


INCLUSÃO DE ASPECTOS CULTURAIS NA APO: A APLICAÇÃO DE UMA PROPOSTA METODOLÓGICA EM AMBIENTES DE ESCRITÓRIOS

INCORPORATION OF CULTURAL ASPECTS IN POE: APPLICATION OF A METHODOLOGICAL PROPOSAL IN OFFICE ENVIRONMENTS

 10.4237/gtp.v5i2.139

Alice BRASILEIRO

Arquiteta, D.Sc., Professora Adjunta,
FAU/UFRJ | e-mail: alicembrasileiro@ufrj.br | CV
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2493844267562327>

Cristiane Rose DUARTE

Arquiteta, D.Sc., Professora Titular,
PROARQ/FAU/UFRJ | e-mail: crduarte@ufrj.br
| CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9648531284712237>

RESUMO

Proposta: Presente em todos os fenômenos que envolvem o Homem, a cultura também está presente no ambiente construído, considerado meio de sua expressão, não só pelo que traz em sua concepção, mas também, pelo que agrega no decorrer de seu uso.

Método de pesquisa / Abordagens: A avaliação pós-ocupação, por sua vez, tem como missão avaliar o desempenho dos ambientes após a sua ocupação pelo Homem; dificilmente não haverá reverberações no resultado da APO que sejam provenientes das influências culturais do edifício e das pessoas que o utilizam. Porém, igualmente difícil, é mensurar essas reverberações na APO, pois além dos tradicionais parâmetros técnicos, o Homem está sujeito a parâmetros subjetivos, não sendo passíveis de serem medidos com instrumentos que funcionem objetivamente. Na tentativa de auxiliar esse processo, este artigo aponta diretrizes que sinalizam como levar em conta os aspectos culturais em uma avaliação pós-ocupação. A pesquisa realizada, de base interdisciplinar (antropologia, arquitetura e administração), utilizando principalmente métodos de cunho etnográfico, estudou escritórios no Rio de Janeiro, buscando neles o rebatimento espacial dos aspectos culturais de seus usuários.

Resultados: Seu resultado principal foi elaboração de uma proposta metodológica que permite ler esses ambientes sob a ótica de determinados aspectos culturais. Assim, é apresentado como alguns indicadores resultantes da proposta podem ser incluídos nas APOs de escritórios, permitindo que o resultado da avaliação seja mais afinado e mais representativo da realidade encontrada nos ambientes.

Contribuições/Originalidade: Pretendemos que essa seja uma abordagem que, sem se afastar do ambiente físico, seja mais próxima do elemento humano, razão principal da existência de qualquer ambiente construído.

Palavras-chave: aspectos culturais; etnografia; escritórios.

ABSTRACT

Proposal: Present in all human phenomena, culture is also present in the built environment, considered as a means of its expression, not only for what it brings in its conception, but also, for what is added during its use. The post-occupancy evaluation, in turn, has as mission evaluating the performance of the environment after its occupation by humans; hardly there will be no reverberations in the result of the POE that are derived from the cultural influences on the building and on the people who use it. However, equally difficult, is to measure these reverberations in POE. In an attempt to assist this process, this article suggests guidelines that indicate how to take into account cultural aspects in a post-occupancy evaluation. The survey, with interdisciplinary bases (anthropology, architecture and administration), using mostly ethnographic methods, studied offices in Rio de Janeiro, seeking the spatial reflections of their user's cultural aspects. Its main result was the development of a methodology that allows the reading of these environments from the perspective of certain cultural aspects. Thus, it is presented how some indicators derived from the proposal may be included in offices' POEs, allowing evaluation results that are more refined and more representative of the reality found in these environments. We intend that this approach gives more emphasis to the human element – main reason for the existence of any built environment – without leaving the physical environment.

Keywords: cultural aspects; ethnography, offices.

1. INTRODUÇÃO

De todos os seres vivos, o homem é o único que possui um aspecto subjetivo que distingue as suas construções de ninhos, colméias e casas de João-de-Barro. A expressão arquitetônica do homem também é uma expressão cultural, traduzida em formas, cores, posições, simbolismos e metáforas (DUARTE et al, 2007). Essa expressão pode ser representada não somente pelo aspecto físico das construções, mas também pelo modo como são utilizadas. Podemos ver a importância de elementos culturais na forma e na função das edificações ressaltada na obra de Amos Rapoport. Em seu livro *House Form and Culture*, ainda em 1969, Rapoport não apenas já mostrava que os elementos culturais podem alterar a percepção que diversas pessoas têm de um ambiente, ou que a estética das edificações pode assumir valores diferenciados de uma cultura para outra, como também, que a própria sensação de bem-estar e conforto pode ser alterada por outros fatores além dos meramente fisiológicos.

Como aspecto inerente a qualquer atividade humana, a cultura influencia também na maneira como as pessoas se posicionam nos ambientes, os utilizam e interagem com eles. Os ambientes refletem assim, necessariamente, aspectos dos indivíduos que os ocupam. Como nos afirma Hall (1994), o espaço é como uma linguagem silenciosa, que transmite informações a respeito de seus usuários. Esse fenômeno ocorre nos diversos tipos de ambientes, e como não poderia deixar de ser, ocorre igualmente nos ambientes destinados ao trabalho. Neste artigo, falaremos especificamente dos ambientes de escritórios e os reflexos culturais que podem ser encontrados neles.

Já relacionando aspectos culturais e escritórios, em um trabalho anterior, demonstramos que esses locais podem comunicar aos “clientes” a confiança necessária ao desempenho de uma profissão (DUARTE; BRASILEIRO; SIMÕES; CUNHA, 2006) e, em outro, estudamos as diferentes formas de relacionamento pessoa-ambiente de trabalho, a fim de criar subsídios para projetos de arquitetura laboral (BRASILEIRO, 2007). Nos casos de escritórios de empresas multinacionais, especialmente, frequentemente são encontrados problemas relacionados a divergências entre os aspectos culturais da organização e de seus funcionários nativos de outros locais. O ambiente do escritório, então, por ser o suporte espacial

dessa convivência, acaba por refletir sinais que, devidamente compreendidos, podem revelar uma insatisfação oculta, por exemplo. Mesmo em casos de instituições nacionais, é comum encontrarmos conflitos espaciais que refletem, na verdade, conflitos de fundo cultural.

Como arquitetos, “produtores de ambientes” e principalmente, como pesquisadores, é constante a nossa preocupação com o bem-estar dos que ocupam os ambientes construídos, porque são afetados diretamente por eles. Uma das maneiras de avaliar a satisfação dos usuários e tentar aferir até que ponto o ambiente corresponde às necessidades e expectativas de seus ocupantes é por meio da Avaliação Pós-Ocupação, uma consagrada metodologia de análise dos espaços que tradicionalmente leva em consideração fatores de ordem técnica, funcional e comportamental (ORNSTEIN, 1996), no uso dos ambientes. Mais recentemente, alguns autores vêm apontando não somente esses aspectos, mas também análises estético-visuais (ELALI; VELOSO, 2004) e o próprio sócio/cultural (RHEINGANTZ, 2000), que tratamos com mais detalhes neste trabalho.

Pelo exposto acima sobre a relação entre cultura e ambiente construído, entendemos que a APO poderia ter seus resultados aprimorados se nela fossem incluídos parâmetros de ordem cultural, convergindo, por meio da interdisciplinaridade, para um resultado mais completo, levando em consideração os aspectos culturais dos usuários e até de quem faz a avaliação. Logicamente, esse não é um procedimento simples; além de ser uma análise qualitativa, ela passa pelo campo da antropologia, que não pode ser estudada por meio de assertivas binárias. O resultado de todo estudo antropológico habitualmente permeia uma gama de variadas nuances.

Sabemos dessas dificuldades, mas por entender que os aspectos culturais numa APO podem exercer uma razoável influência no seu resultado, como alguns autores também têm registrado (ORNSTEIN, 1999; RHEINGANTZ; DEL RIO; DUARTE, 2002; CARL, 2005;), procuraremos apontar, neste artigo, algumas possíveis indicações de como considerar esse universo tão vasto num procedimento como a APO, que quase sempre, conta com pouco tempo para ser realizado.

A pesquisa que embasa este artigo (BRASILEIRO, 2007) resultou em uma proposta metodológica com o objetivo de identificar, nos ambientes de escritórios, aspectos

culturais de seus usuários, especificamente aqueles relacionados a questões de **poder/hierarquia, coletivismo, controle das incertezas e delimitação de territórios**. Embora não tenha sido originalmente direcionada à APO, podemos dela extrair alguns indicadores que apontem o caminho da consideração do aspecto cultural em APOs realizadas em escritórios, porque, de qualquer maneira, a cultura está presente em qualquer ambiente ocupado por seres humanos, só restando ser levada em consideração. Esse talvez possa ser o início para o estabelecimento de uma maior compreensão dos ambientes construídos.

Cabe ressaltar que se trata de uma proposta de adaptação de uma metodologia derivada da interface entre arquitetura/antropologia/administração para seu uso na avaliação pós-ocupação. Não trará receitas prontas, mas poderá indicar caminhos que, ao serem confirmados no ambiente em estudo, poderão contribuir para um bom resultado da APO que está sendo desenvolvida. Por isso, as indicações que faremos não devem ser tomadas nem como procedimentos rígidos, nem sem a devida contextualização do ambiente em estudo. O que esperamos é que elas funcionem como diretrizes a serem tomadas e informações a serem consideradas, na condução e na análise dos dados coletados na APO.

2. UM POUCO SOBRE ASPECTOS CULTURAIS

Como considerar aspectos culturais em uma APO? Essa é uma pergunta que não tem respostas simples; na verdade, não podemos nem mesmo dizer que existam respostas para ela. De qualquer forma, há que se começar por algum lugar; o conhecimento da tendência de alguns códigos culturais das pessoas envolvidas na APO (pesquisadores, usuários e contratantes do serviço) já é um bom início. Infelizmente (ou não, pelo bem da pesquisa envolvida), esse conhecimento passa por metodologias demoradas, como é próprio das ciências sociais de forma geral.

Em nossa opinião, a inserção de aspectos culturais na Avaliação Pós-Ocupação é importante porque em uma APO clássica (PREISER et AL, 1988; ORNSTEIN, 1992; RHEINGANTZ, 1995), os elementos ligados aos usuários costumam ser os menos explorados, até pela sua dificuldade de mensuração. Não obstante, como Vischer (2008) aponta, desde a década de 1960 são feitas avaliações que medem a satisfação dos usuários com o seu ambiente e outras que consideram os aspectos cognitivos

(ABRANTES, 2004; ALVARENGA, 2005; FARIA, 2005; RODRIGUES, 2005; SIMÕES, 2005), além das mensurações físicas e diagnósticos espaciais. Entendemos que esse fato já é um reconhecimento de que nem sempre as variáveis físicas dão conta do real desempenho de um determinado ambiente. A avaliação de quem usa o ambiente tem um peso significativo nesse processo, e também é fato que um mesmo local pode ser interpretado ou avaliado de maneiras diversas, em função dos aspectos culturais de não só de quem o utiliza, mas também de quem o avalia. A cultura, de uma forma ou de outra, sempre está presente no ambiente construído, restando a nós considerá-la em nossas avaliações, conforme dito anteriormente.

Como Rheingantz (2004) já apontou, o avaliador/pesquisador que executa uma APO não é um “mero aplicador de instrumentos”. Há que ser levado em consideração o que ele está sentindo no momento da avaliação, e como ele mesmo interage com o ambiente e com as pessoas que o ocupam. Preconiza o autor que, por meio de um estado maior de atenção e consciência, o pesquisador deve estar atento às próprias emoções, e levá-las em consideração no ato da avaliação. Esse processo é denominado ‘Observação Incorporada’, e pode ser visto com mais detalhes em Rheingantz et al (2009). O uso de uma observação mais atenta não só ao ambiente, mas a si próprio, torna o pesquisador mais sensível ao que está sendo visto e avaliado. Fenômenos que poderiam ser descritos exclusivamente na sua dimensão prática, se revestem de uma dimensão mais complexa, em busca da razão pela qual eles ocorrem. A adoção da Observação Incorporada é uma questão que, embora não tenha sido voltada especificamente para fatores culturais, acaba por abordá-los, mesmo de forma indireta. Toda sensação pela qual o avaliador passa no ambiente pode ser fruto de uma (não) identificação cultural com o que está sendo avaliado, e ao inserir esse elemento no material de coleta de dados, o pesquisador poderá, posteriormente, analisar a situação como um todo, averiguando o que lhe proporcionou estranhamento ou identificação.

Uma observação de cunho etnográfico ao longo da APO também pode contribuir para o enriquecimento dos dados coletados e do contexto analisado. Uma etnografia traz em seu bojo não somente a “mão” de quem a escreveu, como também daqueles que foram alvo de suas análises (LAPLANTINE, 2005). É nesse

ponto, contudo, que voltamos à principal dificuldade descrita no início desta sessão. Para fazer uma etnografia, além de ser necessário tempo, é preciso também que haja um pesquisador envolvido com o assunto, habitualmente, um antropólogo ou cientista social.

Idealizando que fosse possível dispor de vários meses para que fosse feita uma etnografia¹ a respeito das pessoas no ambiente a ser avaliado, a partir de seus resultados poderiam ser estabelecidas diretrizes para a complementação dos dados com entrevistas e questionários. Pelas indicações etnográficas seria possível compreender a razão de fatos como, por exemplo, um determinado funcionário que todos os dias desloca uma cadeira de seu local original, argumentando que ela serve de apoio para alguns objetos, quando na verdade, o real objetivo (que ele não aponta em entrevistas ou questionários) é tornar física uma fronteira imaterial existente entre ele seu colega de escritório². Uma avaliação rápida durante a APO poderia sugerir, como forma de organizar o ambiente, que fossem instalados mais armários/arquivos para a guarda de objetos; contudo, provavelmente a medida não surtiria efeito, porque algum tempo depois, o funcionário iria utilizar o mesmo ou outro mecanismo qualquer para continuar materializando a barreira física que lhe transmite o conforto desejado. E caso não conseguisse, passaria a exercer suas funções de forma insatisfeita, prejudicando seu desempenho e em última análise, o da organização também.

Esse exemplo simples mostra o quanto pode ser útil para o bom resultado de uma APO uma análise que leve em consideração aspectos de fundo cultural. Para isso, devemos andar, necessariamente, pelos caminhos da interdisciplinaridade, conjugando antropologia e arquitetura, o que pode não ser simples, especialmente para quem não tem sua formação acadêmica na área³, e especialmente nas sociedades pós-industriais e globalizadas, onde normalmente têm lugar as APOs praticadas atualmente.

¹ Em que pese termos consciência de que o termo “etnografia” representa um método complexo e de profunda imersão dos antropólogos na sociedade estudada, por outro lado, justamente por ser a maneira pela qual os antropólogos procuram desvendar significados não conhecidos é que entendemos que, guardadas as devidas proporções, é o termo que mais se assemelha ao processo de descobrir os aspectos culturais impressos no ambiente, ocultos à primeira vista. Não pretendemos nos comparar aos antropólogos; podemos dizer que estamos “tomando emprestado”, com o devido respeito, um termo específico de sua área.

² Exemplo verídico, retirado de um de nossos estudos de caso.

³ No caso da pesquisa realizada, por sermos arquitetos, foi necessário aprofundar nossos estudos em cursos de pós-graduação em antropologia, e mesmo assim, não temos a pretensão de dizer que fizemos uma etnografia; o que realizamos foi um estudo que teve um cunho etnográfico.

Assumir uma postura de pesquisador, de etnógrafo, perante um objeto de pesquisa que não é *outro*, mas um semelhante a si mesmo, também demanda que o estudioso coloque toda a sua sensibilidade, experiências passadas e até sua intuição a favor da etnografia. É necessário questionar a si mesmo, fazendo uma *“auto-antropologia”*⁴, e utilizar o conhecimento a respeito da própria complexidade para resistir à tentação de generalizar ou simplificar o objeto de estudo (RAPPORT e OVERING, 2000). Essa generalização ou simplificação realmente pode acontecer, posto que será muito fácil assumir uma posição de compreensão imediata do que se está observando, quando se faz parte do contexto. Oliven,(1980, p.36) há algum tempo atrás, também sugeria que as diferenças existentes nessa situação permanecem escondidas, submersas no todo: ***“...por trás daquilo que é considerado, de uma forma não-questionada, uma uniforme cultura de massa urbana, muitas diferenças se escondem...”***⁵. Assim, pesquisar na nossa própria sociedade, onde todos somos “nativos”, pode trazer algumas dificuldades. Será necessário, como dito antes, que não haja *pré-conceitos* a respeito do objeto de estudo.

3. A OBSERVAÇÃO FEITA

A proposta metodológica desenvolvida em nossa pesquisa é fortemente embasada em uma observação de cunho etnográfico. Esse procedimento leva meses para produzir resultados, depende da permanência constante do pesquisador no ambiente em estudo, acompanhando seu dia a dia, fazendo anotações, fotografias e desenhos. É incompatível com os prazos usualmente disponíveis para a realização de uma APO. Todavia, como buscávamos uma análise cultural, foi necessário passar por essa etapa. A observação foi de caráter passivo (SPRADLEY, 1980) ou discreto (COSNIER, 2001), em que não há a participação do pesquisador nas atividades desenvolvidas no ambiente. O pesquisador simplesmente observa e faz anotações.

Optamos por abraçar as recomendações de Cosnier (2001), que sustenta que a observação de campo deve ser iniciada por um *“período de impregnação”*. Segundo este autor, é um período quando o pesquisador permanece no ambiente apenas observando e fazendo anotações, familiarizando-se e permitindo que o ambiente

⁴ O termo é de Marilyn Strathern (*apud* RAPPORT e OVERING, 2000).

⁵ Grifo nosso.

também se “familiarize” com a sua presença. Pelo princípio adotado de observação discreta ou passiva, nossa postura foi o menos intrusiva possível, tanto para não interferir no trabalho das pessoas, quanto para minimizar o incômodo da presença de uma pessoa estranha ao ambiente da organização; esse incômodo é esperado e inevitável, pelo menos nos primeiros momentos. Apoiamo-nos, então, em Sommer (1973), para quem o pesquisador, por meio da sua permanência no ambiente, não somente vê, ouve, observa e sente, mas também tende a conquistar a confiança dos participantes, e a Edgerton e Langness (1974, p.32), que nos afirmam que *“os seres humanos têm uma habilidade impressionante de suportar o que os cientistas sociais querem deles e alteram seu comportamento para agradar, confundir ou enganar aqueles que têm a audácia de ‘estudá-los’”*⁶.

A duração desta fase depende do observador, mas também da complexidade do ambiente, entendida aqui como o conjunto de interações existentes no local, função direta da quantidade de pessoas que o utilizam simultaneamente. É pela constante presença do observador no ambiente que sua presença vai deixando de ser estranhada (ou mesmo notada) pelos usuários (SOMMER, 1973; EDGERTON e LANGNESS, 1974; GEERTZ, 1989), deixando assim de representar um obstáculo à naturalidade dos eventos que ali se desenvolvem, contribuindo para um resultado mais verdadeiro da observação e da pesquisa como um todo.

Ainda durante a primeira fase, a pesquisa apontou para a necessidade de haver atenção aos dias e horários da observação. A menos que haja disponibilidade do pesquisador e do ambiente, dificilmente a observação consegue ser realizada em período integral, todos os dias da semana. É interessante então buscar alternâncias, fazendo a observação em diferentes dias e horários. Esse cuidado permite que se tenha uma noção mais realista do ambiente, que pode ser modificado em função dos diversos *tempos* pelos quais ele passa.

Também durante a primeira fase, mas após os primeiros dias, pudemos adotar alguns procedimentos mais familiares aos arquitetos, como a elaboração de croquis de campo, onde o observado em termos de fluxos, posicionamentos, congregações, dispersões e conflitos espaciais era desenhado em cores sobre a planta baixa do ambiente, facilitando a compreensão espacial do que ocorria no escritório.

⁶ Tradução livre das autoras.

Posteriormente, também utilizamos alguns instrumentos comumente adotados em uma APO, como questionários e *Poema dos Desejos* (Sanoff, 2001), mas seus resultados foram diretamente relacionados ao material produzido pelo caderno de campo da observação e os croquis desenhados.

Passada a fase de impregnação, o pesquisador começa a ter uma maior compreensão do que acontece à sua volta. É quando a observação entra em sua 2ª fase. Não há um momento específico para isso, e essa é uma apreensão que cada pesquisador, em cada ambiente, irá adquirir de uma maneira peculiar.

Assim, adentrando em sua segunda fase, a observação tende a adquirir mais consistência. Para nos auxiliar na sua condução, buscamos apoio em Magnani (2000), que argumenta não pretender a observação feita identificar o inusitado e o inesperado, mas, ao contrário, o padrão e a norma. Segundo este autor, os usuários de um ambiente seguem determinados ritmos e ordens, muitas vezes sem se dar conta do padrão obedecido, e caberá ao pesquisador a tarefa de percebê-lo. Da mesma forma, apoiamo-nos em uma metodologia aplicada por Oliveira Filho, Duarte e Santos (2002), utilizando conceitos de apropriação e territorialização, procurando apreender os mecanismos de utilização e apreensão do espaço.

Além da condução da observação de forma que ela seja produtiva, a própria permanência no local também contribui para que o pesquisador adquira conhecimento sobre o ambiente; é criado um laço com os usuários, que permite serem várias informações adquiridas por meio de simples conversas informais. Fazendo uma comparação, é o tipo de convívio que um etnógrafo “tradicional” vai aos poucos adquirindo, quando passa a residir numa tribo juntamente com os nativos (GEERTZ, 1989). Em nosso estudo, passamos a acompanhar problemas do seu cotidiano, como o intenso ar-condicionado ou quando este está com defeito; se a fechadura do banheiro quebrou; se o elevador do prédio demora a chegar; se alguém, por conta de uma música reproduzida em seu computador, vira alvo de brincadeira dos demais...⁷ passamos aos poucos a compreender o que é motivo de riso para eles, o que lhes aborrece, o que deve ou não ser feito ou dito, e essa compreensão auxiliará na produção dos resultados. Contudo, como já mencionado,

⁷ Todos os exemplos foram vivenciados por nós em nossa pesquisa de campo.

a maior compreensão sobre o ambiente e seus sistemas sociais não deve se interpor ao estranhamento necessário ao observador; como nos afirma Lévi-Strauss (1986), o olhar distanciado é necessário para o observador poder perceber as características culturais daquele grupo do qual ele não faz parte. Ao se familiarizar demais com o ambiente, há o risco de se perder o discernimento necessário para a elaboração das análises.

Além da evolução do processo, nossa pesquisa mostrou-nos que, com o desenrolar da observação, os eventos ocorridos vão suscitando questionamentos no observador. Por exemplo: se não houve determinação por parte da chefia, por que as pessoas escolheram sentar-se naqueles lugares? O que motivou suas escolhas? Esse fato pode ser a porta de entrada para uma série de observações que venham a desvendar uma rede de significados presentes no ambiente, como por exemplo, uma lógica interna do grupo de que “o mais novo” fica com o “pior” lugar, sendo visto como “pior” o que tem a tela de computador mais exposta a terceiros, permanecendo, conseqüentemente, mais tempo sujeito ao controle visual de quem passa por trás daquela estação de trabalho. Para chegar à compreensão dessa lógica, são necessárias observações em momentos e situações diversificadas, em função dessa variável, perfazendo o que Edgerton e Langness (1974) classificaram de “observação sistemática”⁸. Assim, já estando em sua fase consolidada, a observação toma o rumo de uma sistematização.

Nesta nova fase, pudemos verificar a recorrência de algumas situações que, devidamente analisadas, deram origem a alguns indicadores de aspectos culturais (relacionados na próxima sessão) que podem representar um auxílio para APOs realizadas em escritórios. Esse auxílio, ou seja, o uso dessas informações em uma APO pode representar não um procedimento definitivo, mas uma fase de transição; insistimos que essa é uma análise interdisciplinar, e para entender como um grupo de pessoas compreendem e reagem ao seu ambiente, é necessário conhecer, entre outras coisas, seus códigos sociais e culturais. Por isso, acreditamos que a

⁸ Segundo os autores, uma observação sistemática tem o foco num determinado evento, buscando sinais que apontem quem, como, quando, onde e o que deve ser observado, como forma de esclarecer o evento em si. No exemplo citado acima, da sequência da escolha de lugares, são todas as observações pontuais ou mesmo gerais, que venham a contribuir especificamente para elucidar esta questão.

antropologia se fará cada vez mais presente no campo da arquitetura, traçando os caminhos da interdisciplinaridade.

4. A APLICAÇÃO DE UM MÉTODO

Em nosso caso, trabalhamos com escritórios, fazendo nossa pesquisa de campo em três diferentes locais⁹, por mais de um ano, com algum tempo de simultaneidade entre os três. Essa etapa deu origem a uma proposta metodológica experimental, que foi sendo desenvolvida e testada ao longo dos meses¹⁰.

Como já mencionado, o estudo de elementos culturais pode levar a estudos demasiadamente extensos, para que possam ser formadas as categorias de análise. Por essa razão, fomos buscar mais uma interface com a antropologia, desta vez, na área de administração. A partir de estudos culturais realizados em escritórios, embora com outros objetivos, diversos dos relacionados à arquitetura, foi possível iniciar um delineamento de quais aspectos culturais poderíamos estudar nesses ambientes. Assim, baseamos boa parte de nossa pesquisa teórica em autores como Hofstede (1997, 2001), Trompenaars (1994), Inglehart (2000) e Schein (1992). Além desses, também utilizamos alguns outros, mais conhecidos dos arquitetos, como Hall (1977, 1994), Fischer (1994) e Sommer (1973). Tais estudos teóricos nos permitiram chegar a quatro dimensões culturais que são comumente encontradas nos ambientes de escritórios, a saber:

- *Hierarquia* – demonstra como as relações de poder existentes na organização podem ser vistas no espaço.
- *Controle de incertezas* – é uma sensação subjetiva, de inquietude, frente a situações incertas, não previstas, as quais as pessoas tentam, por meio de mecanismos próprios, se resguardarem para evitar que aconteçam.
- *Coletivismo* – revela o nível de envolvimento entre as pessoas; se aquele grupo pode ser considerado um “corpo social” ou se é apenas o conjunto de vários indivíduos.

⁹ Os escritórios pesquisados foram uma empresa de seguros no Rio de Janeiro e duas secretarias municipais fluminenses. Dos três, somente um funcionava em local não projetado especificamente para esse fim; uma das secretarias ocupava um salão na sede social do clube da cidade, com o espaço dividido por divisórias a meia altura e o gabinete do secretário com divisórias piso-teto. Mais detalhes podem ser verificados em Brasileiro, 2007.

¹⁰ Obviamente, nossa proposta metodológica não pode ser considerada como pronta e acabada, principalmente porque versa sobre estudos culturais. Sempre caberá alguma reformulação, com a inclusão/exclusão de algum elemento.

- *Delimitação de territórios* – mostra como ocorrem as diversas formas de estabelecer limites de territórios dentro da organização, sejam eles de uso individual ou de um grupo, coletivamente.

Essas dimensões nos guiaram ao longo de nosso estudo. Foi a procura de seus reflexos no ambientes dos escritórios que conduziu nossa pesquisa, dividida em diferentes etapas, iniciando pela observação. A observação, já comentada, foi a parte mais importante de nosso estudo, porque foi a partir dela que pudemos dispor de subsídios suficientes para levantar dúvidas e testar indicadores, que puderam ser comprovados ou não por meio da aplicação de instrumentos complementares de investigação.

Como um todo, a proposta passa pelas seguintes etapas:

- 1 – OBSERVAÇÃO de cunho etnográfico (permeia toda a pesquisa)
- 2 – CROQUIS DE CAMPO (da mesma forma que a observação, são produzidos ao longo de toda a pesquisa)
- 3 – ENTREVISTAS INFORMAIS (para preencher lacunas produzidas pela observação e como meio de aplicação do MAPEAMENTO TERRITORIAL)
- 4 – QUESTIONÁRIOS (como meio de aplicação do POEMA DOS DESEJOS e algumas outras eventuais perguntas que requerem anonimato)
- 5 – POEMA DOS DESEJOS (para possibilitar a livre expressão dos usuários)
- 6 – MAPEAMENTO TERRITORIAL (para verificar os territórios apropriados pelas pessoas e a sua posterior confrontação com os dados da observação)
- 7 – Mapeamento e análise das REDES SOCIAIS

É o conjunto das informações produzidas por todas as sete etapas que fornece respostas confiáveis para a análise cultural de ambientes de trabalho.

Como resultado da imersão que fizemos nos escritórios, chegamos a alguns indicadores de situações e sinais que são úteis ao serem levados em consideração na descoberta de rebatimentos espaciais das dimensões culturais. Em nossa pesquisa, tais itens foram:

- 1) Acesso

- 2) Mobiliário
- 3) Fluxos
- 4) Permuta de equipamentos
- 5) Reprodução de músicas
- 6) Locais de socialização
- 7) Distâncias entre as pessoas
- 8) Símbolos coletivos
- 9) Interações entre as pessoas
- 10) Personalização
- 11) Posicionamento de objetos pessoais
- 12) Existência de grupos
- 13) Alcance visual entre superior e subordinados
- 14) Exposição de normas e avisos
- 15) Demonstração de cuidados com o ambiente

Cabe lembrar que essa não é uma listagem rígida, e pode variar de ambiente para ambiente. Porém, nossa pesquisa nos mostrou que a observação desses itens é útil como auxílio para revelar as dimensões culturais refletidas no ambiente; os nove primeiros, inclusive, são úteis para a descoberta de mais de uma dimensão, simultaneamente.

Para exemplificar e tornar mais fácil a correlação entre a verificação desses itens no escritório e de que forma eles podem trazer sinais sobre os aspectos culturais para serem considerados na APO, nos itens a seguir traremos alguns exemplos encontrados em escritórios pesquisados por nós.

Hierarquia

Geralmente, associam-se chefias de alta distância hierárquica a salas amplas e confortáveis. No entanto, até em salas pequenas podemos encontrar os mesmos

sinais culturais relacionados ao poder. Nem sempre uma distância hierárquica alta requer somente *quantidade* de espaço, mas fundamentalmente, exclusividade e/ou privacidade. Exibimos a seguir um exemplo em que a sala da chefia tornou-se menor, dando mais espaço ao restante do escritório, mas ao mesmo tempo, tornou-se mais exclusiva, atendendo melhor às características culturais daquela liderança (Figura 1).



Figura 1 – Dois momentos diferentes de um mesmo gabinete de chefia

A figura 1 mostra o mesmo trecho de um escritório, em dois momentos diferentes. Na planta da esquerda, podemos ver o gabinete da chefia ocupando todo o fundo da sala. As mesas na cor escura representam os lugares do líder e do vice-líder da instituição. O restante do gabinete era compartilhado com variados funcionários (mobiliário em tom um pouco mais claro). No lado externo do gabinete, podemos ver em hachuras vermelhas a mesa da secretária que era a responsável direta pelo controle de quem entrava ou não no recinto, o que era dificultado tanto por estar posicionada de costas para o fluxo, quanto também pelo fato de que não somente os líderes da organização utilizavam o espaço, mas várias outras pessoas¹¹.

¹¹ Cabe esclarecer que esse escritório era a sede administrativa de uma secretaria municipal fluminense; por razões adversas, essa secretaria funcionava no interior de um clube, que como tal, não havia sido projetado para receber um escritório desse porte (pouco mais de 40 funcionários). Seu layout fora adaptado em um dos salões da sede social do clube, com 70m², o que ocasionava uma extrema densidade no local. Por essa razão, à primeira vista, há a sensação de um problema de escala na Figura 1, já que mobiliário e espaço de circulação parecem estar em proporções conflitantes. Na verdade, o desenho traduz a realidade do local, com uma população muito além da capacidade do ambiente em absorver tantas pessoas; essa foi, inclusive, uma das razões que fez com que houvesse mais pessoas trabalhando no interior do gabinete do que somente os líderes, e possivelmente também o que os motivou a determinar as mudanças em seu local de trabalho.

Em certo momento, **por vontade e determinação da chefia**, foi modificado o layout desse trecho do escritório, e o gabinete, apesar de ter sua área reduzida a pouco mais da metade, passou a ser de uso exclusivo dos líderes. Além da mudança no tamanho, houve uma mudança no acesso; antes, era feito de forma direta (representada pela seta vermelha). Após a mudança, a secretária que fica junto à porta da sala passou a ficar de frente para o fluxo de acesso, interpondo-se entre este e a porta, **permitindo o controle** de quem entra ou não na sala (a título de esclarecimento, as mesas brancas são de outros setores que não trabalham diretamente com os líderes).

Essa situação exemplifica o quanto a exclusividade do espaço e do acesso a ele pode ser importante para algumas chefias; perceber esse fato durante uma APO pode trazer um auxílio valioso ao seu desenvolvimento.

Nesses casos, de alta distância hierárquica, pode ser mais difícil propor recomendações no relatório final da APO. Melhor dizendo, haverá mais dificuldade para a chefia (que geralmente é o contratante da APO) aceitar o que a equipe de APO possa ter proposto em seu relatório final, se isso interferir de algum modo na expressão de seu poder, e certamente tal fato contribuirá para que todo o trabalho, ao final, seja guardado em uma gaveta. Por interferência, entenda-se até mesmo uma simples retificação de seu acesso, com vistas a melhorar a distribuição espacial da parte operacional do escritório.

Pode ser mais interessante perceber esse fato durante a execução da APO, e levar em consideração que todas as mudanças propostas que venham a alterar a expressão física da distância hierárquica devem ser muito bem embasadas, com justificativas que façam a chefia ver o quanto aquelas mudanças podem ser benéficas para a melhoria dos fluxos no escritório, ou a diminuição do tempo da logística de certas operações, ou a redução do tempo de espera pelo cliente no serviço de atendimento, e principalmente, para a melhoria do desempenho produtivo dos funcionários. Todos esses exemplos são frutos, em última instância, da distribuição de espaço físico necessário para garantir privacidade e/ou exclusividade de acesso a quem faz questão de manter grande distância hierárquica no local de trabalho. Além de ter dados para justificar as mudanças propostas, a equipe também deverá ter em mente que, apesar disso, poderá ser necessária a

preservação de algum mecanismo que respeite as características culturais da chefia, justamente para atender às suas aspirações, tão fortemente encontradas no espaço. Como Vischer (2008) argumenta, a necessidade de privacidade e exclusividade depende muito mais de fatores tais como detenção de controle e demonstração de status do que do local de trabalho propriamente dito.

A situação oposta, de baixa distância hierárquica, apesar de pouco vista nas sociedades latinas em geral, representa a possibilidade de maior flexibilidade no uso do espaço físico do escritório. Desta forma, se a APO tiver lugar onde não ocorram manifestações de grande distância hierárquica, primeiramente será interessante a equipe confirmar essa característica por meio de entrevistas informais e possivelmente, questionários que ratifiquem esse posicionamento; posteriormente, no relatório de recomendações, a equipe poderá ousar mais em suas sugestões para adequação ambiental. Como exemplo dessa situação, podemos salientar a ausência dos sinais anteriormente mencionados (de alta distância hierárquica), mas também no exemplo que se segue, visto em um único setor dos vários pesquisados por nós (Figura 2).

Essa liderança, em especial, mantinha uma baixa distância hierárquica em relação aos seus subordinados. Embora dispusesse de uma sala individual para si, não fazia uso dela como “espaço de poder”, tanto que a porta permanecia sempre aberta e mais, o espaço destinado a um fechamento translúcido por muito tempo permaneceu aberto (no mínimo até o término de nossa pesquisa), sem que a chefia mandasse providenciar sua vedação. Aliás, o vão era utilizado como meio de comunicação com as pessoas na sala adjacente, e os funcionários que ocupavam estações de trabalho nesta sala, ao precisarem falar com o líder, apenas pronunciavam seu nome, e logo obtinham resposta. Não havia a necessidade de levantar, andar até a sala da chefia, bater na porta e então estabelecer o contato.



Figura 2 – Gabinete de chefia: porta sempre aberta, ausência do previsto fechamento translúcido

Outra marca que podia ser vista no ambiente que denotava a baixa distância hierárquica era a natureza de alguns avisos deixados no quadro de recados, como pode ser visto na Figura 3. Num dos flagrantes da pesquisa, pudemos observar em um dia duas mensagens da chefia que eram dirigidas a todos e a ninguém especificamente. Podemos caracterizá-las como repreensões, mas o próprio líder, ao ser posteriormente indagado por nós, confirmou que preferia fazer as repreensões dessa forma, sem causar constrangimentos. Como pode ser visto na imagem, uma das repreensões era em relação ao uso excessivo de um programa de mensagens instantâneas, e a outra era em relação ao acúmulo de processos sobre as mesas dos funcionários.

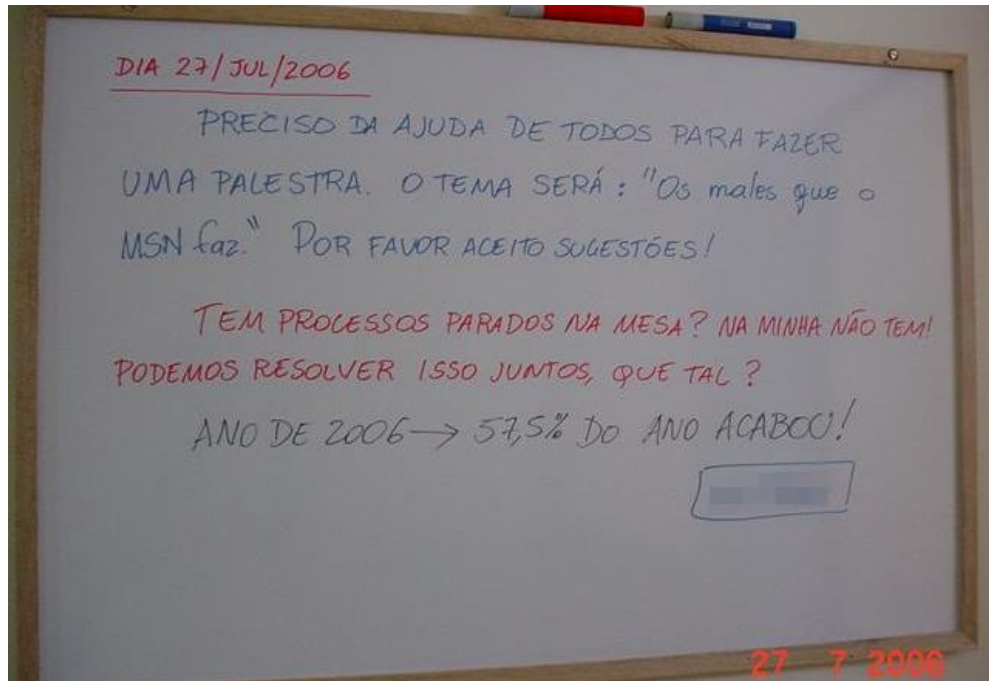


Figura 3 – Quadro de recados, utilizado, entre outras coisas, como veículo de repreensões por parte do dirigente, de forma a não constranger diretamente um ou outro funcionário específico

Esse exemplo é útil para ilustrar alguns sinais que podem denotar baixa distância hierárquica, e esse, em especial, é um conhecimento importante, pois no caso de uma APO demandada por uma chefia com essas características, haverá mais flexibilidade e liberdade para os pesquisadores fazerem suas sugestões e recomendações no relatório final da avaliação.

Cabe ressaltar que, em se tratando de hierarquia, devemos ter em mente que os diversos layouts que a expressam não necessariamente representam um conflito de poderes, pelo contrário. O layout **legítima e dá suporte à hierarquia existente, servindo como referência para orientação espacial-hierárquica**. Segundo Duarte (1993), a permanência dos arranjos espaciais na verdade significa uma adequação do ambiente às funções sociais. Essas são formas de exprimir e de expressar o poder que emana das pessoas ocupantes daqueles locais; essa é uma linguagem compreendida tanto por quem a emite quanto por quem a absorve, porque faz parte de nossa cultura; dificilmente haveria para nossa sociedade outra forma de reproduzir o status diferenciador que uma pessoa possui em relação à outra; concordamos com Sommer quando o autor diz que

(...)os símbolos de status são usados (...) como exigências para a perpetuação do sistema já existente de status. Os símbolos de status permitem que um recém-chegado perceba, à primeira vista, quem é o mais importante no grupo (...) (SOMMER,1973, p. 22).

Além da sua aplicação na APO, esse conhecimento também pode ser útil para o próprio projeto de arquitetura, pois traz indícios da forma que as relações de hierarquia e poder se refletem no ambiente construído; saber interpretar esta linguagem pode auxiliar muito o arquiteto no tarefa de projetar escritórios, adequando culturalmente aos seus usuários o ambiente, optando pelo fechamento ou não de salas, planejando o caminho que conduz a elas e verificando o posicionamento das mesas no ambiente. Um projeto que não dê a devida consideração ao fator hierarquia, para alguns escritórios, tenderá a sofrer várias modificações pelos seus próprios usuários, sob pena de elas acontecerem *in loco*, sacrificando muitas vezes o posicionamento previamente estudado de instalações e outros elementos; sem a devida análise cultural, os elementos físicos acabam muitas vezes sendo preteridos pelos usuários, com o objetivo de que o ambiente atenda às suas necessidades culturais.

Controle da incerteza

Para exemplificar como a dimensão controle da incerteza pode ser aplicada em uma APO, utilizaremos uma situação ocorrida num dos setores de uma seguradora, um dos escritórios pesquisados por nós. O ambiente em questão era o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor). O layout da sala é uma disposição em "U", com os clientes ao centro. Esse centro foi denominado por nós de "território das incertezas", para o qual todos os funcionários direcionam seus olhares constantemente (Figura 4). É o local onde se concentram as pessoas que não são funcionários, e que, portanto, não estão sujeitas às normas de comportamento profissional. Os clientes entram por uma porta bem próxima, formando o chamado "fluxo da incerteza".

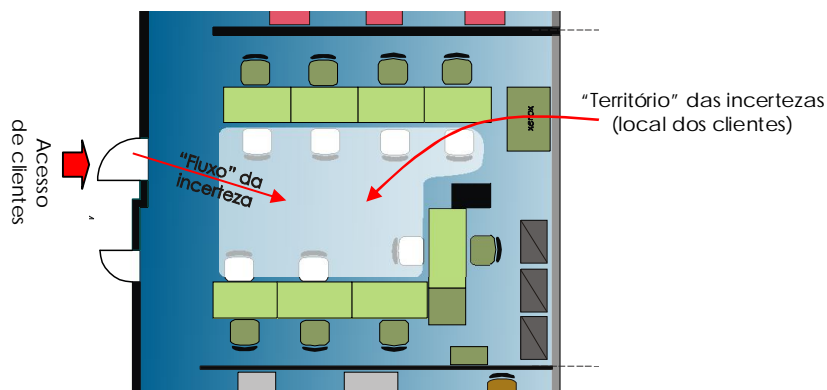


Figura 4 – Território das incertezas na configuração do SAC

Nossa pesquisa nos fez compreender que, naquela organização, sendo o cliente alguém “de fora” do ambiente de trabalho, ele representa uma incerteza à ordem e ao funcionamento do escritório. Assim, um layout no qual os funcionários “cercam” o espaço dos clientes, deixando para eles um local controlado e à vista de todos, garante uma sensação de controle para quem ali desempenha suas atividades. Para os funcionários, o controle pretendido sobre as demais pessoas era importante porque em algumas situações os clientes ficavam irritados com alguma situação do atendimento; levantavam-se, circulavam pela sala e falavam com outros que estavam sendo atendidos, tentando angariar simpatia para a própria causa; nessas ocasiões, o gerente do setor, somente utilizando seu próprio olhar, deslocava um dos outros funcionários, normalmente o mais experiente, para auxiliar naquele atendimento, procurando resolver logo a situação. No extremo oposto, também havia clientes que circulavam e falavam com outros clientes e funcionários, mas, desta vez, fazendo brincadeiras com todos. Tanto um comportamento quanto o outro interfere no bom andamento dos trabalhos, porque distrai a atenção de todos e polui sonoramente o ambiente; contudo, estava garantido o fator atenuante de os clientes estarem sempre às vistas dos funcionários, não sendo necessário que algum deles se levantasse para acompanhar visualmente os movimentos do comportamento indesejado. Nesse caso, o layout é feito para dar suporte físico aos valores praticados naquele local.

Como pudemos confirmar durante a pesquisa, o layout do SAC era razoavelmente semelhante ao previsto no seu projeto de arquitetura; foram acrescentados mais dois ocupantes na sala, e algumas mesas foram reposicionadas, causando alguns

conflitos entre os pontos de instalação elétrica no piso e a posição efetiva das mesas, fato que teria sido evitado caso tivesse sido feita a observação dos aspectos culturais, com a devida consideração, no projeto, da predileção pela formação do território das incertezas¹². Podemos confrontar esse layout efetivamente adotado no SAC com o seu layout provisório, durante obras de reforma pelas quais a empresa passou. Nesse período, o setor funcionou provisoriamente, durante cerca de um mês, em outra posição no andar. Esse layout provisório, pelas informações que pudemos obter em entrevistas informais, foi em parte determinado pelos próprios ocupantes do ambiente, e também favorecia a existência de um “território” e um “fluxo” de incertezas, ainda que essa não fosse ergonomicamente a melhor solução. Isso deixava parte dos funcionários de costas para a porta, tendo que rotacionar o tronco várias vezes ao dia, para orientar os clientes que entravam a se sentarem nesta ou naquela cadeira (Figura 5).

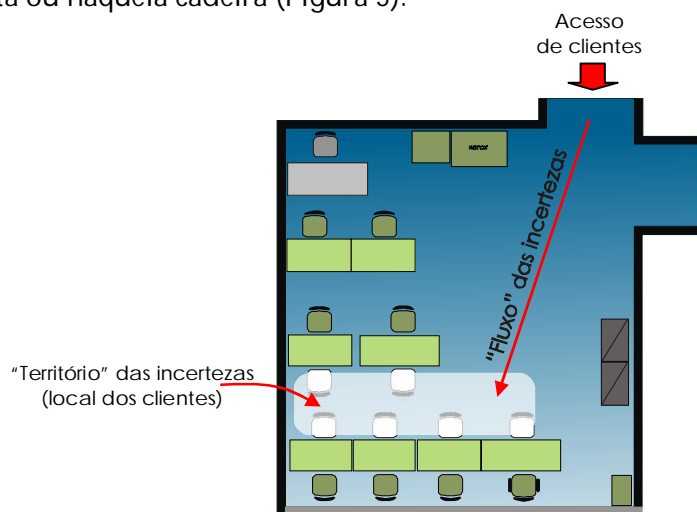


Figura 5 – Território das incertezas na configuração temporária do SAC, durante a obra

Durante a pesquisa, ao tentar compreender porque dois funcionários ficavam de costas para a porta, obtivemos respostas, por meio de entrevistas informais, de que “*assim [como estava], o setor funciona melhor*”. No decorrer da observação, pudemos constatar que realmente havia uma comunicação própria das pessoas do setor, que era suportada espacialmente pela visão mútua dos colegas entre si e de todos os

¹² Cabe relembrar que, no projeto de arquitetura de uma instituição, há diferentes vetores envolvidos; nem sempre o arquiteto tem possibilidade de fazer o que considera mais apropriado, porque a chefia que o contratou o faz conduzir o projeto em outra direção e, muitas vezes, quando o layout é implantado, surgem dificuldades não previstas, como por exemplo, a constatação de que o melhor local para a máquina de xerox está afastado do ponto de força previsto para ela. Acreditamos que quanto mais o arquiteto dispuser de argumentos de cunho cultural para expor suas idéias projetuais, mais facilmente elas serão aceitas pelas chefias e, conseqüentemente, mais adequados aos usuários serão os projetos. Para isso, no entanto, é necessário que o processo de projeto possa ser alimentado com informações advindas de APOs, contemplando, tanto quanto possível, as informações de cunho cultural.

clientes, fato que não seria possível se uma parte dos funcionários estivesse de frente para a porta e de costas para parte dos clientes. O que chama a atenção, portanto, é que mesmo em uma configuração temporária não foi tolerado que funcionários e clientes ficassem parcialmente em campos de visão distintos e incertos quanto ao domínio visual de todos.

Esse exemplo, embora seja bastante representativo, demandou tempo para que pudesse ser “extraído” do ambiente e analisado em nossa pesquisa, embasada fundamentalmente na observação, como já mencionado. Porém, em uma APO, não há tempo para longas investigações baseadas somente na observação. Como então podemos saber se uma organização é controlada e/ou ocupada por pessoas que demandam um alto controle da incerteza?

Também proveniente da observação, percebemos que outro sinal bastante expressivo de locais com necessidade de alto controle da incerteza é a existência de avisos e recomendações fixadas em locais visíveis, distribuídas pelo ambiente como um todo, inclusive nos setores de suporte, como banheiros e copas. Esses avisos são dos mais variados tipos, todos querendo assegurar (ou ter certeza de) que o comportamento das pessoas, naquele ambiente, obedecerá a determinadas regras. Assim, pudemos perceber que mesmo quando o layout do escritório não reflete a existência dessa dimensão cultural, ela pode ser percebida por esses avisos. Alguns exemplos podem ser vistos na Figura 6, e em especial, nos chama a atenção aquele em que o horário dos funcionários é exibido em um papel em que todos devem dar a sua ciência. Se pensarmos bem, esse é um fato muito marcante dessa característica cultural; do contrário, qual seria a lógica ou a necessidade de lembrar perenemente ao funcionário, por meio do seu “ciente”, de que ele deve cumprir o seu horário de trabalho? Só mesmo em situações que o habitual (e esperado) comprometimento profissional de cada um não seja suficiente para garantir que os indivíduos cumprirão seus horários.

Podemos dizer que algumas sociedades têm, de fato, a necessidade de algum controle da incerteza, que se traduz pela baixa capacidade de lidar com a possibilidade de que coisas imprevistas podem acontecer, fazendo com que haja uma necessidade maior de tentar controlar o que não está previsto (Hofstede, 1997). Em essência, a incerteza é uma experiência subjetiva, e não é exclusivamente

pessoal; é compartilhada com outras pessoas, sendo também adquirida e apreendida culturalmente. O ponto central da incerteza não é a forma pela qual as situações imprevistas são solucionadas, mas, sim, a ansiedade gerada por elas.

De uma maneira geral, cada sociedade humana, através dos tempos, desenvolveu e/ou adotou mecanismos que aliviam a ansiedade contra as coisas incertas, seja por meio da tecnologia (contra os elementos da natureza), das leis (contra o comportamento de outras pessoas), ou da religião (contra elementos transcendentais). É a característica cultural da incerteza que faz um país possuir mais leis ou ser mais conservador do que outro, por exemplo. A esse respeito, Hofstede (1997) cita que a Alemanha possui leis específicas para situações nas quais nenhuma outra lei pode ser aplicada, enquanto que o Reino Unido não possui sequer uma Constituição escrita. São características culturais de cada sociedade que fazem com que haja maior ou menor necessidade da existência de leis e normas. No caso do nosso país, temos uma grande variedade de leis e decretos novos sendo criados a cada mês, retratando bem essa nossa característica. Fato curioso é que, apesar da grande quantidade de leis, nem sempre a sociedade as respeita, espelhando o fato de que pode ser que seja considerado mais importante saber como se deve agir do que de fato, agir como se deve¹³.

¹³ Obviamente, esse ponto necessita de um aprofundamento maior no seu estudo, a ser desenvolvido mais habilmente por um profissional das ciências sociais.

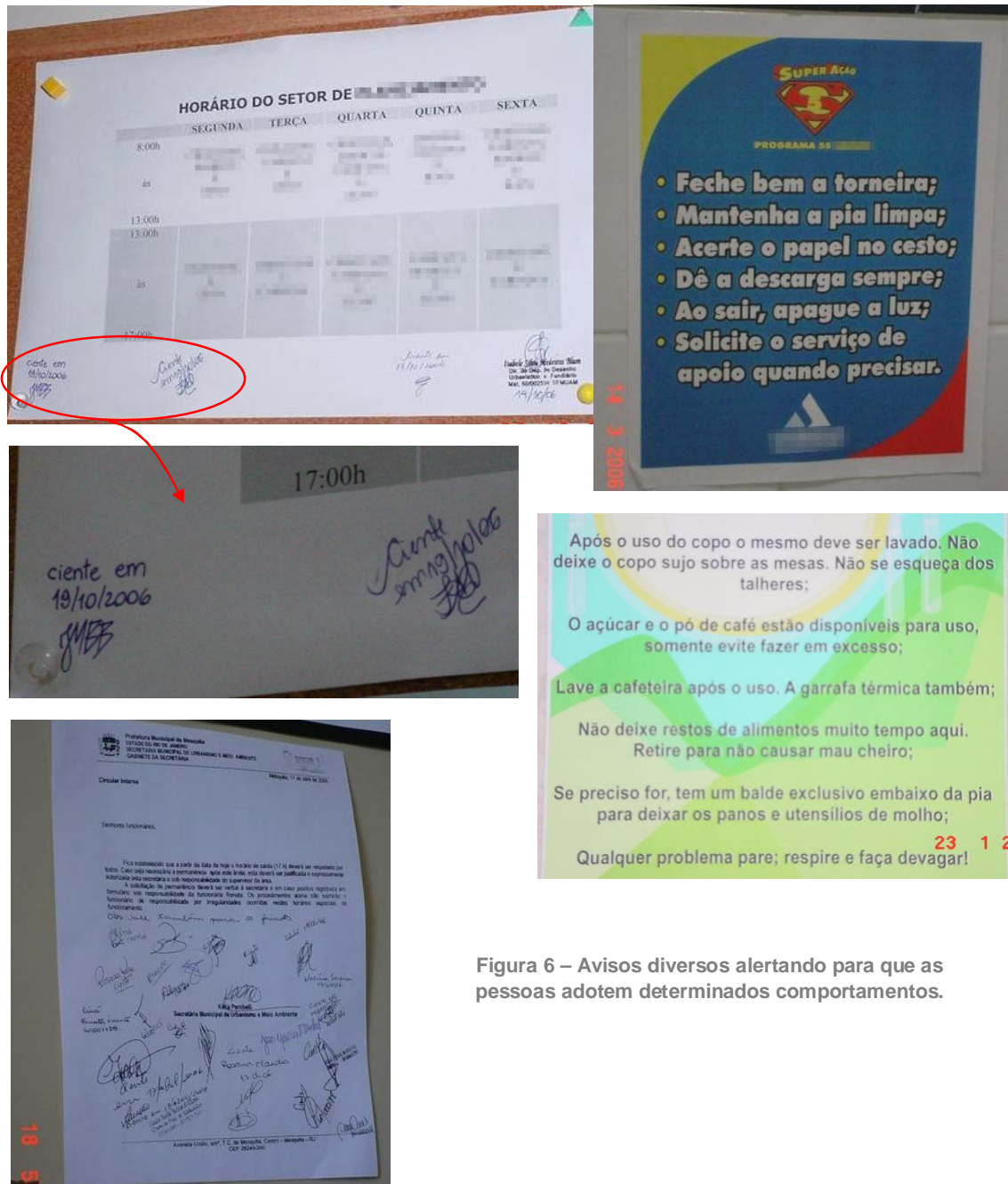


Figura 6 – Avisos diversos alertando para que as pessoas adotem determinados comportamentos.

A incerteza ambiental é também é considerada fonte produtora de stress, quando há um desequilíbrio entre as demandas do ambiente e os recursos dos indivíduos para enfrentar essas demandas (GARLING et al., 1998; EVANS e McCOY, 1988). Evitar a incerteza seria, portanto, uma forma de evitar o stress. Além disso, em relação aos ambientes de trabalho, foi reportada a existência de uma relação entre o controle pessoal da estação de trabalho, o stress de cada um e a sua capacidade de produção, havendo uma redução dos sinais fisiológicos do stress quando as

peças podem assumir o controle de suas próprias estações de trabalho (GREEN, 2006; GIFFORD, 1997). Lazarus e Cohen (1977) também afirmam que mesmo as pessoas apenas acreditem ter o controle, já é o suficiente para que elas demonstrem menos stress. Já Vischer acredita que o stress pode ser contornado se o ambiente for dinâmico e representar algum desafio para seus ocupantes. Em suas palavras,

“um espaço de trabalho não pode ser projetado para ser único no tempo, definitivo e como apoio permanente para todas as tarefas, mas deve ser adaptável e ‘negociável’ para ser mais adequado aos usuários. Os ocupantes precisam de habilidade e oportunidades para se envolver e ajustar o seu ambiente de forma positiva, tanto ao longo tempo e como também de acordo com as mudanças nas tarefas, para aperfeiçoar o conforto e lidar bem com o stress no local de trabalho” (VISCHER, 2008).¹⁴

Assim, em locais de trabalho ocupados por pessoas com alto controle das incertezas, se houver possibilidade física, os usos dos ambientes serão claramente definidos e dificilmente serão encontrados ambientes multiuso; cada tarefa terá um local definido para que ela aconteça. Na situação oposta, o ambiente tenderá a ser mais flexível e até de múltiplo uso, mesmo que haja espaço suficiente para todos, e dificilmente existirá uma grande quantidade de normas e regras, a ponto de serem exibidas ostensivamente. Já na situação oposta, frequentemente serão exibidos avisos e recados, não bastando que as regras sejam esclarecidas verbalmente ou por correspondência interna. É assim que conseguimos ver refletidas no ambiente algumas características culturais dos seus ocupantes, mostrando o quanto as pessoas necessitam de referências de controle, de configurações que evitem ou permitam a imprevisibilidade das situações.

Para uma APO, a relevância de entender se um ambiente denota alto ou baixo controle de incertezas pelos seus ocupantes reside na compreensão dos resultados obtidos com a avaliação. De forma básica e direta, um ambiente com usos diversos e/ou simultâneos, ocupado por pessoas que necessitam de um controle maior sobre as situações, será mal avaliado por elas. Provavelmente, para pessoas com características culturais opostas, o mesmo ambiente poderia ser bem avaliado,

¹⁴ Tradução livre das autoras (A workspace cannot be designed to be a one-time, final, and permanent ergonomic support for all office tasks, but rather needs to be adaptable and 'negotiable' to be most supportive to users. Users need the skills and opportunities to engage with and adjust their environment successfully, over time and with changing task requirements, in order to optimize comfort and manage workspace stress successfully).

indicando que ele atende às suas necessidades. Dominar essa compreensão permite ao pesquisador que aplica a APO ter mais sensibilidade tanto na hora da avaliação em si, quanto principalmente na elaboração do relatório final com sugestões e recomendações. Não há um ambiente que possa, isoladamente, se caracterizar por bom ou ruim. O que há é adequação aos seus ocupantes. E a APO, ao avaliar qualquer ambiente, deve levar isso em conta, analisando não somente o local físico, mas o material humano que o ocupa. Não é possível dissociar a avaliação de um ambiente dos seus usuários, e a dimensão cultural controle das incertezas ilustra isso de forma muito clara.

5. O DESDOBRAMENTO DOS INDICADORES

Vimos em detalhes exemplos de duas dimensões culturais pesquisadas por nós, hierarquia e controle de incertezas. Nos seus exemplos, apontamos algumas situações que, uma vez verificadas pela equipe de APO, devem ser consideradas para ajustar ou 'afinar' o resultado da avaliação.

Essas situações apontadas por nós fazem parte de um conjunto de quinze indicadores, já relacionados anteriormente, e que foram desdobrados em exemplos para aquelas duas dimensões culturais. Para um entendimento mais global de como as quatro dimensões podem ser verificadas nos ambientes, cada uma delas foi correlacionada, em tabelas próprias, aos indicadores pertinentes (Tabelas 1, 2, 3 e 4). As correlações ilustradas nas quatro tabelas exploram algumas situações verificadas por nossa pesquisa; essas situações, uma vez percebidas pela equipe de APO, poderão contribuir para um resultado mais fiel da avaliação. Sustentamos, porém, que não há verdades absolutas; reiteramos que o que está colocado aponta direções; sugerimos que, uma vez encontradas as mesmas situações nos ambientes que estão sendo avaliados, que seja buscada sua confirmação por meio da aplicação dos demais instrumentos, como questionários, entrevistas, mapeamento territorial etc. Se confirmada sua existência, então esses aspectos culturais encontrados poderão ser eventualmente considerados naquela APO.

A correlação de indicadores e dimensões, organizada por dimensão, pode ser vista nas quatro tabelas a seguir:

Indicador	Dimensão: Hierarquia e Poder
Acesso	se há diferença de acessos para diferentes pessoas (em locais com alta hierarquia e possibilidades físicas para isso, há acessos diferenciados para os que têm mais poder)
Mobiliário	como o mobiliário e o layout podem interferir no uso dos ambientes e possivelmente no relacionamento entre as pessoas (em situações de alta hierarquia, quem tem menos poder tem também a menor mesa, ou o pior computador – pode ser um poder associado também ao “tempo de casa”, e não necessariamente ao cargo)
Fluxos	pessoas com mais poder se deslocam sem hesitar pelos diversos locais da empresa, inclusive nos ambientes em que normalmente não trabalham, provocando um fluxo específico relacionado ao poder que é próprio delas
Permuta de equipamentos	se um usa o equipamento e o material do outro (quando há grande distância hierárquica, geralmente o equipamento do superior não é uma opção de uso)
Reprodução de músicas e outros sons	músicas produzidas no ambiente, ouvidas por todos, mas escolhidas e/ou controladas pelo superior daquele ambiente revela a existência de distância hierárquica. Nesses casos, é comum os demais funcionários escolherem outra programação musical, quando o chefe está ausente
Distância entre as pessoas	como são as distâncias entre as pessoas, se há contato físico entre elas ou não (quando há grande distância hierárquica, é comum haver maior distância física entre as pessoas, e isso pode se refletir inclusive no layout do escritório, com alas separadas para os diferentes tipo de cargo)
Interações	como um sinal social, pode ser frutífero perceber, por meio da

entre as pessoas	observação de conversas entre as pessoas, suas expressões corporais, falas e atitudes, como a hierarquia está estabelecida e como é vista naquele ambiente. Podemos separar essa observação em três vetores distintos em termos de contatos sociais: do(s) superior(es) em relação ao subordinados; dos subordinados em relação ao(s) superior(es); dos subordinados entre eles mesmos, a respeito do(s) superior(es)
Alcance visual entre superior e subordinados	perceber o alcance visual do superior em relação aos subordinados e vice-versa. Normalmente, em situações de alta distância hierárquica, o superior vê seus subordinados, mas nem sempre a recíproca é verdadeira

Tabela 1 – Correlação de indicadores e a dimensão cultural hierarquia e poder

Indicador	Dimensão: Coletivismo
Fluxos	como o desenvolvimento do trabalho traz peculiaridades ao uso dos ambientes, reunindo ou separando espacialmente as pessoas, podendo os grupos coletivistas persistirem, mesmo que trabalhem distantes entre si. Nesses casos, é comum haver um fluxo de pessoas exclusivamente por conta do coletivismo, mesmo que aconteça somente nas horas vagas.
Permuta de equipamentos	se um utiliza o equipamento e o material do outro (até certo ponto, essa permuta pode revelar o quanto o outro é visto como sendo “do mesmo grupo”)
Reprodução de músicas e outros sons	há sons que dominam os ambientes como forma de expressão coletiva, como uma programação musical escolhida de comum acordo. Dependendo do tamanho do ambiente, a posição física da fonte sonora também explicitará o coletivismo; p. ex, em um ambiente muito amplo, a fonte ficará numa posição tal que todos a ouçam, sem que seu volume sonoro seja insuficiente ou

	exacerbado para nenhum dos membros.
Locais de socialização	se há um local específico para a socialização e se ela de fato acontece ali ou em outro lugar. Se a socialização acontece mesmo não havendo um lugar próprio, pode ser um forte sinal de coletivismo, porque caracteriza socializações espontâneas, sem a imposição da empresa (por exemplo: festas de aniversariantes do mês, confraternizações natalinas, etc.)
Distância entre as pessoas	como são as distâncias entre as pessoas, se há contato físico entre elas ou não (um grupo individualista vai relutar em aceitar muita proximidade com os colegas de trabalho; seu espaço pessoal é maior do que nos grupos coletivistas)
Símbolos coletivos	podem existir indicadores de coletivismo no ambiente e na dinâmica de seu uso: desenhos e fotos do grupo exibidas em porta-retratos ou nos <i>desktops</i> dos computadores
Interações entre as pessoas	Existência de maior interação (conversas e proximidade física) entre as pessoas, mesmo durante o horário de trabalho; mostras de fidelidade também indicam coletivismo; identidade contrastiva de um grupo em relação a outro ou a outras pessoas; como é o relacionamento entre as pessoas, se cordial ou não, e sendo cordial, se é formalismo profissional ou se há relações sociais extra trabalho, que podem ser um indicador de coletivismo; como sinal social: as brincadeiras e os comentários corriqueiros e banais, “gratuitos”, normalmente são trocados por pessoas que se identificam entre si, formando um senso de grupo, podendo chegar ao desenvolvimento de expressões e figuras de linguagem próprias
Existência de grupos	se há grupos ou sub-grupos formados, e se há competição entre eles (pode haver vários grupos coletivistas, ao invés de um somente). A existência de sub-grupos pode ser percebida pelo uso do espaço nas diferentes combinações de pessoas, verificando se

	na ausência ou presença de uma ou mais, formam-se configurações espaciais diferentes, como um deslocar a sua cadeira para próximo do outro, de modo a estabelecer uma interação mais próxima. O teor das conversas, ao versar sobre os ausentes, também pode indicar a existência de sub-grupos
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabela 2 – Correlação de indicadores e a dimensão cultural coletivismo

Indicador	Dimensão: Controle da Incerteza
Acesso	se há diferença de acessos para diferentes pessoas (quando há incerteza, há a necessidade de controlar os caminhos das pessoas, separando os acessos)
Mobiliário	se o mobiliário ou até mesmo o layout são usados de forma diferente em situações diferentes (ex: quando há clientes na sala, ou não, de forma que o “controle da situação” não seja perdido); como o mobiliário e o layout podem interferir no uso dos ambientes e possivelmente no relacionamento entre as pessoas (se situações de incertezas devem ser controladas, e o layout e o mobiliário não permitirem isso, haverá conflitos – ex: locais exclusivos para um determinado tipo de atividade, como comer ou transmitir um fax)
Fluxos	como o desenvolvimento do trabalho traz peculiaridades ao uso dos ambientes (em empresas onde a incerteza é grande, ao chegarem pessoas externas a esta, normalmente são direcionadas e mantidas em ambientes próprios; o fluxo promovido por elas não é franqueado a todas as dependências da empresa)
Permuta de equipamentos	se um usa o equipamento e o material do outro e o que isso acarreta (quando há alto controle da incerteza e intercâmbio de equipamentos, é comum haver normas estabelecidas para esse rodízio, de forma a garantir o direito de cada um)

Exposição de normas e avisos	como são transmitidas as “normas da empresa”, se além de oralmente ou por memorandos, elas permanecem em exibição permanente, em quadros de avisos ou nas paredes (a exibição permanente das normas serve como um lembrete constante dos procedimentos que não devem deixar de ser cumpridos)
------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabela 3 – Correlação de indicadores e a dimensão cultural controle da incerteza

Indicador	Dimensão: Delimitação de territórios
Mobiliário	como o mobiliário e o layout podem interferir no uso dos ambientes e possivelmente no relacionamento entre as pessoas (o mobiliário pode fazer com que os limites da apropriação sejam menores do que o desejado pelos seus ocupantes, idem o layout); se o mobiliário ou até mesmo o layout são usados de forma diferente em situações diferentes (ex: quando há clientes na sala ou não – pode estar associado à incerteza, mostrando que a partir de certo ponto os clientes não podem passar, ou mesmo os colegas)
Permuta de equipamentos	se um utiliza o equipamento do outro e o que isso acarreta (quando os equipamentos são fortemente apropriados pelas pessoas, há conflitos se eles são utilizados por outrem)
Reprodução de músicas e outros sons	como são os alcances sonoros de cada ambiente; há conflitos sonoros produzidos por rádios ligados simultaneamente e com audições próximas; é comum as pessoas demarcarem seus territórios por meio das músicas de sua preferência, às vezes até num mesmo ambiente, mostrando como o som é utilizado como fronteira de territórios, quando alguém faz tocar uma música apenas para si mesmo. Da mesma forma, a reação das pessoas a outros ruídos, como conversas, telefones tocando e o som produzido pelo funcionamento de máquinas em geral (aspirador, ar-condicionados etc.) pode denotar que seu território está sendo invadido sonoramente

Locais de socialização	se há um local específico para a socialização e se ela de fato acontece ali ou em outro lugar (é uma apropriação quando um espaço de corredor é utilizado para socialização, por exemplo)
Distância entre as pessoas	a distância existente entre as estações de trabalho pode ser menor do que a considerada mínima pelos usuários, para se apropriarem do território a sua volta
Símbolos coletivos	documentos, cartazes, instruções etc. que são próprios de um grupo, podem estar expostos como forma de marcar a apropriação coletiva do território, estando relacionada, portanto, ao coletivismo também
Personalização	como cada um utiliza e personaliza o espaço de trabalho, a própria mesa e outros lugares dos quais se apropria (o espaço adjacente à mesa é um dos primeiros a ser apropriado, seja no piso ou nas paredes)
Posicionamento de objetos pessoais	os objetos pessoais (como casacos, bolsas etc.), se não possuem um local específico de permanência, normalmente são dispostos em locais apropriados pela pessoa, podendo inclusive servir como marcadores territoriais também.
Demonstração de cuidados com o ambiente	ações de ajeitar as cadeiras, fechar as portas, organizar o ambiente, quando executadas não por profissionais específicos para estes fins, demonstram apropriação dos ambientes, podendo, também, estar associados ou não à hierarquia (por ex., um gerente pode executar essas ações para organizar um ambiente sob seu domínio, ou simplesmente ordenar alguém a fazê-lo, se sua noção de hierarquia for mais alta)

Tabela 4 – Correlação de indicadores e a dimensão delimitação de territórios

Tanto os indicadores quanto as situações descritas podem ser utilizados para verificar a ocorrência ou não de tais fatos no ambiente da APO em desenvolvimento. Como normalmente não é possível proceder a uma extensa

observação (no sentido de tempo), os indicadores poderão apontar diretrizes para a escolha de demais instrumentos e condução da APO.

O resultado dessa verificação poderá trazer, além da informação em si, *insights* a respeito da compreensão do ambiente (entenda-se suporte físico + pessoas + o uso dado aos locais) como um todo, fornecendo inclusive mais insumos para a construção de questionários/entrevistas e para o próprio resultado da APO. Por essa razão, seria interessante iniciar a verificação desses indicadores no ambiente desde os primeiros procedimentos da APO, prolongando-se ao longo de toda a sua aplicação, para eventuais ajustes e correções de rumo.

O olhar atento às situações sociais e culturais presentes no ambiente também produz resultados durante a aplicação de outros instrumentos, e não somente na observação. Como um exemplo relacionado à metodologia, podemos dizer que constatamos, por meio de nossa pesquisa, que a aplicação do Poema dos Desejos revelou muito mais do ambiente social do que do ambiente físico dos escritórios. Como é de conhecimento dos pesquisadores de APO, a ferramenta apresenta um caráter extremamente aberto, dando margem a respostas que podem não ser diretamente relacionadas ao suporte espacial. Contudo, ao invés de serem eventualmente “desprezadas” (por não trazerem nenhuma informação direta), essas respostas podem ser analisadas à luz de aspectos mais subjetivos e assim, se tornarem uma importante fonte de informação, como pode ser visto no exemplo a seguir:

“GOSTARIA QUE MEU LOCAL DE TRABALHO...

Tivesse o valor e o reconhecimento que ele realmente merece, muitas vezes somos válvulas de escape para problemas que nem sempre tem a ver com nosso setor e, quando tem, a culpa geralmente não é nossa. Trabalhamos com mais de 120 corretoras e não recebemos nenhuma reclamação faz algum tempo, mas parece que sempre arranjam um jeito de reclamar da gente, não sei se por ciúmes, enfim por motivos que não me cabem e sinceramente não me interessam.”¹⁵

¹⁵ Reprodução literal da resposta do funcionário. É importante mencionar que todos os nossos Poemas dos Desejos foram respondidos anonimamente, o que certamente contribuiu para a obtenção de respostas com considerável nível de honestidade.

Respostas como essa revelam a existência de insatisfação profissional com a administração superior, o que certamente estará presente de alguma forma no ambiente físico daquela instituição. Pode ser num layout improvisado do escritório, ou no posicionamento da cadeira do funcionário em relação ao seu gerente, ou na ausência/existência de determinados fluxos com o objetivo de evitar encontros casuais com os superiores; enfim, há variadas situações que à primeira vista, podem não ter um significado específico, mas se analisadas considerando o contexto de todas as informações (inclusive as sociais e culturais), o pesquisador começa a ter uma apreensão mais apurada de como e porque o ambiente é utilizado daquela forma.

Entendemos que reside neste ponto nossa principal contribuição à APO; a constante necessidade de um olhar mais abrangente, mais amplo em relação ao ambiente e aos usuários. Na verdade, o fato de considerar elementos culturais na APO nada mais representa do que “olhar mais para as pessoas” que ocupam o local avaliado. Acreditamos que dessa forma, os resultados poderão ser mais representativos da realidade ambiental encontrada.

Pela mesma razão, o fato de termos nos limitado a quatro dimensões culturais não significa que a inclusão de elementos culturais em uma APO também deva se limitar somente a esses parâmetros. Por razões já explicitadas, essas foram as dimensões que estudamos em nossa pesquisa; há outras categorias que podem ser adotadas. Acreditamos que o estudo de elementos culturais seja um viés com inúmeras possibilidades de exploração; por esse motivo, sustentamos que nossa proposta metodológica e sua possível aplicação na APO seja somente o primeiro passo para um melhor entendimento das relações entre homem – cultura – ambiente construído.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa que fundamenta este artigo tem sua aplicabilidade voltada diretamente para os ambientes de trabalho. Entendemos que, por serem locais nos quais o Homem exerce boa parte de suas atividades diárias, devem ser planejados de acordo com suas aspirações. No projeto arquitetônico destes ambientes, considerações sobre outros elementos, tais como o conforto ambiental e a

ergonomia também são importantes e, felizmente, existem muitas pesquisas a esse respeito, que embora certamente ainda não tenham esgotado o tema, já fornecem bons subsídios para os planejadores destes locais. Itens que vão desde o projeto arquitetônico até o tipo e manutenção do material utilizado na construção também interferem decisivamente na maneira como o usuário percebe e utiliza o espaço.

Da mesma forma, existem já consolidadas e bem-sucedidas metodologias de avaliação de desempenho dos ambientes construídos, como forma de analisar e produzir conhecimento para fomentar novos projetos de arquitetura. O que argumentamos é que **além de parâmetros técnicos, o Homem também está sujeito a parâmetros subjetivos e a forças culturais que agem sobre ele (apesar dele mesmo)**, não sendo, portanto, passíveis de serem medidos com instrumentos que funcionem objetivamente, e esta é uma área do conhecimento em que não encontramos muitas pesquisas disponíveis. Por esse motivo, tentamos sugerir uma proposta metodológica que consiga se aproximar da análise das aspirações e dos aspectos culturais dos usuários de escritórios, utilizando um instrumento tão subjetivo quanto os próprios elementos a serem analisados: o Homem, que assume a posição de observador do ambiente para poder compreender as lógicas internas de cada grupo social. Tais lógicas, entre outras coisas, contribuem para regular as sensações de aconchego, privacidade, apinhamento, incerteza, além de elementos como espírito de grupo e demonstrações de poder. Sensações e elementos se fazem presentes no ambiente, contribuindo ou prejudicando o desempenho produtivo e o bem-estar dos usuários, dependendo do nível ou do grau em que o suporte espacial estiver planejado para dar conta dessas situações. Caberá à APO, ao considerar o ambiente de maneira global, fornecer dados para a alimentação dos projetos de arquitetura destes locais, passando inclusive pela APP (Avaliação Pré-Projeto).

Ratificamos que nossa pesquisa não tem pretensão de resolver a questão de forma definitiva – nem poderia – mas ela pode ser um sinalizador inicial do que pode vir a ser considerado como aspecto cultural em uma APO. Avançando um pouco mais, podemos dizer também que não só podemos ter uma idéia do QUE considerar mas também COMO fazê-lo. São necessários mais estudos em campos interdisciplinares para haver um enriquecimento de como solucionar as questões em aberto. Tanto

deve haver maior investimento nos estudos culturais em si quanto a sua aplicação nos diversos tipos de ambientes em que a APO é mais comumente requerida. E mesmo no dia em que porventura venham a existir diversos estudos a esse respeito, a busca nunca estará completa; não haverá respostas peremptórias, pois o Homem está em constante evolução. O que podemos fazer é tentar uma abordagem que, sem se afastar do ambiente físico, seja mais próxima do ser humano.

7. REFERÊNCIAS

ABRANTES, Monique G. **Um olhar cognitivo sobre o Lugar do Trabalho - avaliação de desempenho em ambiente de escritório: estudo de caso em empresa de advocacia**. Rio de Janeiro: FAU/UFRJ. Dissertação (Mestrado em Arquitetura), 2004.

ALVARENGA, Michael D.H. **Cognição e experiência no ambiente de trabalho. Abordagem da Observação Incorporada na Avaliação Pós-ocupação: estudo de caso na CBF Indústria de Gusa S.A., em Viana/ES**. Rio de Janeiro: FAU/UFRJ. Dissertação (Mestrado em Arquitetura), 2005.

BRASILEIRO, Alice. **Rebatimento espacial de dimensões sócio-culturais: ambientes de trabalho**. Rio de Janeiro: PROARQ/FAU/UFRJ. Tese (Doutorado em Arquitetura), 2007.

CARL, Peter. Practical Wisdom and Disciplinary Knowledge. In: **Architecture Research Quarterly**, vol. 9, nº 1, 2005, p. 5-8.

COSNIER, Jacques. L'éthologie des espaces publics. In : THIBAUD, Jean-Paul; GROSJEAN, Michèle (Orgs.). **L'Espace Urbain en Méthodes**. Collection Eupalinos, Marseille: Éditions Parenthèses, 2001, p.13-44.

DUARTE, Cristiane R. **Intervention Publique et Dynamique Sociale dans la Production d'un Nouvel Espace de Pauvreté Urbaine: Vila Pinheiros, Rio de Janeiro**. Paris: Université de Paris I – Sorbonne. Tese (Doutorado em Geografia), 1993.

DUARTE, Cristiane. R. ; BRASILEIRO, Alice ; SIMÕES, Ana Paula; CUNHA, Viviane. **Sóbrio, organizado e conservador: o escritório é a cara do dono? Comentários sobre valores, símbolos e significados dos espaços**. Vitruvius - Arqutextos, São Paulo, v. 356, n. 1, p. 11-33, 2006.

DUARTE, Cristiane R. et al. O Projeto como Metáfora: explorando ferramentas de análise do espaço construído. In: DUARTE, C.R.; RHEINGANTZ, P.A.; BRONSTEIN, L.; AZEVEDO, G.A.. (Org.). **O lugar do projeto no ensino e na pesquisa em arquitetura e urbanismo**. Rio de Janeiro: Contra Capa, 2007, p. 211-220.

EDGERTON, Robert; LANGNESS, Lewis, L. **Methods and styles in the study of culture**. San Francisco: Chandler & Sharp, 1974.

ELALI, Gleice; VELOSO, Maísa. Estudos de avaliação pós-ocupação na pós-graduação: uma perspectiva para a incorporação de novas vertentes. NUTAU' 2004, São Paulo. In: **Anais...São Paulo**, 2004, cd-rom.

EVANS, Gary W.; McCOY, Janetta M. When buildings don't work: the role of architecture in human health. In: **Journal of Environmental Psychology**, v.18, pp. 85-94, 1998.[doi:10.1006/jevp.1998.0089](https://doi.org/10.1006/jevp.1998.0089)

FARIA, José Ricardo F. **Cognição e experiência no ambiente de trabalho. Abordagem da Observação Incorporada na Avaliação Pós-ocupação: estudo**

de caso do grupo Ergonomia e Novas Tecnologias, COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro: FAU/UFRJ. Dissertação (Mestrado em Arquitetura), 2005.

FISCHER, Gustave N. **Psicologia social do ambiente.** Lisboa: Instituto Piaget – Sociedade Industrial Gráfica Ltda, 1994.

GARLING, T. et al. Different kinds and roles of environmental uncertainty. In: **Journal of Environmental Psychology**, v.18, pp. 75-83, 1998/[doi:10.1006/jevp.1998.0088](https://doi.org/10.1006/jevp.1998.0088)

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas.** Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GIFFORD, Robert. **Environmental psychology: principles and practice.** Boston: Allyn and Bacon, 1997

GREEN, Brian. **The workplace is a strategic tool in today's facilities manager's toolbox.** Trabalho apresentado na 37ª Conferência Anual da EDRA (Environmental Design Research Association), em Atlanta, EUA, 2006, disponibilizado pelo NRC-IRC, (National Research Council of Canada, Institute for Research in Construction) no site http://irc.nrc-cnrc.gc.ca/ie/lighting/workplace/edrasessions_e.html, acesso em 14 de setembro de 2006.

HALL, Edward T. **A Dimensão Oculta.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

_____. **A linguagem silenciosa.** Lisboa: Relógio D'água, 1994.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações.** Lisboa: Edições Símbolo, 1997.

_____. **Culture's Consequences.** Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

INGLEHART, Ronald. Globalization and Postmodern Values. In: **The Washington Quarterly**, pp 215-228, winter, 2000. Disponível em <http://www.twq.com/winter00/231Inglehart.pdf>. Acesso em 01 ago. 2005.

LAPLANTINE, François. **La Description Ethnographique.** Paris: Ed. Armand Colin, 2005

LAZARUS, Richard S; COHEN, Judith B. Environmental Stress. In: ALTMAN, Irwing; WOHLWILL, Joachim F. **Human behavior and environment: Advances in theory and research.** New York: Plenum, 1977, p.90-128.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **O olhar distanciado.** Lisboa: Edições 70, 1986.

MAGNANI, José G.C. Quando o Campo é a Cidade: Fazendo Antropologia na Metrópole. In: MAGNANI, J.G.C. e TORRES, L. de L. (orgs.). **Na Metrópole: Textos de Antropologia Urbana.** São Paulo: EDUSP/FAPESP, 2000, p.12-53.

OLIVEIRA FILHO, Eduardo R., DUARTE, Cristiane R.; SANTOS, Ana Lúcia V. Os cenários sociais na happy hour: uma análise de práticas sociais urbanas no Centro do Rio de Janeiro. In: DEL RIO, V.; DUARTE, C.R.; RHEINGANTZ, P. (org) **Projeto do Lugar – colaboração entre psicologia, arquitetura e urbanismo.** Rio de Janeiro: Contra Capa, 2002, p. 373-378.

OLIVEN, Ruben G. Por uma antropologia em cidades brasileiras. In: VELHO, G. (coord.). **O desafio da cidade: novas perspectivas da antropologia brasileira.** Rio de Janeiro: Campus, 1980, pp.23-36.

ORNSTEIN, Sheila W. Post Occupancy Evaluation of Workplaces in São Paulo, Brazil. In: **Environment and Behavior**, vol. 31 no. 4, jul 1999, p 435-462.

_____. **Desempenho do Ambiente Construído, Interdisciplinariedade e Arquitetura.** São Paulo: FAU/USP, 1996.

ORNSTEIN, S. W. & ROMÉRO, Marcelo (colaborador). **Avaliação Pós-Ocupação (APO) do Ambiente Construído.** São Paulo: Studio Nobel, Editora da USP, 1992.

- PREISER, Wolfgang F. E.; RABINOWITZ, Harvey Z. & WHITE, Edward T. **Post-Occupancy Evaluation**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1988.
- RAPOPORT, Amos. **House form and Culture**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1969.
- RAPPORT, Nigel; OVERING, Joanna. **Social and cultural anthropology: The key concepts**. London; New York: Routledge, 2000.
- RHEINGANTZ, Paulo A. **Aplicação do Modelo de Análise Hierárquica COPPETEC-Cosenza na Avaliação do Desempenho de Edifícios de Escritório**. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), 2000.
- _____. **Centro Empresarial Internacional Rio: Análise Pós-Ocupação, por Observação Participante das Condições Internas de Conforto**. Rio de Janeiro: FAU/UFRJ. Dissertação (Mestrado em Arquitetura), 1995.
- _____. De Corpo Presente: sobre o papel do observador e a circularidade de suas interações com o ambiente construído. NUTAU' 2004, São Paulo. In: **Anais...São Paulo, 2004**, cd-rom.
- RHEINGANTZ, P. A. ; DEL RIO, Vicente; DUARTE, Cristiane Rose de Siqueira. Cultural factors: A Needed Category for Post-Occupancy Evaluation. In: EDRA 33/2002 - Community: Evolution or Revolution, 2002, Philadelphia, Pennsylvania. **Proceedings of the 33rd Annual Conference of The Environmental Design Research Association**. Edmond, Oklahoma : EDRA - The Environmental Design Research Association, 2002.
- RHEINGANTZ, Paulo. A.; AZEVEDO, Giselle A N.; BRASILEIRO, Alice; ALCANTARA, Denise; QUEIROZ, Mônica. **Observando a Qualidade do Lugar: procedimentos para a avaliação pós-ocupação**. Rio de Janeiro: Proarq/FAU-UFRJ, 2009.
- RODRIGUES, Helena S. **Cognição e experiência no ambiente de trabalho. Abordagem da Observação Incorporada na Avaliação Pós-ocupação: estudo de caso no centro de pesquisa da Fundação Casa de Rui Barbosa**. Rio de Janeiro: FAU/UFRJ. Dissertação (Mestrado em Arquitetura), 2005.
- SANOFF, Henry. **School Building Assessment Methods**. Disponível em <http://www.edfacilities.org/pubs/sanoffassess.pdf>, [2001]. Acesso em set. 2003.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture And Leadership**. San Francisco : Jossey-Bass, 1992.
- SIMÕES, Ana Paula S. **Cognição e experiência no ambiente de trabalho. Abordagem da Observação Incorporada na Avaliação Pós-ocupação: estudo de caso em escritório de empresa do setor de educação executiva**. Rio de Janeiro: FAU/UFRJ. Dissertação (Mestrado em Arquitetura), 2005.
- SOMMER, Robert. **Espaço Pessoal**. São Paulo: EPU, 1973.
- SPRADLEY, James P. **Participant Observation**. New York : Holt, Rinehart & Winston, 1980.
- TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios** [tradução de Riding the waves of Culture]. São Paulo: Educator, 1994.
- VISCHER, Jacqueline C. Towards an environmental psychology of workspace: how people are affected by environments for work. In: **Architectural Science Review**, 51.2, jun 2008. Consulta feita ao *Academic OneFile* em 19 mar 2010. Disponível em <http://find.galegroup.com/gtx/infomark.do?&contentSet=IAC-Documents&type=retrieve&tabID=T002&prodId=AONE&docId=A180801211&source=gale&srcprod=AONE&userGroupName=capes38&version=1.0>