

---

Por Fora Bela Viola, Por Dentro ...:  
Análise Crítica Sobre a Gestão do Espaço nas Organizações  
Através de um Estudo de Caso Sobre a Implementação  
de um Escritório Aberto no Brasil\*

**Rafael Alcadipani**

Graduado em Administração pela ESPM-SP e  
Mestrando em Administração de Empresas pela EAESP-FGV  
E-mail: ralcadipani@gvmail.br

**Aline Almeida**

Graduada em Administração pela ESPM-SP,  
Analista de Recursos Humanos na Área Hospitalar  
E-mail: alineoalmeida@hotmail.br

Resumo

A questão do espaço físico nos estudos organizacionais é um assunto geralmente negligenciado. O espaço é, no mais das vezes, tomado como um elemento neutro no processo organizacional e no processo de trabalho. No mundo da prática organizacional há, nos dias de hoje, uma febre de implementação de escritórios abertos. Os defensores deste tipo de escritório argumentam que eles propiciam uma maior integração entre as pessoas, um aumento significativo dos fluxos de informação, da participação, da autonomia e da liberdade dos empregados. Entretanto, algumas análises mostram que a realidade não é tão bela quanto se tem propagado. Este artigo analisa a implementação de espaços abertos de forma crítica, discutindo um estudo de caso brasileiro e utilizando-se das idéias do pensador Michel Foucault para ajudar na interpretação e reflexão sobre o fenômeno.

Palavras-chave:

Gestão de espaço, escritório aberto, organizações

## Introdução

A questão do espaço físico nos estudos organizacionais é um assunto geralmente negligenciado. O espaço é, no mais da vezes, tomado como um elemento neutro no processo organizacional e no processo de trabalho.

No mundo da prática organizacional há, nos dias de hoje, uma febre de implementação de escritórios abertos. Como o próprio nome diz, nestes ambientes não há divisórias altas ou paredes entre as “salas” e as mesas das pessoas. Os defensores deste tipo de escritório argumentam que eles propiciam uma maior integração, um aumento significativo dos fluxos de informação, da participação, da autonomia e da liberdade dos empregados. Além disso, estes escritórios abertos aparecem como elementos importantes na grande maioria dos chamados projetos de qualidade de vida, tão difundidos entre as grandes empresas. Entretanto, algumas análises mostram que a realidade não é tão bela quanto se tem propagado.

Este artigo pretende analisar a implementação de espaços abertos de forma crítica, analisando um estudo de caso brasileiro e utilizando-se das idéias do pensador Michel Foucault para ajudar na interpretação e reflexão sobre o fenômeno. Para tanto, primeiro faremos uma breve discussão teórica sobre a questão do espaço nos estudos organizacionais e dos escritórios abertos mais especificamente. Em seguida, apresentaremos o método e os resultados do estudo de caso da divisão Balão Mágico<sup>1</sup> - BM. Por fim, analisaremos e discutiremos o caso.

### 1. A Questão do Espaço, os Escritório Abertos e os Estudos Organizacionais

A curiosidade pela relação entre as condições físicas de trabalho e a forma que o trabalho é executado já chamava a atenção dos estudiosos de tempos e movimentos do taylorismo, voltando a baila nos famosos estudos de Hawthorne. Muito embora o foco destes pesquisadores tenha sido alterado no decorrer da pesquisa realizada na Western Electric, o primeiro intuito era analisar a relação entre o ambiente físico de trabalho e a produtividade dos trabalhadores.

Após esta primeira preocupação dos tayloristas e dos pesquisadores de Hawthorne, logo na origem da teoria da administração, a questão dos elementos físicos das organizações foi renegada ao segundo plano nos estudos organizacionais. A este respeito, Barley, Brain e Taylor (1998) apontam que a tanto as ciências sociais quanto a literatura específica sobre organizações analisam o ambiente e o local de trabalho como componentes neutros e independentes da dinâmica e do processo organizacional.

Recentemente, estimulados por diversas matrizes teóricas provenientes da antropologia e dos estudos culturais; teóricos organizacionais estão renovando seus interesses pela análise dos elementos físicos das organizações, suas influências no trabalho das pessoas e nos demais processos organizacionais (Hatch, 1997).

O que seriam, então, estes elementos físicos? Os elementos físicos das organizações incluem prédios em geral e a sua localização; escritórios com seus equipamentos, móveis e decoração; fábricas e linhas de produção, etc. Dentre estes, os que mais têm interessado aos estudiosos são as localizações das organizações, o seu *layout*, *design* e decoração (Hatch, 1997). Há de se destacar que os ambientes de trabalho afetem o comportamento e a percepção das pessoas neles inseridas (Hatch, 1997; Barley, Brain e Taylor, 1998; Hatch, 1990). Além disso, a importância da análise do espaço nas organizações se dá devido ao fato do espaço se constituir em uma unidade de análise

autônoma, sendo que sua investigação pode ajudar na compreensão dos traços de uma cultura organizacional (Rodrigues, 1996).

Voltando-se aos escritórios abertos, percebemos sua grande difusão nas empresas em nosso país e no mundo. Um exemplo é a divulgação feita em 1999 pela *Associação Management Press* (1999) que naquele ano a *American Society of Interior Designers* reformulou seu escritório, transformando-o em um ambiente totalmente aberto, sem barreiras ou divisórias entre as pessoas. A reportagem divulga que esta nova forma de escritório possibilitou uma maior integração entre os funcionários, um aumento na produtividade e um maior compartilhamento de informações entre as pessoas que lá trabalhavam.

Zalesney e Farance (1987) apontam que os defensores dos escritórios abertos propagam que eles aumentam a eficiência do trabalho, melhoram suas condições e diminuem os custos operacionais. Corroborando esta análise, Hatch (1990) aponta que eles são mais baratos, geram uma maior interação entre as pessoas e um significativo aumento de produtividade. O *design* tenta maximizar a transmissão de informação e reforçar o relacionamento entre as pessoas do “time de trabalho”. Neste sentido, tenta criar ambientes que atraiam os empregados para que eles acabem considerando tais locais como suas segunda casa (Hofbauer, 1999).

A introdução de tais escritórios aconteceu no final dos anos trintas nos Estados Unidos. Entretanto, começaram a ser utilizados de forma mais ampla ao mesmo tempo em que as novas iniciativas de recursos humanos, qualidade total, *empowerment*, remuneração por desempenho, times de trabalho, etc. surgiram com mais força na prática empresarial (Barley; Brain e Taylor, 1998). Assim, é possível afirmar que representam a forma arquitetônica das novas tendências organizacionais. No Brasil, a sua utilização começou a tomar corpo no final da década de oitenta e início da década de noventa. A implementação de tais escritórios foi impulsionada pelas “reengenharias” e demais mudanças pelas quais as empresas brasileiras passaram durante esse período.

A partir de uma revisão da literatura sobre a questão dos escritórios abertos nos estudos organizacionais, verificamos que esses ambientes são encarados, de forma mais marcante, de acordo com três abordagens diferentes: comportamental (abordagem dominante), simbólica e crítica.

Passaremos, então, a discorrer sobre cada uma delas.

### *1.1. Abordagem Comportamental dos Escritórios Abertos*

A abordagem comportamental considera que os escritórios abertos influenciam o comportamento, as relações e das interações entre as pessoas que neles trabalham.

De forma mais específica, Oldham e Brass (1979) discutem que há basicamente duas correntes na abordagem comportamental: relação social e sócio-técnica.

A corrente de relação social argumenta que a ausência de paredes e barreiras facilita o desenvolvimento da relação social entre os empregados e influencia a motivação e a satisfação deles. Um exemplo de artigo dentro desta corrente é o de Sudstrom et al (1980) que analisou a relação entre privacidade na arquitetura do local de trabalho, privacidade psicológica, satisfação e desempenho de trabalhadores administrativos e operacionais em três diferentes empresas. Os autores mostraram que nas empresas estudadas havia uma correlação significativa positiva entre estes componentes. Outro exemplo interessante é o artigo de Zalesney e Farance (1987) que analisou os efeitos e as reações em funcionários de três posições organizacionais distintas causadas pela mudança de um escritório

tradicional para um escritório aberto. O estudo dos autores concluiu que as reações a mudança variam de acordo com a posição e o *status* dos membros da organização. Os empregados dos níveis baixos tendem a ver a mudança como favorável ao passo que os de nível alto percebem a mudança como prejudicial. Os autores também apontaram que estudos de caso mostraram que a adoção deste tipo de escritório aumentou a comunicação e as reações positivas dos empregados com relação ao ambiente de trabalho ao mesmo tempo em que foi diminuída sua satisfação, envolvimento e motivação.

A segunda corrente comportamental, a sócio-técnica, sugere que a existência das barreiras físicas acaba por influenciar o trabalho das pessoas de duas formas: podem transformar a área de trabalho em um espaço privado em que estas encontram defesa e podem deixar claro aos empregados a natureza do seu processo de trabalho. Nesta abordagem, também se acredita que a mudança de um escritório convencional para um aberto diminuiria a supervisão e o *feedback* dos companheiros de trabalho. Além disso, haveria uma diminuição da possibilidade de se estabelecer amizade, gerando uma maior desmotivação e diminuição da satisfação (Oldham e Brass, 1979).

Com o intuito de “testar” estas abordagens, Oldham e Brass (1979) realizaram uma pesquisa em que analisaram as reações dos empregados após a mudança de um escritório convencional para um escritório aberto. Os autores mostraram que a satisfação e a motivação diminuíram de forma significativa. As pessoas analisadas nas entrevistas da pesquisa de Oldham e Brass (1979) descreveram o novo ambiente como sendo uma “gaiola” ou “aquário”. Elas também apontaram a impossibilidade de ter conversas privadas e a dificuldade de se concentrarem devido a interrupções constantes. Desta maneira, o estudo de caso de Oldham e Brass (1979) endossaram os conceitos dos sócio-técnicos.

Apresentaremos a seguir a abordagem simbólica.

### *1.2. Abordagem Simbólica dos Escritórios Abertos*

Problematizando a abordagem comportamental, Hatch (1987) analisou duas empresas de pesquisa e desenvolvimento e mostrou que o pressuposto de que a ausência de barreiras aumenta a interação entre os funcionários pode ser errôneo. Em contra partida, o caso estudado pela autora demonstrou que vários tipos de interação poderiam estar associados com a existência dessas barreiras. Este artigo abriu espaço para que a autora realizasse uma segunda análise de escritórios abertos, ainda a partir da abordagem comportamental. Nesta segunda análise, Hatch (1990) chegou a conclusão de que é indispensável considerar os significados que os indivíduos atribuem aos seus escritórios. Frente a isso, a autora sugeriu que os escritórios abertos devem ser analisados como artefatos produzidos pelas culturas organizacionais. Este artigo contribui decididamente para o desenvolvimento de uma abordagem simbólica à análise destes ambientes (Hatch, 1997). Em terra brasilis, Rodrigues (1996) discutiu as implicações para o gerenciamento do espaço enquanto mecanismo simbólico.

Corroborando as discussões de Hatch, Hofbauer (1999) apontou que devemos compreender tais ambientes, que são em sua visão mecanismos de controle, também como artefatos culturais, ou seja, como objetos que são produzidos pela cultura organizacional e que moldam as pessoas dentro do contexto destas culturas. A fim de deixar um pouco mais clara a definição de artefato, recorreremos a Gagliardi (1990) para quem artefatos são produtos da ação humana que existem independentemente de seus criadores. Eles satisfazem uma necessidade ou resolvem um problema em um dado contexto cultural. São percebidos pelos sentidos, uma vez que possuem sua própria materialidade, sendo, concomitantemente, a expressão de uma dada cultura. Os artefatos, de uma certa maneira, estruturam as experiências sensoriais dos indivíduos, inserindo-os em um determinado contexto cultural (Gagliardi, 1990).

Analisar um dado escritório aberto de maneira simbólica significa observar como eles são artefatos culturais que expressam os valores da cultura de uma organização e auxiliam na compreensão da cultura organizacional e, por conseguinte, da organização em si. Passaremos a discutir, agora, a abordagem crítica.

### 1.3. Abordagem Crítica dos Escritórios Abertos

O espaço funcionando como mecanismo de controle vem sendo analisado há tempos. Marglin (1978), em seu estudo já clássico, discutiu que a origem da fábrica está extremamente relacionada ao fato de retirar do operário o controle de seu processo de trabalho e colocá-lo nas mãos do capitalista, inclusive os poderes de prescrever a natureza do trabalho, a quantidade a ser produzida e a intensidade da produção. Ou seja, para ele o espaço da fábrica é um espaço que possibilita controle sobre os trabalhadores e seus diversos processos de trabalho. Foucault (1987) nos mostra isso claramente analisando uma fábrica de 1777. A descrição do pensador sugere claramente que as instalações dessa fábrica se assemelhavam a um convento ou a uma fortaleza. Foucault (1987) deixou claro que entendia as fábricas, assim como as prisões, os conventos, os hospitais e os manicômios, como estruturas disciplinadoras. Littmann (1998) analisando a arquitetura e a paisagem do Welfare capitalismo, primordialmente nos Estados Unidos, mostrou que por trás desta arquitetura havia o *design* da obediência dos trabalhadores. Barley; Brain e Taylor (1998) apontam que os ambientes de trabalho devem ser vistos como estruturas de controle, o que, na visão dos autores, claramente explica o porquê de inúmeras pessoas terem de trabalhar sob um mesmo teto.

Frente aos argumentos apresentados pelos autores acima citados, podemos dizer que o ambiente de trabalho não tem um papel neutro no processo de produção, como acredita a corrente dominante dos estudos organizacionais. Podemos argumentar ainda que a utilização capitalista do espaço está desde sua origem relacionada com a intensificação da produção e a perda de autonomia e da liberdade no trabalho das pessoas. Assim, há um forte componente de controle e de dominação na utilização do ambiente pelas organizações capitalistas. Desta maneira, o espaço não é somente uma estrutura física. Dentro do sistema de produção vigente, ele é em si um mecanismo de controle e deve ser exposto à análise crítica como qualquer outro mecanismo deste tipo.

No caso específico dos escritórios abertos a abordagem crítica considera que eles funcionam como mecanismos de controle e dominação. Barley; Brain e Taylor (1998) analisaram três diferentes escritórios abertos na Grã-Bretanha. Dois deles eram de instituições públicas e o terceiro de um banco financeiro privado. Os dados do artigo em questão fazem parte de uma pesquisa maior denominada *Sick Building Syndrome* em que os pesquisadores mostraram o papel dos novos ambientes de trabalho administrativo no aumento do *stress* e das doenças ocupacionais. A este respeito, eles afirmaram que visto do lado de fora ou de maneira passageira, os escritórios abertos parecem modernos e arrojados, impressionando aqueles que passam por ele. Entretanto, para aqueles que trabalham diariamente neste tipo de local, repetindo muitas vezes uma rotina, a situação é um pouco diferente. Os empregados estão em um ambiente em que as janelas estão lacradas e onde não controlam a intensidade da luz, a força do ar condicionado, etc. Este tipo de ambiente muitas vezes aumenta a incidência de resfriados, dores de cabeça e gripes. Além deste aspecto, em seu artigo Barley; Brain e Taylor (1998) discutem que estes escritórios abertos têm um papel fundamental na intensificação do controle sobre as pessoas que neles trabalham, já que elas passaram a ser controladas por redes de computadores que podem rastrear todo o trabalho realizado por cada um e que, por ser aberto, os funcionários podem ser constantemente vigiados.

Hofbauer (1999) segue nesta mesma linha e analisou três tipos diferentes de escritórios. Fez isso através da leitura do livro de Duffy (1992): *The Changing Workplace*. Neste livro, o autor tratou de três tipos diferentes de escritórios: escritório aberto, escritório corredor e escritório “paisagem”. Hofbauer discutiu que em cada um deles há uma forma específica de controle possível. No caso específico do aberto, o autor aponta que ele possibilita que os supervisores possam ver seus subordinados constantemente. Passaremos a analisar o nosso caso.

## **2. O Caso: O Escritório Aberto da Divisão BM<sup>ii</sup>.**

### *2.1 Procedimento de Coleta de Dados e Perspectiva de Análise*

Os dados deste caso foram coletados através de observação participante realizada por um dos autores deste artigo durante o período de um ano e meio. As experiências vividas eram diariamente registradas em um diário de campo. Após a coleta dos dados, foi feito um sumário dos principais eventos que ocorreram na empresa e as reações das pessoas, bem como as reações vividas em cada uma destas etapas. Procuramos basear esta observação participante nos ensinamentos de Erving Goffman (1989), que em um texto não muito conhecido e transcrito postumamente por sua esposa, discutiu que entende observação participante como uma estratégia de pesquisa em que o pesquisador deve viver, sentir e sofrer como aquele que está sendo estudado vive. As respostas às nossas questões de pesquisa não devem ser respondidas, mas vividas. O pesquisador deve ser concomitantemente testemunha e autor dos fatos e deve chegar livre e aberto ao campo para receber tudo o que este lhe oferece (Goffman, 1989). Nos estudos organizacionais, a metodologia etnográfica, de forma mais ampla, já vem sendo utilizada há um certo tempo. Como exemplo temos a pesquisa de Bresler (2000) na análise da figura paterna na administração do Brasil. Até mesmo discussões sobre o método etnometodológico tem sido realizado nos estudos organizacionais, tanto no exterior (Hassard, 1990) quanto no Brasil (Cavedon, 1999).

Além da observação participante, a fim de complementá-la, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas que seguiam de forma flexível um roteiro pré-estabelecido. Cada entrevista demorou em média 10 minutos. Elas foram feitas com três grupos diferentes dentro da organização em questão: os responsáveis pelo programa, o público alvo e aqueles que não eram o alvo mas se engajaram nas atividades, totalizando um total de 38 entrevistas.

No que diz respeito a perspectiva de análise, tentamos utilizar aquilo que Morgan (1983) denomina abordagem metodológica reflexiva que, segundo o autor, privilegia uma racionalidade substantiva. Tal abordagem enfatiza a importância da reflexão crítica na orientação dos pesquisadores em todo processo de pesquisa. Morgan (1983) ainda defende que tal abordagem encoraja os pesquisadores a reconhecerem o processo de pesquisa como uma forma de interação social em que o pesquisador conversa e aprende com o fenômeno a ser estudado. Este processo de reflexão e conversão esteve presente em todas as etapas da pesquisa: na pesquisa bibliográfica e desenvolvimento do referencial teórico-conceitual, na pesquisa participante, nas entrevistas semi-estruturadas e na redação deste artigo.

Após apresentar nossos procedimentos de coleta de dados e nossa perspectiva de análise, passaremos a descrever o caso.

## 2.2. Descrição do Caso

### 2.2.1. A empresa

A empresa analisada neste estudo de caso é uma organização transnacional que emprega mais de trezentos mil funcionários ao redor do mundo, estando presente em mais de 90 países. No Brasil, ela é composta por quatro divisões, entre elas a Divisão BM que foi objeto de estudo desta pesquisa. A corporação como um todo atua no Brasil em diversos ramos de negócios, detendo mais de 70 marcas. Ela é sinônimo de produto e líder de mercado na maioria delas.

A Divisão em questão nesta pesquisa, possui quatro mil funcionários espalhados em cinco fábricas por três estados. Além destas fábricas, há também um escritório onde trabalham 350 pessoas da área administrativa que centraliza as operações dos negócios da divisão.

A corporação lidava com o negócio da divisão BM desde a década de 70, mas somente em meados dos anos noventa foi criada uma divisão específica para isso. Até esta data, eram os executivos da divisão corporativa que administravam este ramo de negócio. A aquisição de duas grandes empresas concorrentes tornou esse modelo de administração inviável. O negócio estava ficando grande demais para ser gerido como uma atividade secundária, desse modo, os executivos da corporação decidiram investir no ramo. Vale frisar que o tipo de atividade da divisão BM é o ponto forte da empresa em todo o mundo. Como forma de investimento, compraram duas novas fábricas. Com isso, a Divisão BM passou a deter grandes marcas do ramo em questão e, obviamente, passou a ter uma participação significativa também em nosso país.

### 2.2.2. Os problemas da divisão

A criação da divisão BM trouxe a tona problemas sérios. O primeiro deles se referia ao alcance das metas, pois, apesar de ser a divisão mais lucrativa no mundo inteiro, no Brasil ela ainda era o negócio mais delicado da empresa por ser a única a não atingir as metas financeiras impostas pela matriz. Como até o momento da criação da BM as atividades eram coordenadas por executivos da divisão corporativa que acumulavam cargos, dedicando-se prioritariamente à esta divisão em detrimento dos negócios relacionados com o ramo da BM, havia uma desculpa para os resultados negativos. A partir do momento que este ramo passou a ser o foco da empresa, esse acúmulo de tarefas não servia mais como justificativa.

O segundo grande problema era o clima ruim que se instalou na empresa quando houve o re-arranjo do quadro de funcionários para criar a divisão BM. Muitos funcionários de outras duas divisões e do corporativo foram obrigados a mudar para a BM. Esta atitude da empresa causou uma grandiosa insatisfação, uma vez que ela retirava as pessoas dos lugares em que trabalhavam com orgulho (as outras divisões estavam muito bem colocadas no mercado e as pessoas que trabalhavam lá eram consideradas diferenciadas pela companhia) e as mudavam para um lugar onde não havia uma identidade, um *status* reconhecido. Segundo relato dessas pessoas, muitas se sentiram inferiorizadas com a mudança, como se tivessem regredido dentro da empresa:

*“Quando me disseram que eu iria para a divisão BM fiquei morto de medo, achei que não estivessem gostando do meu trabalho, mas que não queriam me demitir porque iriam precisar contratar muitas pessoas para a nova divisão que estava sendo criada e talvez pudessem me usar para “tapar qualquer buraco”. Por mais que meu chefe me explicasse a verdade, eu continuava achando que meu desempenho estava ruim e, por isso, estava sendo rebaixado...”* (Luciano, Marketing)

Os meses passaram e a divisão BM não conseguia atingir as metas propostas. O sentimento de pertencer à parte pobre da família foi aumentando a cada ano, já que a Divisão BM não alcançava os resultados esperados. Os funcionários passaram a se comparar aos funcionários das outras divisões e a insatisfação ganhava mais força quando chegava o final do ano e a BM não alcançava os resultados, deixando gerentes e diretores sem bônus e méritos significativos. Assim, reclamavam que quando trabalhavam nas outras divisões nunca ficavam sem esses benefícios no final do ano, desde que foram à BM, apesar do esforço intenso, nunca tinham direito a nada devido ao mal desempenho global.

Os diretores vinham percebendo que esse clima derrotista que tomava conta das pessoas, a péssima imagem que a divisão possuía dentro da própria empresa, a falta de orgulho por fazer parte de um time aparentemente derrotado e a falta de conhecimento do negócio estavam entre os fatores determinantes para os resultados ruins que vinham sendo apresentados. Por sua vez, a dificuldade de atingir os resultados reforçava na cabeça das pessoas esses pontos negativos da empresa gerando um ciclo negativo.

Em meados de 1997, o clima tornara-se insuportável: a desmotivação era geral, as pessoas reclamavam da alta carga de trabalho, da falta de incentivos, da ausência de resultados e qualquer possibilidade de transferência para as outras divisões era visto como solução para todos os problemas. A auto-imagem dos funcionários da divisão BM atingia seus níveis piores.

Gostaríamos de fazer algumas considerações sobre o escritório em que as pessoas trabalhavam. Com a criação da divisão BM, dois andares do escritório foram destinados para o pessoal que a partir daquele momento passou a fazer parte da nova equipe. Estes andares eram repletos de divisórias altas, sendo algumas fechadas como salas onde cabiam entre três e quatro pessoas. Todos os diretores e gerentes possuíam suas próprias salas que ficavam junto às janelas e somente eles tinham acesso ao exterior do escritório. A sala do diretor geral da divisão primava pela suntuosidade. Era repleta de pratos, placas e estantes com livros. Havia um grande sofá e uma gigantesca mesa de reuniões. Entretanto, esse ambiente foi sendo arrumado de acordo com a chegada das pessoas. À medida que havia a necessidade de uma mesa, um computador ou qualquer outro material as coisas iam sendo ajustadas. Sempre que possível, aproveitavam-se materiais que não eram mais utilizados pelas outras divisões. Obviamente, após alguns anos, esse ambiente era um amontoado de móveis diferentes com disposição totalmente desorganizada. Muitos funcionários dividiam a mesma mesa, os computadores eram ultrapassados, lentos e não atendiam às necessidades.

As pessoas reclamavam muito deste ambiente. Elas foram realocadas de suas antigas divisões em que os escritórios eram melhor planejados, os computadores eram modernos e foram parar em um grande amontoado de mesas, cadeiras e computadores antigos. Certa feita, uma funcionária recém chegada na empresa comentou:

*“Vim para cá para um cargo melhor, tenho mais responsabilidades e ganho mais, mas às vezes fico triste porque nesse ambiente feio, sem espaço e com uma mesinha mixuruca parece que regredi...”* (Laura, Recursos Humanos).

### 2.2.3. A solução proposta - o Programa da Qualidade de Vida

Frente a este quadro, a diretoria da empresa, capitaneada pelo diretor de Recursos Humanos, concebeu e elaborou um programa denominado por eles de “Qualidade de Vida”<sup>iii</sup>. Seu objetivo era melhorar o ambiente de trabalho e amenizar o clima de insatisfação. Desejava-se melhorar o clima interno e promover a integração e o alinhamento dos funcionários, possibilitando às pessoas um melhor desenvolvimento do seu trabalho com a

finalidade de auxiliar a empresa a alcançar os resultados no final do ano. Este era o “discurso oficial”. O que pudemos apurar é que se pretendia mudar a cultura da divisão BM, transformando a cultura derrotista de então em uma cultura vencedora. A diretoria queria mudar a imagem que as pessoas tinham da corporação, criando uma identidade “BM Vencedora”. Os diretores comentavam que as pessoas precisavam ser controladas de uma maneira mais eficiente e a melhor forma para isso era criar uma nova cultura, pois a experiência a experiência deles mostrava que *uma cultura de sucesso é a melhor forma de fazer as pessoas trabalharem* (Paulo - Diretor de RH). O êxito desse programa passou a ser uma questão vital para o diretor de RH que alardeava aos quatro cantos da empresa que queria tornar a BM em um case de sucesso.

Esta pretensão de mudança cultural fazia o QVT idealizado pela BM muito diferente dos programas encontrados nas empresas que normalmente implementam algumas ações de saúde e aos poucos vão se desenvolvendo. O mais importante é que os programas de qualidade de vida geralmente não estão relacionados com mudanças culturais. Assim, o nome qualidade de vida serviu muito mais como uma roupagem para a mudança cultural que se pretendia implementar.

Há de se destacar, ainda, que, apesar da divisão contar com mais de quatro mil funcionários, o programa teve como público alvo somente os 350 funcionários, na sua maioria executivos, que trabalhavam no escritório central. Os funcionários da fábrica não vinham apresentando os sinais de desmotivação, muito embora o local de trabalho deles, como normalmente são as fábricas, não era dos melhores.

Entre as diversas ações que foram implementadas pelo programa uma delas foi indiscutivelmente a de maior impacto sobre as pessoas que trabalhavam na BM e essencial na tentativa de introduzir uma nova forma de controle dos empregados, qual seja: a mudança de escritório. Mesmo depois de três anos desta mudança, as pessoas da empresa destacam que este foi o maior feito do programa de QVT. Passaremos agora a tratar desta mudança.

#### 2.2.4. O novo escritório

Em meados de 1998, a equipe responsável pelo programa de qualidade de vida anunciou que a divisão estaria mudando de andar. Foi marcado o dia da mudança para uma segunda-feira. As pessoas foram instruídas a levarem todo material de trabalho para a casa, pois a partir daquela segunda ninguém mais entraria no escritório velho. Um mapa com a localização das pessoas no novo ambiente foi distribuído juntamente com as instruções do espaço que elas teriam para guardar seus materiais e o que o novo escritório oferecia.

Havia um *folder* apresentando o novo ambiente e as suas maravilhas, o que nos chamou atenção. Nele, existia um desenho estilizado de uma teia/rede com dizeres em azul *Nosso Ambiente*. Na contra capa, havia um mapa do escritório explicando a posição de cada setor. Na primeira página após o mapa, anunciavam:

*Janelas para todos com o seguinte texto “Em nosso ambiente todos podem ver o céu. Não precisa perguntar para ninguém se o sol está brilhando ou se está caindo uma chuva, basta erguer os olhos”.*

Os anúncios da novidade não terminavam aí. Na página seguinte, colocaram uma foto estilizada do escritório com dizeres que enalteciam suas características que eram *favoráveis ao desenvolvimento*. Daí até o final eram exibidas fotos do escritório relacionando com aspectos da natureza como árvores, céu, etc. As explicações de cada termo vinham sempre acompanhadas de ilustrações coloridas e os temas eram detalhados, como por exemplo:

*Comunidade: Grupo de indivíduos que vivem juntos no mesmo ambiente. A partir de características e habilidades, desenvolvem uma dinâmica de sobrevivência e conquista do bem estar. Havia também um desenho com alusões à natureza e os dizeres: Espaços Livres em lugar de divisórias, pessoas acessíveis e sem hierarquia. Ambiente tecnológico em constante melhoria. Móveis ergonômicos. Um território favorável às idéias arrojadas e a integração. Afinal, a BM é um desafio em comum. E tem um mesmo gosto de vitória.*

Aqui percebemos a idéia presente da construção de uma cultura única em que todos podem (a bem da verdade devem) participar. Transmitia-se a idéia de que por não haver barreira físicas entre as pessoas, a hierarquia estava quase que quebrada. O *folder* também anunciava que no centro do escritório tinha um *Centro Cultural* que eram o Café e a Sala Multimídia onde as pessoas poderiam manter reuniões informais e relaxar quando necessário.

Além disso, esse mesmo material anunciava as *privacidades* do escritório, ou seja, as salas de reuniões, as cabines telefônicas e os armários. Por fim, mostrava a importância do *Convívio* dizendo que as pessoas a partir de qualquer micro poderiam acessar a rede da empresa; que poderiam se utilizar do *Casual Wear* (o paletó e a gravata estavam dispensados; o importante era se sentir bem). Ainda neste espaço do *folder*, ele anunciava que todos deveriam manter suas mesas arrumadas, já que elas se tornaram um espaço público e além de modular o tom de voz, pois as pessoas estavam mais perto. Por fim, a frase *O novo escritório é uma janela para o mundo. Dê asas à sua criatividade....* Este *folder* já trazia os valores que a diretoria queria na BM: a idéia de solidariedade, criatividade para gerar o bem estar das pessoas e o sucesso da divisão. A idéia presente era a de que todos deveriam se unir e passar a partilhar o sonho do sucesso da BM. O clima estava gerado e os funcionários ficaram extremamente ansiosos com a mudança do escritório. Vale destacar que ninguém havia sido consultado sobre a mudança. Ela pretendia ser o primeiro passo da mudança geral da BM de perdedora para vencedora. De fato, teve um papel fundamental em mostrar para as pessoas os novos valores que esta organização deveria ter.

Na segunda feira, quando os funcionários chegaram ao trabalho carregados de tudo o que podiam levar, depararam-se com um ambiente claro, cada um ganhou um lugar cuidadosamente planejado neste ambiente aberto. Do nível mais alto ao mais baixo todos estavam acessíveis. O ambiente era iluminado, a decoração leve e moderna. Havia uma cafeteria no centro do escritório onde pretendia-se que as pessoas pudessem ir para descansar um pouco, tomar café, ou seja, um espaço de integração e para aliviar o nervosismo do dia a dia. Havia também, compondo o ambiente, grandes painéis de fotógrafos famosos com o tema lembrando o negócio da empresa. Com a ausência de divisórias, todos podiam ver todos.

Conforme as pessoas descobriam o novo lugar, procuravam suas mesas, deslumbravam-se com as novidades, percebiam que tudo tinha sido pensado. Em cima de cada mesa havia uma carta contando sobre uma lenda que remetia à importância da criatividade. Obviamente, para a diretoria, o novo escritório estava ali para proporcionar tudo isso: sem barreiras, sem fronteiras, bastaria a pessoa querer "viajar". A lenda servia para simbolizar a nova postura que a empresa esperava das pessoas.

Também eram enviadas mensagens explicando detalhes da mudança, alguns procedimentos que deveriam ser tomados, quem procurar caso houvesse algum problema e os desejos de boa sorte nessa nova fase.

Os funcionários se encantaram com a alteração para o escritório e mesmo depois de muito tempo ainda se recordam dela como uma das melhores coisas que a empresa fez.

Devido as mudanças realizadas, os funcionários da BM passaram a ser olhados com uma certa inveja pelos funcionários das outras divisões, pois o novo escritório era tido como exemplo de modernidade. Tanto assim que depois de um tempo todas as demais divisões adotaram este estilo aberto. Frequentemente, recebiam visitas de outras empresas querendo copiar o escritório da BM. Os primeiros meses no ambiente novo foram de euforia. Tudo era bonito e planejado, parecia que não havia necessidade que não pudesse ser satisfeita. Os computadores eram ótimos, os armários espaçosos, as salas de reuniões equipadas, a cafeteria sempre com frutas, sucos, lanches, a decoração agradável, todos tinham acesso a janela. O melhor de tudo para os funcionários da BM: os funcionários das outras divisões vinham ver o escritório, comentavam sobre a beleza, comentavam sobre a melhora que a divisão tinha dado. Um funcionário chegou a comentar:

*“Será que esta virou a melhor divisão para se trabalhar?”* (Luiz, Finanças).

Em princípio, os funcionários se orgulhavam de seu novo local de trabalho. O primeiro passo da mudança cultural parecia ter sido eficiente e o clima derrotista deu lugar à empolgação extrema. Todos acreditavam que estavam deixando de ser a “parte pobre da família”.

Apesar de todos esses pontos positivos, o clima de empolgação não durou muito tempo. A convivência foi trazendo à tona as complicações de dividir um mesmo ambiente, por melhor que ele seja, com mais trezentas pessoas.

As horas de trabalho aumentaram brutalmente. Como as pessoas ficavam expostas, elas passaram a sair mais tarde para mostrar às outras que estavam trabalhando muito, já que a divisão precisava atingir as metas. Ninguém saía do escritório até que *a cabeça do chefe desaparecesse atrás da recepção*, por sua vez, o chefe queria dar o exemplo e ficava mais tempo na empresa para mostrar que estava trabalhando. Parecia que todos que ali estavam ficavam o tempo todo vigiando a sua saída. A cafeteria estava no centro do escritório. Todos que quisessem ir para lá descansar teriam de passar pelo olhar de todos os demais, o que acabava por gerar inibição. Um funcionário, num momento de cansaço pela situação comentou que :

*“Muita gente que trabalha comigo enrola o dia todo na cafeteria para ter o que fazer até mais tarde e ficar mostrando para o chefe que está trabalhando...”* (Gustavo, RH).

Uma frase de uma das pessoas que trabalhava na área de marketing demonstra muito bem o clima que a organização vivia:

*“Todos os dias saio daqui às 8 da noite. Isto é qualidade de vida?”* (Rosana, Marketing)

O que podemos perceber é que as horas de trabalho aumentaram significativamente, pois como todos podiam ver todos, havia a possibilidade de vigilância constante. A possibilidade de vigilância constante dos funcionários por seus supervisores nos escritórios abertos, que já fora descrita por Barley; Brain e Taylor (1998) e Hofbauer (1999), remete a idéia de panóptico analisado por Michel Foucault. Para Foucault, o panóptico é a forma arquitetural do poder disciplinar. Antes de entrar na análise do nosso caso propriamente dita, discutiremos a questão do poder disciplinar e do panóptico para Michel Foucault. Esta discussão servirá de suporte teórico para análise do caso.

### **3. Poder Disciplinar e o Panóptico**

Foucault (1979, 1987, 1988 e 1995) propôs em sua genealogia uma analítica do poder. Para o autor, o poder em si não existe. O que há são relações de poder que existem a partir de inúmeros pontos e em meio a relações desiguais e móveis. Foucault considerava

também que tais relações são imanentes a todas as demais interações sociais (econômicas, conhecimento, sexuais), sendo os efeitos imediatos das partilhas, desigualdades e desequilíbrios que nelas se produzem e, ao mesmo tempo e reciprocamente, suas condições internas. Outro ponto fundamental de sua analítica é o de que o pensador considera que as relações de poder não estão no papel de superestrutura proibitiva, mas possuem sim um papel diretamente estruturador das relações sociais e um caráter produtor. Por fim, o pensador aponta que devemos encarar as relações de poder e suas diferentes estratégias e técnicas como anônimas, já que elas não são conduzidas por um “gênio maligno”. Elas ocorrem de forma diversa e múltipla, sem que haja um comandante de sua racionalidade.

Pelo que acabamos de discutir, não há exterior possível ou fronteiras para as relações de poder na perspectiva de análise foucaultiana. Machado (1979) adverte que neste fato está a idéia polêmica de que o poder não é algo que se detém ou se possui. Sendo rigoroso, o poder em si não existe. O que há são práticas ou relações de poder. Isto significa dizer que o poder funciona como uma máquina social que está disseminada por todo o corpo e estrutura da sociedade. Poderemos perceber isso claramente quando analisarmos o escritório da BM. Desta maneira, há uma microfísica do poder que se espalha por toda a sociedade e surge das diversas interações e relacionamentos.

Devido a esta microfísica que permeia todo o corpo social, Foucault (1987) defende que em toda e qualquer sociedade o corpo está submetido a relações de poder que lhe impõe limitações, obrigações ou proibições. E que, a partir da época clássica, o corpo passou a ser, de forma mais clara, objeto e alvo do poder. Isto se deu através de uma técnica que gera a sua docilidade. É dócil o corpo que pode ser submetido e utilizado, transformado e aperfeiçoado (Foucault, 1987). Esta técnica que dociliza o corpo é chamada por Foucault de poder disciplinar. Vale destacar que as relações de poder, de acordo com o pensador, assumem diferentes faces de procedimento e o poder disciplinar seria uma destas faces.

O poder disciplinar é essencialmente caracterizado por ser uma arte do corpo humano

*“(...) Que visa não unicamente o aumento de suas habilidades, nem tampouco aprofundar sua sujeição, mas a formação de uma relação que no mesmo mecanismo o torna tanto mais obediente quanto é mais útil, e inversamente. Forma-se, então, uma política das coerções que são um trabalho sobre o corpo, uma manipulação calculada de seus elementos, de seus gestos, de seus comportamentos. O corpo humano entra numa maquinaria de poder que o esquadrinha, o desarticula e o recompõe. Uma “anatomia política”, que é também igualmente uma “mecânica do poder” está nascendo. Ela define como se pode ter domínio sobre o corpo dos outros, não simplesmente para que façam o que se quer, mas para que operem como se quer, com as técnicas segundo a rapidez e a eficácia que se determina. A disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados, corpos “dóceis”. A disciplina aumenta as forças do corpo (em termos de econômicos de utilidade) e diminui estas mesmas forças (em termos políticos de obediência). Em uma palavra: ela dissocia o poder do corpo; faz dele por um lado uma “aptidão”, uma “capacidade” que ela procura aumentar; e inverte por outro lado a energia, a potência que podia resultar disso, e faz dele uma relação de sujeição estrita. Se a exploração econômica separa a força e o produto do trabalho, digamos que a coerção disciplinar estabelece no corpo o elo coercitivo entre uma aptidão aumentada e uma dominação acentuada (...)” (Foucault, 1987:119).*

Assim, o papel do poder disciplinar é controlar o corpo tornando-o dócil e produtivo, ao mesmo tempo em que diminui sua “utilidade” política, fazendo com que ele seja obediente. Podemos notar aqui a idéia de que o poder, enquanto produtor, produz corpos dóceis, produtivos e submissos. Como o poder disciplinar conseguiria isso? De acordo com Foucault (1987) e Machado (1979), através, primeiramente, da distribuição das pessoas no

espaço, colocando seus corpos em um espaço individualizado, classificatório e combinatório. O poder disciplinar isola os indivíduos em um local fechado, esquadrihado e hierarquizado, capaz de desempenhar funções diferentes de acordo com o objetivo específico que dele se exige. Em segundo lugar e de forma mais fundamental, a disciplina é um controle do tempo. Ela estabelece uma sujeição do corpo ao tempo para se produzir com o máximo de rapidez e o máximo de eficácia, procurando majorar o tempo. O que interessa é o desenvolvimento da ação. O controle minucioso das operações do corpo é realizado pela disciplina através da elaboração temporal do ato, correlatando o gesto com o corpo que o produz e, por fim, através da articulação do corpo com o objeto manipulado por ele.

Em terceiro lugar, o exercício do poder disciplinar seria garantida pela vigilância, a sanção normalizadora e o exame. A vigilância deve ser exaustiva, ilimitada, permanente e indiscreta. Ela precisa, sobretudo, ser percebida desta forma pelos sujeitos vigiados. A sanção normalizadora significa que quaisquer desvios, erros devem ser punido e os acertos premiados. O exame significa que as pessoas devem ser periodicamente avaliadas e analisadas. Tudo o que é visto deve ser arquivado. Portanto, o exame é maior fornecedor de informações sobre os indivíduos no exercício do poder pastoral. Assim, estes sistemas de controle implicam um registro contínuo de conhecimento a respeito das pessoas que são vigiadas. Ao mesmo tempo em que o poder disciplinar se exerce, ele produz um saber a respeito de suas vítimas. Foucault (1987) apresenta o Panóptico de Bentham como o modelo arquitetural do dispositivo disciplinar. O panóptico serve também como a grande caricatura deste poder.

A forma do Panóptico é largamente conhecida e divulgada: uma torre que possui largas janelas que se abrem sobre a face interna de um anel que rodeia esta torre. O anel está dividido em celas que atravessam todo o edifício. Cada cela tem duas janelas, sendo uma voltada para o interior e outra para o exterior. Estas janelas permitem que a luz atravesse a cela de fora a fora. Coloca-se um vigia na torre central e as pessoas que se deseja corrigir nas celas. Pelo efeito da luz, o vigia sempre consegue ver as pessoas e elas nunca conseguem ver o vigia. Por isso, elas nunca sabem quando estão sendo observadas, induzindo-as a um estado de vigilância constante. No Panóptico, o princípio da masmorra que era de trancar, privar de luz e esconder é invertido (Foucault, 1987).

Foucault (1987) descreve que o efeito mais importante do Panóptico é induzir no detento um estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder disciplinar, fazendo com que a vigilância seja permanente em seus efeitos. O panóptico é uma máquina que cria e sustenta uma relação de poder independente daquele que o exerce. Ou seja, a característica mais importante do Panóptico é propiciar, através da visibilidade constante de todos, o funcionamento do poder disciplinar de forma automática e anônima, maximizando a vigilância.

Neste contexto, Foucault ainda aponta que "(...) Quanto mais numerosos estes observadores anônimos e passageiros, tanto mais aumenta para o prisioneiro o risco de ser surpreendido e a consciência inquieta de ser observado (...)" (Foucault, 1987:167). Assim, não há a necessidade do vigia; o importante é que todos se sintam vigiados. Também não interessa quem exerce o poder disciplinar. No limite todos podem vigiar e ser vigiados por todos.

O Panóptico, em suma, é uma máquina que a partir dos desejos mais diversos produz efeitos homogêneos de poder (Foucault, 1987). A sujeição nasce de forma mecânica, a partir de uma relação fictícia. Ele é uma máquina que garante o império da vigilância.

Assim, o Panóptico é um intensificador importante para qualquer aparelho de poder, assegurando sua economia (em pessoal, material e tempo); sua eficácia por seu caráter preventivo, seu funcionamento contínuo e seus mecanismos automáticos (Foucault, 1987). O poder disciplinar é um assunto que vem sendo tratado nos estudos organizacionais há um bom tempo. Por exemplo, Deetz (1992) argumenta que o poder disciplinar está presente de forma marcante nas organizações. Prestes Motta (1981 e 1986) aponta que devemos observar que as organizações são lugares em que o poder disciplinar está eminentemente presente. Segnini (1986) em um trabalho brilhante mostra o poder disciplinar em ação no Bradesco. McKinlay e Starkey (1998) analisam que tanto no Fordismo como nas “maravilhas da gestão japonesa” há um forte componente disciplinador. Aliás, Sewell, G & Wilkinson (1992), Sewell (1998) e Barker (1993) mostram como os famosos programas de qualidade total com o *Just in time* e o “participacionismo” são uma nova forma de disciplinar e vigiar os empregados.

O panóptico também vem largamente sendo utilizado nos estudos organizacionais para ilustrar a forma que as organizações podem exercer um controle totalizante sobre todos nós. Zuboff (1988), utilizando-se do panóptico mostra que as novas tecnologias de informação possibilitam o controle do processo de trabalho e dos próprios trabalhadores de forma muito mais eficaz e totalizadora. Burrell (1997), em seu livro mais recente, discute como o panóptico está presente de diversas formas em nossas vidas cotidianas em geral e no mundo organizacional em particular. Ele apresenta, por exemplo, o caso de algumas empresas que instalam “*toilettes* eletrônicos” que examinam os excrementos de seus funcionários e conseguem constatar se as mulheres estão grávidas ou se o funcionário usa drogas. Caldas e Wood (1999) analisando o que chamam de “o modismo do ERP” mostram que este sistema propõe uma integração ideal de informações para adquirir controle total sobre as atividades da organização, processos e pessoas. Eles se utilizam da obra 1984 de Orwell, em que o autor explora a figura do “grande irmão” que vigia todas as pessoas, mesmo em seus momentos mais íntimos, para caracterizar este fato. A idéia que está por trás do “grande irmão” é exatamente a do Panóptico de Bentham.

#### **4. Análise e Discussão do Caso**

Nos dias de hoje, as corporações têm buscado muito mais criar uma impressão favorável em funcionários e clientes a realizar mudanças materiais, pois vivemos em um período em que a grande preocupação das organizações é com sua imagem. Há uma nítida alteração de preocupações corporativas que antes eram com a sua substância e agora tem passado a ser sua imagem (Alvesson, 1990). Dentro deste contexto, Wood (2000) destaca que para compreendermos as organizações devemos prestar atenção em seus arranjos simbólicos. Nesta linha, ele defende que elas, cada vez mais, têm se transformado em organizações de simbolismo intensivo que tem por objetivo fixar uma imagem. Nesta época, o controle organizacional se dá pela manipulação das crenças das pessoas e pela imposição de culturas organizacionais fortes. Aliás, a tentativa de mudança cultural é a expressão deste fato, já que ela está associada com a maneira como as pessoas vêem e percebem a realidade e não com a realidade em si. O que se pretende é controlar a forma que funcionários e clientes vêem a realidade organizacional (Alvesson, 1990).

Este fato fica claro na BM. O que se pretendia era modificar a forma como as pessoas percebiam a realidade. Não se questionou em hipótese alguma que as metas, como vinham de fora, eram superestimadas, a concorrência era forte, o mercado do ramo de atividade da BM estava retraído, etc. Estes fatores eram minimizados, pois pensavam que como a corporação era líder em tudo o que fazia, achavam que o problema era a percepção das pessoas a respeito da realidade e não a realidade em si. O que o programa de “Qualidade de Vida” proposto pretendia era fazer com que as pessoas passassem a perceber a realidade de maneira diferente, gerando uma cultura de sucesso que seria, na visão dos dirigentes, uma forma de controle mais efetiva.

O intuito da diretoria era mudar a imagem das pessoas em relação a divisão BM e mostrar os novos valores que deveriam estar presentes em todos seus funcionários. Ela começou fazendo isso pelo escritório, através da disseminação extremamente forte de componentes simbólicos para apresentar a nova cultura para seus empregados. Como vimos, foram usados *folders*, lendas, palestras, painéis de fotos e o novo ambiente em si, demonstração clara da sobrecarga simbólica a que os funcionários foram submetidos. A idéia sempre divulgada era de que o bem da BM era o bem de seus funcionários. Havia também a idéia subjacente de que o novo escritório seria um espaço extremamente democrático, em que as pessoas poderiam participar. Se lembrarmos do *folder* que apresentamos anteriormente, veremos que a idéia de ausência de barreiras era o tempo todo relacionada com a idéia de liberdade e participação. No novo ambiente, o *folder* propalava que até mesmo as barreiras hierárquicas seriam quebradas e que o acesso a janelas e ao mundo exterior, privilégio no antigo escritório somente de diretores e gerentes, seria para todos. O escritório era apontado como o ambiente propício para a nova cultura. O sucesso deveria passar a fazer parte das idéias de todos.

Analisando a mudança de escritório e o clima gerado com o escritório aberto, queremos nos remeter a Berg e Kreiner (1990) que argumentam que os prédios das organizações podem assumir diversas perspectivas simbólicas. Dentre elas, podem ser símbolos de *status*, potência e bom gosto. Queremos também nos remeter a Hofbauer (1999) que argumenta que as empresas geralmente controlam as impressões que seus clientes e empregados possuem delas através de sua arquitetura e *design*. Prédios suntuosos, escritórios modernos, têm por função gerar uma aparência de poder econômico e modernidade. Dentro desta perspectiva, Hofbauer (1999) ainda descreve que a arquitetura claramente impacta as pessoas que estão nela. O *layout*, seu tamanho, equipamentos, cores, ruídos, etc influenciam sobremaneira a vida dos seus usuários. Ainda neste contexto, Barley; Brain e Taylor (1998) mostram que os escritórios podem servir como um símbolo de prestígio para as pessoas que estão trabalhando nele. Tanto Hofbauer como Barley e co-autores argumentam que enquanto símbolos de status e prestígio, esses ambientes funcionam como forma de inculcar na cabeça das pessoas a cultura da organização que fazem parte, tendo um forte papel de controle. Era exatamente isto que a diretoria pretendia que acontecesse na BM e o que parecia estar acontecendo. Todos os funcionários haviam ficado extremamente felizes com o novo escritório. Todos ficaram extremamente empolgados e passaram a trabalhar com muito mais vontade. O ambiente novo representava para as pessoas tudo aquilo que elas gostariam de ser, principalmente, pelo fato de terem conseguido o respeito dos demais colegas de corporação. A bem da verdade, o que a diretoria fez foi criar um artefato da nova cultura que pretendiam implementar. Como vimos, artefatos são objetos produzidos pela cultura organizacional e que moldam as pessoas dentro do contexto destas culturas (Hofbauer, 1999). São produtos da ação humana que existem independentemente de seus criadores. Eles satisfazem uma necessidade ou resolvem um problema em um dado contexto cultural. São percebidos pelos sentidos, uma vez que possuem sua própria materialidade, sendo, concomitantemente, a expressão de uma dada cultura. Os artefatos, de uma certa maneira, estruturam as experiências sensoriais dos indivíduos, inserindo-os em um dado contexto cultural (Gagliardi, 1990). O escritório estava cumprindo exatamente esta função e, pelo que acabamos de discutir, percebemos a pertinência da abordagem simbólica para a análise destes ambientes.

Se nos voltamos para a abordagem crítica e retomarmos discussão sobre a questão do poder para Foucault, lembraremos que o panóptico é a forma arquitetural do poder disciplinar e induz nas pessoas que estão dentro dele um estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder. Ele faz com que a vigilância seja permanente em seus efeitos. A sujeição das pessoas nasce de forma mecânica, a partir de uma relação fictícia. O panóptico é uma máquina de criar e sustentar

uma relação de poder independente daquele que o exerce. Suas duas características fundamentais são a fácil localização dos detentos e a possibilidade de vigilância constante. Ele propicia, através da visibilidade constante, o funcionamento do poder de forma automática e anônima, maximizando a vigilância. O mais interessante é que os detentos estão submetidos numa relação de poder em que eles mesmos são os portadores deste poder. Assim, não há a necessidade do vigia; o importante é que todos se sintam vigiados; no limite todos podem vigiar e ser vigiados. Ele é uma máquina que garante o império da vigilância e o funcionamento do poder disciplinar.

Por ser aberto, o escritório fazia com que todos estivessem sob os olhares de todos durante o tempo inteiro em que estavam trabalhando. Dessa forma, podemos perceber que a condição de vigilância constante, característica fundamental do panóptico, estava presente no novo escritório da BM. Do presidente aos estagiários, todos eram facilmente localizados com um simples levantar de olhos. Vale destacar que os artigos que analisamos (Barley; Brain e Taylor, 1998 e Hofbauer, 1999) e que representam a abordagem crítica dos escritórios abertos já haviam analisado e destacado que todo escritório aberto trás consigo a possibilidade de vigilância constante. Percebemos ainda, que a segunda característica fundamental do panóptico, a fácil localização das pessoas também estava presente no novo escritório. Isto se dá pelo fato de cada um ter seu espaço definido (Foucault, 1987). Entretanto, diferentemente do panóptico, no escritório não havia vigias em torres. Eram 700 olhos que vigiavam 350 pessoas. Neste caso, não havia um gênio maligno ou um presidente da racionalidade da vigilância. Ela surgia em todos os pontos, já que todos podiam observar e ser observados ao mesmo tempo. Havia de fato, uma microfísica do poder disciplinar que tinha por base todas as pessoas e que afetava todos ao mesmo tempo. Como vimos o poder disciplinar produz corpos dóceis e produtivos. Os componentes essenciais para que exista o poder disciplinar: a vigilância constante e a separação das pessoas de forma individualizada para que sejam vigiadas estavam presentes na arquitetura do novo escritório. Por isso, não foi a toa que as horas de trabalhos aumentaram brutalmente.

Como vimos, a essência do poder disciplinar é a normalização, ou seja, fazer com que as pessoas fiquem de acordo com uma norma pré-concebida. Caso ela não siga ou atinja a norma, recebe a sanção normalizadora, punição que é uma característica fundamental de todo dispositivo disciplinar. No contexto da BM, podemos argumentar que as metas são a norma que as pessoas devem atingir, alcançar e o não recebimento de méritos a sanção. Além disso, vimos que os dispositivos disciplinares geram registros contínuos das pessoas que nele estão inseridas. Em qualquer empresa, arquivos são guardados em servidores e páginas acessadas na Internet são registradas. Apesar de não ser amplamente divulgado, todos sabem dessas regras.

O que era um espaço aberto para ter maior integração entre os funcionários, um habitat de seres distintos, um lugar sem hierarquias se transformou em um ambiente estressante que intensificava o trabalho das pessoas. Este ambiente começou a afetar o desempenho do programa de qualidade de vida, ou melhor, de mudança cultural, pois as pessoas, como descrevemos anteriormente, voltaram a ficar desmotivadas e estressadas no novo espaço.

A despeito do claro e consciente objetivo da diretoria de querer criar uma cultura de vencedores dentro da BM, já que acreditavam que esta era a melhor forma de controlar empregados, direcionando-os para o alcance das metas, no momento da concepção do escritório aberto ninguém previu que o efeito panóptico iria acontecer. De fato, se imaginava que a sua implementação traria somente benefícios para a organização e que as pessoas iriam gostar e assumir para elas os valores da nova cultura.

Este caso trás a tona algumas questões interessantes. A primeira delas é que o artefato escritório aberto pode se transformar em um panóptico, sem que haja a

intencionalidade a este respeito. Os efeitos disciplinares do escritório aberto da divisão BM não foram previstos por nenhum gênio maligno, não houve intencionalidade a este respeito. Até mesmo o presidente da divisão e diretores estavam submetidos a ele. Assim, notamos que na divisão BM o feitiço acabou incluindo o feiticeiro, já que a direção tentou controlar as pessoas pela introdução de uma nova cultura e acabou por colocar todos dentro de um mesmo panóptico.

O interessante é que formas de controle acabam por engendrar outras formas de controle e que a racionalidade do que se pretende fazer nunca é absolutamente previsível. Foucault (1988) já destacava que as estratégias das relações de poder somente podem ser analisadas *a posteriori* e não previstas *a priori*.

A segunda delas é que no que diz respeito as abordagens teóricas dos escritórios abertos, o caso da BM demonstra que pode haver uma correlação significativa e positiva, aliás uma complementariedade, entre a abordagem simbólica e a abordagem crítica.

A terceira delas é que podemos também colocar em xeque a efetividade da tentativa de mudança cultural da divisão BM. Neste aspecto, acreditamos que outros estudos de caso seriam extremamente bem vindos para tentar analisar de forma um pouco mais crítica as tentativas de mudança cultural em nosso país. No campo da administração, estamos repletos de histórias de sucesso. As histórias de fracasso tendem a ser apontadas como disfunções pela corrente dominante do estudo das organizações. A nossa especulação pessoal é que elas são muito mais numerosas do que se acredita e que podem ser muito mais a regra do que a exceção.

Gostaríamos de destacar, por fim, que estes escritórios abertos oferecem uma considerável gama de estudos. Além das perspectivas e abordagens ao tema que descrevemos nos estudos organizacionais, acreditamos que seria muito interessante analisar a implementação destes escritórios, por exemplo, como modismo ou como locais que possibilitam às pessoas representarem teatralmente enquanto trabalham.

### Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, A. **A “boa vida” dos programas de QVT: uma análise não convencional.** São Paulo: Trabalho de Conclusão de Curso da ESPM, 1998.
- ALVESSON, M. Organization: from substance to image? **Organization Studies** v. 11 n. 3, 1990.
- ALVESSON, M. & WILLMOTT, H. **Making sense of management.** London: Sage, 1997.
- BARKER, J. Tightening the iron cage: concertive control in self-management teams. **Administrative Science Quarterly** v. 38 n. 4, 1992.
- BARLEY, C.; BAIN, P. e TAYLOR, P. ‘Bright satanic offices’: intensification, control and team taylorism. In: THOMPSON, P. e WARSHURST, C. **Workplaces of The Future.** London: MacMillan Press, 1998.
- BERG, O e KREINER, K. Corporate architecture: turning physical settings into symbolic resources. In: GAGLIARDI, P. **Symbols and Artifacts.** New York: De Gruyter, 1990.
- BURRELL, G. **Pandemonium.** London: Sage, 1997.
- BRESLER, R. **Administração e o Brasil: o colono, colonizador e a figura paterna.** São Paulo: EAESP-FGV, 2000. (Tese de Doutorado)
- CAVEDON, N. O método etnográfico em estudos sobre cultura organizacional: implicações positivas e negativas. **Anais do XXIII Enanpad.** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- CALDAS, M e WOOD, T. Stripping the “big brother”: unveiling the backstage of the ERP fad. **Proceedings of Academy of Management.** Chicago: AOM, 1999.

- DEETZ, S. Disciplinary power in modern corporation. In: ALVESSON, M. & WILLMOTT, H. **Critical Management Studies**. London: Sage, 1992.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- FOUCAULT, M. **História da sexualidade**. Vol. I. A vontade de saber. Rio de Janeiro: Graal, 1988.
- FOUCAULT, M. O sujeito e o poder. In: RABINOW, P. e DREYFUS, H., **Michel Foucault: Uma Trajetória Filosófica Além do Estruturalismo e da Hermenêutica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.
- GAGLIARDI, P. **Symbols and artifacts**. New York: De Gruyter., 1990.
- GOFFMAN, E. (Transcrito por Lyn Fland) On Fieldwork. **Journal of Contemporary Ethnography**, v. 18, n. 2, 1989.
- HABERMAS, J. **Towards a rational society**. London: Heinemann, 1971.
- HASSARD, J. Ethnomethodology and organizational research: an introduction. In: HASSARD, J. e PYM, D. **The Theory and Philosophy of Organizations**. London: Routledge, 1990.
- HASSARD, J. **Sociology and organization theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.
- HATCH, M. The symbols of office design: an empirical exploration. In: GAGLIARDI, P. (1990) **Symbols and Artifacts**. New York: De Gruyter., 1990.
- HATCH, M. Physical barriers, task characteristics and interaction activity and development firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 3, 1987.
- HATCH, M. **Organization theory**. New York: Oxford University Press, 1997.
- HOFBAUER, J. Like a fish in a fishbowl, or: bodies in a landscape on office design and organization. In: HASSARD, J.; WILLMOTT, H. e HOLLIDAY, C. **Organizing the Body**. London: Sage, 1999. (forthcoming)
- LITTMANN, W. Designing obedience: the architecture and landscape of welfare capitalism, 1880-1930. **International Labor Working-Class History** n. 53, Spring, 1998.
- MACHADO, R. Por uma genealogia do poder. In: FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- MARGLIN, S. Origens e funções do parcelamento das tarefas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 18, n. 4, 1978
- MCKINLAY, A e STARKEY, K. The velvet grip: magaging managers in the modern corporation. In: MCKINLAY, A e STARKEY, K. **Foucault, Management and Organization Theory**. London: Sage, 1998.
- MORGAN, G. **Beyond method**. London: Sage, 1983.
- OLDHAN, G e BRASS, D. Employees reactions to an open-paln oficce: a naturally occurring quasi-experiment. **Administrative Science Quarterly** v. 24, n. 2, 1979.
- PRESTES MOTTA, F.C. O poder disciplinar nas organizações formais. **Revista de Administração de Empresas**, 1981.
- PRESTES MOTTA, F.C. **Organização e poder**. São Paulo: Atlas, 1986.
- Redesigning a Work-Place Friendly. **Association Management**, June, 1999.
- RODRIGUES. S. Fronteiras invisíveis e modernização – formas de ocupação do espaço simbólico: implicações para a gerência. **Anais do XX ENANPAD – Área de Organizações**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1996.
- SEGNINI, L. **Bradesco, a liturgia do poder**. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica, 1986. (Tese de Doutorado)
- SEWELL, G. & WILKINSON, B. Somone to watch over me. **Sociology**, v. 26, n. 2, 1992.
- SEWELL, G. The discipline of teams: the control of team-based industrial work through eletronic and peer surveillance. **Administrative Science Quarterly**. v. 43, n. 2, 1998.

SUNDSTRON, E. *et alli*. Privacy at work: architectural correlates of job satisfaction and job performance. **Academy of Management Journal**, v. 23, n. 1, 1980.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Editora Ática, 1977.

WOOD, T. Organizações de simbolismo intensivo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, 2000.

ZALESNY, M. e FARACE, R. Traditional versus open offices: a comparison of sociothechnical, social relations and symbolic meaning perspectives. **Academy of Management Journal**, v. 30, n. 2, 1987.

ZUBOFF, S. **In the age of the smart machine**. New York: Basic Books, 1988.

---

\* Este artigo foi originalmente publicado na Revista Organização e Sociedade.

<sup>i</sup> Nome fictício para preservar anonimato das pessoas e da corporação.

<sup>ii</sup> A análise da implementação do programa de qualidade de vida da divisão BM como um todo foi analisada em outra pesquisa (Almeida, 1998) que partiu de um referencial teórico-conceitual distinto do utilizado neste artigo.