

Escritórios abertos: interação ou controle?*

Sylvia Constant Vergara**

Ana Paula Cortat Zambrotti Gomes***

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Abordagem das relações sociais; 3. Abordagem crítica; 4. Aspectos metodológicos da pesquisa; 5. Resultados da pesquisa de campo; 6. Conclusões.

SUMMARY: 1. Introduction; 2. Social relations approach; 3. Critical approach; 4. Methodological aspects of the research; 5. Field survey results; 6. Conclusions.

PALAVRAS-CHAVE: escritórios abertos; interação; controle; organizações.

KEY WORDS: open offices; interaction; control; organizations.

Este artigo discute os escritórios abertos com base em duas perspectivas: a da interação e a do controle, para verificar até que ponto o escritório aberto constitui uma forma de aumentar a interação entre os indivíduos nas organizações ou, ao contrário, é mais um mecanismo de controle. Duas abordagens teóricas foram tomadas como referência para apoiar a coleta e a interpretação dos dados da pesquisa de campo e as conclusões do estudo: a das relações sociais e a crítica. Os resultados da pesquisa revelaram que o escritório aberto é uma forma de aumentar a interação entre os indivíduos nas organizações e, também, um mecanismo de controle.

Open offices: interaction or control?

This paper discusses open offices based on two perspectives — interaction and control — in order to assess to what extent they increase interaction among individuals in organizations or, on the contrary, are another control

* Artigo recebido em ago. 2002 e aceito em abr. 2003.

** Doutora em educação pela UFRJ, mestre em administração pública pela Ebape/FGV e bacharel em pedagogia pela Uerj. Professora titular da Ebape/FGV, pesquisadora e consultora de organizações públicas e privadas. E-mail: vergara@fgv.br.

*** Mestre em administração pública pela Ebape/FGV. E-mail: apaula@fgv.br.

mechanism. Two approaches supported data collection and analysis, as well as the results of the study: the social relations approach and the critical approach. The field survey results suggest that the open office not only is a way of increasing interaction among individuals in organizations, but also a control mechanism.

1. Introdução

O ambiente organizacional é objeto de práticas e intervenções sociais diversas. Por isso, o espaço de trabalho exerce várias influências sobre o comportamento dos indivíduos. É a crença nessa afirmação que fundamenta a discussão neste artigo sobre os escritórios abertos. Ela se dá com base em duas perspectivas: a interação e o controle.

O escritório aberto surgiu na Alemanha, nos anos 1950. Esse conceito de escritório baseia-se na eliminação de portas, paredes e separações, a fim de facilitar a comunicação entre os indivíduos. Associa abertura do espaço, produtividade e desaparecimento dos níveis hierárquicos. Por outro lado, o escritório aberto contempla o princípio da visibilidade constante. Assim, o espaço organizacional pode, também, ser considerado um espaço controlado, capaz de atender à necessidade de dominação, inerente à organização do trabalho (Fischer, 1993).

Este artigo responde à questão: até que ponto o escritório aberto constitui uma forma de aumentar a interação entre os indivíduos nas organizações ou, ao contrário, é mais um mecanismo de controle? Procedeu-se a uma revisão da literatura pertinente e à realização de uma pesquisa de campo para isso.

O artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta a análise dos escritórios abertos com base na perspectiva de interação entre os indivíduos. A terceira aborda os escritórios abertos com base na perspectiva do controle e da vigilância. Os estudos de Michel Foucault (1979, 1987) acerca do panóptico, um modelo de prisão baseado na arquitetura e na visibilidade constante, servem como referência. Além da arquitetura, outras formas de controle nas organizações são discutidas. A quarta seção apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa de campo. Na quinta são discutidos os resultados. Por fim, a última seção apresenta as conclusões a que o estudo permitiu chegar.

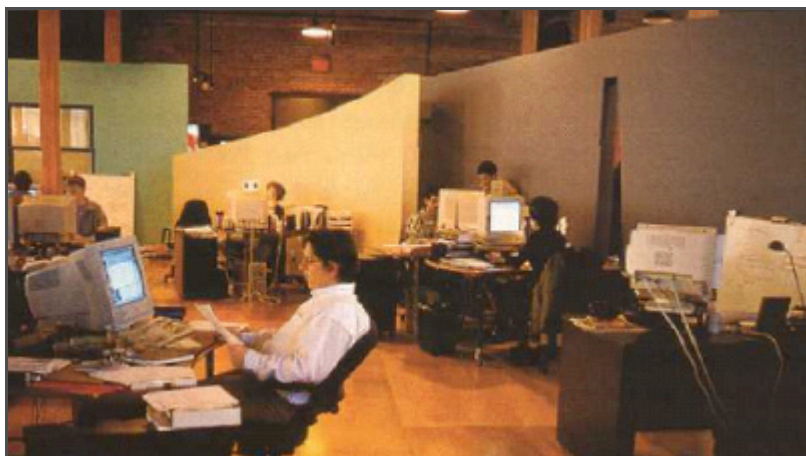
2. Abordagem das relações sociais

A análise dos escritórios abertos com base na perspectiva de interação entre os indivíduos se dá a partir da abordagem das relações sociais.

Oldham e Brass (1979) citam duas correntes de pesquisa para apoiar a abordagem das relações sociais. A primeira considera que os indivíduos estão mais propensos a interagir com outros quando as características físicas do ambiente proporcionam estímulo. A segunda considera as prováveis consequências da interação estimulada pelas características físicas do ambiente e sugere que, quanto maior a interação entre as pessoas, melhores as condições para o desempenho das tarefas.

De acordo com a abordagem das relações sociais, o escritório aberto, como na figura 1, constitui uma forma de aumentar a interação entre os indivíduos, pois a ausência de divisórias facilita o contato verbal e visual. Sugere também que o aumento da visibilidade nos escritórios abertos possibilita maior *feedback* do supervisor e dos demais funcionários, com relação ao trabalho realizado; proporciona várias oportunidades de amizade no trabalho; permite o contato para que os conflitos interpessoais sejam solucionados; permite que os indivíduos compartilhem informações relevantes sobre as tarefas.

Figura 1
Escritório aberto



Fonte: Wah, 1999.

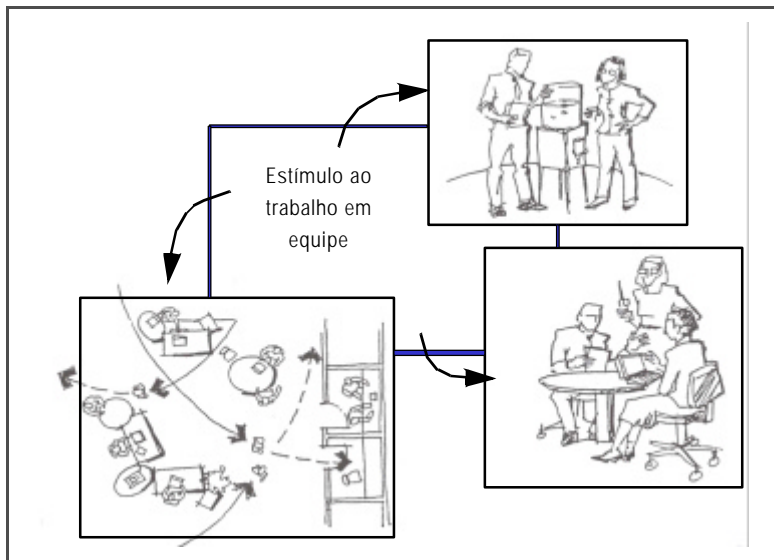
Heimstra e McFarling (1978), ao discorrerem sobre o escritório aberto, afirmam que esse ambiente facilita a comunicação interdepartamental e o fluxo de trabalho. Para as autoras (1978:75):

Desenvolvem-se, presumivelmente, sentimentos de coesão de grande grupo, devido à falta de paredes entre gerentes, supervisores e funcionários, além de manter a cooperação nos pequenos grupos pela colocação de barreiras baixas (80 a 125 centímetros) entre grupos definidos de trabalho.

O planejamento dos escritórios abertos não considera apenas as estações de trabalho, mas toda a área por onde circulam os funcionários, como apresentado nos estudos de Alcadipani e Almeida (2000) e de Becker e Steele (1995). No primeiro estudo, os autores analisam a implementação de um escritório aberto e descrevem esse novo ambiente. Além das estações de trabalho, o ambiente contava com um “epicentro cultural”, ou seja, uma cafeteria e uma sala de multimídia no centro do escritório, para que as pessoas pudessem relaxar, conversar, tomar um café, enfim, interagir. No segundo estudo, os autores afirmam que o espaço de trabalho pode ser uma das ferramentas para o alcance dos objetivos da organização. Sugerem um espaço que estimule a interação entre os membros da organização, como visto na figura 2.

Figura 2

Estímulo ao trabalho em equipe



Fonte: Becker & Steele, 1995.

Diversos estudos relacionados ao tema dos escritórios abertos baseiam-se na abordagem das relações sociais: Becker e Steele (1995), Heimstra e McFarling (1978), Sundstrom, Burt e Kamp (1980), Szilagyi e Holland (1980), entre outros.

Heimstra e McFarling (1978) mencionam duas investigações sobre o tema: a de Brookes e Kaplan e a de Nemecek e Grandjean. A primeira, uma avaliação comparativa dos ambientes de trabalho após a mudança para um escritório aberto, revela que, apesar da declaração de diversos funcionários sobre o declínio da privacidade, verificou-se de forma geral que o novo escritório era mais apto a levar às relações sociais e tinha mais estímulo estético que o anterior. A segunda investigação foi realizada em 15 escritórios abertos na Suíça e verificava a opinião dos funcionários com relação ao ambiente de trabalho. De acordo com os funcionários operacionais e administrativos, os escritórios abertos promoviam mais atividade social do que as disposições tradicionais. Verificou-se, ainda, que para 63% dos funcionários, o trabalho era realizado com menos esforço e mais eficiência em escritórios abertos. Por fim, destaca-se que a maioria dos funcionários, inicialmente insatisfeitos com os escritórios, declarou que havia se ajustado suficientemente às suas novas condições ambientais de trabalho.

Szilagyi e Holland (1980) conduziram uma pesquisa numa empresa do setor de petróleo para avaliar a reação dos funcionários à mudança para um novo prédio. De acordo com os autores, os indivíduos que experimentaram um aumento na densidade populacional no ambiente de trabalho, ou seja, passaram a compartilhar o espaço físico com outros colegas, relataram maiores oportunidades de amizade, maior troca de informações, maior *feedback* e menor conflito. Os que experimentaram menor densidade populacional relataram menores oportunidades de amizade, menor troca de informações e menor *feedback* com relação ao trabalho. Essa pesquisa, portanto, ratifica as considerações da abordagem das relações sociais.

Por outro lado, a pesquisa de Sundstrom, Burt e Kamp (1980) contraria as considerações dessa abordagem. A pesquisa verificou as relações entre privacidade no local de trabalho, privacidade psicológica, satisfação e desempenho, em três empresas diferentes. A amostra contou com funcionários que trabalhavam em escritórios fechados e abertos. Para os autores, não há, praticamente, relação entre abertura do espaço de trabalho e interação entre os funcionários. A acessibilidade proporcionada pela arquitetura estava associada apenas com maior contato entre os funcionários e o supervisor. Os autores afirmam, ainda, que a mudança para um escritório aberto pode, talvez, proporcionar maior interação, mas por um curto período. Com o tempo, os indivíduos retornam aos antigos hábitos.

Considerando-se o mercado de hoje, globalizado e competitivo, acredita-se que muitas organizações têm considerado a abordagem das relações sociais para apoiar sua tomada de decisão. A implementação de escritórios abertos constitui uma estratégia para aumentar a interação entre os indivíduos, a produtividade, além de reduzir custos. Esse tem sido o discurso. Resta saber a que distância esse discurso está da prática.

3. Abordagem crítica

A análise dos escritórios abertos na perspectiva de controle se dá a partir da abordagem crítica. Essa abordagem baseia-se, sobretudo, na metáfora da prisão e nos estudos de Foucault (1979, 1987) sobre o panoptismo e o poder disciplinar.

O panóptico de Bentham

Jeremy Bentham, filósofo utilitarista, nasceu em Londres, em 1748. Escreveu o projeto do panóptico, um modelo de prisão com base no princípio da inspeção, durante a sua permanência na Rússia, em 1786.

Miller (2000:77) descreve o projeto proposto por Bentham:

O dispositivo é um edifício. O edifício é circular. Sobre a circunferência, em cada andar, as celas. No centro, a torre. Entre o centro e a circunferência, uma zona intermediária.

Cada cela volta para o exterior uma janela feita de modo a deixar penetrar o ar e a luz, ao mesmo tempo que impedindo ver o exterior — e para o interior, uma porta, inteiramente gradeada, de tal modo que o ar e a luz cheguem até o centro.

Desde as lojas da torre central se pode então ver as celas. Em contraposição, anteparos proibem ver as lojas desde as celas.

O cinturão de um muro cerca o edifício. Entre os dois, um caminho de guarda.

Para entrar e sair do edifício, para atravessar o muro do cerco, só uma via é disponível.

O edifício é fechado.

Para Miller (2000), no panóptico, a visibilidade convive com a invisibilidade. Do ponto central, a transparência é perfeita. Das celas, é impossível olhar para fora e distinguir o ponto central.

Bentham (2000) apresenta as vantagens do seu projeto: a aparente onipresença do inspetor combinada com a extrema facilidade de sua presença real; a economia, em função da redução do número de inspetores exigidos; a possibilidade de manter sob o controle do inspetor-mor, não só os prisioneiros, mas também os subguardas ou subinspetores e os empregados ou subordinados de qualquer tipo; a carga de problemas e desgostos que tira dos ombros dos ocasionais inspetores de uma posição superior (o incômodo de entrar na cela e ter contato direto com o prisioneiro, além do perigo de uma infecção).

Para o autor, o projeto do panóptico é aplicável a todos e quaisquer estabelecimentos nos quais queira-se manter sob inspeção um certo número de pessoas. Em particular, é aplicável às prisões, manufaturas, hospícios, hospitais e escolas. Pela gradual adoção e diversificada aplicação do princípio da inspeção, é possível reformar a moral, preservar a saúde, revigorar a indústria e difundir a instrução.

Foucault: poder disciplinar e panoptismo

Foucault (1987) trata da evolução da legislação penal, dos meios punitivos, desde a violência física, os suplícios, até os métodos modernos, as prisões. Nesse contexto, o autor analisa a passagem da punição à vigilância, discutindo temas essenciais como o poder disciplinar e o panoptismo. O autor sugere que “em qualquer sociedade, o corpo está preso no interior de poderes muito apertados, que lhe impõem limitações, proibições ou obrigações” (Foucault, 1987:118).

De acordo com o autor, as disciplinas, fórmulas gerais de dominação, são métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que realizam a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade. A disciplina produz corpos submissos e exercitados, corpos dóceis.

O poder disciplinar tem como função adestrar o indivíduo para dele se apropriar ainda mais e melhor. Os instrumentos que tornam viável tal poder são o olhar hierárquico, a sanção normalizadora e o exame.

O olhar hierárquico age sobre os indivíduos por meio de uma arquitetura planejada, que torna visíveis os que nela se encontram. O olhar vigia, controla e transforma os indivíduos.

A sanção normalizadora, o castigo no contexto do poder disciplinar, é corretiva. Sua função é reduzir os desvios. O castigo se dá por meio do aprendizado intensificado, multiplicado, muitas vezes repetido. A disciplina classifica os indivíduos, marcando os desvios e hierarquizando suas qualidades, competências e aptidões. Ele recompensa por meio das promoções e pune por meio do rebaixamento.

O exame é uma combinação do olhar hierárquico com a sanção normalizadora. É um controle que permite qualificar, classificar e punir. Como diz Foucault (1987:156):

É a técnica pela qual o poder, em vez de emitir sinais de seu poderio, em vez de impor sua marca a seus súditos, capta-os num mecanismo de objetivação. No espaço que domina, o poder disciplinar manifesta, para o essencial, seu poderio organizando os objetos. O exame vale como cerimônia dessa objetivação.

O modelo do dispositivo disciplinar é, para Foucault, o panóptico de Bentham. Foucault (1979) descobriu o panóptico, estudando as origens da medicina clínica e, mais tarde, os problemas da penalidade.

No panóptico, a visibilidade é uma armadilha. É um local onde basta uma arquitetura e um olhar. Um olhar que vigia sem ser visto. Um olhar que produz um poder visível e inverificável. Visível, pois o preso pode ver a torre central de onde é vigiado. Inverificável, pois é impossível saber se está sendo observado. O essencial é que ele se sinta vigiado.

Para Foucault (1987:166), o efeito mais importante do panóptico é: “Induzir no detento um estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder. Fazer com que a vigilância seja permanente em seus efeitos, mesmo se é descontínua em sua ação”.

O panóptico é, de acordo com a análise de Foucault (1979), uma máquina que circunscreve tanto aqueles que exercem o poder quanto aqueles sobre os quais o poder é exercido. O poder, portanto, não é identificado com um indivíduo. Não há um titular. Entretanto, alguns postos são preponderantes.

Foucault (1987) observa, ainda, que o panóptico é polivalente em suas aplicações, não sendo necessário recorrer à força para obrigar o condenado ao bom comportamento, o louco à calma, o operário ao trabalho, o escolar à aplicação e o doente à observância das receitas.

Aplicação de um projeto que mantém sob vigilância um certo número de pessoas e aperfeiçoa o exercício do poder, o panoptismo é, para Foucault (1987), um princípio geral cujo objeto e fim são as relações de disciplina.

Sociedades disciplinares e sociedades de controle

O panóptico tornou-se, a partir da análise de Michel Foucault, o meio de confinamento por excelência, o símbolo das sociedades disciplinares. Deleuze escreve (1992:219): “Foucault analisou muito bem o projeto ideal dos meios de confinamento, visível especialmente na fábrica: concentrar; distribuir no espaço; ordenar no tempo; compor no espaço-tempo uma força produtiva cujo efeito deve ser superior à soma das forças elementares”.

Entretanto, de acordo com Deleuze (1992), os meios de confinamento (prisão, hospital, escola e fábrica) encontram-se numa crise generalizada. Para o autor, as sociedades de controle estão substituindo as sociedades disciplinares. Se estas funcionam por confinamento, aquelas funcionam por controle contínuo e comunicação instantânea, fazendo com que os confinamentos mais duros pareçam pertencer a um passado delicioso e benevolente (Deleuze, 1992).

A mudança pela qual a sociedade parece estar passando de uma lógica disciplinar para uma lógica de controle é, também, discutida por Veiga-Ne-

to (2000). Para o autor, a imagem da sociedade moderna materializada pontualmente no panóptico parece estar se tornando uma realidade. O autor observa que o barateamento dos circuitos fechados de televisão e os potentes e rápidos sistemas de informação e bancos de dados estão possibilitando, por um lado, a ampla disseminação e a contínua presença da visibilidade panóptica, e, por outro, o abrandamento das tradicionais formas de confinamento. Nesse sentido, os avanços tecnológicos contribuem para a introdução de uma nova lógica, a das sociedades de controle.

Para Veiga-Neto (2000), esse controle contínuo, incessante e difuso é, em algumas circunstâncias, desejável por nós, à medida que, por questões de segurança, aceitamos ou até queremos ser vigiados ou monitorados eletronicamente. Segundo o autor, esse controle funciona como um agenciamento coletivo cujos resultados, num futuro próximo, podem ser sombrios. Entretanto, abre espaço para que novos agenciamentos se estabeleçam e que novos dispositivos se combinem para constituírem novas subjetividades que, talvez, funcionem, tentando resistir ao próprio controle que serviu de chão para que elas se constituíssem.

Foucault: relevância para os estudos organizacionais

Não há dúvida sobre a relevância de Foucault para os estudos organizacionais. Diversos estudos comprovam a atualidade de sua análise: Alcadipani e Almeida (2000), Burrell (1998), Townley (2001), entre outros.

Barbara Townley (2001) analisa a dinâmica entre o conhecimento e o poder nas organizações, enfatizando a relevância do trabalho de Foucault para a compreensão das relações de trabalho e das sutilezas do funcionamento das práticas adotadas pela “administração de recursos humanos”.

Ao mencionar o trabalho de Foucault, a autora destaca o desejo de compreensão das relações de poder, isto é, como os mecanismos de poder afetam a vida diária. Ressalta, ainda, as dimensões políticas da visibilidade: o exercício do poder em virtude de as coisas serem conhecidas e de as pessoas serem vistas.

Considerando-se o contexto das organizações e da evolução das relações de emprego, Townley (2001:133) destaca que:

É preciso cuidar para que os indivíduos no trabalho se tornem visíveis. Nas organizações de trabalho, devem ser criados sistemas para inspecionar os trabalhadores, para observar sua presença e aplicação, para inspecionar a qualidade do trabalho, para comparar os trabalhadores uns com os outros e para classificar os trabalhadores de acordo com a habilidade e a velocidade.

Para a autora, tornar certos aspectos do processo de trabalho mais visíveis tem implicação direta na constituição do indivíduo. Observa, ainda, que tornar as atividades mais visíveis faz, necessariamente, com que o indivíduo seja “conhecido” de forma particular. De acordo com Townley (2001), a perspectiva foucaultiana fornece uma alternativa para se perceber como as organizações, especialmente a área de recursos humanos, empregam práticas disciplinares para criar conhecimento e poder, fixando os indivíduos em espaços conceituais e geográficos e conferindo ordem e clareza ao processo de trabalho.

Com Burrell (1998), admite-se que Foucault abre a análise das organizações para novas noções. Nelas, o corpo é peça central, como um alvo para a “pletora das tecnologias disciplinadoras localizadas dentro das formas organizacionais, que experimentam uma sinistra semelhança com prisões” (Burrell, 1998:456-457).

O autor ratifica a importância de Foucault ao afirmar que novas análises do panoptismo aparecem, com frequência, nas organizações.

O panoptismo: das prisões às organizações

Um modelo de prisão baseado na visibilidade constante e aplicável a outras organizações, tais como hospitais, escolas, hospícios e fábricas, foi, durante muito tempo, uma obsessão para Bentham. Essa obsessão parece estar cada vez mais presente em nossos dias. É nesse contexto, de disseminação do panoptismo, que se dá a análise do espaço de trabalho nas organizações.

A análise dos escritórios abertos, com base na abordagem crítica, sugere que o espaço não é apenas uma estrutura física, mas, sim, um mecanismo de controle. Tal como no panóptico, basta uma arquitetura e um olhar. A abertura do espaço de trabalho proporciona a visibilidade. Nesse espaço, os gestos podem ser observados, os sons, ouvidos e o comportamento, monitorados. Cada indivíduo torna-se um vigia.

Nesse contexto, vale mencionar o estudo de Segnini (1992). A autora analisa as relações de poder numa organização brasileira, o Bradesco, e discute sobre a questão do controle. Menciona a importância da disciplina por meio da vigilância para o primeiro banco brasileiro a eliminar paredes divisórias. Segnini (1992:107) relata que “a arquitetura possibilita o controle, objetivando a permanente utilidade dos gestos e da fala assim como a constante demonstração do conhecimento da filosofia do banco”. Ainda, de acordo com a autora, “a mesa, a cadeira, o caixa, constituem as células nas quais os indivíduos são alojados e expostos à vigilância, possibilitando sempre determinar onde estão, o que estão fazendo, assim como avaliar a quantidade e a qualidade do serviço realizado”. No Bradesco, o espaço possibilita a vigilân-

cia, constituindo a base para medir o desempenho e o comportamento dos indivíduos, comparando-os e hierarquizando-os.

Alcadipani e Almeida (2000), por sua vez, relatam a implementação de um escritório aberto numa das divisões de uma empresa transnacional, localizada em São Paulo. A partir de um discurso baseado em melhorias físicas (móveis e equipamentos, cafeteria, entre outros) e psicológicas (maior interação entre os funcionários, estímulos à criatividade), o escritório aberto foi implementado. Inicialmente, os funcionários ficaram encantados com a mudança. O novo escritório era até motivo de orgulho, pois trabalhadores de outras divisões passavam para conhecê-lo. Com o passar do tempo, a convivência trouxe à tona as complicações de dividir o mesmo espaço. Para os autores, o espaço funcionou como uma tentativa de controle dos funcionários. O princípio da visibilidade possibilitou o controle de todos, do presidente ao estagiário. E, talvez, o mais importante: o controle podia ser exercido por todos sobre todos. Conforme relatam os autores “eram 700 olhos que vigiavam 350 pessoas” (Alcadipani & Almeida, 2000:13). Os autores concluíram que o discurso acabou dissociado da prática. O escritório aberto transformou-se em um grande drácula que “sugava o sangue das pessoas”.

Das prisões às organizações, a análise do panoptismo se dá por meio da arquitetura ou de outros mecanismos, como o tecnológico.

Nesse sentido, vale destacar o trabalho de Morgan (2000) que, ao discorrer sobre a face repulsiva das organizações, ou seja, organizações como instrumentos de dominação, menciona o impacto estressante da informática no dia-a-dia dos indivíduos. Para o autor, a informática possibilitou um aumento da supervisão. Segundo Morgan (2000:323), “por meio do uso de programas sofisticados e de sistemas de informação *on-line*, vendedores, operadores de telefone, equipes de produção e pessoal de serviços podem ser submetidos a controle constante”. O autor menciona, ainda, que as estatísticas sobre a produtividade dos funcionários podem ser constantemente atualizadas e até mesmo exibidas, como forma de manter os indivíduos sob pressão. Assim, parece não haver dúvida sobre a contribuição da informática como uma das formas de controle e dominação dos indivíduos nas organizações.

Enfim, por meio da arquitetura ou da tecnologia, o corpo sofre limitações, proibições e obrigações. O corpo é, então, alvo de controle.

4. Aspectos metodológicos da pesquisa

A pesquisa de campo desenvolveu-se para investigar a percepção dos indivíduos com relação ao seu ambiente de trabalho no que se refere às variáveis interação e controle.

O questionário, instrumento escolhido para a coleta de dados, foi elaborado com base nos estudos relacionados às abordagens das relações sociais e crítica. Para a análise da interação, foram 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 proporcionadas ou não pelo ambiente de trabalho. Para a análise do controle, foram consideradas duas dimensões: a privacidade visual e a acústica.

O instrumento foi constituído de questões fechadas e abertas, divididas em quatro seções. A seção A apresentou seis perguntas referentes aos dados gerais do respondente e do seu ambiente de trabalho. A seção B apresentou quatro afirmações para que o respondente indicasse o seu grau de concordância ou discordância, conforme as seguintes alternativas: discordo plenamente, discordo, concordo, concordo plenamente. A seção C apresentou nove perguntas para que o respondente indicasse o grau de frequência com que as situações mencionadas ocorriam no dia-a-dia de trabalho, conforme as seguintes alternativas: nunca, raramente, frequentemente e sempre. Por fim, a seção D foi destinada às perguntas abertas.

Participaram da pesquisa 120 profissionais atuantes em diversas organizações públicas e privadas de fácil acesso, que no ano de 2001 estavam matriculados em cursos de pós-graduação *lato sensu* no Rio de Janeiro. Dos questionários aplicados, 115 foram considerados válidos.

No que se refere ao tratamento dos dados, a análise das questões fechadas foi realizada por meio de parâmetros estatísticos baseados nas frequências e as abertas foram tratadas por meio de análise de conteúdo.

5. Resultados da pesquisa de campo

Inicialmente, pode-se afirmar que os resultados da pesquisa confirmaram a disseminação dos escritórios abertos, uma vez que apenas 23,5% dos sujeitos da pesquisa trabalham em salas privativas.

A tabela 1 apresenta os resultados referentes à seção B do questionário. As duas primeiras afirmações dessa seção foram baseadas na abordagem crítica. São indicadores da privacidade acústica, uma das dimensões consideradas para a análise do controle. A tabela 1 mostra que 81,8% dos sujeitos que trabalham em escritórios abertos discordam da primeira afirmação, 28,4% discordam plenamente e 53,4% discordam. Dos que trabalham em escritórios fechados, 70,3% concordam com a afirmação, 48,1% concordam e 22,2% concordam plenamente. No que se refere à segunda afirmação, 69,3% dos sujeitos que trabalham em escritórios abertos discordam (44,3%) ou discordam plenamente (25,0%). Dos que trabalham em escritórios

fechados, 51,9% concordam com a afirmação e 29,6% concordam plenamente.

Item	Escritório aberto (%)					Escritório fechado (%)				
	DP	D	C	CP	T	DP	D	C	CP	T
Posso tratar de assuntos de trabalho sem ser ouvido por outros	28,4	53,4	13,6	4,5	100,0	11,1	18,5	48,1	22,2	100,0
Posso tratar de assuntos pessoais sem ser ouvido por outros	25,0	44,3	27,3	3,4	100,0	3,7	14,8	51,9	29,6	100,0
Minha área de trabalho propicia a privacidade visual necessária para que eu realize o meu trabalho	18,2	42,0	35,2	4,5	100,0	3,7	18,5	59,3	18,5	100,0
Tenho a oportunidade de conversar informalmente com meus colegas durante o trabalho	5,7	8,0	60,2	26,1	100,0	3,7	7,4	59,3	29,6	100,0

Legendas: DP — discordo plenamente; D — discordo; C — concordo; CP — concordo plenamente; T — total.

A terceira afirmação, baseada na abordagem crítica, é um indicador da privacidade visual, também considerada para a análise do controle. Na tabela 1, 60,2% dos sujeitos que trabalham em escritórios abertos discordam da afirmação, sendo que destes 18,2% discordam plenamente. Já entre os que trabalham em escritórios fechados, 77,8% concordam com a afirmação e destes 18,5% concordam plenamente.

Os resultados da pesquisa indicam que há diferenças significativas com relação à percepção dos indivíduos que trabalham em escritórios abertos e fechados, no que se refere à privacidade acústica e visual. As considerações da abordagem crítica foram confirmadas em virtude da falta de privacidade percebida pelos indivíduos que trabalham em escritórios abertos.

A quarta afirmação da seção B do questionário foi baseada na abordagem das relações sociais. É um indicador das oportunidades de amizade proporcionadas ou não pelo ambiente de trabalho, uma das dimensões consideradas para a análise da interação. Conforme apresentado, 60,2% dos sujeitos que trabalham em escritórios abertos concordam com a afirmação e 26,1% concordam plenamente. Dos que trabalham em escritórios fechados, 88,9% concordam e 29,6%

concordam plenamente. Esses resultados contrariam a perspectiva da abordagem das relações sociais.

Tabela 2
Resultados da pesquisa de campo (seção C do questionário)

Item	Escritório aberto (%)					Escritório fechado (%)				
	N	R	F	S	T	N	R	F	S	T
Você costuma sair com colegas de trabalho fora do expediente?	14,8	63,6	20,5	1,1	100,0	7,4	55,6	37,0	0,0	100,0
Seus colegas pedem informações sobre o trabalho a você?	1,1	6,8	69,3	22,7	100,0	0,0	18,5	48,1	33,3	100,0
Você pede informações sobre o trabalho aos seus colegas?	0,0	14,8	69,3	15,9	100,0	3,7	33,3	33,3	29,6	100,0
Você pede informações sobre o trabalho ao seu supervisor?	3,4	29,5	52,3	14,8	100,0	11,1	25,9	44,4	18,5	100,0
Você recebe <i>feedback</i> dos seus colegas com relação ao trabalho realizado?	3,4	29,5	55,7	11,4	100,0	0,0	40,7	37,0	22,2	100,0
Você recebe <i>feedback</i> do seu supervisor com relação ao trabalho realizado?	5,7	26,1	52,3	15,9	100,0	11,1	37,0	44,4	7,4	100,0
Você fornece <i>feedback</i> aos seus colegas com relação ao trabalho realizado por eles?	1,1	18,2	67,0	13,6	100,0	3,7	25,9	55,6	14,8	100,0
Você trabalha após o horário?	5,7	26,1	52,3	15,9	100,0	3,7	18,5	48,1	29,6	100,0
Seus colegas trabalham após o horário?	5,7	30,7	55,7	8,0	100,0	3,7	29,6	51,9	14,8	100,0

Legendas: N — nunca; R — raramente; F — frequentemente; S — sempre; T — total.

A tabela 2 apresenta os resultados referentes à seção C do questionário. A primeira pergunta dessa seção refere-se à abordagem das relações

sociais. É, também, um indicador das oportunidades de amizade. Como observado, 21,6% dos sujeitos que trabalham em escritórios abertos costumam sair com os colegas de trabalho freqüentemente (20,5%) ou sempre (1,1%). Dos que trabalham em escritórios fechados, 37% o fazem freqüentemente. Com esses resultados, as considerações da abordagem das relações sociais no que se refere às oportunidades de amizade, mais uma vez, não foram confirmadas.

As duas perguntas seguintes, baseadas na abordagem das relações sociais, são indicadores da troca de informações sobre o trabalho, uma das dimensões consideradas para a análise da interação. De acordo com 92% dos sujeitos que trabalham em escritórios abertos, os colegas pedem informações sobre o trabalho, freqüentemente (69,3%) ou sempre (22,7%). Para os que trabalham em escritórios fechados, esse percentual cai para 81,4%. Com relação à pergunta seguinte, nos escritórios abertos, 85,2% dos sujeitos declararam pedir informações aos colegas freqüentemente (69,3%) ou sempre (15,9%). Nos escritórios fechados, esse percentual caiu para 62,9%. A troca de informações parece ocorrer com maior freqüência no escritório aberto, confirmando as considerações da abordagem das relações sociais.

A quarta pergunta é um indicador da troca de informações com o supervisor, também referente à variável interação. Considerando-se as respostas dos graus freqüentemente e sempre, verificou-se que nos escritórios abertos a troca de informações com o supervisor é ligeiramente maior (67,1% dos sujeitos) que nos escritórios fechados (62,9% dos sujeitos), dando apoio à abordagem das relações sociais.

As duas perguntas seguintes, referentes ao *feedback* dos colegas e do supervisor, foram baseadas na abordagem das relações sociais. A tabela 2 mostra que 67,1% dos sujeitos em escritórios abertos recebem *feedback* dos colegas com relação ao trabalho realizado: freqüentemente (55,7%) ou sempre (11,4%). Dos que trabalham em escritórios fechados, 59,2% recebem *feedback*: freqüentemente (37,0%) ou sempre (22,2%). No que se refere ao *feedback* do supervisor, 68,2% dos sujeitos que trabalham em escritórios abertos responderam freqüentemente (52,3%) ou sempre (15,9%). Nos escritórios fechados, o *feedback* do supervisor parece ocorrer com menor freqüência, pois 44,4% declararam receber *feedback* freqüentemente e 7,4%, sempre. Os resultados obtidos apoiaram a abordagem das relações sociais, que sugere que os escritórios abertos facilitam o *feedback* dos colegas e do supervisor com relação ao trabalho realizado.

No que se refere ao *feedback* fornecido aos colegas, item abordado na sétima pergunta, constatou-se que parece ocorrer com maior freqüência nos escritórios abertos, conforme 80,6% dos sujeitos (67,0%, freqüentemente e 13,6%, sempre). Nos escritórios fechados, 70,4% revelaram que o fazem freqüentemente (55,6%) ou sempre (14,8%). Esses resultados ratificam, portanto, as considerações da abordagem das relações sociais no que se refere à dimensão *feedback*.

Por fim, as duas últimas perguntas foram selecionadas para compor o questionário com base nos estudos de Alcadipani e Almeida (2000), cuja pesquisa revelou o aumento do número de horas trabalhadas na empresa investigada após a implementação do escritório aberto. Essas perguntas são, portanto, indicadores da variável controle. Considerando-se as respostas freqüentemente e sempre, verificou-se que nos escritórios abertos, 68,2% dos sujeitos trabalham após o horário. Dos que trabalham em escritórios fechados, 77,7% o fazem após o horário. De acordo com 63,7% dos sujeitos que trabalham em escritórios abertos, os colegas trabalham após o horário. Nos escritórios fechados, esse percentual é de 66,7%. Os resultados da presente investigação contrariam, portanto, os resultados da pesquisa de Alcadipani e Almeida (2000), pois verificou-se que a freqüência com que se trabalha após o horário é maior nos escritórios fechados.

A seção D foi destinada às perguntas abertas, inseridas no questionário a fim de captar a percepção dos sujeitos da pesquisa com relação ao ambiente de trabalho, a partir do seu próprio discurso, reduzindo, assim, as limitações do instrumento composto apenas por perguntas fechadas.

Duas perguntas foram selecionadas para integrar o questionário, sendo que apenas uma deveria ser respondida, conforme o ambiente de trabalho do respondente.

- † Questão 1. Na sua opinião, quais são as principais vantagens e desvantagens do escritório fechado?
- † Questão 2. Na sua opinião, quais são as principais vantagens e desvantagens do escritório aberto?

Essas perguntas forneceram subsídios que auxiliaram na interpretação dos resultados.

No que se refere ao escritório fechado, a principal vantagem apontada foi a privacidade, de acordo com 63% dos respondentes. Vale mencionar, também, que para 18,5% dos respondentes, o fato de não serem vigiados é uma das vantagens do escritório fechado. Por outro lado, a dificuldade para observar o trabalho dos funcionários foi apontada por 14,8% dos respondentes como uma das desvantagens desse ambiente. Esses resultados confirmam as considerações da abordagem crítica. Os comentários apresentados a seguir ilustram tais considerações.

Vantagens do escritório fechado: “Não ter ninguém me vigiando” (gerente). “Oportunidade para pensar sem culpa até no trabalho” (analista).

Desvantagens do escritório fechado: “Não se observa o que os funcionários fazem” (gerente). “Falta de visão sobre a seriedade e o empenho (concentração) das pessoas em seus trabalhos” (sócio-diretor).

Destacam-se outras desvantagens do escritório fechado: dificuldade para o trabalho em equipe, mencionada por 40,7% dos respondentes; dificuldade para as comunicações internas, mencionada por 25,9% dos respondentes; isolamento, mencionada por 18,5% dos respondentes. Esses resultados confirmam as considerações da abordagem das relações sociais, e podem ser ilustrados pelos comentários a seguir.

Desvantagens do escritório fechado: “Falta de contato para o desenvolvimento de trabalhos em grupo, troca de informações” (gerente). “Não ter ninguém para trocar idéias” (gerente).

No que se refere aos escritórios abertos, as principais vantagens apontadas pelos sujeitos da pesquisa estão relacionadas à variável interação. Destacam-se: facilidade para o trabalho em equipe, mencionada por 52,3% dos respondentes; facilidade para a troca de informações, mencionada por 28,4% dos respondentes; facilidade para o desenvolvimento dos relacionamentos interpessoais, mencionada por 21,6% dos respondentes. Os resultados obtidos confirmam, portanto, as considerações da abordagem das relações sociais. Os comentários a seguir ilustram tais resultados.

Vantagens do escritório aberto: “Facilidade para resolver problemas de trabalho devido à maior acessibilidade das pessoas” (técnico de nível superior). “Maior interação entre as diferentes equipes” (engenheiro). “Queda da formalidade, a ausência de divisões cria um ambiente de maior proximidade” (técnico de nível superior).

Por outro lado, foram mencionadas diversas desvantagens desse ambiente, com destaque para a falta de privacidade, indicada por 64,8% dos respondentes, e para a possibilidade de controle e vigilância, indicada por 40,9% dos respondentes. Sendo assim, os resultados da pesquisa confirmam, também, as considerações da abordagem crítica. Os comentários a seguir confirmam tais considerações.

Desvantagens do escritório aberto: “O trabalho fica exposto e nossos e-mails são lidos” (assistente). “Maior cobrança, pois você é vigiado direto” (assistente). “As pessoas ficam te observando” (auxiliar administrativo).

Foram evidenciadas nas características dos escritórios abertos as duas abordagens consideradas nessa investigação: a abordagem das relações sociais e a crítica.

6. Conclusões

Este artigo buscou a resposta para o seguinte questionamento: até que ponto o escritório aberto constitui uma forma de aumentar a interação entre os indivíduos nas organizações ou, ao contrário, é mais um mecanismo de controle?

Com base nos resultados da pesquisa, verificou-se que o escritório aberto constitui uma forma de aumentar a interação entre os indivíduos nas organizações. As respostas fornecidas às perguntas fechadas ratificaram as considerações da abordagem das relações sociais no que se refere às seguintes dimensões: *feedback* do supervisor e dos colegas e troca de informações sobre o trabalho entre os membros da organização. Os sujeitos da pesquisa apontaram a principal vantagem proporcionada por esse ambiente: a facilidade para o trabalho em equipe e para a troca de informações.

A investigação realizada confirma as considerações de Heimstra e McFarling (1978) e de Szilagyi e Holland (1980), de que a ausência de barreiras facilita a comunicação entre os membros da organização.

No que se refere à análise da variável controle, verificou-se que grande parte dos sujeitos que trabalham em escritórios abertos reclama da falta de privacidade, tanto acústica quanto visual de tais ambientes. Esse fato foi constatado por meio das respostas às perguntas fechadas e também às abertas, confirmando as considerações da abordagem crítica. A possibilidade de controle nos escritórios abertos foi motivo de reclamações para indivíduos de menor nível hierárquico, confirmando a relevância da análise de Foucault (1987) sobre o poder disciplinar, que sugere a observação e uma arquitetura planejada para tornar visíveis aqueles sobre os quais os efeitos do poder devem ser aplicados. Os resultados da pesquisa confirmaram, ainda, as considerações de Segnini (1992) e de Townley (2001), de que o princípio da visibilidade constitui um dos mecanismos de controle utilizados pelas organizações. Sendo assim, o escritório aberto pode ser considerado, de acordo com a percepção dos sujeitos da pesquisa, um mecanismo de controle.

Constatou-se portanto que, ao mesmo tempo em que reclamam da falta de privacidade e do controle a que são submetidos, os indivíduos revelam que o escritório aberto proporciona uma série de vantagens como o trabalho em equipe, a facilidade nas comunicações, entre outras.

Nesse contexto, ao contrário do que se pensava inicialmente sobre o tema — interação ou controle — o que se tem são as duas possibilidades simultaneamente. Essa circunstância lembra a observação de Zajdsznajder (1984), segundo a qual as contradições estão presentes nas práticas e na subjetividade dos membros da organização. Sendo assim, pode-se afirmar que o escritório aberto é uma forma de aumentar a interação entre os indivíduos nas organizações, mas é também um mecanismo de controle. Eis aí resposta ao questionamento que suscitou essa investigação.

ALCADIPANI, Rafael; ALMEIDA, Aline. 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, 24, Florianópolis, 2000. *Anais...* Florianópolis: Anpad, 2000.

BECKER, Franklin D.; STEELE, Fritz. *Workplace by design: mapping the high-performance workscape*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.

BENTHAM, Jeremy. *O panóptico*. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

BURRELL, Gibson. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. 1 v.

DELEUZE, Gilles. *Conversações*. São Paulo: Editora 34, 1992.

FISCHER, Gustave-Nicolas. Espaço, identidade e organização. In: CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993. 2 v.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

_____. *Vigiar e punir*. Petrópolis: Vozes, 1987.

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

MILLER, Jacques-Alain. A máquina panóptica de Jeremy Bentham. In: BENTHAM, Jeremy. *O panóptico*. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

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

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

SEGNINI, Liliana R. P. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1992.

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

SZILAGYI, Andrew D.; HOLLAND, Winford 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.

TOWNLEY, Barbara. Conhecimento e poder nas organizações. In: VERGARA, Sylvia Constant; DAVEL, Eduardo (Orgs.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

VEIGA-NETO, Alfredo. Educação e governamentalidade neoliberal: novos dispositivos, novas subjetividades. In: PORTOCARRERO, Vera; CASTELO BRANCO, Guilherme (Orgs.). *Retratos de Foucault*. Rio de Janeiro: Nau, 2000.

WAH, Louisa. The power office. *Management Review*, May 1999.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. Um roteiro da pesquisa organizacional. *Revista de Administração*. São Paulo: Universidade de São Paulo, v. 19, n. 4, p. 38-43, out./dez. 1984.