e seus níveis de distração, satisfação e performance. Porém, há diferença significativa entre os tipos de escritórios, apresentando-se como principal elemento entre eles os níveis de distração.

Baseados na Teoria de Eventos Afetivos (AET, na sigla americana), os autores Ashkanasy, Ayoko e Jehn (2014, tradução nossa) propõem uma tentativa de melhorar o escritório para os funcionários, levando em consideração suas emoções. Como exemplo, a insatisfação no trabalho pode estar relacionada à densidade do espaço de trabalho, que conseqüentemente diminui a privacidade e o conforto acústico, desenvolvendo comportamentos negativos. Com base nessa teoria, os autores explanam a necessidade de ser levado em consideração o estado emotivo do funcionário. Como conclusão, o estudo destaca que o comportamento do funcionário está diretamente relacionado com o ambiente no qual exerce suas funções.

Para tomadas de decisão em um ambiente organizacional, é relevante levar em consideração a abordagem das relações sociais. A implementação de escritórios abertos se torna uma estratégia para aumentar a interação entre os indivíduos, podendo aumentar a produtividade e diminuir custos. Essa tem sido a ideia recorrente encontrada na literatura.

2.3 ORIGENS DOS ESPAÇOS DE TRABALHO

Antes de tudo, é preciso conceituar o espaço. Ele apresenta mais que funções materiais, ele gera valores sociais. Segundo Fischer (1993, p. 83), o espaço “pode ser apreendido como um vetor das interações sociais”, pois é um local onde as relações são não apenas de orientação e de informação, mas também de ordem social e imaginária. O arquiteto, quando projeta um espaço, idealiza num todo, na sua funcionalidade, na ordem e na harmonia de seus usuários, entre outros.

O espaço de trabalho não é um simples espaço, mas um meio que pode favorecer ou não o modo de ser e estar do indivíduo. “O espaço nunca está vazio: ele sempre incorpora um significado”. (LEFEBVRE, 1991, p. 154, tradução nossa).

Num primeiro momento, as abordagens para os estudos do espaço de trabalho sugerem uma relação mecanicista entre os trabalhadores e seus ambientes.

(DUFFY, 1974b, tradução nossa). Esses espaços eram vistos como meios técnicos, como condicionantes funcionais, não como meio onde as pessoas participavam e interagiam. Esses estudos foram realizados em ambientes industriais, onde o condutor principal foi o conceito de produtividade. (OBORNE; GRUNEBERG, 1983). Os trabalhadores eram vistos como parte de uma máquina que precisava ser coordenada para funcionar melhor.

Existem dois conceitos que abordam esses contextos: (1) a introdução do método científico de Taylor (1911, tradução nossa); (2) o Behaviorismo e o fordismo. (DUFFY *et al.*, 1993, tradução nossa; STATT, 2004, tradução nossa). As abordagens mecanicistas para estudar os efeitos que o ambiente tinha sobre o trabalhador foram profundamente analisadas pelos estudos de Hawthorne. (LANDSBERG, 1958). O resultado desse estudo, que foi iniciado em 1924, aponta a interação entre os fatores que influenciam o desempenho e a satisfação dos trabalhadores.

Os espaços de trabalho eram bastante rígidos. Alguns teóricos da escola de relações humanas na época, preocupados com a condição humana no espaço de trabalho, impulsionaram uma mudança no ambiente organizacional, passando a valorizar o indivíduo. Nesse formato, os espaços passaram a ser abertos e integrados. A integração e o contato visual passaram a ser valorizados. Em meados de 1950, o mobiliário passou a ser flexível, dinâmico e prático (ANDRADE, 2007), e o ambiente ficou livre e foi configurado de outras formas. Surgiu, então, o escritório aberto, “caracterizado pela inexistência de vedação, pela democratização do espaço e melhoria da comunicação e pelo maior grau de flexibilidade e eficiência na infraestrutura”. (ANDRADE, 2007, p. 56).

Em paralelo, entre as décadas de 1950 e 1960, a psicologia ambiental surgiu focada principalmente na compreensão do comportamento humano e na experiência do ambiente físico. Pesquisadores em psicologia ambiental reconheceram que o ambiente físico pode ser compreendido a partir de componentes sociais, psicológicos e culturais. (WHITE, 1979, tradução nossa).

Nesse formato, as organizações se definem pelo conceito de escritório aberto, sem divisórias, ou de escritório fechado, composto por divisórias.

2.4 ESCRITÓRIOS CELULARES CONVENCIONAIS – ESCRITÓRIOS FECHADOS

Desde o começo do século XX, os escritórios são influenciados pelas ideias de Frederick Taylor. Nos dias de hoje, alguns espaços de trabalho ainda são pensados, utilizando-se a ideia de um trabalho mecanicista, hierarquizado de cima para baixo, categorizado, pouco criativo e desatualizado, gerando espaços de trabalhos alienados. (DUFFY; TANIS, 1993, tradução nossa).

Mas aproximadamente cem anos se passaram, e novos conceitos de trabalho começaram a surgir impulsionados pelas mudanças sociais, pelas teorias da administração e pela tecnologia da informação. Essas mudanças estão interligadas ao aumento de complexidade na variedade de ambientes de trabalho e de *layout*. (LAING *et al.*, 2004, p. 18, tradução nossa). Estão incorporadas a esses novos padrões as necessidades de interação e de autonomia nos seus diferentes níveis.

“Pode-se caracterizar **interação** o grau de contato pessoal, nesse caso, dentro do grupo de trabalho do indivíduo, o que abrange uma variedade de tipos de interação: das mais formais aos encontros de informações relacionadas ao trabalho”. (LAING *et al.*, 2004, p.18, tradução nossa). No estudo realizado por Costa e Villarouco (2012, tradução nossa), encontrou-se que o motivo de maior discordância entre os funcionários de um escritório aberto era seu espaço físico. Nos três espaços analisados pela pesquisadora, o problema era não haver espaço para a alocação de objetos para a realização das funções. Pilhas de papéis amontoavam-se nas mesas, assim como vários outros materiais – criando uma aparência de descuido do lugar ao mesmo tempo que se atrapalhava a interação dos funcionários com seus afazeres.

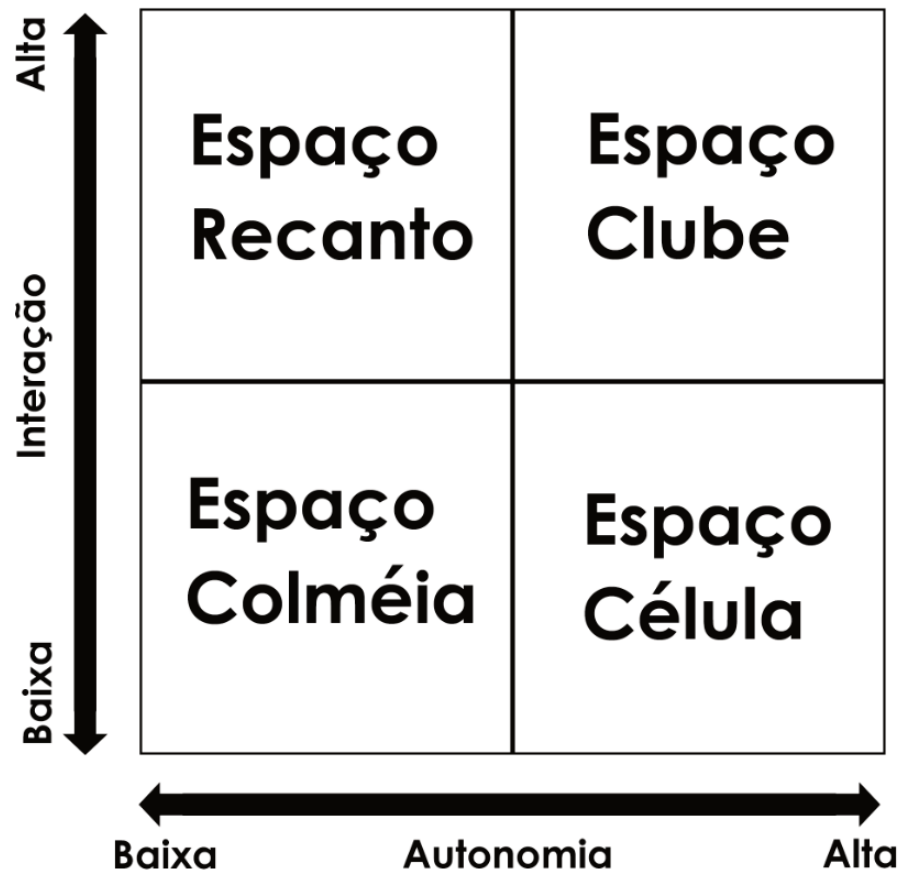
A autonomia está relacionada ao nível de controle, discrição e responsabilidade que o indivíduo tem sobre o conteúdo, os métodos e a ferramenta de trabalho. (LAING *et al.*, 2004, p.18, tradução nossa). Em 2015, um estudo realizado por Samani, Rasid e Sofian (2015, tradução nossa) apresentou que funcionários que perdem o controle sobre seu espaço pessoal no trabalho possuem perda de satisfação e de performance. O estudo sugere que esse problema geralmente acontece em escritórios abertos, onde não há clara divisão de espaço entre os funcionários que dividem mesas.

Na Figura 5, há diferentes formas de trabalho, em diagramas que utilizam como parâmetro o grau de **autonomia e interação**. Existem quatro combinações diferentes nos níveis de interação e de autonomia, como os processos individuais, passando por

alto grau de integração e grande autonomia, como os trabalhos que exigem grande concentração, até chegar às formas de se trabalhar que exigem muita autonomia e interação, como os trabalhos colaborativos.

Verifica-se que, para cada padrão de trabalho, existe um modelo associado (Figura 5). No entanto, não se deve categorizar a organização em apenas um desses modelos de *layout*. Geralmente, haverá combinações desses tipos, em proporções diversas, de acordo com as necessidades de interação e de autonomia das atividades desempenhadas em cada setor. Nesses quadros, há diferentes formas de trabalho, em diagramas que utilizam como parâmetro o grau de autonomia e de interação. Pode-se verificar, dentre os exemplos dados, quatro combinações diferentes nos níveis de interação e de autonomia. Há desde atividades que exigem baixo grau de interação e de autonomia, como os processos individuais, passando por alto grau de interação associado à baixa exigência de autonomia, como nos processos de grupo, e por baixo grau de integração e de grande autonomia, como os trabalhos que exigem grande concentração, até se chegar às formas de se trabalhar que exigem muita autonomia e interação, exemplificadas pelos trabalhos colaborativos.

Figura 3 – Padrões de trabalho e os quatro principais *layouts*.



Fonte: Duffy e Tanis (1993, tradução nossa).

O ambiente de trabalho em que o usuário está inserido é influenciado pela atividade desempenhada por ele de acordo com suas necessidades, com as da empresa e com as da atividade. Essas necessidades são desempenhadas à medida que os *layouts* de trabalho são pensados de acordo com o tipo de atividade neles desempenhados.

Para melhor explicar a crença de que o bom *design* faz sentido nos negócios, toma-se como referência de autoridade global Francis Duffy, presidente da renomada firma de arquitetura DEGW. Em 1997, ele publicou “O novo escritório”, um livro seminal sobre design de escritório, em que concluiu que a lógica de design dos *layouts* de escritório precisava de uma reformulação e de adaptação dos modelos antigos.

2.5 UM NOVO PLANO

O planejamento espacial nos escritórios costumava ser baseado, em grande parte, na estrutura organizacional e na hierarquia, com pouca consideração dos processos de trabalho. Uma abordagem mais eficiente consistia em planejar com

base nos postos de trabalho. Uma extensa pesquisa levou o autor a duas variáveis-chave que determinaram a natureza do trabalho em qualquer organização: **interação e autonomia**.

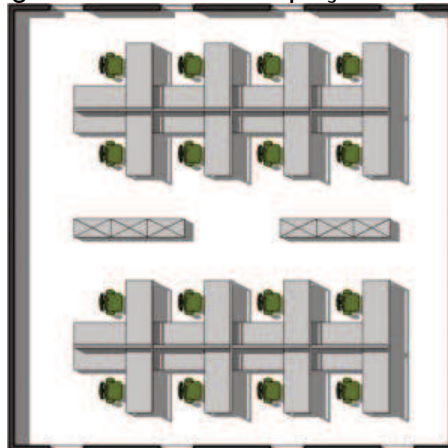
Combinando interação e autonomia, ele delineou quatro padrões de trabalho básicos: *hive*, *den*, *cell* e *club* (LAING *et al.*, 2004, tradução nossa), que podem ser traduzidos, respectivamente, por espaço-colmeia, espaço-recanto, espaço-célula e espaço-c;ube.

2.5.1 *Hive* ou espaço-colmeia (baixa interação e alta autonomia)

O espaço-colmeia é característico de locais de trabalho com rotinas individuais e com pequeno nível de interação ou de autonomia do usuário. (LAING *et al.*, 2004, p.21, tradução nossa). Esse espaço é inspirado na indústria, onde a rotina de trabalho das frequentes repetições de tarefa é supervisionada, e é adequado para trabalho individual com baixo nível de interação e pouca autonomia. (RHEINGANTZ, 2000, p.311).

São escritórios de alta densidade, onde os blocos são arranjados com seis a oito unidades, repetidamente.

Figura 4 – Hive ou espaço-colmeia



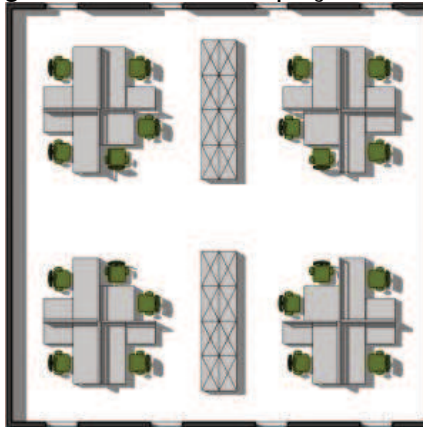
Fonte: Laing *et al.*, (2004, tradução nossa).

2.5.2 *Den* ou espaço-recanto

“Esse espaço está associado aos grupos de trabalho que precisam de interação, mas não com alto grau de autonomia. Esse espaço dispõe de um ambiente de trabalho mais aberto, dispondo de uma série de espaços simples e diversos e salas

de grupo”. (LAING *et al.*, 2004, p.23, tradução nossa). “O espaço *Den* é pensado de forma que cada usuário tenha a sua mesa, mas, enquanto grupo, também precisam de disponibilidade de espaços complementares para reuniões, desenvolvimento de ideias e compartilhamento de equipamentos”. (RHEINGANTZ, 2000, p.311). São comuns em escritórios em que se desenvolvem atividades ligadas a projeto e design, e processos de seguranças, dentre outras atividades colaborativas.

Figura 5 – Den ou espaço-recanto



Fonte: Laing *et al.*, (2004, tradução nossa).

2.5.3 *Cell* ou espaço-célula

Esse ambiente “possibilita o total controle do ambiente físico e intelectual inspirado nas celas dos antigos conventos”. (RHEINGANTZ, 2000, p.311). É associado ao trabalho individual que exige alta concentração e pouca interação entre trabalhadores com bastante autonomia. No geral, é um ambiente pensado para atender a uma variedade de atividades complexas e, devido ao padrão de ocupação intermitente, tem potencial para ser compartilhado.

Figura 6 – Cell ou espaço-célula



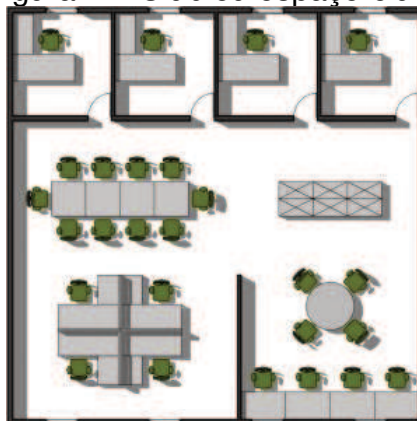
Fonte: Laing *et al.*, (2004, tradução nossa).

2.5.4 **Club ou espaço-clube**

Esse layout de escritório requer ambientes muito variados e com maior complexidade. É uma organização voltada para atividades que exigem muita interação e, também, muita autonomia. Permite aos usuários selecionar em que cenário querem trabalhar e quando querem fazê-lo. Esse formato de layout se assemelha mais aos escritórios abertos. “Indivíduos e equipes ocupam o espaço segundo as próprias necessidades, movendo-se em torno dele, tirando vantagem de uma ampla variedade de recursos e de equipamentos”. (RHEINGANTZ, 2000, p.312).

Geralmente é associado a atividades que lidam com conhecimento e com trabalhos de criação.

Figura 7 – Club ou espaço-clube



Fonte: Laing *et al.*, (2004, tradução nossa).

2.5.5 **Comparativo entre os quatro modelos**

Para cada padrão de trabalho, existe um modelo associado, mas nota-se que o espaço-clube se aproxima aos escritórios abertos, que serão abordados a seguir. O quadro 1 resume as características associadas a cada um desses padrões de layout.

Quadro 1 - Resumo das características dos padrões de layout

	Espaço - colméia	Espaço - célula	Espaço - recanto	Espaço - clube
Padrão de Trabalho	Trabalho dividido em partes menores e desenvolvido pelo próprio staff que tem instruções precisas e pouca discricção	Trabalho de alto nível desenvolvido com independência por talentos individuais (trabalho e conhecimento isolado)	Projeto ou outro grupo de trabalho em linha direta ao tipo e necessidade de mudança na proporção de diferentes habilidades interdependentes	Trabalho de alto nível desenvolvido com independência por indivíduos que tanto precisam trabalhar em colaboração e individual; processo de trabalho tende a ser seguidamente redesenhado
Ocupação do espaço por mais tempo / capacidade de compartilhar espaço por mais tempo	Convencional 9h - 5 dias, mas tendendo em direção a turno de trabalho. Rotina de horário, pouca interação e ocupação permanente do espaço oferece pequena possibilidade de compartilhar espaço usado exceto em trabalho em turnos de 24 horas	Incrivelmente esparsos, dias de trabalho mais extensos, dependendo de acertos individuais. Se a ocupação é mais baixa, existem oportunidades de compartilhar arranjos individuais (fechados ou abertos)	Convencional 9h - 5d, tende a maior variedade de atividades de subgrupos. Oportunidade para compartilhar espaço por mais tempo aumenta quanto mais o staff interativo goste de ficar afastado de mesas ou do próprio edifício	Complexo, dependendo das necessidades de acordos individuais. Demanda padrões de uso de alta densidade ocupacional por longos períodos de tempo. Ocupação intermitente de suportes compartilhados utilizados no arranjo das tarefas
Tipo de Layout do espaço	Aberto, Agrupado (4 a 6 pessoas), mínima divisão, máxima área de arquivo. Imposição de padrões espaciais simples	Células de escritórios fechadas ou uso de estações de trabalho individuais com divisórias ou separações altas	Grupo de espaços ou salas, área média para arquivos. Ambientes complexos e contínuos incorporam espaços p/ encontros e trabalho	Diverso, complexo e manipulável extensão de arranjos baseados em ampla variedade de tarefas
Uso	Simples terminais mudos ou PC's em rede	Variedade de PC's individuais e ampla utilização de notebooks	PC's e alguns grupos de equipamentos especializados compartilhados	Variedade de PC's individuais em rede e amplo uso de notebooks
Organizações típicas	Tele-vendas, recepção e processamento de dados, rotinas bancárias, operações financeiras e administrativas e serviços básicos de informação	contadores, advogados, gerentes e consultores de pessoal, além de cientistas em computação	Projeto, processos de segurança, algum trabalho com mídia particularmente rádio e televisão	Firmas de criação como empresas de publicidade / mídia, companhias de tecnologia da informação e todo tipo de consultoria gerencial

Fonte: Laing *et al.* (2004, p.25, tradução nossa).

2.6 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA IMPLEMENTAÇÃO DE ESCRITÓRIOS ABERTOS

Muitas empresas têm optado pela implementação de escritórios abertos, devido ao custo reduzido de construção e de manutenção. Além disso, há a crença de que os escritórios abertos são populares e de que eles facilitam a comunicação e consequentemente a produtividade (BOJE, 1971, tradução nossa; PILE, 1978, tradução nossa).

Essa crença baseia-se na hipótese da facilitação social, que destaca que o desempenho das tarefas rotineiras, a interação e o compartilhamento de ideias terão significativas melhoras. (CHAMBEL; SANTOS, 2009).

Nick MacPhe, executivo da Microsoft, considera que as organizações, em geral, optam pela implementação de escritórios abertos visando à utilização eficiente do espaço, ao trabalho em equipe e à redução de custos, deixando em segundo plano questões como privacidade e distrações com ruídos.

A capacidade de trabalhar individualmente sem se distrair é um fator importante quando se trata de *layout* de escritório. Mais da metade das pessoas em escritórios abertos é frequentemente perturbada pelo ruído durante o trabalho, especialmente a partir de telefones e de conversas entre outros. (BOYCE, 1974, tradução nossa; SUNDSTROM *et al.*, 1994, tradução nossa). Esses problemas geram dificuldade para se concentrar e geralmente estão associados a escritórios abertos, onde há índices significativos de aumento da comunicação e, consequentemente, de perturbação sonora. (BANBURY; BERRY, 2005, tradução nossa). O **ruído** gerado a partir de conversas paralelas pode ser diminuído; assim, caso seja possível dispor os funcionários que possuam, na função do trabalho, a necessidade de comunicação e de interatividade com os colegas, o escritório de plano aberto pode funcionar bem. (HERBIG; SCHNEIDER; NOWAK, 2016, tradução nossa).

O **bem-estar**, a performance e o desempenho dos funcionários diminuem após a reformulação de escritórios fechados para abertos. (BRENNAN; CHUGH; KLINE, 2002, tradução nossa). Depois da mudança de escritórios fechados para abertos, há uma deterioração dos aspectos analisados antes da reforma (BERGSTROM; MILLER; HORNEIJ, 2015, tradução nossa). Um exemplo disso é o estudo realizado por Bergstrom, Miller e Horneij (2015, tradução nossa), em que trabalhadores que iriam se mudar de escritórios fechados para abertos foram entrevistados. Utilizando-se da

Escala de Indicação Salutogênica (um método de análise de saúde física e psicológica), os trabalhadores foram sujeitos a diversas perguntas e testes medindo desde sua personalidade até suas funções em seus trabalhos. Coletando esses resultados e os analisando com métodos avaliativos, as pesquisadoras perceberam quedas significativas no bem-estar dos funcionários após a mudança.

O **desempenho** dos funcionários é medido através do rendimento produzido por eles se comparado com metas ou com expectativas criadas através de sistemas de análises que variam a cada caso. No estudo realizado por Smith-Jackson *et al.* (2015, tradução nossa), o desempenho de um funcionário está atrelado a diversos fatores que influenciam, direta ou indiretamente, seu rendimento final. Durante seu estudo, os funcionários tiveram dificuldades – portanto, tiveram desempenho pior –, quando expostos a sons de conversas através de alto falantes, para realizar até mesmo uma tarefa simples.

A **comunicação** entre funcionários é indispensável dentro de uma empresa, mas deve ser levado em conta o ruído criado dessa forma. Divisórias e desníveis de pisos não só dificultam a capacidade de comunicação, mas também reduzem as oportunidades dos colegas para encontrar um ao outro. (DAVIS, 1984, tradução nossa). Vários estudos indicam que há mais comunicação em escritórios abertos. (BANBURY; BERRY, 2005, tradução nossa). Nesse ambiente, as pessoas têm mais “*face-to-face*” do que as pessoas em escritórios convencionais.

Uma das questões chave sobre os diferentes tipos de *layout* é a **privacidade**. Essa é, muitas vezes, definida como um estado de retirada. (PALEN; DOURISH, 2003, tradução nossa). Pessoas preferem diferentes níveis de privacidade em todos os tipos de situação. Alguns definem privacidade como um processo dinâmico numa escala de abertura e de fechamento. (ALTMAN, 1975, tradução nossa). As pessoas menos satisfeitas com a privacidade são menos capazes de realizar tarefas rotineiras. (LEAMAN, 1995, tradução nossa).

Em paralelo à privacidade, pode-se considerar que a comunicação eficaz no local de trabalho é uma chave para o cultivo do profissionalismo. (CENTRO CANADENSE PARA A COMUNICAÇÃO, 2003). Uma empresa que se comunica em todo o local de trabalho de forma eficaz está mais suscetível a evitar problemas relacionados aos procedimentos diários e a ter problemas com ocorrência imprópria e irá gerar uma reação mais positiva em relação ao trabalho. Quando os funcionários

se comunicam de forma efetiva, uns com os outros, a produtividade aumenta consideravelmente.

Com a comunicação entre os indivíduos, o local de trabalho acaba se tornando mais agradável, há menos ansiedade entre os colegas, o que, por sua vez, significa ponto positivo em relação à produtividade. (ZAGLAUER; DROTLEFF; LIEBL, 2017, tradução nossa).

Alguns testes realizados por Sarwono *et al.* (2015, tradução nossa) indicam que o escritório semiaberto é a melhor opção, se for possível generalizar. Havendo algumas partições entre os empregados, ele auxilia bastante nas questões acústicas e na privacidade dos trabalhadores, quando comparado ao cenário dos escritórios completamente abertos que são geralmente implantados.

Em contrapartida, outro aspecto de comunicação que afeta a produção é o nível de ruído. O ruído tem influência negativa na comunicação. Os níveis de frustração aumentam enquanto a produtividade diminui em relação à intensidade de ruído.

A localização de um funcionário afeta diretamente a possibilidade de fazer contato com outros colegas. (PENN; DESYLLAS; VAUGHAN, 1999, tradução nossa). Aproximadamente 80% dos encontros com colegas são espontâneos, como, por exemplo, em corredores ou em copas. O ambiente de trabalho físico e a distância entre os funcionários, combinada com a estimulação da informalidade e de conversas, aumenta o compartilhamento de informações.

Formatos de escritórios abertos implicam a diminuição do rendimento, principalmente os formatos mais contemporâneos, onde não há divisórias em nenhum espaço. (HERBIG; SCHNEIDER; NOWAK, 2016, tradução nossa). A perda do espaço pessoal, as conversas paralelas e a perda da discrição afetam diretamente a produtividade, a satisfação e a motivação dos funcionários.

Diante da questão principal do texto, entre escritórios abertos e fechados, o autor Inamizu (2013, tradução nossa) relata que deixar os espaços de trabalho livres para escolha dos funcionários, em um ambiente que não possui lugar fixo (referido no estudo como “não territorial”) favorece o desempenho e a satisfação dos funcionários, diante da flexibilidade e da liberdade reportada pelos entrevistados.

No entanto, não há evidência empírica para apoiar essas crenças. Ao contrário, uma infinidade de trabalhos de pesquisa identifica os impactos negativos do *layout* aberto a partir da percepção dos ocupantes. Por exemplo, algumas pesquisas demonstram o declínio significativo na satisfação do espaço de trabalho

(SUNDSTROM; HERBERT; BROWN, 1982, tradução nossa), maior distração e perda de privacidade, além do decréscimo de desempenho percebido (BRENNAN; CHUGH; KLINE, 2002, tradução nossa) após o deslocamento de empregados de um local fechado para um aberto.

Uma extensa literatura identifica o ruído e a privacidade como fontes de insatisfação nos *layouts* de escritório aberto. (BODIN-DANIELSSON; BODIN, 2008, tradução nossa; CROON *et al.*, 2005, tradução nossa; HEDGE, 1982). Em primeiro lugar, os estudos verificaram que os ocupantes indicam que os ruídos e a falta de privacidade perturbam e afetam negativamente o desempenho de tarefas que exigem processamento cognitivo. (BANBURY; BERRY, 2005, tradução nossa; HAKA *et al.*, 2009). Evans e Johnson (2000) argumentam que a exposição ao ruído incontrolável pode ser associada à queda na motivação da tarefa. Em segundo lugar, com um grau de isolamento pessoal, o plano aberto, muitas vezes, não consegue isolar o som e a observação indesejada, resultando na perda de privacidade e de controle pessoal no espaço de trabalho. (BRAND; SMITH, 2005).

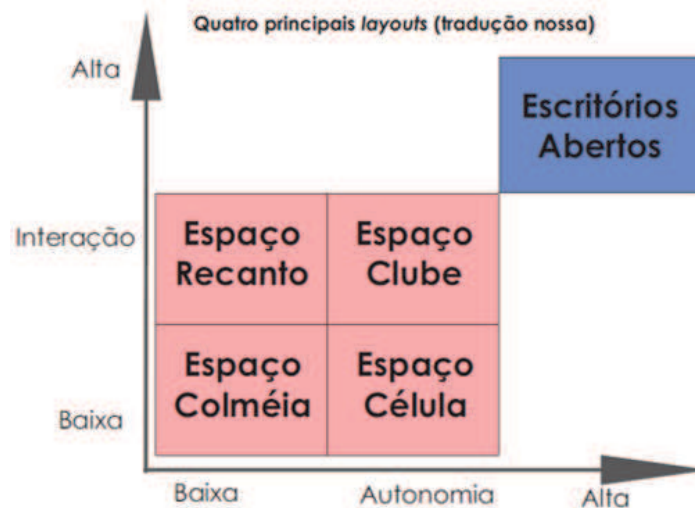
Uma solução encontrada ao problema da perda do controle pessoal é permitir que o funcionário escolha sua estação de trabalho de acordo com suas preferências pessoais. Essa ação aparenta conduzir a níveis mais altos de satisfação no trabalho (BODIN-DANIELSSON; BODIN, 2008, tradução nossa).

Percebe-se, então, que a maioria das queixas associadas a escritórios abertos parece estar relacionada a distrações e a distúrbios, o que inicialmente afeta negativamente a produtividade. No entanto, pode haver um processo de habituação a esses distúrbios e distrações, o que faria com que a produtividade voltasse a níveis normais. (HEDGE, 1982). Da mesma forma, é possível notar que muitas das queixas estão associadas ao estresse com alterações e com mudanças. Talvez, quando os funcionários tiverem tempo para adaptar-se à mudança e aceitarem a alteração, as atitudes negativas diminuam ou desapareçam de alguma forma.

Citados como opções a escritórios abertos e a fechados, os escritórios semiabertos resultam em boa alternativa para empresas em reformulação. Havendo algumas repartições entre os empregados, eles auxiliam nas questões acústicas e na privacidade dos funcionários, quando comparados ao cenário dos escritórios completamente abertos, que geralmente foram implantados a partir dos anos 2000. (SARWONO *et al.*, 2015, tradução nossa).

Enfim, por meio da arquitetura, dentro das organizações, o corpo sofre limitações, proibições e obrigações. E cada indivíduo reage de alguma forma, diante de cada situação. É necessário que a organização resgate valores que reforcem a importância e a necessidade de entender o comportamento humano, pois cada indivíduo apresenta uma personalidade, uma forma de agir e de pensar, oferecendo subjetividades que vêm a constituir um bom ambiente organizacional. A figura abaixo apresenta uma adaptação, de acordo com a literatura estudada, relacionada aos *layouts* fechado e aberto.

Figura 8 – Quatro principais layouts fechados e layout aberto



Fonte: Adaptado de Lang *et al.*, (2004) e Fischer (1993).

A Figura 10 é um modelo adaptado do proposto por Lang *et al.* (2004) e Fischer (1993). A imagem retrata os quatro principais *layouts* fechados, desde o mais concentrado e fechado por divisórias e por barreiras visuais, denominado espaço colmeia, no qual se destacam menos autonomia e interação, até o espaço clube, que, dos quatro formatos, seria o mais aberto dos espaços. Nesse sentido, a figura foi construída para ilustrar os escritórios abertos que, adaptadas ao modelo, poderão implicar uma maior autonomia e interação entre os funcionários dos escritórios a serem pesquisados.

2.7 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

No contexto da psicologia do trabalho, a satisfação no trabalho é a atitude geral da pessoa face ao seu trabalho e depende de vários fatores psicossociais. Existem

ainda outras conceituações que se referem à satisfação no trabalho como sinônimo de motivação ou como estado emocional positivo.

A satisfação no trabalho é atualmente um dos principais fatores de retenção dos empregados nas organizações. Por isso, muitas empresas investem em programas de melhorias e de desenvolvimento profissional a fim de sempre estarem no topo na competição do mercado. O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais.

Os bons relacionamentos sociais e a interação social no ambiente de trabalho apresentam associação estatisticamente significativa com a satisfação no trabalho no estudo de Wright e Cropanzano (2000, tradução nossa).

As adaptações e as alterações de *layout* podem ser mais práticas e menos custosas às organizações do que outras formas de alteração. As características de um ambiente de trabalho têm consequências em termos de satisfação dos funcionários. O ambiente de trabalho é o fator mais crítico para manter um funcionário satisfeito no mundo dos negócios de hoje. Esse local é diferente e diverso e deverá estar em constante mudança. Essa combinação de fatores criou uma situação em que a empresa precisa de seus funcionários mais do que os funcionários precisam dos negócios. (SMITH, 2011).

Elovainio *et al.* (2000, tradução nossa) apresentaram vários estudos que demonstram associação entre (i) controle sobre o trabalho e autonomia exercida e (ii) alta tensão ocupacional e baixa satisfação no trabalho. Esses autores constataram que o controle sobre o trabalho é responsável pela maioria das variações na satisfação no trabalho tanto dentro da organização como no plano individual.

2.7.1 Interação entre indivíduos

Entende-se por interação o grau de contato pessoal, principalmente, dentro de um grupo de pessoas, nesse caso o grupo de trabalho do indivíduo, abrangendo uma variedade de tipos de interação. Essas podem variar das mais formais aos encontros informais da equipe de trabalho. (LAING *et al.*, 2004, p.18, tradução nossa). Interações via computadores, smartphones, telefones e quaisquer outros meios virtuais não se aplicam a esse conceito, mas não são totalmente descartadas, uma vez que, no mundo atual, essa comunicação complementa ou substitui as relações presenciais.

Para análise da interação no presente estudo, serão consideradas três dimensões: o feedback do supervisor e dos colegas, a troca de informações sobre o trabalho entre os membros da organização e as oportunidades de amizade e de parceria proporcionadas ou não pelo ambiente de trabalho aberto. (ZAMBROTTI, 2002).

Zalewska (1999, tradução nossa), em seu estudo sobre a importância dos relacionamentos sociais nos aspectos do trabalho e na satisfação no trabalho, aponta que a satisfação no trabalho conduz à melhor saúde física e mental, relatando que ocorre uma menor incidência de doenças em trabalhadores satisfeitos e, conseqüentemente, uma maior qualidade de vida desses.

O nível de interação varia entre empresas e cargos com funções diferentes. (PERSOON; HONGENS, 2015, tradução nossa). Dependendo da função exercida no ambiente de trabalho, altos níveis de som e ruídos (como conversas e pessoas tossindo, por exemplo) não são prejudiciais aos funcionários. Uma empresa de vendas necessita de uma interação constante entre pessoas, e limitar a possibilidade de conversas resultaria em menor rentabilidade, diferentemente de uma empresa de engenharia e de contabilidade, em que a poluição sonora acarreta, em muitos casos, uma baixa na produtividade, atrapalhando a concentração e comprometendo o desempenho.

2.7.2 Autonomia do indivíduo

“A autonomia está relacionada ao nível de controle, responsabilidade e discricção que o indivíduo tem sobre o conteúdo, métodos, local e ferramentas de trabalho”. (LAING *et al.*, 2004, p.18, tradução nossa).

Pode-se definir a autonomia do indivíduo como a capacidade de organizar, sozinho, suas tarefas, com independência, administrando eficazmente o seu tempo de dedicação no tempo de desenvolvimento do trabalho e escolhendo, de forma eficiente, as fontes de informação disponíveis. As desigualdades referentes ao conteúdo e às condições de trabalho e também à autonomia tendem a agravar-se ainda mais com a individualização das relações laborais.

Pode-se relacionar autonomia com empoderamento do funcionário no seu local de trabalho, o qual se pode [LB1] associar a **controle**. O empoderamento no local de trabalho é uma ideia que permeia tanto o senso comum quanto o científico. Os

profissionais consideram o empoderamento como uma ferramenta para incentivar os trabalhadores a pensar por si mesmos. O empoderamento envolve aprender a tomar a iniciativa e a responder criativamente aos desafios do trabalho. (SPREITZER, 1997, tradução nossa). Um dos primeiros defensores do empoderamento, Kanter (1977, tradução nossa) argumentou que as características físicas da organização determinam o empoderamento. Mais especificamente, ele argumentou que as características do trabalho e as alianças informais e formais afetam a capacidade de os funcionários realizarem seu trabalho.

Esses fatores em conjunto determinam o grau em que o indivíduo se sente empoderado e, dessa forma, retratam se os funcionários estão mais ou menos satisfeitos com seu trabalho.

Em se tratando de responsabilidade, é o dever de arcar com as consequências do próprio comportamento ou do comportamento de outras pessoas e também pode ser a competência para se comportar de maneira sensata ou responsável no ambiente de trabalho.

Kanter (1977, tradução nossa) sustenta que as características de um ambiente podem restringir ou estimular o desempenho profissional, independentemente de tendências pessoais ou predisposições. Ela conceitua o poder como a "capacidade de mobilizar recursos para fazer coisas". (KANTER, 1977, p. 210). O poder está relacionado ao acesso dos funcionários a linhas de informações, suporte, recursos e oportunidades.

O modelo conceitual desta investigação está representado na Figura 11, que busca explicar a satisfação dos funcionários que utilizam escritórios abertos com base nos elementos das unidades de análise. A categoria de análise interação tem como elemento constitutivo o relacionamento com clientes, com superiores e com os colegas. A categoria de análise autonomia analisa o controle sobre o funcionário, a responsabilidade das tarefas desenvolvidas e a descrição como competência de quem sabe diferenciar o certo e o errado na hora de tomada de decisão dentro da empresa.

2.7.3 Desempenho do indivíduo

Compreende-se por desempenho o grupo de características, capacidades ou rendimento de um determinado indivíduo, sistema, processo etc. em comparação a metas, expectativas, condições ou requisitos. (PROCÓPIO, 2010). Pode-se dizer que,

quanto melhor o cumprimento dessas metas pelo indivíduo, ou seja, quanto melhor sua performance, melhor será seu desempenho.

O desempenho está diretamente relacionado com as demais categorias de análise (ruído, autonomia, interação e bem-estar); portanto, está passível de interferência caso alguma delas sofra uma mudança. Seja essa mudança positiva como o aprimoramento em algum aspecto, seja negativa em qualquer uma das categorias anteriores, o desempenho é geralmente afetado como consequência dessa interferência. Portanto, pode-se relacionar o rendimento de um funcionário na empresa com seu desempenho, criando-se, assim, a primordialidade de o aprimorar sempre que possível.

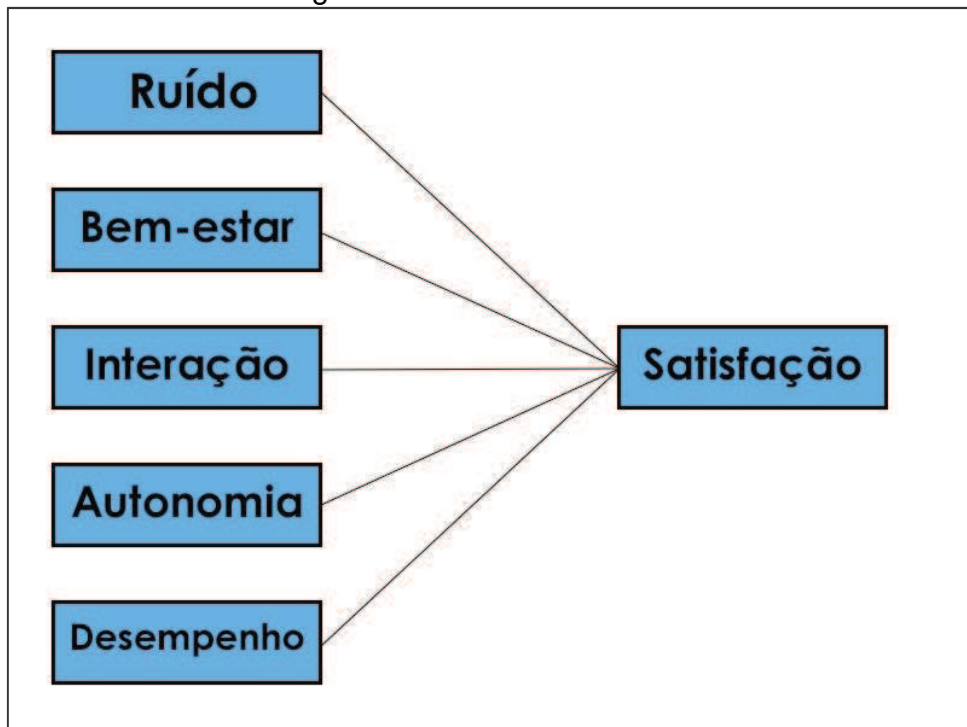
Wickens *et al.* (2016, tradução nossa) definem que a qualidade do desempenho pode ser definida em três parâmetros: velocidade (quanto mais alta, melhor), acurácia (quanto mais alta, melhor) e demanda de atenção (quanto menor, melhor). Com esses princípios aplicados, o estudo sugere que é possível – desenvolvendo essas características – aprimorar o desempenho do funcionário. O estudo leva em conta que o desempenho pode ser afetado por diversos fatores, como a salubridade do ambiente em que se trabalha, equipamentos adequados para a função e causadores de estresse, e que alguns trabalhos levam tempo de memorização e de treinamento maior que outros.

O desempenho neste trabalho será analisado pelos próprios funcionários, através de entrevistas e questionamentos que geram um *feedback* direto sobre sua satisfação com a categoria, levando sempre em conta a metodologia aplicada neste trabalho. Com isso, é possível determinar – dentro das cinco categorias – os fatores que influenciam, tanto positiva quanto negativamente, os funcionários a perceber que sua satisfação foi afetada pela reforma do escritório fechado para o aberto.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se por uma abordagem qualitativa e pode ser definido como sendo de caráter exploratório-descritivo, moldado como estudo de caso múltiplo, pois registra, analisa e correlaciona fatos sem manipulação nem interferência do pesquisador. O trabalho possui, também, um caráter empírico por sua abordagem ser aplicada nas duas empresas, sendo seus funcionários o foco do estudo. Esses funcionários se relacionam com os aspectos de satisfação referentes à mudança de escritório fechado para escritório aberto, através das unidades de análise apresentadas na Figura 11.

Figura 9 - Modelo Conceitual



Fonte: Desenvolvido pela Autora.

Marshall e Rossman (2016, tradução nossa) postulam que os métodos da pesquisa qualitativas estão relacionados ao propósito da pesquisa, seja explicar, explorar ou descrever o fenômeno de interesse. Para os autores, uma pesquisa exploratória significa investigar um fenômeno ainda pouco compreendido, identificar ou descobrir importantes categorias de significado ou gerar hipóteses para pesquisas futuras. Segundo os autores, “muitos estudos qualitativos são exploratórios e

descritivos, eles constroem descrições ricas de circunstâncias complexas que não foram exploradas pela literatura”. (MARSHALL; ROSSMAN, 2016, p.33, tradução nossa).

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é indicado para investigações de cunho exploratório e representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Também é uma forma de buscar conhecimento em profundidade de uma realidade ou de um fenômeno social, em que o pesquisador se baseia em várias fontes de dados para aumentar a riqueza dos detalhes.

A pesquisa foi desenvolvida em duas fases. A primeira é caracterizada pela escolha das edificações para o estudo de caso para, de forma exploratória, compreender a estrutura e analisar a percepção dos funcionários em relação à satisfação. Nessa fase, foi realizado contato pessoal com cada funcionário para analisar a percepção de satisfação por meio de entrevistas. Em seguida, na fase 2, caracterizada como descritiva, foram realizadas as observações dos ambientes e houve a utilização de fontes iconográficas. A Figura 12, abaixo, é a representação do método deste trabalho com suas referidas fases.

Figura 10 – Resumo do Método



Fonte: Desenvolvido pela autora.

3.1 DEFINIÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO

A primeira etapa da pesquisa constitui-se na escolha das duas empresas estudadas. Ambas possuem uma característica em comum: a alteração da estrutura da organização de *layout* fechado para *layout* aberto realizada há mais de um ano. Destaca-se que, mesmo com características de serviços diversificadas, as duas organizações eleitas obedecem ao mesmo critério de seleção: a modificação do escritório de um formato fechado para um formato aberto. Tal modificação deve ser superior a um ano para que a amostra tenha impacto significativo aos usuários.

Nesse formato, foram selecionadas duas empresas localizadas na cidade de Rio do Sul, SC, com diferentes naturezas e características peculiares para que ocorra um processo comparativo entre ambas. A autora, por estar inserida no ramo da arquitetura, na sua atuação profissional, desenvolveu projetos para as duas empresas com o intuito de reformulação de espaços fechados para abertos. Foram selecionadas duas empresas clientes da autora, sendo que ela tem uma relação amigável e profissional que lhe permite se inserir nas empresas para a realização da pesquisa.

A empresa A, que se encontra no ramo de serviços de contabilidade, há dois anos contratou a autora para a reformulação de seu espaço, solicitando a abertura do *layout* tradicional fechado para um espaço aberto. Foram entrevistados os funcionários que já atuavam no escritório na fase anterior à reformulação e que continuaram após a reformulação para analisar a satisfação em relação aos diferentes espaços, totalizando oito entrevistas.

Para a segunda empresa, nomeada como Empresa B, foi utilizado o mesmo critério de entrevistas. Trata-se de uma empresa em que também aconteceu a reformulação de espaço fechado para aberto, mas, posteriormente, foi solicitado à autora o serviço de retornar ao antigo formato de *layout* fechado. A empresa B conta com mais funcionários, sendo uma empresa de advocacia, porém apenas oito se voluntariaram para a entrevista.

Quanto ao número de entrevistas, foram entrevistados dezesseis funcionários na primeira empresa e oito na segunda, pois, com essa quantidade de entrevistas, atingiu-se o nível de saturação, conforme apontado por Minayo (2008).

3.2 PESQUISA QUALITATIVA EXPLORATÓRIA

Nesta primeira etapa, foram realizadas entrevistas, que, segundo Malhotra (2012), permitem um maior acesso às informações e uma maior compreensão acerca do comportamento dos entrevistados.

Neste momento, foram entrevistados oito funcionários na primeira empresa e oito funcionários na segunda empresa. As entrevistas procederam dentro do ambiente de trabalho ou em lugar que se mostrou mais conveniente de acordo com a preferência, a necessidade e a disponibilidade do entrevistado, e toda a conversa foi gravada e posteriormente transcrita. A pesquisadora sentiu individualmente com cada funcionário e seguiu, como linha-guia, um formulário previamente redigido (Apêndice A) assim como incentivou o funcionário a prosseguir com seu diálogo para posterior análise.

Esta etapa é importante, pois primeiramente concedeu mais conhecimento à pesquisadora acerca de como funciona a percepção relacionada à satisfação de cada funcionário dentro de cada empresa. Com base nas respostas, foi possível colher informações referentes às unidades de análise.

3.3. LOCAL DA PESQUISA

3.3.1 Empresas Pesquisadas

A primeira etapa da pesquisa constituiu-se pela escolha das empresas estudadas. Estas deveriam possuir uma característica principal: reformulação da empresa com layout de escritório fechado para aberto há mais de três meses e seus funcionários com permanência superior a esse período. Portanto, pode-se analisar a satisfação antes e pós reforma.

Dessa forma, as empresas selecionadas foram a Contabilidade Laguna e Mayer Dias Advogados Associados, localizadas na cidade de Rio do Sul – SC.

3.3.2 Empresa A – Contabilidade Laguna

A Contabilidade Laguna está localizada na cidade de Rio do Sul desde 2003, com uma pequena equipe. Atualmente, conta com uma equipe de quinze pessoas, dentre eles 13 funcionários. Contabilizam mais de 100 clientes, com empresas localizadas em Rio do Sul e na região.

A relação com a pesquisadora iniciou no ano de 2015, quando o diretor-fundador da empresa, Marcelo Laguna, necessitava de uma reformulação na empresa, consequentemente de projetos de revitalização interna. Segundo relato dele, os funcionários estariam isolados e sem comunicação com a diretoria e com gerência, e ele gostaria de integrar todos os funcionários com um projeto de escritórios abertos.

Diante das informações dos funcionários e da equipe, notava-se a necessidade de melhorias e a possível segregação dos colaboradores.

O projeto teve duração de três meses e execução de dois meses com acompanhamento da profissional e conversas informais com os funcionários para a melhor elaboração do projeto e execução.

A empresa está situada no quinto andar de um prédio moderno comercial no centro da cidade. A sala conta com uma área aproximada de 80m², possui pé-direito de 3 metros de altura e existem alguns pilares na edificação, surgindo a necessidade de ajustes de layout para reformulação.

Antes da reformulação, a sala era dividida em 6 espaços, além da copa e dos banheiros (um para serviços, outro para cliente e PNE). No espaço maior, localizava-

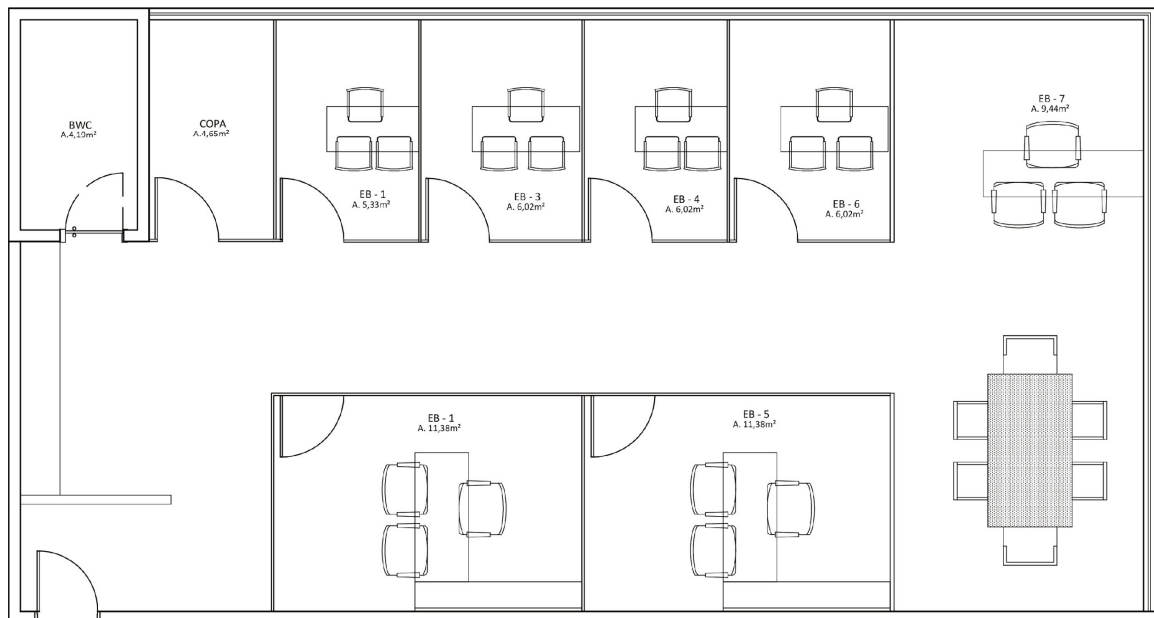
se a sala principal do diretor-chefe da empresa, a sala da gerência, a administração, o financeiro e a recepção bem como a equipe de funcionários.

No espaço, anteriormente fechado, não havia acesso a todos os funcionários, estando eles isolados em salas separadas. O principal motivo para a reforma, segundo o diretor, era a falta de comunicação entre os membros da equipe, dificultando alguns processos básicos e rotineiros da empresa.

Apesar de haver alguns pilares no centro da sala, a possibilidade de contato visual entre os colaboradores viabilizou o projeto, permitindo uma excelente visibilidade de todo o espaço entre o gerente, o diretor e funcionários.

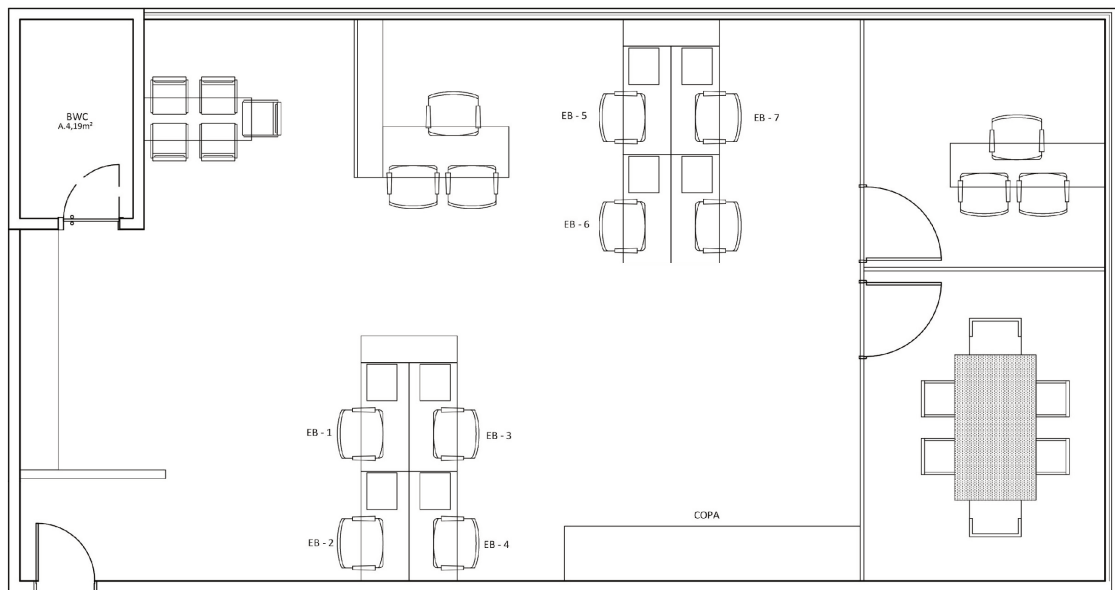
Figura 11 – Planta-baixa da empresa antes da reformulação

ANTES DA REFORMA



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Figura 12 – Planta-baixa da empresa depois da reformulação
APÓS A REFORMA



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Fotografia 1 - Empresa A



Fonte: Desenvolvido pela autora

Fotografia 2 - Contabilidade Laguna



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Fotografia 3 - Contabilidade Laguna



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Fotografia 4 - Contabilidade Laguna



Fonte: Desenvolvido pela autora.

As plantas baixas acima apresentadas representam o antigo *layout* da Empresa A, com divisórias e o novo layout, que a empresa adotou após a transição para o escritório aberto, sem divisórias. Servem como material de análise ou de comparação das mudanças adotadas pela empresa.

As fotos 1 a 4 da Contabilidade Laguna ilustram a situação atual da Empresa A para maior compreensão do espaço utilizado e dos depoimentos dados pelos funcionários que participaram da pesquisa.

3.3.3 Empresa B - Mayer Dias Advogados Associados

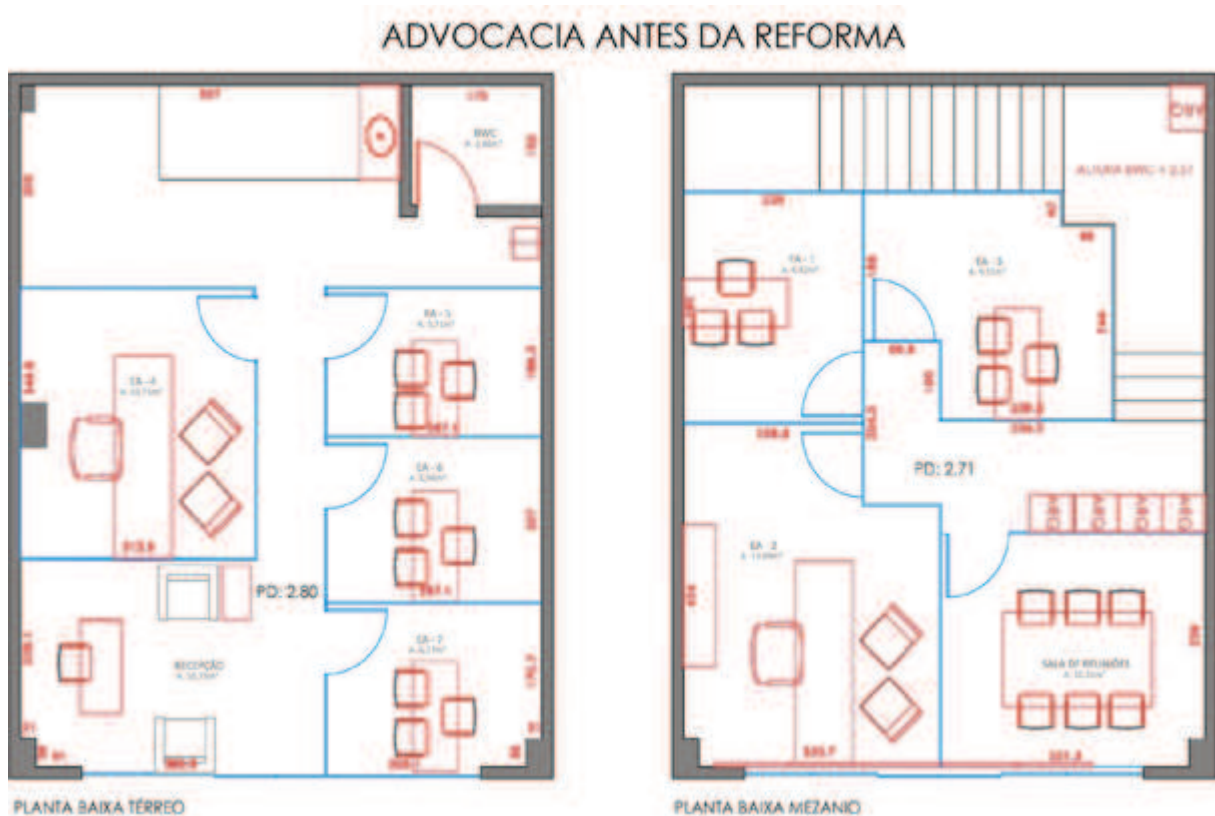
A Mayer Dias Advogados Associados é uma empresa renomada na cidade de Rio do Sul, fundada em São Paulo e transferida para a cidade catarinense em 2001. A empresa situou-se de 2001 a 2016 em uma sala com aproximadamente 40m² localizada em um edifício comercial.

Nesse período, a empresa estava implantada em um layout tradicional fechado, e, em 2016, a pesquisadora foi contratada para uma reformulação para uma sala comercial com endereço diferente, mais ampla e sem as divisórias internas.

No mesmo ano, a proposta de projeto da empresa, que contava com uma equipe de 13 funcionários, previa eliminar todas as divisórias internas existentes no antigo endereço, reformulando móveis, cadeiras e decoração, apenas mantendo a sala de reuniões isolada e com divisórias.

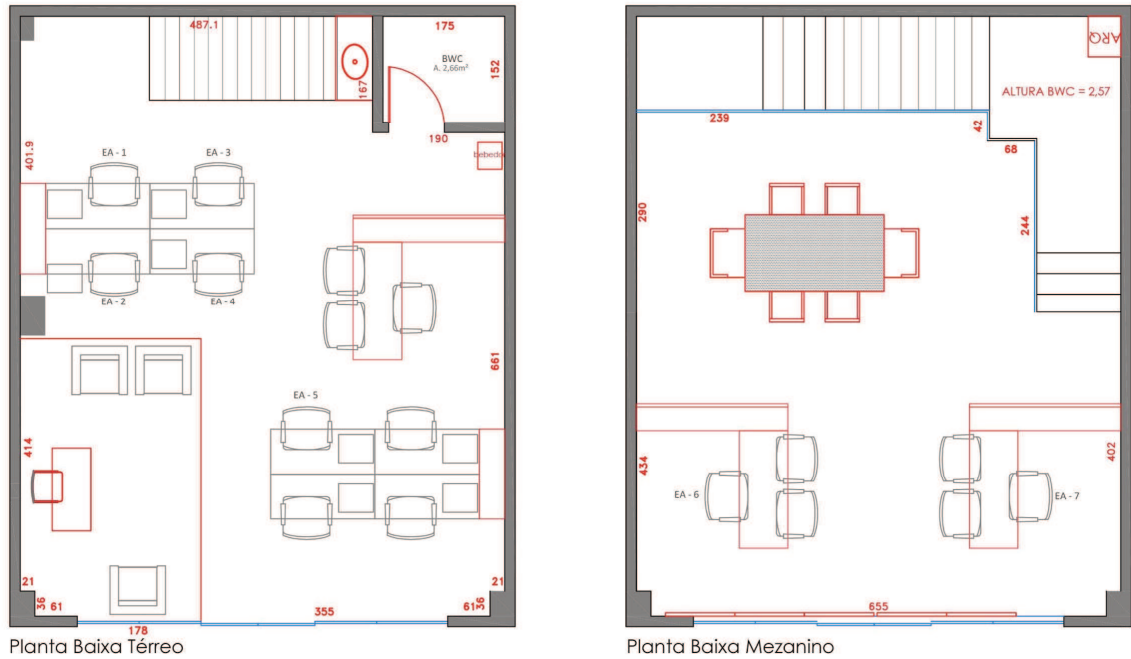
O principal motivo para a reforma, relatado na época, pelo advogado (diretor e fundador da empresa) e sua esposa (advogada sócia da empresa), era a possível conversa entre os funcionários, sem o conhecimento e sem o consentimento dos proprietários. Gostariam eles de participar do dia-a-dia da empresa, descolando-se de suas salas privativas e situando-se junto aos colaboradores.

Figura 13 – Planta-baixa da empresa antes da reformulação



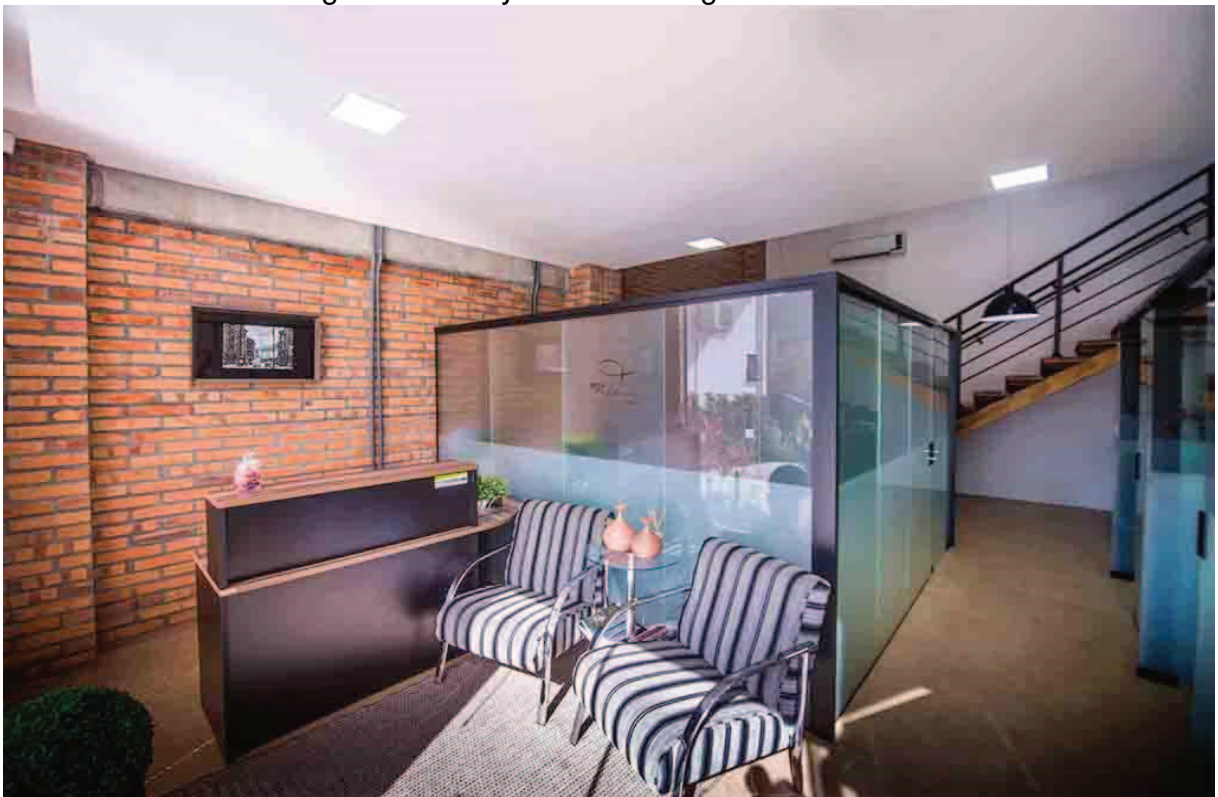
Fonte: Desenvolvido pela autora.

Figura 14 – Planta-baixa da empresa depois da reformulação
ADVOCACIA DEPOIS DA REFORMA



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Fotografia 5 - Mayer Dias Advogados Associados



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Fotografia 6 - Mayer Dias Advogados Associados



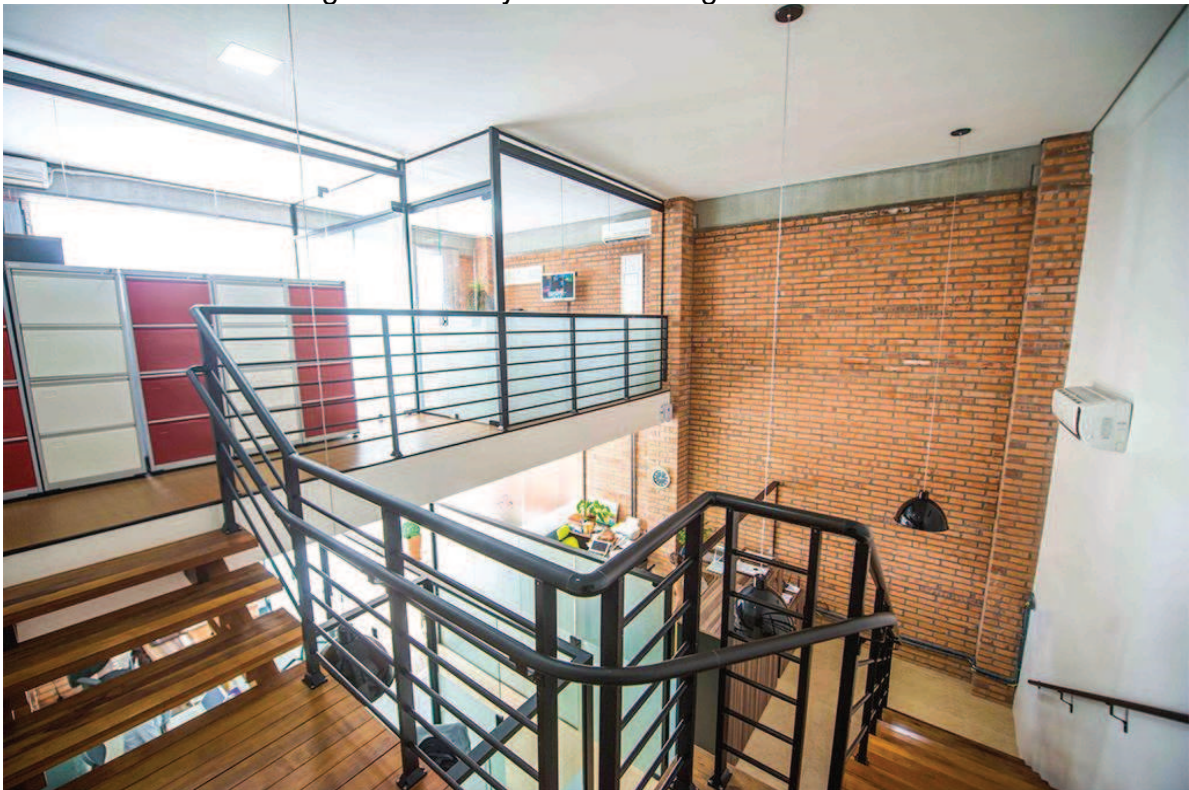
Fonte: Desenvolvido pela autora.

Fotografia 7 - Mayer Dias Advogados Associados



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Fotografia 8 - Mayer Dias Advogados Associados



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Fotografia 9 - Mayer Dias Advogados Associados



Fonte: Desenvolvido pela autora.

As plantas baixas acima apresentadas seguem com o mesmo propósito de comparação que as plantas-baixas da Empresa A. Desta vez, a planta-baixa representa o antigo layout da Empresa B, logo seguido da planta-baixa do novo layout adotado, com o modelo de escritório aberto, sem as divisórias. Com isso, é possível visualizar as mudanças no espaço físico que afetaram a empresa e seus funcionários, podendo assim, servir de material comparativo.

As fotos ilustram a Empresa B, antes da reforma, contendo ainda suas divisórias. Com isso, pode-se perceber o isolamento dos funcionários e o que passaram quando sofreram a transição para o modelo de escritório aberto.

Após três anos da mudança e do novo projeto da empresa, o advogado proprietário contatou novamente a arquiteta para um novo projeto, relatando que ele e sua sócia (e esposa) haviam encontrado dificuldades com o novo espaço. Por isso, solicitaram a reformulação do espaço, lançando divisórias que o isolassem acústica, mas não visualmente. Dessa forma, retornariam ao mesmo formato de antes, com o layout fechado.

A negociação foi baseada em manter o máximo possível dos móveis, devido ao investimento realizado nos três anos anteriores. A ideia era apenas reformular o formato com o máximo de divisórias possíveis, para não haver a integração dos espaços.

3.4 PARTICIPANTES DA PESQUISA

3.4.1 Informações da Empresa A (Contabilidade Laguna)

Todos os funcionários foram entrevistados, desde que tivessem permanência na empresa desde antes da reformulação. Os gerentes e os diretores não foram entrevistados.

Na primeira etapa, na empresa A, foram selecionados sete funcionários de acordo com o requisito principal de permanência na empresa desde antes da reformulação, dos quais quatro são mulheres (EA-1, EA-2, EA-3, EA - 8), e quatro, homens (EA-4, EA-5, EA-6, EA-7).

Quanto à idade, três funcionários têm até 30 anos (EA-1, EA-4 e EA-8), cinco têm entre 31 e 40 anos (EA-2, EA-3, EA-6, EA-7), e um funcionário tem entre 41 e 50 anos (EA-5).

Mais do que a metade dos funcionários tem idade entre 31 e 40 anos e trabalha na empresa há cinco anos. Dois deles trabalham há sete anos, e um funcionário, há dez anos.

Com relação à escolaridade, cinco possuem nível superior completo (EA-2, EA3, EA5, EA6, EA7), e três possuem ensino superior incompleto (EA1, EA4 e EA-8).

Visando à melhor sistematização dessas informações, apresenta-se, a seguir, o Quadro 2, que indica quem são os entrevistados nessa primeira etapa.

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados na Empresa A

Identificação	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de empresa	Cargo
EA-1	F	27	S. incompleto	4 anos	Secretária
EA-2	F	33	S. completo	6 anos	Contador
EA-3	F	38	S. completo	7 anos	Contador
EA-4	M	29	S. incompleto	4 anos	Auxiliar de Administração
EA-5	M	45	Mestrado	10 anos	Administrador
EA-6	M	37	S. completo	10 anos	Contador
EA-7	M	39	Especialização	8 anos	Administrador
EA-8	F	28	S. incompleto	5 anos	Contador

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

3.4.2 Informações da Empresa B (Mayer Dias Advogados Associados)

Na segunda empresa, foram entrevistados sete funcionários, exceto diretores e gerentes. Dentre eles, quatro são mulheres (EB-1, EB-2, EB-3, EB-4), e quatro são homens (EB-5, EB-6, EB-7 e EB-8).

Quanto à idade, três funcionários têm até 30 anos (EB-2, EB-4 e EB-8), quatro têm idade entre 31 e 40 (EB-1, EB-3, EB-6, EB-7), e apenas um deles tem idade acima de 40 anos (EB5).

Com relação à escolaridade, sete dos entrevistados têm ensino superior completo (EB-1, EB-3, EB-4, EB-5, EB-6, EB-7 e EB-8), exceto um funcionário, que possui ensino superior incompleto (EB-2). A empresa B possui quatro advogados, um administrador, um contador e uma secretaria.

Visando à melhor sistematização dessas informações, apresenta-se, a seguir, o Quadro 3, que indica quem são os entrevistados da Empresa B.

Quadro 3 - Perfil dos entrevistados na Empresa B

Identificação	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de empresa	Cargo
EB-1	F	32	S. completo	4 anos	Advogado
EB-2	F	26	S. incompleto	6 anos	Secretária
EB-3	F	38	S. completo	7 anos	Advogado
EB-4	F	27	S. completo	4 anos	Administrador
EB-5	M	43	Especialização	10 anos	Advogado
EB-6	M	37	S. completo	10 anos	Contador
EB-7	M	29	Especialização	8 anos	Advogado
EB-8	M	32	S. completo	5 anos	Advogado

Fonte: dados da pesquisa (2018).

3.5 COLETA DE INFORMAÇÕES

A coleta de dados da pesquisa se deu através de formas distintas, como proposto por Yin (2001), pois múltiplas fontes auxiliaram o conhecimento da pesquisadora.

Para essa pesquisa, optou-se pela realização de entrevistas individuais semiestruturadas, fontes iconográficas (fotografias do espaço físico), fontes documentais e observação direta.

a) Entrevistas individuais semiestruturadas

As entrevistas individuais semiestruturadas foram realizadas com os funcionários que aceitaram participar da pesquisa e foram transcritas mediante a permissão escrita (Apêndice C). Essa forma de coleta de dados teve como objetivo verificar as consequências das reformulações do espaço físico (espaço fechado para o aberto) e a percepção dos funcionários em relação à satisfação no trabalho com as alterações definidas no espaço. Esse recurso, na pesquisa qualitativa, é utilizado “para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes e o ponto de entrada para o cientista social que introduz, então, esquemas interpretativos para compreender a narrativa dos atores”. (GASKELL, 2002, p.65).

Foram entrevistados sete funcionários de cada empresa. Apenas foram entrevistados funcionários e colaboradores, excluindo-se diretores e coordenadores.

As entrevistas foram realizadas nos meses de janeiro e de fevereiro e foram previamente acordadas com os diretores e com os gerentes das empresas. Nesse período, as empresas não possuem demandas significativas de trabalho, dessa forma as entrevistas foram acessíveis e com aproximadamente uma hora de duração por funcionário.

A pesquisadora foi bem recebida nas duas empresas. A restrição em comum a ambas, por se tratarem de empresas conhecidas na região, foi a não-autorização de gravações de áudio com os funcionários. Os entrevistados relataram, em uma conversa prévia, se sentirem intimidados pelo fato de todos serem conhecidos, familiares e amigos envolvidos. Dessa forma, a pesquisadora encontrou uma dificuldade inicial, necessitando da digitação rápida e inteligente, contando com sua irmã escritora da Polícia Federal, que possui habilidades de datilografia, para transcrever fielmente as respostas dos funcionários.

b) Fontes iconográficas

As fotografias foram feitas pela pesquisadora, com o objetivo de auxiliar a descrição das mudanças ocorridas em termos de arquitetura. A escolha desse recurso está ligada ao fato de a pesquisadora ser arquiteta, o que permite interpretações e comparações sob um ângulo distinto do dos funcionários e dos usuários das organizações.

c) Fontes documentais

As fontes documentais foram utilizadas para apoiar a caracterização do campo de estudo. Foi pesquisado em sites das empresas, documentos históricos e projetos iniciais como plantas baixas e complementares.

d) Observação não participante

Para finalizar, a pesquisadora observou o ambiente, o comportamento e a postura dos entrevistados, na tentativa de conversas informais com eles. Segundo Yin (2001), as observações diretas têm como ponto forte tratar os acontecimentos em tempo real, e, por isso, o pesquisador precisa estar disponível, aberto e sensível ao entorno. Essas características são da natureza da pesquisadora, que, como arquiteta, deve sempre estar sensível aos clientes e ser receptiva e analista diante de suas particularidades.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta das informações, foram realizadas as análises e as interpretações dos principais resultados obtidos através das entrevistas, das fotografias, dos documentos, dos grupos de foco, das observações diretas e das conversas informais com os funcionários das duas empresas selecionadas.

Os dados que foram coletados a partir das entrevistas semiestruturadas passaram pela análise de conteúdo, originalmente proposta por Bardin (1977) no âmbito da pesquisa qualitativa. Essa técnica possibilita a exploração do conjunto de opiniões, referentes ao espaço de trabalho, que estão presentes no pensamento e no dia a dia de cada entrevistado.

Para o processamento e para a análise de todos os dados colhidos, a técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011) foi utilizada. A primeira fase desse método consiste na organização dos dados, seguida da codificação, da categorização e da inferência. Na fase de organização dos dados, a leitura flutuante foi efetuada; logo após, o local a ser analisado foi escolhido, e o corpus de análise foi construído, levando em consideração todas as descobertas a que se prestaria. Após essa etapa ser concluída, avança-se para a codificação, que é um processo caracterizado pela transformação dos dados brutos em informações categorizadas por unidades que permitem que seja efetuada uma caracterização dos conteúdos conforme o tema proposto. Com a codificação concluída, é realizada a categorização, que, como o nome já indica, é a classificação dos elementos encontrados na pesquisa que constituem um mesmo conjunto. A última etapa é a inferência, que é a indução lógica originada dos fatos.

O modelo conceitual desta investigação está representado na Figura 11, que busca explicar a satisfação dos funcionários que utilizam escritórios abertos, baseado nas categorias de análise, sendo elas interação, autonomia, ruídos, bem-estar e desempenho. As categorias de análise foram definidas previamente, baseando-se no referencial teórico. A categoria de análise interação engloba a análise do relacionamento com clientes, com superiores e com os colegas assim como de seu espaço físico de trabalho. A categoria de análise da autonomia, por sua vez, se refere ao controle sobre o funcionário, à responsabilidade das tarefas desenvolvidas e à discricção como competência de quem sabe diferenciar o certo e o errado na hora das tomadas de decisão dentro da empresa. A categoria de análise ruído compreende todo e qualquer som emitido durante a realização do trabalho descrito, de seus colegas de trabalho, de equipamentos e de ferramentas utilizadas que possam prejudicar o funcionário de forma física ou psicológica. A categoria de análise bem-estar integra a satisfação do funcionário com o meio de trabalho, envolvendo a sua parcela social. Nisso, encontra-se a satisfação do funcionário na realização do seu trabalho e na sensação de conforto. A categoria de análise desempenho incorpora a

percepção do funcionário em relação ao cumprimento de seus deveres como funcionário da empresa.

Na intenção de conceber um trabalho fiel à realidade explorada dentro das empresas e de agregar valor para a sociedade que coexiste como objeto de estudo, além do valor teórico esperado, este trabalho seguiu os critérios de validade e de confiabilidade conferidos a uma pesquisa qualitativa.

Entende-se como validade a confiabilidade que se atribui às conclusões efetuadas a partir da análise, levando em conta a competência do instrumento de coleta de dados no intuito de alcançar os objetivos da investigação. Já confiabilidade se caracteriza pela consistência com que um procedimento de pesquisa permite explorar determinado fenômeno, ou seja, o fenômeno observado (BAUER; GASKELL, 2011).

Referente ao processo de saturação das informações colhidas dos entrevistados, a técnica utilizada foi a do autor Gaskell (2005), que sugere que se deve analisar a saturação das informações e das percepções, frente a um grande volume de dados. Quando os novos dados não servirem como contribuição para a pesquisa atual, pode-se concluir a coleta de dados.

As informações coletadas durante as entrevistas com os funcionários das empresas A e B foram transcritas, já que é imprescindível a consideração de cada palavra e de seu significado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através das análises e das interpretações obtidas através das fotografias, dos documentos, das entrevistas e das observações diretas realizadas nas empresas A e B, este capítulo explicará, de forma concisa, os resultados obtidos.

Para isso, o capítulo foi dividido em duas seções, que estão intrinsecamente conectadas ao espaço físico das empresas em que foi realizada a pesquisa. As seções são “Descrição do ambiente – após a reforma” e “Análises das categorias pesquisadas”, dividida nas cinco categorias de análise: ruído, bem-estar, interação, autonomia e desempenho.

4.1 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE – APÓS A REFORMA

Nesta seção, as empresas A e B e seu espaço físico serão descritos e definidos após sofrerem a reforma para escritório aberto. As motivações que levaram a essas mudanças serão explicadas a seguir, considerando as conversas feitas pela pesquisadora com os clientes, durante todo o processo de planejamento e de reforma. Essa análise pretende expor e contrastar as diferenças entre uma tipologia de escritório fechado em relação à de um escritório aberto. Para isso, as empresas foram analisadas e entrevistadas pela pesquisadora antes e após a reforma. Somada às informações obtidas e apresentadas nos tópicos 4.1.1 e 4.1.2, uma análise qualitativa poderá ser realizada.

4.1.1 Análise da Empresa A

Como foi possível analisar na planta-baixa “Figura 13 – Planta-baixa da empresa antes da reformulação”, a Empresa A possuía separações físicas entre seus funcionários, criando pequenos cubículos que segregam os funcionários entre si. Essa configuração facilita o isolamento acústico gerado por conversas e pela utilização das ferramentas de trabalho e também cria barreiras visuais que auxiliam na privacidade de cada funcionário. Em contrapartida, as divisórias dificultam a socialização entre funcionários, a oportunidade de união de grupos – com funções fundamentais ou complementares uns aos outros – e um melhor aproveitamento do espaço físico da empresa.

Com a retirada das divisórias que separavam os funcionários em cubículos, as conversas entre os funcionários começaram a se tornar algo comum e frequente no ambiente de trabalho. As mesas foram unidas de acordo com a função e com o espaço disponível, criando um ambiente sem nenhuma separação física entre um funcionário e outro, permitindo a fácil comunicação, a melhor ventilação natural e o fluxo entre os funcionários. O proprietário da Empresa A passou a se sentar com seus funcionários e relata estar contente com a nova mudança.

Os funcionários, por sua vez, percebem a mudança de maneira diferente do proprietário – sendo ele excluído das entrevistas pela possibilidade de ter a opinião comprometida por outros interesses, o que poderia tornar a pesquisa menos precisa. Na seção 4.2, será realizada uma análise detalhada das percepções dos funcionários em relação à reforma e a quão satisfeitos estão com a mudança.

4.1.2 Análise da Empresa B

A Empresa B também continha ambientes divididos por elementos segregadores, assim como a Empresa A, criando espaços individuais para a maioria dos funcionários. A necessidade de mudança veio do desejo de a Empresa B aprimorar seu desempenho. Devido ao fato de que a empresa lida com diversos processos documentais e sofre, em consequência, com uma severa burocracia administrativa, além de problemas comunicativos entre os funcionários, a adoção do escritório aberto pela empresa visava remediar esses problemas.

Após a reforma, os funcionários começaram a trabalhar em pequenos núcleos planejados e definidos a partir de suas funções e complementaridade. Como o escritório aberto não possui divisórias nem barreiras visuais, o trabalho fluía com maior facilidade. Os funcionários conseguiam entregar seus documentos e sanar suas dúvidas com facilidade e com agilidade devido à proximidade física. Segundo os depoimentos de alguns funcionários, isso acelerou consideravelmente a velocidade e o desempenho de toda a empresa, tendo como base de comparação o desempenho antes da reforma.

4.2 ANÁLISES DAS CATEGORIAS PESQUISADAS

Utilizando-se da metodologia de Bardin, citada na seção 3.4, a seguir se realizam as análises dos resultados coletados através das cinco categorias citadas na mesma seção. As análises visam identificar contrastes entre os resultados atingidos nas empresas A e B e os estudos realizados por diversos autores referentes a escritórios abertos e seus resultados.

4.2.1 Primeira categoria de análise qualitativa: Ruído

A poluição sonora no ambiente de trabalho é um problema constante em diversos ramos de trabalho e consequentemente abordado em estudos realizados por vários autores. (HERBIG; SCHNEIDER; NOWAK, 2016, tradução nossa). As conversas paralelas, os ruídos – a poluição sonora em geral, são um dos principais responsáveis pelo impacto negativo da experiência de se trabalhar em um escritório aberto. A poluição sonora gera não apenas um impacto negativo na forma de geração de estresse e de desconforto pessoal, mas também distração e perda de foco do funcionário. Funcionários que sofrem com a perda de foco e com o aumento de sua distração no trabalho acabam diminuindo seu desempenho na forma de erros no cumprimento de seus afazeres, assim como na velocidade em cumpri-los, no aumento de estresse e na falta de concentração. (SEDDIGH *et al.*, 2016, tradução nossa). Nas empresas pesquisadas, a mesma problemática foi encontrada.

Durante as entrevistas realizadas pela pesquisadora na empresa A, esse acontecimento pode ser notado principalmente nos depoimentos dos entrevistados EA-1 e EA-6. Ambos estavam insatisfeitos com os ruídos gerados pelas conversas paralelas de seus colegas de trabalho e acabavam perdendo o foco durante sua jornada de trabalho.

“Eu não consigo trabalhar bem, assim. É toda hora alguém falando, chamando atenção, atendendo o celular... Antes quando ‘tinha’ as divisórias, era bem mais tranquilo de cada um fazer a sua função e deixar os outros numa ‘boa’, tranquilos”. **Entrevistado EA-1 sobre Ruídos.**

“Eu realmente não gosto de tanto barulho, fico nervoso. Eu não me dou bem com muita gente no mesmo lugar.” **Entrevistado EA-6 sobre Ruídos.**

Ambos se mostravam irritados com o modelo atual, que não tem qualquer proteção acústica, fazendo com que o ambiente se torne agressivo para sua audição e psique. Em seus depoimentos, é possível perceber quanto estão sendo afetados pelos ruídos produzidos pelos seus colegas e como isso os distrai de seu trabalho, fazendo-os perder o foco.

O mesmo acontecia na empresa B, onde os entrevistados EB-2 e EB-7 também sofriam com a falta de elementos separadores que inibissem a propagação do som. Com isso, o ambiente de trabalho se tornou mais maçante para os entrevistados.

“As conversas entre todos são quase incessantes. E querendo ou não, eu acabo prestando atenção e perdendo o foco no trabalho. Acho terrível, isso.” **Entrevistado EB-2 sobre Ruídos.**

“O barulho aumentou muito, nossa Senhora. É uma bateção de teclado e gente falando que não acaba mais.” **Entrevistado EB-7 sobre Ruídos.**

Nas duas empresas, a isenção de elementos separadores que serviam também como isoladores acústicos afetam diretamente os funcionários, independente da função que realizam. Enquanto alguns funcionários, durante as entrevistas, mencionam como só foram perceber o quanto as divisórias inibiam o som quando a reforma para o escritório aberto aconteceu, nenhum funcionário de ambas as empresas comenta alguma melhoria nessa categoria ou elogia o escritório aberto em relação aos ruídos, de nenhuma maneira. Alguns posicionam-se neutros, indiferentes ou alheios à mudança, mas a ausência de uma percepção positiva nesse aspecto reflete os resultados dos estudos realizados por pesquisadores referentes ao escritório aberto.

Traçando um paralelo dessa situação com o estudo realizado por Persoon e Höngens (2015, tradução nossa), os autores instalaram diversas câmeras e microfones em um escritório aberto para que pudessem analisar o quão eficiente o mesmo era, acusticamente falando. Quando os dados foram coletados, o escritório recebia alterações em seu *layout*, de tempos em tempos, visando minimizar a poluição

sonora e se conseguir perceber um aumento de produtividade dos funcionários estudados. Após algumas experiências, notaram a importância da poluição sonora para os usuários do escritório e do bom planejamento acústico em um escritório aberto. Houve um momento em que os autores separaram os funcionários em funções e conseguiram segregar os grupos que mais necessitavam de interação social para cumprir suas funções daqueles que precisavam de pouca ou de nenhuma. Com isso, os níveis de satisfação no ambiente aumentaram significativamente, evidenciando que o planejamento e o estudo detalhado são necessários para que um escritório não sofra os aspectos negativos de adotar o layout aberto.

Visto que, em diversos setores – Empresa A e B inclusas –, essa segregação é impossibilitada ou inviável, devido à necessidade ou à complementaridade de um funcionário para o outro, as insatisfações decorrentes do aumento da poluição sonora com a remoção das divisórias que serviam como inibidores auditivos estão alinhadas aos estudos de Herbig, Schneider e Nowak (2016, tradução nossa) e Persoon e Höngens (2015, tradução nossa). Segundo os autores, para que um escritório corrija essa problemática, ele deve ser cuidadosamente planejado e ter uma setorização adequada entre os funcionários que podem se beneficiar com a interação social motivada pela isenção de divisórias e os funcionários que precisam de concentração para a realização de seu trabalho.

Sumarizando, os entrevistados EA-1, EA-6, EB-2 e EB-7 evidenciados nesta categoria exemplificam os impactos negativos do escritório aberto referentes aos ruídos e seu descontentamento com a mudança do layout do escritório por essa causa. Estas problemáticas impactam significativamente a satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho, tornando o trabalho mais estressante e maçante, diminuindo sua satisfação e o bom relacionamento com seus colegas de trabalho. (BRENNAN; CHUGH; KLINE, 2002, tradução nossa).

4.2.2 Segunda categoria de análise qualitativa – Bem-estar

Durante a jornada de trabalho, é importante que o funcionário se sinta confortável e satisfeito com seu espaço de trabalho, ou seja, o bem-estar do funcionário é de suma importância para seu desempenho. (BERGSTRÖM, MILLER; HORNEIJ, 2015, tradução nossa). A ventilação adequada do ambiente, o espaço físico apropriado para a execução da função do funcionário, volumes controlados

referentes à poluição sonora do ambiente e outras características devem ser consideradas quando falamos sobre o bem-estar de um funcionário em seu espaço de trabalho.

Ao contrário da categoria de ruído, a categoria bem-estar e as demais possuem percepções negativas e positivas da reforma. Nas análises seguintes, será apresentado um depoimento positivo em relação à satisfação da categoria e outro negativo.

A empresa A possuía uma excelente recomendação de seus funcionários nesse quesito, segundo as entrevistas realizadas pela pesquisadora. No depoimento da entrevistada EA-1, fica evidente quão confortável e satisfeita estava em seu ambiente de trabalho anteriormente à reforma e, agora, sofre com o layout atual e com suas consequências. Em contrapartida, a entrevistada EA-3 sofre com depressão, tinha problemas de se relacionar com seus colegas de trabalho e passava a maior parte do seu tempo no escritório, isolada em sua sala com fones de ouvido. Após a reforma ter sido realizada, o descontentamento da entrevistada EA-3 teve uma mudança significativa positiva. Com a proximidade física entre os funcionários que o escritório aberto proporciona, a entrevistada conheceu melhor seus colegas e fez algumas amizades. Seguem alguns dos exemplos já citados, que evidenciam a divergência de percepções dos funcionários sobre seu ambiente de trabalho.

*"Tenho o costume de bater o pé no chão enquanto trabalho. Acabou que isso irritou a pessoa do meu lado e eu tive que parar. Agora fico tentando controlar esse tique e é bem chato. Antes era bem melhor, tanto por causa do som, quanto por essas besteiras assim." **Entrevistada EA-1, falando sobre sua experiência negativa e seu bem-estar.***

*"Eu sofro de depressão. Na verdade, eu estava apavorada dessa mudança. Achei que ia ser terrível, todo mundo por perto. [...] Aconteceu o contrário, na verdade. Eu fiz amigos aqui mesmo no escritório e vejo que ando mais disposta a vir trabalhar." **Entrevistada EA-3, falando sobre sua experiência positiva e seu bem-estar.***

Semelhante à empresa A, a empresa B também possui sua parcela de entrevistados insatisfeitos com as transformações do ambiente de trabalho após a

reforma. Anteriormente à reforma, havia uma considerável quantidade de entrevistados que, em seus depoimentos, disseram que o escritório poderia se beneficiar de uma reforma – sem ser específicos em relação a ela – para solucionar alguns problemas como fluxo, desempenho no trabalho etc. Alguns entrevistados tiveram alguns problemas de adaptação no início, mas, após algumas semanas, adequaram-se ao novo layout. Exemplo disso é o depoimento do entrevistado EA-6.

"Então, no começo era meio estranho. Chefe sentou do meu lado. Mas já o conhecia havia bastante tempo. Trabalho oito anos nessa empresa, afinal. Mas, no fim, ele me ajuda bastante e já está ali do lado para revisar o meu trabalho." **Entrevistado EA-6 sobre sentar ao lado de seu chefe.**

Em contrapartida ao entrevistado EA-6, o entrevistado EA-8 se sentiu vigiado por ter de sentar ao lado de seu chefe. Isso afetou negativamente sua satisfação e seu conforto com o ambiente de trabalho, aumentando o estresse.

"Eu sento do lado do chefe. E mesmo que eu goste dele, eu não consigo abrir um documento no 'Word' sem achar que ele está olhando cada palavra que escrevo. Saio do trabalho todo estressado por passar o dia inteiro preocupado com esse tipo de coisa." **Entrevistado EA-2 sobre sentar ao lado de seu chefe.**

Na empresa B, os funcionários também divergiam em relação ao fato de o novo layout impactar, positiva ou negativamente, sua satisfação. Assim como na análise da empresa A, as divergências serão esclarecidas através dos depoimentos e da análise.

Em relação ao bem-estar, os funcionários que demonstraram os dois extremos em relação à mudança no layout foram os entrevistados EB-4 e EB-7. A entrevistada EB-4 mudou de cargo algum tempo após a mudança, pois, trocando informações com seus colegas, percebeu um déficit no âmbito administrativo da empresa. A entrevistada possuía conhecimento e disposição para solucionar esse problema e pediu transferência de cargo. Agora, em seu novo cargo, sente-se mais feliz e realizada. Em suas palavras,

"eu estou bem mais feliz trabalhando aqui. Conversando com 'fulano', eu acabei vendo que me encaixava muito melhor na parte administrativa da empresa. Conversei com o dono aqui, da empresa e ele me transferiu para lá. Eu gosto bastante desta parte de administração [...] Enfim, estou bem mais contente lá." **Entrevistado EB-4 sobre o novo cargo.**

Representando o lado negativo da mudança do layout na empresa B, o entrevistado EB-7 sente-se vigiado constantemente, relata que isso atrapalha seu desempenho e não se sente confortável com essa nova situação.

"Tá muito ruim trabalhar aqui. Tem sempre uns 'zoiudo' de olho no que você está digitando e te querendo meter o 'bedelho' no que tá fazendo. Bem ruim isso, eu não gosto." **Entrevistado EB-7 sobre o novo layout da empresa B.**

Bergstrom, Miller e Horneijb (2015, tradução nossa) citam, em seus estudos, que trabalhadores que migram de um escritório fechado para um escritório aberto tendenciosamente acabam insatisfeitos com a nova configuração do ambiente de trabalho conforme o tempo passa. Em seus estudos, os autores selecionaram uma empresa que estava de mudança de um prédio para outro e mudaria sua configuração de escritório fechado para aberto. Com isso, os autores fizeram uma extensiva análise com todos os trabalhadores – de suas condições fisiológicas às psicológicas – antes da reforma e a refizeram com o mesmo grupo de trabalhadores após algum tempo depois da mudança para o novo prédio. Analisando os dados obtidos através de técnicas de processamento de dados, os autores concluíram que havia uma deterioração considerável em todos os aspectos positivos relacionados ao desempenho, bem-estar e saúde psicológica dos trabalhadores entrevistados.

O estudo realizado por Bergstrom, Miller e Horneijb (2015, tradução nossa) teve um intervalo de doze meses entre uma análise e outra, o que gerou resultados discrepantes entre o primeiro e o segundo. Analisando as entrevistas da empresa A e as da B, em três meses após ambas terem sido reformadas e adotarem o escritório aberto, ambas sofreram uma queda no bem-estar dos funcionários pesquisados – a empresa A mais consideravelmente do que a empresa B –, diferenciando-se apenas

em intensidade de indivíduo para indivíduo, o que evidencia a ineficácia do escritório aberto em oferecer um ambiente agradável às necessidades de todos os funcionários.

Tanto na empresa A quanto na empresa B, a satisfação dos funcionários em relação ao seu bem-estar é influenciada por diversos fatores, sendo os mais influentes os fatores físicos e sociais. A proximidade das mesas gera uma interação social maior em relação ao tempo em que havia divisórias segregando cada indivíduo. Essa interação é bem-vinda por alguns funcionários e indesejada para outros. Em ambas as empresas, os entrevistados expressam suas opiniões refletindo a sua realidade, sendo ela positiva ou negativa, baseados em suas experiências pessoais vividas no ambiente de trabalho.

4.2.3 Terceira categoria de análise qualitativa: Interação

O ambiente de trabalho deve ser saudável para seus utilizadores, visto que uma considerável parte do seu dia será gasto nele. (COSTA; VILLAROUÇO, 2012, tradução nossa). Uma das categorias de análise para a construção desse ambiente saudável é a interação – podendo ela ser física ou verbal – entre os usuários dos espaços e suas necessidades. Durante as entrevistas realizadas pela pesquisadora, as empresas A e B tiveram uma mudança significativa em suas interações sociais e físicas – consequência do escritório aberto adotado por ambas.

Após a reforma, as interações na empresa A geraram diversos aspectos – positivos e negativos – em relação ao ambiente de trabalho e à vida pessoal de cada entrevistado. Um exemplo positivo seria o entrevistado EA-5 que, devido, à maior interação física e verbal proporcionada pela ausência de divisórias, desenvolveu um relacionamento romântico com uma das funcionárias. Segundo ele, sente que seu desempenho aumentou consideravelmente, assim como o ambiente de trabalho recebeu uma melhoria significativa, segundo suas percepções. Em suas palavras:

"Minha mesa tem uma boa altura e a única pessoa que mexe nela é a minha namorada, porque tem TOC. Estamos sempre cuidando para deixar o lugar bem organizado e funcional. Meu trabalho anda bem mais fácil, agora."
Entrevistado EA-5 sobre sua interação com o novo ambiente de trabalho.

Elencando argumentos interessantes, novamente o entrevistado EA-8 comenta sobre sua interação com o novo ambiente.

"Mesmo sendo as mesmas mesas de antes, parece que não tem o tamanho de quando tinha as divisórias. O único lado bom é que consigo colocar minha pilha de relatórios do lado do meu monitor e esconder dos olhos alheios." **Entrevistado EA-8 sobre sua interação com o novo ambiente de trabalho.**

O depoimento do entrevistado EA - 8 ilustra como o planejamento é indispensável para a adoção de um escritório aberto em uma empresa. O comportamento do funcionário evidencia que o desconforto com o ambiente de trabalho o fez agir de determinada maneira – no caso, colocar a pilha de relatórios entre sua mesa e a de seu colega – a fim de criar uma barreira visual entre os dois. É possível analisar que o entrevistado se sente desconfortável e interage de maneira inferior em relação ao seu ambiente de trabalho.

Em contrapartida, o entrevistado EA-6 teve um desempenho inverso no quesito de interação com seu ambiente e colegas. Admitindo, para a pesquisadora, ser tímido, o entrevistado não se sentia confortável com os colegas tão próximos de seu espaço de trabalho, assim como não conseguia estabelecer nenhum diálogo sem sentir que sua conversa não era pública entre todos no ambiente. Em suas palavras, o entrevistado EA-6 depôs:

"Eu não quero atrapalhar a conversa dos outros, mas elas realmente me atrapalham. Quando vou falar alguma coisa, todos param o que estão fazendo para me ouvir, gera um 'climão', sabe? Não me sinto à vontade de falar nada, justamente por isso." **Entrevistado EA-6 sobre sua interação com o novo ambiente de trabalho.**

A empresa A teve mais depoimentos positivos do que negativos em relação às novas interações.

A empresa B teve resultados semelhantes no aspecto de interação, tendo atingido resultados positivos e negativos na mesma quantidade. Citando um exemplo positivo, o entrevistado EB-6 constatou que, com a remoção das divisórias e

conseguindo conversar com um grupo maior de pessoas simultaneamente, desenvolveu mais amizades. Uma dessas amizades – percebendo que ambos moravam próximos – ofereceu-lhe trazê-lo de carona todos os dias, economizando, assim, tempo e dinheiro para ambos os envolvidos. Dessa forma, o entrevistado percebeu que a alteração foi positiva nesse quesito e está satisfeito que tenha acontecido.

"Eu conheci melhor algumas pessoas daqui. Até, aliás, ganho carona do 'fulano' para vir todo dia para cá (local do trabalho). Se não tivesse acontecido a mudança, acho que eu não teria descoberto que fazemos o mesmo trajeto. [...] Chegar mais cedo me faz sair mais cedo, também, o que é muito bom." **Entrevistado EB-6 sobre sua interação com o novo ambiente de trabalho.**

O entrevistado também adiciona:

"Não estou tendo problema algum com o novo layout da empresa. Levou alguns dias para se acostumar, de fato. Mas a rapidez da entrega de documentação e a precisão dos documentos têm aumentando bastante, o que facilita meu trabalho." **Entrevistado EB-6 sobre sua interação com o novo ambiente de trabalho.**

Evidenciando o lado negativo, o entrevistado EB-7 teve uma percepção similar ao entrevistado EA-6. Em seu depoimento, o entrevistado EB-7 sentiu que o escritório aberto estimulava as conversas das pessoas ao seu redor e não tinha interesse nessas relações sociais, somado ao fato de que precisava de silêncio para se concentrar e produzir. Consequentemente, sentiu o desempenho cair muito, e a percepção do entrevistado EB-7 foi negativa em relação à sua interação com os colegas e seu espaço de trabalho.

Apesar disso, a empresa B recebeu um número maior de depoimentos positivos do que negativos, na somatória final, em relação às interações físicas e verbais após a reforma.

Adequar o espaço à necessidade dos usuários é ideal, mas perceber que há diferenças culturais e psicológicas é essencial para o funcionamento sensato de um

escritório aberto, segundo Herbig, Schneider e Nowak (2016, tradução nossa). Os autores analisaram duas empresas de seguros – uma com o modelo de escritório aberto e a outra com divisórias celulares fechadas. Os autores concluíram que, quando há necessidade de interação física e verbal para a realização da função, o escritório aberto desempenha bem sua função. Para isso, há diversos fatores a serem considerados no planejamento de um escritório aberto, segundo os autores. Um dos fatores citados são questões culturais e psicológicas presentes em cada funcionário que – devido à facilidade de interação proporcionada pelo escritório aberto – criam atritos devido a divergências de opiniões e à falta de delimitação física em seus espaços.

Os fatores citados pelos autores remetem, de forma muito aproximada, ao núcleo dos depoimentos negativos colhidos durante as entrevistas, como os entrevistados EA-6 e EB-7.

Portanto, o escritório aberto, para cumprir seu papel sem agredir os usuários com interações indevidas, deve conseguir separar os grupos que precisam dessa interação para o desenvolvimento de suas tarefas dos grupos que precisam de pouca ou de nenhuma interação para cumprir as suas.

A interação do funcionário com o seu espaço físico de trabalho – como apontam os estudos já citados – é de vital importância para a satisfação do funcionário com o seu emprego.

4.2.4 Quarta categoria de análise qualitativa: Autonomia

Segundo Kant (1994, tradução nossa), autonomia é a capacidade da vontade humana de se autodeterminar segundo uma legislação moral por ela mesma estabelecida. Trazendo esse conceito para o ambiente de trabalho, a autonomia se traduz para o controle de seu espaço físico, a liberdade que o funcionário possui na metodologia aplicada à realização de seu trabalho e sua privacidade individual no local. (SAMANI; RASID; SOFIAN, 2015, tradução nossa). A autonomia impacta diretamente a satisfação e o desempenho no trabalho, sendo, assim, a quarta categoria pesquisada. As empresas A e B serão analisadas através dos depoimentos colhidos durante as entrevistas realizadas nas duas empresas, seguindo o padrão já estabelecido nas outras categorias – evidenciando, ao menos, um depoimento

positivo e um negativo de cada empresa para exemplificar as consequências positivas e as negativas que a adoção do escritório aberto causou nos funcionários.

No decorrer das entrevistas na empresa A, constatou-se uma queda na autonomia em metade dos entrevistados após a mudança do escritório fechado para o escritório aberto. Os entrevistados mais afetados negativamente foram a entrevistada EA-1 e o entrevistado EA-4.

No depoimento da entrevistada EA-1, ela explana que o que afeta negativamente a sua autonomia no trabalho é o fato de que seus materiais de trabalho são movidos ou pegos por outros funcionários sem seu consentimento. Com isso, a entrevistada EA-1 se empenha em achar tais materiais e se sente desconfortável com essa situação. Ela sente que perde tempo com essa empreitada, o que possivelmente explica por que sente que seu desempenho diminuiu após a reforma para o escritório aberto.

"Várias vezes chego no serviço e os papéis que eu estava trabalhando estão na mesa de outra pessoa. Eu não coloquei lá, mas tenho que perder tempo procurando. E é chato também ter que ficar pedindo para os outros devolverem coisas que nem pediram para pegar." **Entrevistada EA-1 sobre sua falta de autonomia no novo ambiente de trabalho.**

O entrevistado EA-4 deixou explícito que, sem as divisórias, se sente vigiado constantemente e que seu espaço de trabalho agora é compartilhado com diversas pessoas, perdendo a sensação de controle e ficando desconfortável.

"[...] Parece que estão tudo de olho no que estou fazendo. Já falei já, todo mundo muito perto assim é bem desconfortável e fica estranho de trabalhar. [...] é como se o espaço nem fosse meu, só compartilhado comigo." **Entrevistado EA-4 sobre sua falta de autonomia no novo ambiente de trabalho.**

Já o entrevistado EA-7 possui uma postura bastante neutra referente à autonomia no novo layout do escritório. Segundo ele, o novo *layout* e a proximidade das pessoas ao seu redor não influenciam, em nada, o seu cumprimento de afazeres.

"Estou há bastante tempo nessa empresa. Sempre trabalhei muito bem e continuo a trabalhar. Não dependo da posição das mesas ou quem senta perto de mim para fazer o meu trabalho."

Realizando uma análise sobre um depoimento positivo em relação à mudança para o layout de escritório aberto, o entrevistado EA-3 aponta um argumento que reflete novamente o estudo de Herbig, Schneider e Nowak (2016, tradução nossa), já citado no capítulo 4.2.3. Pelo fato de que o trabalho da entrevistada EA-3 se beneficia com a proximidade física, sua satisfação com a reforma e o novo ambiente de trabalho é mais positiva do que a dos outros. O entrevistado expõe:

"Até então, está tudo ótimo. Minhas coisas estão ao meu alcance e se precisar de algo é só pedir pra alguém do lado. [...] Ninguém me atrapalha no meu serviço, também. [...] É bom ter as pessoas próximas, porque fica mais fácil de cobrar ou entregar algo." **Entrevistada EA-3 sobre o impacto positivo do novo ambiente de trabalho.**

A divergência de opiniões dos entrevistados como EA-3 em relação aos outros entrevistados da empresa A é notada também na empresa B, onde há ocorrências similares em relação à satisfação com a autonomia no ambiente de trabalho.

Na empresa B, em um âmbito geral, a transição de um escritório fechado para um aberto transcorreu bem – na categoria autonomia – entre os funcionários. De forma geral, os funcionários sentiram-se confortáveis sem as divisórias delimitando seus espaços, e, para a realização de seu trabalho, a ausência das divisórias auxiliava na rapidez com que conseguiam se comunicar, tornando o espaço mais eficiente e desconsiderando os pontos negativos descritos na primeira categoria: ruídos.

Exemplificando um depoimento positivo em relação a isso, há um trecho da entrevista com o entrevistado EB-6:

"[...] a rapidez da entrega de documentação e a precisão dos documentos têm aumentando bastante, o que facilita meu trabalho. É melhor que todos estejam perto; dessa forma, é possível focar o trabalho em grupos e acelerar o desempenho de todos." **Entrevistado EB-6 sobre o impacto positivo do novo ambiente de trabalho.**

É interessante ilustrar o acontecimento com a entrevistada EB-4, que mudou de cargo, como já fora previamente mencionado. Sua opinião reflete sua satisfação com o novo cargo e sua nova autonomia na empresa:

"No meu 'novo trabalho', digamos assim, está tudo ótimo. Consigo realizar as coisas com muito mais vontade e empenho e ninguém mexe nas minhas coisas por medo de mexer com algo administrativo. Antes era sempre uma briga, quanto a isso." **Entrevistado EB-4 sobre o impacto positivo do novo cargo e ambiente de trabalho.**

A entrevistada que apresentou o resultado mais negativo dentro todos foi novamente a entrevistada EB-2. Assim como aconteceu na empresa A com o entrevistado EA-4, a entrevistada EB-2 sentia que não conseguia manter seu foco por muito tempo, devido às distrações geradas pelas conversas e à cobrança constante de seus colegas de trabalho. Com as distrações contínuas, seu ritmo de trabalho era interrompido, ocasionando perda de desempenho e de sensação de privacidade no seu ambiente de trabalho. Retirado da entrevista, há o depoimento da entrevistada EB-2:

"Eu perco muito o foco, como falei. É complicado conseguir se concentrar com tanto barulho. Daí é alguém chamando meu nome daqui, alguém pedindo informação de lá, pedindo mais não sei o quê lá... [...] 'Tipo', parece que não consigo fazer o meu serviço com o mesmo ritmo, com tanta gente perto conversando." **Entrevistada EB-2 sobre o impacto negativo do novo ambiente de trabalho.**

Perder o controle sobre o seu espaço de trabalho assim como sua privacidade afeta negativamente o desempenho dos funcionários. (SAMANI; RASID; SOFIAN, 2015, tradução nossa). Na empresa B, os efeitos negativos foram menores devido ao balanço que a facilidade de comunicação trouxe para a eficiência do desempenho no trabalho, ao passo que, na empresa A, nenhum aspecto da metodologia necessária para a realização das funções da empresa fora beneficiada, consequentemente gerando maior insatisfação em relação à perda de sua área de trabalho e de

privacidade. Estabelecido que a autonomia é um princípio fundamental para o bom desempenho de um funcionário, ela pode ser sequestrada se o ambiente de trabalho ou a função não criar um espaço favorável para que ela se desenvolva. O escritório aberto é alvo de diversos estudos que concluem que a autonomia do funcionário diminui consideravelmente quando transferido de um escritório fechado para um aberto, fazendo com que seu desempenho e sua atenção ao realizar sua função também sofram. (LEDER *et al.*, 2016, tradução nossa), (SAMANI; RASID; SOFIAN, 2015, tradução nossa), (SMITH-JACKSON *et al.*, 2015, tradução nossa).

A pesquisadora, a partir da análise dos resultados obtidos dos depoimentos dos funcionários, conseguiu concluir que essa categoria era definidora do desempenho dos funcionários, a partir dos traços individuais de cada um. Os entrevistados mais tímidos possuíam uma visão bem mais negativa em relação ao controle do seu espaço do que os entrevistados que possuíam características mais extrovertidas. Com isso dito, a sensação de perda de seu espaço pessoal e de privacidade é notavelmente maior em alguns entrevistados, fazendo com que se sintam reprimidos ou sem controle sobre a situação, afetando diretamente seu desempenho na empresa.

4.2.5 Quinta categoria de análise qualitativa: Desempenho

Possuir um funcionário com alto desempenho é de essencial prioridade para qualquer empresa. Para que um funcionário atinja o seu desempenho máximo, todas as categorias anteriores servem de linhas-guia para o planejamento de um escritório funcional e adequado para o exercício das atividades do funcionário, o qual será diretamente afetado pelas categorias pesquisadas. O planejamento desses escritórios não acompanha a aderência que recebem no mercado atual. (SMITH-JACKSON *et al.*, 2015, tradução nossa). Já mencionado nos relatórios anteriores, as empresas A e B tiveram mudanças significativas em seu desempenho geral após a reforma, conforme explanação a seguir.

Dentre as duas empresas, a empresa A foi a que mais sofreu com a mudança para o escritório aberto, embora também tenha havido problemas na empresa B. Antes da reforma, os entrevistados estavam adequados, e a maioria, satisfeita com o escritório dividido pelas divisórias, segundo as entrevistas.

"Se eu rolar minha cadeira um pouco mais pro lado, já estou invadindo o espaço de outra pessoa. Antes era bem mais espaçoso, os cubículos com as divisórias, eu digo." **Entrevistado EA-4 sobre o espaço físico do novo ambiente de trabalho.**

A entrevistada EA-1 ilustra seu descontentamento em relação ao escritório aberto, evidenciando que não possui o mesmo desempenho que possuía no escritório fechado.

"Ando me atrasando bastante em comparação a antigamente. Principalmente com essas histórias de papelada perdida, gente falando toda hora... Me atrapalha bastante." **Entrevistada EA-1 sobre seu desempenho no novo ambiente de trabalho.**

A entrevistada EA-1 relata, em relação às outras categorias de análise, mais informações que, direta ou indiretamente, afetam seu desempenho geral. A constante poluição sonora causada por seus colegas de trabalho, a falta de espaço e de privacidade no ambiente de trabalho, as vívidas lembranças de como o escritório funcionava com as divisórias podem ser percebidas através de seus depoimentos e são elementos que desmotivam a entrevistada no trabalho, reduzindo seu desempenho.

O entrevistado EA-4 também teve seu desempenho reduzido. Ele, durante as entrevistas, apontou os ruídos, a falta de espaço físico e a falta de privacidade como seus maiores problemas em relação ao escritório aberto. Seus depoimentos aparecem em algumas das categorias anteriores, enfatizando esses pontos. Sobre seu desempenho em si, destaca-se esta frase retirada da sua entrevista:

"Sinceramente? Estou desmotivado. Só de pensar que segunda tem que voltar para essa barulheira, já é meio deprimente." **Entrevistada EA-1 sobre seu desempenho no novo ambiente de trabalho.**

Por sua vez, a seguir, serão apresentados dois casos em que os entrevistados perceberam seu desempenho aumentar com o novo *layout* do escritório.

Após a reforma, a entrevistada EA-2 sentiu que seu desempenho aumentou. Ela relatou que, devido à proximidade de todos, seu trabalho se tornou mais fácil de cumprir. Antes, necessitava se mover pela empresa em busca de uma informação, assinatura ou material de escritório que precisava para realizar sua função. Agora, tudo se encontra adjacente a sua mesa, acelerando o cumprimento dos seus afazeres. É possível perceber que, devido a sua interação com o ambiente de trabalho ter aumentado, de forma positiva, seu desempenho também melhorou, segundo ela mesma. Em suas palavras:

"Com todos perto assim, fica mais fácil de pedir uma informação, ou que seja um grampeador mesmo. As mesas todas juntas parecem deixar o espaço pra trabalhar maior também." **Entrevistada EA-2 sobre sua interação com o novo ambiente de trabalho.**

"Muito melhor agora. Trabalho bem mais rápido agora e estou sempre melhorando." **Entrevistada EA-2 sobre seu desempenho no novo ambiente de trabalho.**

O entrevistado EA-5 relatou que está mais satisfeito com seu desempenho após a reforma, de forma simples. O entrevistado EA-5 depõe:

"Olha, sinceramente? Não poderia estar melhor. Eu trabalho bem mais e eu finalmente posso dizer que gosto de vir trabalhar." **Entrevistada EA-5 sobre seu desempenho no novo ambiente de trabalho.**

Reunindo os dados coletados, das oito pessoas integrantes da Empresa A que realizaram a entrevista, quatro pessoas se beneficiaram e tiveram seu desempenho aprimorado, ao passo que as quatro restantes tiveram queda. O entrevistado EA-1 comentou sobre a queda em seu desempenho:

"Eu não consigo trabalhar bem, assim. É toda hora alguém falando, chamando atenção, atendendo o celular... Antes quando 'tinha' as divisórias, era bem mais tranquilo de cada um fazer a sua função e deixar

os outros numa tranquilos." **Entrevistada EA-1 sobre seu desempenho no novo ambiente de trabalho.**

Na empresa B, a entrevistada EB-1 e o entrevistado EB-8 expressam o mesmo argumento elencado pela entrevistada da empresa A EA-2. Estar adjacente aos seus colegas de trabalho agiliza consideravelmente o trabalho dos entrevistados, devido ao percurso que deixam de fazer. Eles sentem que seu desempenho melhorou após a reforma para o escritório aberto. Em suas palavras:

"Trabalho tranquilamente dessa forma, até melhor, acredito eu (se referindo ao novo layout). Digo isso porque era bem chato ficar levantando toda hora e indo na sala dos outros pedir revisão de algo." **Entrevistada EB-1 sobre seu desempenho no novo ambiente de trabalho.**

"Definitivamente melhorou, como falei. É uma mudança boa e revigorou o lugar. A proximidade de todo mundo parece agilizar o trabalho, também. [...] Por consequência, acho que meu desempenho também melhorou." **Entrevistado EB-8 sobre seu desempenho no novo ambiente de trabalho.**

Em contrapartida, o entrevistado EB-7 estava demasiado descontente com a mudança. Diferentemente de seus colegas, que viam a proximidade das mesas e dos funcionários como um fator positivo, agilizando o trabalho, o entrevistado EB-7 não estava satisfeito com a ausência de divisórias. Os ruídos produzidos pelos seus colegas o irritavam, e a falta de controle sobre seu espaço pessoal também o afetava negativamente. Ilustrando essa problemática, há um trecho da entrevista com o entrevistado EB-7:

"Eu me esforço bastante, hein? Me esforço bastante pra funcionar, mas parece que não vai. [...] Gostaria que voltasse ao modelo anterior, cada um no seu canto. Sem barulheira, sem bagunça dos outros na minha mesa, só eu e o meu cantinho. Lá sim, eu 'voava'. Aqui, eu estou mais planando, assim!" **Entrevistado EB-7 sobre seu desempenho no novo ambiente de trabalho.**

Descontentes com a mudança para o escritório aberto na empresa B, somente os entrevistados EB-7 e EB-2 reportaram insatisfação com o novo *layout*. A entrevistada EB-2 relata perder o foco devido aos ruídos, o que acaba atrasando seu trabalho. Seu depoimento pode ser encontrado na seção 2.4.2, referente à autonomia.

Com isso, é possível notar o quanto cada categoria influencia na categoria desempenho, sendo ela apenas um reflexo do quão satisfatórias estão as outras categorias para os funcionários.

Um dos estudos de Smith-Jackson *et al.* (2015, tradução nossa), ainda que com resultados inconclusivos, pode esclarecer o que ocorreu na empresa B. O estudo foi feito com base em um exercício de edição de um documento. Os voluntários do estudo tinham que editar o documento enquanto uma gravação era tocada a fim de distraí-los. Havia dois tipos de gravações sendo usadas, uma com uma voz falando algo coerente e sem qualquer edição e outras com diversas vozes, intercalando-se uma sobre as outras e criando o som de um grupo de pessoas conversando entre si sobre diversos assuntos diferentes. A carga mental sobre os voluntários foi muito maior quando a gravação com diversas vozes era reproduzida, consequentemente os estressando mais. Em um ambiente sem divisórias como o escritório aberto da empresa B, eventualmente as conversas paralelas podem ter afetado o desempenho dos funcionários, mesmo eles desenvolvendo amizades entre si.

O desempenho é o reflexo de todas as categorias anteriores, e o que ele reflete é o quanto o ambiente de trabalho afeta o trabalhador. Se o ambiente de trabalho não consegue considerar o perfil emocional dos funcionários e se adequar a eles, acabando com a negligência apresentada em diversos estudos realizados em relação aos escritórios abertos, a empresa sofrerá com a queda de desempenho do funcionário em decorrência do ambiente barulhento, que sequestra a privacidade dele. (ASHKANASY; AYOKO; JEHN, 2014, tradução nossa). A seguir, um quadro ilustra e sintetiza algumas das informações reunidas, havendo um trecho de cada funcionário referente a todas as cinco categorias de análise, exploradas pelos textos anteriores. Os critérios de avaliação para o desenvolvimento desse quadro foram a interpretação das entrevistas dadas pelos funcionários, somada ao formulário escrito que se encontra no Apêndice A.

Entrevistado	Satisfação	Categoria	Citação do entrevistado	Entrevistado	Satisfação	Categoria	Citação do entrevistado
Empresa A				Empresa B			
EA-1	-	Ruído	"Eu não consigo trabalhar bem, assim. É toda hora alguém falando, chamando atenção, atendendo o celular... Antes quando 'tinha' as divisórias, era bem mais tranquilo de cada um fazer a sua função e deixar os outros numa 'boa', tranquilos"	EB-1	-	Ruído	"Isso não melhorou, definitivamente. Acredito que as divisórias antes reduziam bastante o barulho dos teclados e coisa e tal."
	-	Bem-estar	"Tenho o costume de bater o pé no chão enquanto trabalho. Acabou que isso irritou a pessoa do meu lado e eu tive que parar. Agora fico tentando controlar esse tique e é bem chato. Antes era bem melhor, tanto por causa do som, quanto por essas besteiras assim. "		+	Bem-estar	"Eu adorei esta configuração, para ser sincero. [...] Com todo mundo perto assim, eu finalmente pude conhecer melhor algumas pessoas que trabalham aqui há anos! E, no final, tínhamos bastante em comum, até saímos para tomar umas cervejas nas sextas, esporadicamente, é claro. "
	-	Interação	"Eu não consigo trabalhar bem, assim. É toda hora alguém falando, chamando atenção, atendendo o celular... Antes quando 'tinha' as divisórias, era bem mais tranquilo de cada um fazer a sua função e deixar os outros numa 'boa', tranquilos"		+	Interação	"O novo layout é muito bom, porque eu não preciso mais andar até a sala de cada um para explicar um erro, relatar alguma coisa e tal."

	-	Autonomia	"Várias vezes chego no serviço e os papéis que eu estava trabalhando estão na mesa de outra pessoa. Eu não coloquei lá, mas tenho que perder tempo procurando. E é chato também ter que ficar pedindo para os outros devolverem coisas que nem pediram para pegar."		+	Autonomia	"No começo, tive um pouco de dificuldade para me concentrar, mas agora foi. Trabalho tranquilamente, até melhor, acredito eu."
	-	Desempenho	"Ando me atrasando bastante em comparação a antigamente. Principalmente com essas histórias de papelada perdida, gente falando toda hora... Me atrapalha bastante."		+	Desempenho	"Trabalho tranquilamente dessa forma, até melhor, acredito eu. Digo isso, porque era bem chato ficar levantando toda hora e indo na sala dos outros pedir revisão de algo."
EA-2	Neutro	Ruído	"Não acho tão ruim. Não posso dizer que melhorou, também. Antes já era meio barulhento, também."	EB-2	-	Ruído	"As conversas entre todos são quase incessantes. E, querendo ou não, eu acabo prestando atenção e perdendo o foco no trabalho. Acho terrível, isso."
	+	Bem-estar	"Acho bom ter o pessoal todo por perto. Aliás, fiz mais amigos assim, até planejamos algumas coisas nos sábados e tal"		-	Bem - Estar	"Não estou feliz com o que aconteceu nessa reforma. Eu não sei dizer exatamente, talvez seja só as conversas mesmo, mas não está legal de trabalhar."

	+	Interação	"Com todos perto assim, fica mais fácil de pedir uma informação, ou que seja um grampeador mesmo. As mesas todas juntas parecem deixar o espaço pra trabalhar maior também."		-	Interação	"Acredito que as mesas deveriam ser maiores, agora. Porque, mesmo que sejam encostadas (as mesas) umas nas outras, o pessoal coloca coisas na sua quando não têm espaço na deles. Muito chato, isso."
	+	Autonomia	"Trabalho bem sozinha, mas, como preciso da assinatura de algumas pessoas, é bom que estejam perto."		-	Autonomia	"Eu perco muito o foco, como falei. É complicado conseguir se concentrar com tanto barulho. Daí é alguém chamando meu nome daqui, alguém pedindo informação de lá, pedindo mais não sei o quê lá... [...] 'Tipo', parece que não consigo fazer o meu serviço com o mesmo ritmo, com tanta gente perto, conversando."
	+	Desempenho	"Muito melhor agora. Trabalho bem mais rápido agora e estou sempre melhorando."		-	Desempenho	"Eu perco muito o foco, como falei. É complicado conseguir se concentrar com tanto barulho. [...] 'Tipo', parece que não consigo fazer o meu serviço com o mesmo ritmo, com tanta gente perto, conversando."
EA-3	Neutro	Ruído	"O barulho não me incomoda tanto, na verdade."	EB-3	-	Ruído	"Estou acostumada com o serviço de escritório. Conversas e outros barulhos não me incomodam tanto no desempenho do meu serviço. Mas posso dizer que o barulho realmente, de um modo geral, aumentou consideravelmente."

	+	Bem-estar	"Eu sofro de depressão. Na verdade, eu estava apavorada dessa mudança. Achei que ia ser terrível, todo mundo por perto. [...] Aconteceu o contrário, na verdade. Eu fiz amigos aqui mesmo no escritório e vejo que ando mais disposta a vir trabalhar."		+	Bem-estar	"Posso afirmar, com toda certeza, que o clima no escritório melhorou muito após a mudança. Conheci melhor pessoas que trabalham aqui há anos e até virei comadre de uma funcionária aqui, veja que engraçado."
	+	Interação	"Eu ficava antes isolada escutando música. Agora que conheço melhor o pessoal, é mais divertido trabalhar aqui. [...] Fico feliz de chegar na minha mesa de manhã e esperar todos chegarem e irem sentando, lado a lado."		+	Interação	"Eu acredito que não tenha sofrido grandes alterações neste aspecto. Minha mesa continua do mesmo tamanho e meus materiais até podem sumir de vez em quando, mas é geralmente alguém sentado ao meu lado que pegou emprestado."
	+	Autonomia	"Até então, está tudo ótimo. Minhas coisas estão ao meu alcance e se precisar de algo é só pedir pra alguém do lado. [...] Ninguém me atrapalha no meu serviço, também. [...] É bom ter as pessoas próximas, porque fica mais fácil de cobrar ou entregar algo."		+	Autonomia	"Estou trabalhando nesta empresa há algum tempo. Conheço como ela funciona e o que cada um precisa fazer. Estar perto de todos me permite corrigir erros que estão sendo cometidos no mesmo instante, assim como auxiliar quem precisa. O fato de todos estarem perto auxilia na entrega de documentos. Antes, caminhar ou ter que descer as escadas só para entregar algo era maçante no final do dia."

	+	Desempenho	"Ando bem mais animada pra trabalhar. Acredito que estou me desempenhando bem melhor que antes, por esse motivo."		+	Desempenho	"Definitivamente melhorou (desempenho). Não ter que descer e subir aquelas escadas já me poupa um tempo maravilhoso que posso atribuir ao trabalho."
EA-4	-	Ruído	"Eu achei terrível isso de não ter divisória. Caramba, é toda hora alguém conversando, ou digitando no teclado com os cotovelos, eu não sei. Me tira do sério."	EB-4	Neutro	Ruído	"Olha, não senti tanta diferença assim. Tá certo que tem as conversas e pessoas falando, mas não me afetou, assim."
	-	Bem-estar	"Está muito ruim. Não consigo me concentrar direito com tanta gente me incomodando ao redor. Ainda briguei com o 'indivíduo' lá porque ficou falando besteira do meu lado. "		+	Bem-estar	"Eu estou bem mais feliz trabalhando aqui. Conversando com 'fulano', eu acabei vendo que me encaixava muito melhor na parte administrativa da empresa. Conversei com o dono aqui da empresa e ele me transferiu para lá. Eu gosto bastante desta parte de administração [...]. Enfim, estou bem mais contente lá."
	-	Interação	"Se eu rolar minha cadeira um pouco mais pro lado, já estou invadindo o espaço de outra pessoa. Antes era bem mais espaçoso – os cubículos com as divisórias, eu digo."		+	Interação	"Com todos perto, consigo cobrar e explicar as coisas na voz, mesmo. Isso é bem bacana pois não quero ser a chata do administrativo [...]. Então, facilita bastante meu trabalho ter todo mundo ao alcance, assim."
	-	Autonomia	"[...] Parece que estão tudo de olho no que estou fazendo. Já falei já, todo mundo muito perto assim é bem desconfortável e fica estranho de		+	Autonomia	"No meu 'novo trabalho', digamos assim, está tudo ótimo. Consigo realizar as coisas com muito mais vontade e empenho e ninguém mexe nas minhas coisas por medo de mexer com

			<i>trabalhar. [...] é como se o espaço nem fosse meu, só compartilhado comigo."</i>				<i>algo administrativo. Antes era sempre uma briga, quanto a isso."</i>
	-	Desempenho	<i>"Sinceramente? Estou desmotivado. Só de pensar que segunda tem que voltar para essa barulheira, já é meio deprimente."</i>		+	Desempenho	<i>"Consigo realizar as coisas com muito mais vontade e empenho [...]. Agora, saio daqui todo dia sabendo que valeu a pena vir trabalhar."</i>
EA-5	Neutro	Ruído	<i>"É bem tranquilo. Eu acho bem tranquilo. Parece bastante com a minha casa."</i>	EB-5	Neutro	Ruído	<i>"Não me importo com o que os outros estejam fazendo. Mesmo que façam barulho, continuo fazendo meu trabalho."</i>
	+	Bem-estar	<i>"Eu sou suspeito de falar, mas adorei a mudança. Conheci uma pessoa bem especial aqui, graças a ela começar a trabalhar perto de mim, e estamos namorando! E está indo muito bem."</i>		Neutro	Bem-estar	<i>"É trabalho. Venho aqui, faço o que preciso fazer e volto no outro dia. Se eu tivesse que dizer como me sinto em relação a essa reforma, diria 'indiferente'."</i>
	+	Interação	<i>"Minha mesa tem uma boa altura e a única pessoa que mexe nela é a minha namorada, porque tem TOC. Estamos sempre cuidando para deixar o lugar bem organizado e funcional. Meu trabalho anda bem mais fácil, agora."</i>		Neutro	Interação	<i>"Minha mesa continua igual e minhas coisas estão ali. Contanto que não sumam e desarrumem elas, tudo certo."</i>

	+	Autonomia	<i>"Trabalho bem. Minha tela é um pouco pequena, mas nada que eu possa reclamar. Meus horários são bons e tenho tudo que preciso. Acho que até é melhor de trabalhar, com todo mundo perto."</i>		Neutro	Autonomia	<i>"Continuo realizando meu trabalho, como sempre fiz."</i>
	+	Desempenho	<i>"Olha, sinceramente? Não poderia estar melhor. Eu trabalho bem mais e eu finalmente posso dizer que gosto de vir trabalhar."</i>		Neutro	Desempenho	<i>"Sempre trabalhei muito bem, pode perguntar a qualquer um. Continuo realizando meu trabalho, como sempre fiz."</i>
EA-6	-	Ruído	<i>"Eu realmente não gosto de tanto barulho, fico nervoso. Eu não me dou bem com muita gente no mesmo lugar."</i>	EB-6	Neutro	Ruído	<i>"Sinceramente, estou acostumado com isso. O barulho não me afeta, realmente."</i>
	-	Bem-estar	<i>"Eu não gosto muito de conversar. Gosto de ficar no meu canto, trabalhando sozinho. Do jeito que o escritório está agora, eu não consigo produzir direito e ainda me estresso. "</i>		+	Bem-estar	<i>"Eu conheci melhor algumas pessoas daqui. Até, aliás, ganho carona do 'fulano' para vir todo dia para cá (local do trabalho). Se não tivesse acontecido a mudança, acho que eu não teria descoberto que fazemos o mesmo trajeto. [...] Chegar mais cedo me faz sair mais cedo, também, o que é muito bom."</i>
	-	Interação	<i>"Eu não quero atrapalhar a conversa dos outros, mas elas realmente me atrapalham. Quando vou falar alguma coisa, todos param o que</i>		+	Interação	<i>"Não estou tendo problema algum com o novo layout da empresa. Levou alguns dias para se acostumar, de fato. Mas a rapidez da entrega de documentação e a precisão dos</i>

			<i>estão fazendo para me ouvir. Gera um 'climão', sabe? Não me sinto à vontade de falar nada, justamente por isso."</i>				<i>documentos têm aumentando bastante, o que facilita meu trabalho."</i>
	-	Autonomia	<i>"Acho difícil me concentrar para trabalhar. Eu não trabalho bem, como falei. Eu gostava do meu canto, onde ninguém me incomodava."</i>		+	Autonomia	<i>"[...] a rapidez da entrega de documentação e a precisão dos documentos têm aumentando bastante, o que facilita meu trabalho. É melhor que todos estejam perto; desta forma, é possível focar o trabalho em grupos e acelerar o desempenho de todos."</i>
	-	Desempenho	<i>"Meu desempenho? Ah, com certeza diminuiu, com certeza. "</i>		+	Desempenho	<i>"Particularmente, acredito que, com a otimização da empresa nesta reforma, tenha acelerado o desempenho de todos, o meu incluso."</i>
EA-7	+	Ruído	<i>"Eu gosto das conversas. Acho bem legal porque une todos. O pessoal fala de algo aqui, o outro lá responde e acaba todo mundo se conhecendo."</i>	EB-7	-	Ruído	<i>"O barulho aumentou muito, nossa Senhora. É uma bateção de teclado e gente falando que não acaba mais."</i>
	+	Bem-estar	<i>"Então, no começo era meio estranho. Chefe sentou do meu lado. Mas já o conhecia há bastante tempo. Trabalho oito anos nessa empresa, afinal. Mas, no fim, ele me ajuda</i>		-	Bem-estar	<i>"Tá muito ruim trabalhar aqui. Tem sempre uns 'zoiúdo' de olho no que você está digitando e te querendo meter o 'bedelho' no que tais fazendo. Bem ruim isso, eu não gosto."</i>

			<i>bastante e já está ali do lado para revisar o meu trabalho."</i>				
	+	Interação	<i>"Consigo trabalhar bem tranquilo com o meu espaço. Não posso reclamar."</i>		-	Interação	<i>"Bom, como eu falei, todo momento tem alguém conversando com alguém. [...] É gente pegando coisas da tua mesa, é arrastar de cadeira pra cá e pra lá. Eu posso dizer que a minha mesa já é de todos, não é mais minha, não."</i>
	Neutro	Autonomia	<i>"Estou há bastante tempo nessa empresa. Sempre trabalhei muito bem e continuo a trabalhar. Não dependo da posição das mesas ou quem senta perto de mim para fazer o meu trabalho."</i>		-	Autonomia	<i>"Eu me esforço bastante, hein? Me esforço bastante pra funcionar, mas parece que não vai. É muita gente em cima da gente, enquanto trabalha, não consigo assim."</i>
	+	Desempenho	<i>"Meu desempenho é sempre muito bom e vai continuar melhorando!"</i>		-	Desempenho	<i>"Eu me esforço bastante, hein? Me esforço bastante pra funcionar, mas parece que não vai. [...] Gostaria que voltasse ao modelo anterior, cada um no seu canto. Sem barulheira, sem bagunça dos outros na minha mesa, só eu e o meu cantinho. Lá sim, eu 'voava'! Aqui, eu estou mais planando, assim."</i>

EA-8	-	Ruído	"Deus me livre. Tem momentos que eu acho que estou numa feira. Ninguém tem noção, parece."	EB-8	+	Ruído	"Gostei bastante da reforma, mas o barulho de agora é realmente bem maior. Talvez seja porque sempre existiu, né? A gente que não havia prestado atenção porque cada um estava no seu canto."
	-	Bem-estar	"Eu sento do lado do chefe. E, mesmo que eu goste dele, eu não consigo abrir um documento no Word sem achar que ele está olhando cada palavra que escrevo. Saio do trabalho todo estressado por passar o dia inteiro estressado com esse tipo de coisa."		+	Bem-estar	"Acho que revigorou o lugar essa mudança toda. Todos trabalhando perto é uma novidade, e eu estou gostando das conversas e do clima da empresa."
	-	Interação	"Mesmo sendo as mesmas mesas de antes, parece que não tem o tamanho de quando tinha as divisórias. O único lado bom é que consigo colocar minha pilha de relatórios do lado do meu monitor e esconder dos olhos alheios."		+	Interação	"Todos trabalhando perto é uma novidade [...]. Acredito que também o trabalho anda bem mais rápido, porque antes era um corre daqui e corre de lá pra receber e repassar documentos e decisões. Agora ficou bem mais fácil com a proximidade."
	-	Autonomia	"Trabalhar, eu continuo trabalhando normal. Mas é estranho, como falei, não me sinto muito bem com o chefe ali do lado. Acho que ninguém se sentiria, não é?"		+	Autonomia	"Acho que, pelo pessoal todo conversando, parece que o ambiente ficou mais informal, não sei dizer. [...] Só sei dizer que consigo trabalhar melhor com esse clima. Não me sinto tão engessado como antigamente."

	-	Desempenho	<i>"Eu sempre trabalhei muito bem, modéstia à parte. Estou tendo bastante dificuldades agora, com essa mudança. Talvez eu me acostume daqui a pouco."</i>		+	Desempenho	<i>"Definitivamente melhorou, como falei. É uma mudança boa e revigorou o lugar. A proximidade de todo mundo parece agilizar o trabalho, também. [...] Por consequência, acho que meu desempenho também melhorou."</i>
--	---	-------------------	---	--	---	-------------------	--

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar a satisfação dos funcionários de duas empresas em relação à mudança de um escritório com divisórias para um escritório aberto, assim como ilustrar os principais elementos que interferem na satisfação dos trabalhadores em relação aos benefícios observados em trabalhar em ambientes abertos e flexíveis.

Para tanto, a pesquisadora realizou um estudo em duas empresas que haviam realizado uma mudança de um escritório fechado para um aberto. Através da metodologia proposta por Bardin (2011), foram realizadas análises de cinco categorias que visavam compreender as problemáticas do lugar, assim como expô-las, ao passo que também geraram informações importantes para conclusões referentes ao ambiente e como ele se relaciona como os funcionários.

A motivação para o estudo teve como base a experiência da autora, já que ela teve experiências próprias em ambas as situações no decorrer de sua carreira. Tendo em vista que, em sua carreira como arquiteta, ocasionalmente, recebe clientes com intenções de reformular suas empresas, a autora percebeu a possibilidade de estudar a fundo a questão dos benefícios e dos malefícios do escritório aberto em relação aos escritórios fechados com este trabalho.

As empresas estudadas – Contabilidade Laguna e Mayer Dias Advogados Associados – foram as duas empresas que sofreram a mudança de um escritório fechado para um aberto dentro do período de doze meses, o que foi estabelecido pelo método de análise utilizado. Ambas foram clientes anteriores da autora, facilitando o contato e a realização da pesquisa dentro dos ambientes e com os funcionários.

Na empresa A – Contabilidade Laguna –, o intuito da reforma era integrar melhor os funcionários, visto que, segundo o proprietário da empresa, o tempo investido na copa da empresa tomava um tempo muito maior que o aceitável, e o proprietário desejava participar mais do dia-a-dia da empresa. Visto que, no escritório aberto, também há melhor aproveitamento do espaço físico, possibilitando a contratação de mais funcionários, o proprietário da empresa decidiu aplicar essa configuração.

As plantas baixas encontradas no capítulo 3.5.2 ilustram as mudanças ocorridas na empresa A. Em resumo, as divisórias que separavam os funcionários em cubículos foram removidas, e algumas, reutilizadas para separar a sala do proprietário

da empresa da sala de reuniões. As mesas onde os funcionários se sentavam foram reutilizadas e movidas umas para perto das outras, criando pequenos núcleos de trabalho. Com isso, a empresa disponibilizou mais espaço físico para usar.

Apesar do otimismo do proprietário, uma parcela dos funcionários da Contabilidade Laguna relatou diversos problemas com a mudança para o escritório aberto. Esses funcionários estavam insatisfeitos com a mudança por causa de desconforto, estresse, perda do controle sobre seu próprio espaço de trabalho e falta de privacidade. Já a outra parcela dos funcionários relatou que a proximidade física das mesas acelerava seu trabalho, induzia conversas amigáveis entre os funcionários, facilitava o acesso aos funcionários, dentre outros impactos positivos. Com isso, a satisfação da Contabilidade variou bastante, dependendo do funcionário entrevistado.

Contudo, os funcionários da Contabilidade Laguna tiveram uma aversão à mudança para o escritório aberto maior que a empresa B – Advocacia Mayer.

Na empresa B, o intuito da reforma era agilizar os processos burocráticos da empresa. Visto que a empresa necessita da aprovação, análise e conferência de diversos documentos gerados, a movimentação dos funcionários entre suas divisórias incomodava o proprietário. Dessa forma, a solução que encontrou foi adotar o escritório aberto, resolvendo o problema e possibilitando, assim, o mesmo benefício de aumentar o número de funcionários do local.

Os funcionários da Advocacia Mayer mostraram-se mais satisfeitos durante as entrevistas realizadas pela autora. O escritório aberto realmente os auxiliava em seu trabalho, acelerando a velocidade com a qual processavam toda a documentação entre si. Com isso, o desempenho da empresa melhorou e, notando essa melhora, os funcionários sentiram-se mais produtivos por consequência.

Apesar disso, houve dois funcionários em especial que se encontravam bastante descontentes com a mudança e não conseguiam se adaptar bem. Seus descontentamentos se baseiam na falta de privacidade, nos ruídos constantes e na perda do controle de seu espaço pessoal de trabalho, similar aos problemas encontrados pelos funcionários na Contabilidade Laguna.

O surpreendente aconteceu três meses após as entrevistas e as análises dos funcionários, quando o proprietário da Advocacia Mayer procurou a autora novamente para retornar o escritório para um formato que utilizasse as divisórias novamente – da mesma forma que o formato antigo. O proprietário constatou que, apesar de o escritório aberto ter funcionado bem por um tempo, os malefícios superaram os

benefícios. Reclamações de perda de espaço pessoal e de privacidade e ruídos se tornaram bem comuns, segundo o proprietário. A advocacia tem funcionado com as divisórias desde então.

Para que a satisfação do funcionário após a mudança do escritório fechado para o aberto fosse medida, utilizou-se da metodologia de Bardin (2011). Com isso, as cinco categorias de análise, utilizadas neste trabalho, foram examinadas a partir de entrevistas. Depois de concluídas as entrevistas, os problemas e as qualidades em relação às categorias foram identificados e analisados.

É possível notar que, dentre todas as categorias, a categoria ruído foi a que recebeu o maior número de insatisfações. Em absoluto, nenhum funcionário comentou qualquer impacto positivo que o escritório aberto trouxe em relação à poluição sonora no ambiente de trabalho. É possível resumir a satisfação de todos os entrevistados em relação ao ruído como neutra ou negativa, o que é uma reação esperada, visto que as divisórias que inibiam os sons produzidos pelos funcionários foram removidas.

Entre as categorias, é possível observar que algumas das cinco categorias se relacionam umas as outras até certo ponto, principalmente a categoria desempenho: quando um funcionário relatava que estava insatisfeito com os ruídos produzidos pelos seus colegas de trabalho, o ruído comumente era relacionado à queda do desempenho ao final da entrevista. Quando o ruído não era a causa da redução do desempenho percebida pelo funcionário, as outras categorias apareciam em seus depoimentos. Como dito anteriormente, o desempenho é um reflexo de todas as outras categorias.

Esta pesquisa apresenta a importância do planejamento antes de acontecer uma mudança de um escritório fechado para um aberto. Para isso, servem todas as análises e entrevistas realizadas que ilustram o quadro de satisfação das empresas que fizeram parte deste estudo. Portanto, esta pesquisa contribui para a prática e para a teoria da satisfação dos funcionários na transição de escritórios fechados para escritórios abertos, aumentando o campo de visão sobre o assunto.

As empresas que visam à mudança de um escritório fechado para um aberto devem atentar em atender às necessidades básicas de um bom ambiente de trabalho. Através desta pesquisa, é possível citar algumas considerações importantes para que essa transição ocorra de maneira equilibrada e com pouco atrito, a saber: (1) manter o volume controlado no ambiente de trabalho, diminuindo o estresse gerado no local, (2) garantir espaço físico adequado para a realização das atividades propostas para

o funcionário, pois ele necessita disso para desempenhar seus afazeres em sua totalidade, (3) garantir que ele possui autonomia em seu espaço, para que cumpra as tarefas em seu ritmo, sem interrupções, e, se possível, (4) possibilitar um horário em que todos possam socializar, pois, de acordo com os achados desta pesquisa, isso influencia positivamente no desempenho e na autonomia dos funcionários.

Os objetivos foram cumpridos por parte da pesquisadora. A satisfação dos usuários dos escritórios – assim como a sua interação com ele – foram analisadas, cumprindo o objetivo principal proposto. Paralelamente ao cumprimento do objetivo geral, os específicos também foram concluídos mediante as descrições do processo de reformulação ocorrido nos escritórios pesquisados, das análises da satisfação dos funcionários em relação ao espaço físico antes e depois da reformulação e da compreensão das mudanças no trabalho e do trabalhador, levando em consideração a reformulação do espaço físico.

Em relação à bibliografia utilizada, ela instrui, com clareza, sobre o assunto abordado. Os autores utilizam testes ímpares para gerar um espectro vívido da realidade do problema e como ele deve ser abordado. Fazendo uso deles, a pesquisadora realizou as pesquisas e as análises com mais entendimento e coesão.

Considera-se como limitação desta pesquisa a impossibilidade da análise e da entrevista terem sido realizadas também antes de a transição ocorrer – do escritório fechado para o aberto – nas empresas estudadas, visando compreender, de maneira mais qualificada, as motivações dos funcionários, o que os satisfazia e o que os frustrava no escritório fechado, a fim de obter uma percepção maior sobre as problemáticas existentes nos escritórios fechados, que a transição possa ter solucionado indiretamente. Também se pode considerar que, utilizando o método das categorias de análise proposto por Bardin, categorias como “privacidade”, que podem ser igualmente impactantes como as cinco demais, não são analisadas.

Para aprofundar a compreensão do assunto, a pesquisadora sugere, a partir desta dissertação, a extensão das análises e das entrevistas aos proprietários das empresas estudadas. Tais entrevistas podem possibilitar uma visão ímpar referente ao assunto, assim como informações privilegiadas referentes a diversos temas que o proprietário poderia possuir.

Mesmo o problema não tendo sido resolvido ou mesmo não se encontrando solução para ele, a pesquisadora possui algumas sugestões. Durante a pesquisa, fica evidente a necessidade de um estudo aprofundado em relação aos funcionários que

utilizarão o espaço. São eles a essência de toda a empresa e o único componente imutável na reforma.

Sugere-se, através deste estudo, que sejam realizados testes e/ou entrevistas que visem abordar as emoções dos funcionários em relação aos seus colegas de trabalho, a sua função e a como desempenham seu trabalho em um meio com volume elevado. Após este estudo, sugere-se buscar novas formas de inibir esses ruídos gerados pelos funcionários, visto que, em grande parte dos estudos realizados, assim como nesta própria pesquisa, a poluição sonora – proveniente das conversas, dos telefones e dos equipamentos – é apontada como um dos maiores intensificadores de estresse e de insatisfação com o escritório aberto.

Sabendo disso, um planejamento adequado como contramedida a este problema deve ser realizado cuidadosamente. Planejar e executar um escritório aberto é de extrema complexidade e necessita de cuidado com cada aspecto arquitetônico implantado. Planejar e executar um escritório aberto que agrade a todos, baseando-se nas análises deste estudo, é utópico.

Tendo em vista a complexidade do tema e de suas definições, a dissertação resulta de um olhar singular em torno da realidade de escritórios abertos, a partir de experiências no campo da arquitetura e da administração, e orientado pelas escolhas da autora. Esta pesquisa contribui para a teoria e para a prática em administração ao possibilitar uma ampliação do campo de visão relativo aos impactos que os diferentes tipos de escritórios e de espaços físicos de trabalho acarretam na satisfação dos funcionários, pretendendo somar-se a outros estudos desenvolvidos sobre o tema.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTMAN, I. **The Enviroment and Social behavior: privacy, personal space, Territory and Crowding**. Brook/Cole, Monterey, CA, 1975.

ASHKANASY, N. M.; AYOKO, O. B.; JEHN, E. K. A. **Handbook of Conflict Management Research**. [s.l.]: EE, 2014.

ANDRADE, C. M. A. **A história do ambiente de trabalho em edifícios de escritórios: um século de transformações**. São Paulo: C4, 2007.

ALCADIPANI, R.; ALMEIDA, A. O feitiço incluiu o feiticeiro: uma análise sobre a implementação de um escritório aberto. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

_____. **Analise de Conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

BANBURY, S. P.; BERRY, D. C. Office noise and employee concentration: identifying causes of disruption and potencial improvements. **Ergonomics**, v. 48, n. 1, p. 25-37, 2005.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

BECKER, F. D. **The successful office: how to create a workspace that's right for you**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

BECKER, F. D.; STEELE, F. **Workplace by design: mapping the high-performance**. California: 350 Sansome Street, 1995.

BERGSTRÖM, J.; MILLER, M.; HORNEIJB, E. Work environment perceptions following relocation to open-plan offices: A twelve-month longitudinal study. **Health Sciences Centre, Lund University**, v. 1, 2015.

BOJE, A. **Open-plan offices**. London: Business Books, 1971.

BORDASS, A. L. B. Productivity in buildings: the 'killer' variables. **Building Research & Information**, v. 27, n. 1, p. 4-19, 1999.

BORDASS, B. *et al.* Assessing building performance in use 2: technical performance of the Probe buildings. **Building Research & Information**, v. 29, n. 2, p. 11, 2001a.

_____. Assessing building performance in use 3: energy performance of the Probe buildings. **Building Research & Information**, v. 29, n. 2, p. 15, 2001b.

BORDASS, B.; LEAMAN, A.; RUYSEVELT, P. Assessing building performance in use 5: conclusions and implications. **Building Research & Information**, v. 29, n. 2, p. 14, 2001c.

BOYCE, P. R. User's assessments of a landscaped office. **Journal of Architectural Research**, v. 3, p. 44-62, 1974.

BRENNAN, A.; CHUGH, J. S.; KLINE, T. Tradicional versus open office design: a longitudinal field study. **Environment and behavior**, v. 34, p. 279-299, 2002.

BRENNAN, A.; CHUGH, J. S.; KLINE, T. Traditional versus Open Office Design. **Sage Journals**, v. 34, p. 279-299, mai. 2012.

BRILL, M.; MARGULIS, S. T.; KONAR, E. **Using office design to increase Productivity**. Buffalo, NY: Workplace Design and Productivity, Inc, 1984a. v. 1.

_____. **Using office design to increase Productivity**. Buffalo, NY: Workplace Design and Productivity, Inc. 1984b. v. 2.

BODIN-DANIELSSON, C.B.; BODIN, L. Office type in relation to health, well-being, and job satisfaction among employees. **Environment and Behavior**, v. 40, p. 636-668, 2008.

BUILDING OWNERS AND MANAGERS ASSOCIATION INTERNATIONAL & URBAN LAND INSTITUTE. **What office tenants want: 1999 BOMA/ULI office tenant survey report**: BOMA International: Urban Land Institute. Urban Land Institute, 1999.

BURRELL, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. Tradução de: Mário Couto Soares Pinto. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tania. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1.

CARLOPIO, J. R. Construct validity of a physical work environment satisfaction questionnaire. **Journal of Environmental Psychology**, v. 27, p. 177-189, 1996.

CENTRO CANADENSE PARA A COMUNICAÇÃO. Eficácia da comunicação participativa. **Journal of Human Development**, v. 40, n. 9, p. 422-423, 2003.

CHAMBEL, M. J.; SANTOS, M. V. dos. Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família. **Estudos de Psicologia**, v. 26, n. 3, jul./set., 2009.

COHEN, R. *et al.* Assessing building performance in use 1: the Probe process. **Building Research & Information**, v. 29, n. 2, p. 18, 2001.

COHEN, S. Environmental load and the allocation of attention. In: BAUM, J. E. S. A.; VALINS, S. (Eds.). **Advances in environmental psychology**. The urban environment. Hillsdale, NJ: Erlbaum. 1978. v. 1.

COSTA, A. P. L.; VILLAROUÇO, V. Ergonomic analysis of the use of open-plan offices in Brazilian public sector offices. **Master Design**, v. 41, 2012.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed method approaches**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.

CROOME, D.J.C. **Specifying Indoor Climate**. London: E&FN SPON, 1997.

DAVIS, G.; SZIGETI, F. Functional programming and evaluation – from theory to practice 1965 to 1997 – thirty-two years of professional practice at “bridging the gap”. In: AMIEL, M. S.; VISCHER, J. C. (Eds.). **Space Design and Management for Place Making**: EDRA, 1997.

_____. Programming, space planning, and office design. **Environment and Behavior**, v. 14, n. 3, p. 299-317, 1982.

DAVIS, G.; VENTRE, F. T. **Performance of Buildings and Serviceability of Facilities**. Philadelphia, PA: ASTM, 1990.

DE CROON, E. M. *et al.* The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. **Ergonomics**, v. 48, n. 2, p. 119-134, 2005.

DILLMAN, D. A. **Mail and Internet surveys**: the tailored design method. Hoboken, NJ: Wiley, 2007.

DUFFY, F. Office design and organizations: 1 Theoretical basis. **Environment and Planning B**, v. 1, n. 1, p. 105-118, 1974a.

_____, F. **Office Interiors and Organizations – A Comparative Study of the Relation Between Organizational Structure and the Use of Interior Space in Sixteen Office Organizations**. Princeton, NJ: Princeton University, 1974b.

_____. Justifying place in a virtual world. In: O'DONNELL, Kevin; WAGENER, Wolfgang (Eds.). **Connected Real Estate**. Walmer: Torworth Publishing, 2007.

DUFFY, F.; HANNAY, P. **The changing workplace**. London: Phaidon, 1992.

DUFFY, F.; LAING, A., CRISP, V. The responsible workplace: the redesign of work and offices. **Ergonomics**, v. 48, n. 2, p. 119-134, 1993.

DUFFY, F. *et al.* **Design for change**: the architecture of DEGW. Basiléia: Birkhaueser, 1998.

DUFFY, F.; TANIS, J. A vision of the new worplace. In: **Site Selection and Industrial Developmente**. Atlanta: Conway, 1993.

ELOVAINIO, M. *et al.* Organizational and individual factors affecting mental health and job satisfaction: A multilevel analysis of job control and personality. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 5, n. 2, p. 269-277, 2000.

EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. San Francisco, 5 mai. 2017. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:P%C3%A1gina_principal> Acesso em: 11 set. 2017.

FISCHER, G. N. Espaço, identidade e organização. In: CHANLA, Jean François. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAURS, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

HADDOCK, G.; MAIO, G. R. **Contemporary perspectives on the psychology of attitudes**. New York, NY: Psychology Press, 2004.

HEIMSTRA, N. W.; McFARLING, L. H. **Psicologia ambiental**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1978.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. Cleveland, OH: World Pub. Co, 1966.

HERBIG, B.; SCHNEIDER, A.; NOWAK, D. Does office space occupation matter? The role of the number of persons per enclosed office space, psychosocial work characteristics, and environmental satisfaction in the physical and mental health of employees. **Indoor Air**, v. 5, out. 2016.

INAMIZU, N. Positive effect of non-territorial office on privacy: allen's experiment secret. In: **Annals of Business Administrative Science**, v. 12, 2013.

KANT, I. **Grundlegung zur Metaphysik der Sitten**. Hamburg: Felix Meiner, 1994.

KANTER, R. M. Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, mar. 1977.

KONAR, E. *et al.* Status demarcation in the office. **Environment and Behavior**, v. 14, n. 5, p. 561-580, 1982.

KOVÁCS, I. Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. **Sociologia, problemas e práticas**, n. 52, p. 41-65, 2006.

LAING, A., DUFFY, F. **New environments for working: the re-design of offices and environmental systems for new ways of working**. London: Construction Research Communications Ltd, 1998.

LAING, A. *et al.* **New Environments for working: the re-design of offices and environmental systems for new ways of working**. Londres: Taylor & Francis e-library, 2004.

LAING, A. New patterns of work: the design of the office. In: WORTHINGTON, John (Ed.). **Reinventing the workplace**. 2. ed. Oxford: Architectural Press/Elsevier, 2006.

LANDSBERGER, H. A. **Management and the worker: its critics, and developments in human relations in industry**. Ithaca, NY: Cornell University, 1958.

LEAMAN, A. Dissatisfaction and office productivity. **Facilities**, v. 13, n. 2, p. 13-19, 1995.

LEFEBVRE, Henri. **The production of space**. Malden, MA: Blackwell Publishing, 1991.

LEDER; Solange. *et al.* Effects of office environment on employee satisfaction: a new analysis. **Building Research & Information**, v. 44, 2016.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Bookman Editora, 2012.

MARANS, R. W., SPRECKELMEYER, K. F. **Evaluating built environments**: a behavioral approach. Survey Research Center Institute for Social Research University of Michigan. Ann Arbor, MI: Architectural Research Laboratory College of Architecture and Urban Planning University of Michigan. 1981.

MARANS, R. W.; SPRECKELMEYER, K. F. Evaluating Open and Conventional Office Design. **Environment and Behavior**, v. 14, n. 3, p. 333-351, 1982.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. de C. Satisfação no trabalho – uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, n. 112, 2005.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing Qualitative Research**. [s.l.]: Sage Publications, 2016.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. 2008. Disponível em: <http://digitalrepository.unm.edu/lasm_en/47>. Acesso em: 11 set. 2017.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

THE NATIONAL Human Activity Pattern Survey (NHAPS): a resource for assessing exposure to environmental pollutants. **Journal of Exposure Analysis and Environmental Epidemiology**, v. 11, p. 231–252, 2001.

OLDHAM, G. R.; BRASS, D. I. J. Employee reactions to an open-plan office: a naturally occurring quasi-experiment. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 2, p. 267-284, 1979.

PALEN, L.; DOURISH, P. Unpacking ‘privacy’ for a networked world. CHI 03 Proceedings of the SIGCHI. **Conference on Human Factors in Computing Systems**, ACM, New York, NY, p. 129-136, 2003.

PENN, A.; DESYLLAS, J.; VAUGHAN, L. The space of innovation: interaction and communication in the work environment. **Environment and Planning B: Planning and Design**, v. 26, p. 193-218, 1999.

PERSOON, S. V.; HÖNGENS, T. Acoustic Measurements in Retrofit Buildings Lead to a Sustainable Design of a (Semi-)Open Plan Office. **ScienceDirect**, v. 78, 2015.

PILE, J. **Interiors 3rd book of offices**. New York: Whitney Library of Design, 1976.

PROCÓPIO, Marcos Luís. **Procópio Reflexões sobre a Avaliação Individual de Desempenho**. 2010. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/3163/reflexoes-sobre-a-avaliacao-individual-de-desempenho.html>> Acesso em: 29 jul. 2018.

RHEINGANTZ, P. A. **Aplicação do modelo de análise hierárquica Coppetec-Cosenza na avaliação do desempenho de edifícios de escritório**. 2000. 334 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2000.

RHEINGANTZ, P. A. *et al.* **Observando a qualidade do lugar**: procedimentos para a avaliação pós-ocupação. Rio de Janeiro: PROARQ/PAU-UFRJ, 2009.

SAMANI, S.; RASID, S. Z. A.; SOFIAN, S. Perceived Level of Personal Control Over the Work Environment and Employee Satisfaction and Work Performance. **Performance Improvement**, v. 54, 2015.

SARWONO, A. E. J. Simulation of Several Open Plan Office Design to Improve Speech Privacy Condition without Additional Acoustic Treatment. **ScienceDirect**, v. 184, 2015.

SEPPANEM, O. A.; FISK, W. Some Quantitative Relations between Indoor Environmental Quality and Work Performance or Health. **HVAC&R Research**, v. 12, 2016.

SEDDIGH, A. *et al.* Does Personality Have a Different Impact on Self-Rated Distraction, Job Satisfaction, and Job Performance in Different Office Types? **Plos One**, 2016.

SMITH-JACKSON, T. *et al.* Open plan offices as sociotechnical systems: What matters and to whom? **Work**, v. 12, n. 4, p. 807-823, 2016.

SOMMER, B. B.; SOMMER, R. **A practical guide to behavioral research**: tools and techniques. New York: Oxford University Press, 1991.

SOMMER, R. The Ecology of privacy. In: PROSHANSKY, Harold; ITTEISON, William; RIVLIN, leanne. **Environmental Psychology**: Man and his physical setting. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1970.

SPRECKELMEYER, K. F. Office relocation and environmental change: a case study. **Environment and Behavior**, v. 25, n. 2, p. 181-204, 1993.

SPREITZER, G. M.; KIZILOS, M. A.; NASON, S. A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. **Journal of management**, v. 23, n. 5, 1997.

STATT, D.A. **The Routledge Dictionary of Business Management**. London: Routledge, 2004.

SUNDSTROM, E. D.; SUNDSTROM, M. G. **Work places**: the psychology of the physical environment in offices and factories. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1986.

SUNDSTROM, E. *et al.* Environmental psychology 1989-1994. **Annual Review of Psychology**, v. 47, p. 485-512, 1996.

SUNDSTROM, E. *et al.* Physical enclosure, type of job, and privacy in the office. **Environment and Behavior**, v. 14, n. 5, p. 543-559, 1982.

SUNDSTROM, E.; HERBERT, R. K.; BROWN, D. W. Privacy and communication in an open-plan office: a case study. **Environment and Behavior**, v. 14, n. 3, p. 379-392, 1982.

SUNDSTROM, E.; SURT, R. E.; KAMP, D. Privacy at work: architectural correlates of job satisfaction and job performance. **Academy of Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 101-117, 1980.

SZILAGYI, A. D.; HOLLAND, W. E. Changes in social density, relationships with functional interaction and perceptions of job characteristics, role stress, and work satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 65, n.1, p. 28-33, 1980.

TAYLOR, F. W. **The principles of scientific management**. New York: London: Harper & brothers, 1911.

VERGARA, S. C.; GOMES, A. P. C. Z. Escritórios abertos: interação ou controle? **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 817-836, 2003.

VISCHER, J. C.; FISCHER, G. N. User evaluation of the work environment: a diagnostic approach. **Travail Humain**, v.68, n. 1, p. 73-96, 2005.

VISCHER, J. **Environmental quality in offices**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989.

_____. **Workspace strategies: environment as a tool for work**. New York: Chapman & Hall, 1996.

VISCHER, J. Will this open space work? **Harvard Business Review**, Mai./jun., 1999. Disponível em: <<https://hbr.org/1999/05/will-this-open-space-work>>. Acesso em: 11 set. 2017.

WICKENS, C. D. et al. **Engineering psychology and human performance applied attention theory**. New York: Routledge, 2016.

WHITE, W. P. **Resources in Environment and Behavior**. Washington: American Psychological Association, 1979.

WRIGHT, T.; CROPANZANO, R. Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. **Journal of Occupational Health Psychology**, fev. 2000.

WINEMAN, J. D. **Behavioral issues in office design**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1986.

_____. Office design and evaluation: an overview. **Environment and Behavior**, v.14, n. 3, p. 271-298, 1982.

YIN, R. K. **Applications of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003a.

_____. **Case study research: design and methods.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003b.

_____. **Estudo de caso: planejamento e método.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZALEWSKA, A. M. Job Satisfaction and Importance of Work Aspects Related to Predominant Values and Reactivity. **International Journal of Occupational Safety and Ergonomics**, v. 5, 1999.

ZAGLAUER, M.; DROTLEFF, H.; LIEBL, A. Background babble in open-plan offices: a natural masker of disruptive speech. **Applied Acoustics**, v. 118, mar. 2017.

ZALESNY, M. D.; FARACE, R. V.; KURCHNERHAWKINS, R. Determinants of employee work perceptions and attitudes – perceived work-environment and organizational level. **Environment and Behavior**, v. 17, n. 5, p. 567-592, 1985.

_____. Traditional versus open offices: a comparison of sociotechnical, social relations, and symbolic meaning perspectives. **Academy of Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 240-259, 1987.

ZAMBROTTI, A. P. Escritórios abertos: interação ou controle? **RAP**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 817-35, jul./ago. 2003.

ZELINSKY, M. **New workplaces for new workstyles.** New York: McGraw-Hill, 1997.

ZIMRING, C. M.; REIZENSTEIN, J. E. Post-occupancy evaluation: an overview. **Environment and Behavior**, v. 12, n. 4, p. 429-450, 1980.

ZIMRING, C.; DALTON, R. C. Linking objective measures of space to cognition and action. **Environment and Behavior**, v. 35, n. 1, p. 3-16, 2003.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA

Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Quais os motivos que o fizeram procurar o emprego aqui?

Qual a sua ligação histórica / familiar / profissional com este local?

Como você descreve/analisa o seu trabalho de maneira geral antes da reforma (escritório fechado)?

Quais são as principais melhorias em relação ao seu trabalho que você acha que ocorreram pós reforma? Pode exemplificar?

De maneira geral, você se sente mais ou menos satisfeito com seu trabalho após a reforma?

(As questões abaixo deverão ser relacionadas e respondidas com a análise antes da reforma e pós reforma)

DESEMPENHO

Relate por favor, sobre seu **desempenho** no trabalho antes da reforma (*layout fechado*). E, após a reforma, você considera ter havido aumento ou diminuição do desempenho em relação ao trabalho? Por quê? Pode exemplificar?

Você se considera mais satisfeito ou menos em relação ao seu desempenho com o novo layout (aberto)? Por quê? Qual motivo o faz chegar a essa conclusão?

O espaço físico atual cumpre e/ou satisfaz as necessidades para o seu desempenho?

Você acredita que a mudança na configuração afetou seu desempenho?

RUÍDO

Em relação à poluição sonora (**ruídos**, barulhos e conversas) no trabalho, como você relata o ambiente antes da reforma? Após a reforma, você considera que houve melhoras ou não? Por quê? Pode citar exemplos?

Você se considera mais ou menos satisfeito em relação ao ruído com o novo layout (aberto)? Por quê? Qual motivo o faz chegar a essa conclusão?

INTERAÇÃO E AUTONOMIA

Em relação a sua **interação** (com colegas, clientes) e **privacidade** no trabalho, como você relata o ambiente antes da reforma? Após a reforma, você considera que houve melhoras ou não? Por quê? Pode citar exemplos?

Relate a respeito da interação e privacidade no seu ambiente atual de trabalho em relação ao anterior.

Você se considera mais ou menos satisfeito em relação à interação e à privacidade com o novo layout (aberto)? Por quê? Qual motivo o faz chegar a essa conclusão?

Você acredita que a mudança na configuração afetou sua interação com as pessoas e autonomia?

AUTONOMIA E CONTROLE

Em relação a sua autonomia e controle (em relação a outras pessoas) no trabalho, como você relata o ambiente antes da reforma? Após a reforma, você considera que houve melhoras ou não? Por quê? Pode citar exemplos?

Descreva a respeito da sua autonomia e controle no seu ambiente atual de trabalho em relação ao anterior.

Você se considera mais ou menos satisfeito em relação a autonomia e controle com o novo layout (aberto)? Por quê? Qual motivo o faz chegar a essa conclusão?

Você acredita que a mudança na configuração afetou sua autonomia?

SAÚDE E BEM ESTAR

E, a respeito do seu bem-estar, saúde e estresse no trabalho, como você considera esses itens antes da reforma? Após a reforma, você considera que houve melhoras ou não? Por quê? Pode citar exemplos?

Relate a respeito da sua autonomia e controle no seu ambiente atual de trabalho em relação ao anterior.

Você se considera mais ou menos satisfeito em relação ao seu bem-estar com o novo layout (aberto)? Por quê? Qual motivo o faz chegar a essa conclusão?

Você acredita que a mudança na configuração afetou seu bem-estar?

Você acredita que a mudança na configuração afetou, de maneira geral, a sua satisfação em relação ao seu trabalho?

Finalizando a entrevista

O entrevistado tem a possibilidade de fazer qualquer comentário adicional, retificações, erratas ou acréscimos em suas respostas, se achar devido, justo ou necessário. Para tal, o entrevistado pode entrar em contato com o pesquisador pelo e-mail deboranardelli@hotmail.com ou pelo (47) 99934-0986.

Caso o entrevistador se depare com uma questão e considerar importante a opinião do entrevistado ou com alguma dúvida referente a alguma resposta, ele pode enviá-la ao entrevistado pelo telefone ou pelo e-mail escritos na **identificação do entrevistado**.

O entrevistado pode manifestar críticas, sugestões ou comentários sobre a forma como a entrevista foi conduzida, sobre as questões apresentadas ou sobre as discussões que surgiram ao longo da entrevista.

O entrevistado pode sugerir outras pessoas (de dentro da sua organização ou não) que podem contribuir com a pesquisa:

Nome: _____

Organização: _____ Função: _____

Cargo: _____ Tel: _____

e-mail: _____

Nome: _____

Organização: _____ Função: _____

Cargo: _____ Tel: _____

e-mail: _____

Posteriormente ao fim da entrevista, o pesquisador irá – utilizando o áudio da entrevista – transcrevê-la para o formato textual. Dessa forma, os riscos de má interpretação das respostas podem ser checados e conferidos pela parte do entrevistado. Assim que o término das transcrições for realizado e as respostas obtidas de forma textual, elas serão enviadas até dia ____/____/2018, para que o entrevistado faça sua avaliação e possíveis correções. A devolutiva será dada até o dia ____/____/2018 e, caso o entrevistado não se manifeste até esta data, o pesquisador considera que o entrevistado concorda com todos os dados e interpretações.

APÊNDICE B – ROTEIRO DA PESQUISA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS – UNISINOS

ESCRITÓRIOS ABERTOS E SATISFAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE INTERAÇÃO E DE AUTONOMIA

Meu nome é Débora Nardelli e, em parceria com a Universidade do Vale do Rio Sinos (UNISINOS), venho, através deste questionário, buscar dados para minha pesquisa. Esta tem o objetivo de identificar, qualificar e perceber a satisfação do funcionário em relação a escritórios abertos.

A pesquisa realizada hoje foca em levantar dados com as respostas dos funcionários ao questionário, antes da reforma que alterou a empresa, que atualmente utiliza uma tipologia de escritório fechado, para um *layout* de escritório aberto.

Em contrapartida, um relatório com os resultados atingidos com esta coleta de dados será enviado eletronicamente para os participantes da pesquisa. Por se tratar de um trabalho acadêmico, será garantido total sigilo quanto à identidade do entrevistado e ao nome da empresa.

A entrevista recebe de bom grado toda e qualquer fala livre, sincera, espontânea e fidedigna que o entrevistado desejar – principalmente levando em consideração sua opinião e conhecimento pessoal, profissional e lógico para responder o questionário. O entrevistado pode se utilizar de exemplos e fazer comentários específicos ou gerais sobre os tópicos mencionados no intuito de ilustrar suas réplicas ao questionário. Qualquer dado sigiloso compartilhado durante esta entrevista será preservado para a integridade moral de ambas as partes. O pesquisador manterá registro da conversa gravada em áudio e o questionário físico respondido pelo entrevistado.

Para contatar o pesquisador, por favor, envie um e-mail para: deboranardelli@hotmail.com

APÊNDICE C - IDENTIFICAÇÃO ENTREVISTADO

Nome	
Sexo	
Telefone	
Email	
Endereço	
Formação:	
Papel	☐ Funcionário Administrativo ☐ Funcionário Jurídico ☐ Funcionário Técnico ☐ Outro (descreva): _____
Função	
Ano da contratação	
Assinatura do entrevistado	

Dados sobre a entrevista

Data		Local	
Horário		Cidade	
Tipo de Entrevista	Face-a-face	Forma de registro	Escrito (datilografia)
A identidade do entrevistado deve ser mantida em sigilo?			() SIM / () NÃO

APÊNDICE D - DEFINIÇÃO DE TERMOS UTILIZADOS NO QUESTIONÁRIO

Escritório aberto: O escritório aberto é um conceito utilizado desde o início do século XX para descrever um espaço de trabalho onde os funcionários não possuem divisórias entre si e seus espaços de trabalho. No contexto organizacional, diversos estudos já demonstraram a importância e a influência do ambiente físico no comportamento, nas atitudes e nas percepções dos indivíduos. Verificou-se que várias empresas no Brasil passaram a implementar os escritórios abertos por inúmeras razões: redução de custos; aumento do trabalho em equipe; rapidez na comunicação, interação entre os indivíduos entre outros. (SUNDSTROOM; SUNDSTROOM, 1986). Essas razões baseiam-se na abordagem das relações sociais; mais especificamente, destacam elementos como interação, autonomia e satisfação dos colaboradores. Escritório aberto também será referido como configuração aberta, como citado abaixo.

Configuração aberta: Sinônimo neológico de **Escritório aberto**.

APÊNDICE E - TERMO DE COMPROMISSO

Eu, Débora Nardelli, brasileira, casada, Arquiteta e Urbanista, portadora do RG no número 4.234.435 SSP/SC, CPF 047.198.869-30, residente e domiciliada à Travessa Henrique Coninck, 104 Apto 302, Rio do Sul, Santa Catarina, venho, por meio do presente termo, comprometer-me a não associar ou relacionar, direta ou indiretamente, de forma escrita, verbal ou de qualquer outra forma, o nome ou identidade de _____ à minha pesquisa de mestrado iniciada em 2018 e ligada à Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (UNIDAVI) de Santa Catarina, seja durante e/ou após a realização da mesma.

Débora Nardelli
(47) 99934-0986/ deboranardelli@hotmail.com
Mestranda UNIDAVI

_____, ____ de _____ de 2018.