

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

Larissa Ustároz

**TRABALHO BANCÁRIO, ARQUITETURA DOS ESPAÇOS DE  
TRABALHO E SUBJETIVIDADE**

Porto Alegre  
2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Larissa Ustároz

**TRABALHO BANCÁRIO, ARQUITETURA DOS ESPAÇOS DE  
TRABALHO E SUBJETIVIDADE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carmem Lígia Iochins Grisci

Porto Alegre

2008

**Larissa Ustároz**

**TRABALHO BANCÁRIO, ARQUITETURA DOS ESPAÇOS DE  
TRABALHO E SUBJETIVIDADE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elaine Di Diego Antunes - UFRGS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Cristina Dias Lay - UFRGS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Neusa Rolita Cavedon - UFRGS

---

Orientadora - Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carmem Lígia lochins Grisci - UFRGS

Dedico esta dissertação aos meus pais, Léo e Nádia, imprescindíveis nesse caminho; aos meus irmãos, Daniel e Elisa, pelo exemplo; e ao meu noivo, Gustavo, pelo apoio e compreensão.

## **AGRADECIMENTOS**

Fazer uma dissertação de mestrado sozinho é possível, mas fazê-la com qualidade e relevância para contribuir com a evolução do estado da arte, sozinho, é difícil. Inúmeras pessoas acompanharam o desenvolvimento deste trabalho, dedicaram tempo, compartilharam seu conhecimento e me ajudaram a chegar aqui. Infelizmente não será possível mencionar todas, mas agradeço à minha orientadora, a professora Carmem Lúcia Lochins Grisci, que se mostrou todo o tempo muito mais que uma professora, é humana, sensível, dedicada, compreensível e amiga; à professora Maria Cristina Dias Lay, por participar da banca de defesa do projeto e da dissertação; às professoras Elaine Di Diego Antunes e Neusa Rolita Cavedon, por participarem da banca de defesa da dissertação; ao Banco do Brasil, que apoiou e acreditou na realização desta dissertação, em especial, ao Dario Giovanella, Luiz Henrique Boff e José Luiz Teixeira, que batalharam pela autorização da pesquisa; àqueles que se dispuseram para participar das entrevistas, pois sem suas espontâneas e sinceras contribuições, o trabalho não teria se concretizado; e aos meus familiares e amigos, pela convivência que sempre agrega.

## RESUMO

A presente dissertação busca compreender os impactos que a reformulação do espaço físico de trabalho de algumas agências do Banco do Brasil acarretou nos modos de trabalhar e de ser dos gerentes de atendimento de pessoa física – Estilo e Preferencial/Exclusivo. A pesquisa desenvolveu-se através de um estudo de caso que teve a participação de 31 entrevistados, sendo 16 entrevistados na primeira etapa e outros 15, na segunda. Um dos entrevistados participou das duas etapas, totalizando 32 entrevistas. Os dois grupos foram compostos por 7 gerentes Estilo e 9 gerentes Preferencial/Exclusivo. A coleta de dados se deu através de entrevistas individuais semi-estruturadas, fontes documentais, fontes iconográficas ou fotografias, observação direta e conversas informais. A análise dos dados coletados se deu à luz do referencial teórico sobre trabalho bancário, arquitetura dos espaços de trabalho e subjetividade. Os resultados da pesquisa indicam que a reformulação do espaço físico de trabalho influencia nos modos de trabalhar dos gerentes Estilo, criando desafios, a partir da noção de trabalho imaterial, e conferindo motivação, a partir do ambiente sofisticado; influencia nos modos de ser dos gerentes Estilo, no que se refere à apresentação/imagem e conduta; modifica negativamente o relacionamento entre os gerentes Estilo e Preferencial/Exclusivo, afastando-os em função da competição; e modifica positivamente o relacionamento entre os gerentes Estilo e seus clientes, aproximando-os. O espaço físico, como apresentado pela literatura, é a primeira referência do sujeito e é nele que se produzem subjetividades.

## ABSTRACT

This dissertation seeks to understand the impacts that the physical workspace rearrangement in some agencies of the Banco do Brasil (*Brazilian bank*) had on the ways managers of common bank clients under the Banco do Brasil Estilo (*Style*) and Banco do Brasil Preferencial/Exclusivo (*Optimal/Exclusive*) services work and behave. The research was developed through a case study that counted on the participation of 31 interviewees: 16 of which were interviewed during the first phase and 15 in the second phase. One of the interviewees participated in both phases, resulting in 32 interviews altogether. Each group was comprised of seven *Style* managers and nine *Optimal/Exclusive* managers. The data collection took place through semi-structured individual interviews, documentation, iconographic sources or photographs, direct observation and informal conversations. Data analysis was based on the theoretical reference about banking work, workspace architecture and subjectivity. The research results indicate that the rearrangement of the physical workspace influences the way *Style* managers work, creating challenges from the concept of immaterial work, and encouraging motivation, from the sophisticated environment; it influences the way *Style* managers behave regarding their presentation/image and conduct; it changes adversely the relationship between *Style* and *Optimal/Exclusive* managers, keeping them apart due to the competition; and it changes positively the relationship between *Style* managers and their clients, bringing them closer. The physical workspace, as the literature presents us with, is the first reference to the subject and it is where subjectivities take place.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Planta-baixa esquemática da Agência 1 antes da reformulação.....	41
Figura 2: Planta-baixa esquemática da Agência 2 antes da reformulação.....	42
Figura 3: Planta-baixa esquemática da Agência 2 depois da reformulação.....	43
Figura 4: Planta-baixa esquemática da Agência 3 antes da reformulação.....	44
Figura 5: Planta-baixa esquemática da Agência 4 antes da reformulação.....	45
Figura 6: Planta-baixa esquemática da Agência 5 depois da reformulação.....	46
Figura 7: Planta-baixa esquemática da Agência 6 depois da reformulação.....	47
Figura 8: Planta-baixa esquemática da Agência 7 depois da reformulação.....	48
Fotografia 1: Espaço Estilo antes da reformulação.....	72
Fotografia 2: Entrada Espaço Estilo.....	73
Fotografia 3: AG5 – a amplitude do saguão de atendimento .....	74
Fotografia 4: Arquitetura Espaço Estilo.....	76
Fotografia 5: Arquitetura Preferencial/Exclusivo.....	77
Fotografia 6: Mobiliário Espaço Estilo.....	78
Fotografia 7: Mobiliário Preferencial/Exclusivo.....	78
Fotografia 8: Mesa auxiliar Espaço Estilo.....	79
Fotografia 9: Mesa auxiliar Preferencial/Exclusivo.....	79
Fotografia 10: Lixeira Espaço Estilo.....	79
Fotografia 11: Lixeira Preferencial/Exclusivo.....	79
Fotografia 12: Luminária de mesa Espaço Estilo.....	80
Fotografia 13: Luminária de pé Espaço Estilo.....	80
Fotografia 14: Revisteiro.....	80
Fotografia 15: Quadro Espaço Estilo.....	80
Fotografia 16: Recepção Espaço Estilo.....	81
Fotografia 17: Sala de Reunião Espaço Estilo.....	81
Fotografia 18: Baias do atendimento Estilo.....	82
Fotografia 19: Proximidade das mesas dos gerentes Preferencial/Exclusivo.....	83
Fotografia 20: Espera Estilo.....	101
Fotografia 21: Espera Preferencial/Exclusivo.....	101
Fotografia 22: Porta-retrato gerente Estilo.....	110
Fotografia 23: Pedrinhas e baleiro.....	110

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados na Primeira Etapa.....	50
Quadro 2 - Perfil dos Entrevistados na Segunda Etapa.....	51
Quadro 3 - Relações entre o espaço físico de trabalho e os modos de trabalhar.....	84
Quadro 4 - Relações entre o espaço físico de trabalho e o relacionamento entre colegas.....	93
Quadro 5 - Relações entre o espaço físico de trabalho e o relacionamento entre clientes.....	103
Quadro 6 - Relações entre o espaço físico de trabalho e os modos de ser.....	112

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

AG – Agência

BB – Banco do Brasil

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-econômicos

E – Entrevistado

GE – Gerente Estilo

GPE – Gerente Preferencial/Exclusivo

Pref./Excl. – Preferencial e Exclusivo

Rel. - Relacionamento

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	OBJETIVO GERAL.....	17
1.1.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO DO ESTUDO.....</b>	<b>19</b>
2.1	O TRABALHO BANCÁRIO.....	19
2.1.1	<b>A Captação e a Fidelização de Clientes através da Arquitetura.....</b>	<b>23</b>
2.2	ARQUITETURA DOS ESPAÇOS DE TRABALHO.....	24
2.2.1	<b>Arquitetura dos edifícios de escritório.....</b>	<b>25</b>
2.2.2	<b>O Ambiente de Trabalho.....</b>	<b>26</b>
2.2.3	<b>Tipologia Bancária.....</b>	<b>28</b>
2.2.4	<b>O Espaço de Trabalho como Dispositivo de Subjetividade.....</b>	<b>33</b>
2.3	SUBJETIVIDADE.....	34
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>38</b>
3.1	MÉTODO DA PESQUISA.....	38
3.2	LOCAL DA PESQUISA.....	39
3.2.1	<b>Banco do Brasil: uma visão panorâmica.....</b>	<b>39</b>
3.2.2	<b>Agências Pesquisadas.....</b>	<b>40</b>
3.3	PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	49
3.4	COLETA DE DADOS.....	51
3.5	ANÁLISE DOS DADOS.....	54
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
4.1	ESPAÇO FÍSICO DE TRABALHO E MODOS DE TRABALHAR.....	56
4.1.1	<b>Descrição do Momento Anterior à Reformulação.....</b>	<b>56</b>
4.1.2	<b>Descrição do Momento Posterior à Reformulação.....</b>	<b>64</b>
4.1.3	<b>Análises sobre o Espaço Físico de Trabalho e os Modos de Trabalhar..</b>	<b>72</b>
4.2	ESPAÇO FÍSICO DE TRABALHO E RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS.....	85
4.2.1	<b>Descrição do Momento Anterior à Reformulação.....</b>	<b>85</b>
4.2.2	<b>Descrição do Momento Posterior à Reformulação.....</b>	<b>87</b>
4.2.3	<b>Análises sobre o Espaço Físico de Trabalho e o Relacionamento entre Colegas.....</b>	<b>90</b>

4.3	ESPAÇO FÍSICO DE TRABALHO E RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	94
4.3.1	<b>Descrição do Momento Anterior à Reformulação.....</b>	<b>94</b>
4.3.2	<b>Descrição do Momento Posterior à Reformulação.....</b>	<b>97</b>
4.3.3	<b>Análises sobre o Espaço Físico de Trabalho e o Relacionamento com os Clientes.....</b>	<b>99</b>
4.4	ESPAÇO FÍSICO DE TRABALHO E MODOS DE SER.....	103
4.4.1	<b>Descrição do Momento Anterior à Reformulação.....</b>	<b>103</b>
4.4.2	<b>Descrição do Momento Posterior à Reformulação.....</b>	<b>106</b>
4.4.3	<b>Análises sobre o Espaço Físico de Trabalho e Modos de Ser.....</b>	<b>108</b>
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>113</b>
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118
	ANEXO A - Roteiro de Entrevista.....	123
	ANEXO B - Carta de Apresentação e Solicitação de Autorização para a Pesquisa.....	127
	ANEXO C - Modelo do Termo de Consentimento Informado.....	128

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações do capitalismo e a globalização trouxeram diversas conseqüências à condição humana atual, que se expressam, em especial, no que diz respeito às experiências espaço-temporais.

Em “Globalização: as conseqüências humanas”, Bauman (1999) mostra que as novas tecnologias interferiram na noção tempo/espaço, na organização do mundo e no comportamento social. O processo de comunicação e suas modificações conduzem o indivíduo a uma nova estrutura de relações sociais, que o classifica numa nova hierarquia em que seu posicionamento será definido pelo acesso às redes de comunicação, uso da rede, capacidade de decodificação das informações do mundo, conhecimento geral e capacidade de locomoção. A partir disso, a mobilidade adquire um caráter crucial para definir o patamar da pirâmide social.

Em “A Sociedade em Rede”, Castells (1999, p. 497) conclui que “redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura”. Para compreender melhor:

A rede é um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. Concretamente, o que um nó é depende do tipo de redes concretas de que falamos (...) A inclusão/exclusão em redes e a arquitetura das relações entre redes, possibilitadas por tecnologias da informação que operam à velocidade da luz, configuram os processos e funções predominantes em nossas sociedades. (CASTELLS, 1999, p. 498)

Castells (1999) também afirma que o avanço da comunicação promoveu a integração global da produção e distribuição de palavras e que as redes interativas de computadores cresceram exponencialmente a ponto de criar novas formas e canais de comunicação, moldando a vida e sendo moldada por ela. A habilidade de cada sociedade dominar a tecnologia passou a ser determinante para a evolução histórica e a transformação social. A tecnologia, junto com a informática, influencia na configuração dos espaços físicos. Nessa nova configuração, onde a sociedade em rede continua sendo capitalista - o modo de produção, nesse momento, é global

e está estruturado em uma rede de fluxos financeiros – Castells (1999, p. 403) propõe que “o espaço organiza o tempo da sociedade em rede”, diferentemente da maioria das teorias sociais clássicas, que supõe o domínio do espaço pelo tempo.

A discussão que se apresenta nesse trabalho tem como pano de fundo a idéia inicial apresentada tanto por Bauman quanto por Castells, de que hoje, na esfera do trabalho, que segue a lógica da sociedade em rede, buscam-se trabalhadores flexíveis, pró-ativos e dispostos a se dedicarem quase que totalmente às empresas que se reformulam constantemente no que se refere, entre outros, à organização do trabalho que exige ritmos diferenciados, bem como impõe a reformulação dos espaços físicos. O espaço físico relativo aos bancos, principalmente aquele onde circulam os clientes, é exemplar disso.

Acompanhando o processo de globalização, a rede bancária, na década de 1990, intensificou mudanças em função da reestruturação produtiva do trabalho e dos avanços tecnológicos, o que interferiu consideravelmente nos modos de trabalhar e de ser dos bancários (GRISCI, 2000; GRISCI, 2003; GRISCI, 2008). Foi um período de demissões na esfera privada e de programas de incentivo às demissões voluntárias, na pública (BESSI e GRISCI, 2004). No final de 1990 muitos bancos iniciaram um processo de segmentação de clientes baseado na renda, que consiste em juntar os clientes de renda semelhante em diferentes grupos e, a partir daí, tratar cada grupo de forma mais personalizada.

Esse processo acompanhou as tendências de mercado, em relação à captação da clientela, e resultou na demanda de bancários capazes de oferecer um serviço diferenciado no sentido de captar as necessidades individuais de cada cliente. Isso tudo, num espaço físico que já indicava diferenciação em termos de circulação de clientes a depender de seu potencial de investimento no banco. Aqueles clientes com menores condições de investimentos eram direcionados aos canais alternativos de atendimento, já aqueles com maiores condições de investimento eram “convidados” a adentrarem aos espaços físicos do banco para um atendimento personalizado.

Na década atual observa-se que a estratégia de segmentação de clientes se firmou e se generalizou entre os bancos de modo geral. Com o objetivo de se aproximar dos clientes, aqueles com potencial para investir capital, os bancos

passaram a criar agências com espaços físicos diferenciados, visando que os mesmos se sentissem valorizados ao colocar em prática a arquitetura dos espaços. Exemplificam isso, bancos como o Itaú *Personnalité*, o Real *Van Gogh*, o Bradesco *Prime* e o Banco do Brasil *Estilo*, entre outros.

O Banco do Brasil (BB), onde foi realizada essa pesquisa, acompanhou as novas exigências do mercado relativas à captação e fidelização dos clientes, interferindo no espaço físico de suas agências. Sua estratégia, no entanto, tem se mostrado um tanto singular aos bancos em geral, pois não apenas tem criado novas agências diferenciadas, como também iniciou no ano de 2006 um projeto de “reformulação” dos espaços físicos de atendimento destinados aos clientes de maior poder aquisitivo dentro das agências já existentes. A palavra reformulação será usada nesse trabalho com o objetivo de focar apenas as questões ligadas à arquitetura, sem, entretanto, dissociar-se das demais questões. Entende-se por reformulação a implantação de um novo *layout* para um espaço ou parte dele; a substituição dos revestimentos de parede, piso e forro; e a substituição de móveis e equipamentos antigos por novos.

Cabe dizer que o BB continua atendendo em muitas das suas agências os diversos públicos, apenas sinalizando os tipos de atendimento por meio de placas e, eventualmente, separando as mesas de atendimento por divisórias de vidro. Ao entrarmos hoje em várias das agências do BB que ainda não passaram pela reformulação do espaço, tal configuração integrada dos espaços de atendimento dificulta a distinção do espaço de atendimento ao cliente Você, onde trabalham os gerentes Preferencial e Exclusivo, do espaço de atendimento ao cliente Estilo, onde trabalham os gerentes Estilo.

De acordo com o Banco do Brasil (2008), BB Estilo é um novo conceito em termos de relacionamento, desenvolvido para pessoas físicas com renda acima de seis mil reais ou investimento acima de cem mil reais, e que oferece um atendimento personalizado, completa assessoria financeira, além de produtos e serviços diferenciados. O cliente é assessorado por uma equipe de profissionais capacitados, com ampla visão de mercado e preparados para oferecer as melhores estratégias para atingir seus objetivos. Ele tem à disposição a maior rede de auto-atendimento do país, ambiente exclusivo na Internet e Central de Atendimento. Além disso, recebe em sua residência um boletim sobre investimentos, ganha brindes e participa

de um programa de relacionamento que, através de pontos, oferece vantagens como redução de tarifas, milhas em programas de companhias aéreas, prêmios, entre outros. O atendimento é realizado em ambientes desenvolvidos para oferecer segurança e privacidade, com o máximo de conforto e sofisticação: são as agências e espaços Estilo.

Observações preliminares no campo permitiram, antes do início da pesquisa, perceber que o atendimento prestado a muitos clientes Estilo ficava aquém de suas expectativas, causando a impressão de que a idéia Estilo circulava no banco desconectada ainda de sua implementação, que deveria ocorrer, efetivamente, com a reformulação do espaço físico. Que impactos a efetiva reformulação do espaço físico traria? Como os bancários perceberiam tal reformulação? O que ela acarretaria aos modos de trabalhar e de ser dos bancários? Tais questionamentos contribuíram para se considerar relevante o estudo do processo de reformulação do espaço físico das agências do BB, analisando, nos limites dessa proposta, seus impactos sobre os bancários. Além disso, mesmo sendo o espaço importante para a constituição dos sujeitos, observa-se uma carência na avaliação das conseqüências que uma reformulação do espaço físico acarreta no comportamento humano.

Portanto, de tal problematização emerge a seguinte pergunta de pesquisa: **Como a arquitetura dos espaços interfere nos modos de trabalhar e de ser dos trabalhadores bancários?**

Visando responder tal questão, foi realizada uma pesquisa com os gerentes Estilo e Preferencial/Exclusivo de três agências ainda não-reformuladas e de três agências reformuladas há mais de um ano, para garantir que as alterações já estivessem internalizadas. Além disso, acompanhou-se o processo de reformulação de uma agência específica do Banco do Brasil, que teve seu espaço reformulado ao longo do desenvolvimento da dissertação, registrando-o com fotografias e analisando as colocações feitas pelos gerentes Estilo e Preferencial/Exclusivo antes e depois da reformulação do espaço físico de trabalho. Dessa forma foi possível verificar, também, se a passagem do tempo era capaz de alterar as percepções relativas ao novo espaço de trabalho.

Estabeleceram-se os seguintes objetivos geral e específicos:

## 1.1 OBJETIVO GERAL

- Compreender como as reformulações do espaço físico de trabalho afetam os modos de trabalhar e de ser dos bancários.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Acompanhar, registrar e descrever o processo de reformulação do espaço físico em agências bancárias;
- Comparar a percepção dos bancários em relação ao espaço físico de trabalho antes e depois de sua reformulação;
- Identificar e analisar os modos de trabalhar e de ser dos bancários antes e depois da reformulação do espaço físico.

A estrutura da presente dissertação assim se apresenta: a esta introdução segue a revisão da literatura, os procedimentos metodológicos, a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, e as considerações finais.

O Capítulo 2 está dividido em três partes: a primeira seção trata da categoria trabalho bancário, elucidando as transformações que ocorreram no setor bancário até a sua aproximação com a arquitetura de interior. A segunda seção trata da categoria arquitetura dos espaços de trabalho, caracterizando a tipologia bancária e estabelecendo ligações entre arquitetura e sujeito. A terceira seção trata da categoria subjetividade, no sentido de clarear de que forma as reformulações nos espaços físicos de trabalho podem afetar os modos de trabalhar e de ser dos bancários.

No Capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa: método; local da pesquisa, com breve histórico da empresa e caracterização das agências trabalhadas; sujeitos da pesquisa; coleta de dados e análise dos dados.

No Capítulo 4 os resultados são apresentados e discutidos. Esse capítulo está dividido em quatro seções que se relacionam com o espaço físico de trabalho. São elas: modos de trabalhar, relacionamento com colegas, relacionamento com clientes e modos de ser. Dentro de cada uma, são descritos os resultados do momento anterior e posterior à reformulação e, a seguir, é realizada a análise dois momentos, a partir das comparações, embasada no referencial teórico.

No Capítulo 5 são colocadas as considerações finais, que tomam o espaço físico de trabalho como elemento conectado aos sujeitos, explicitando a sua relevância, as limitações e as sugestões para futuras pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO DO ESTUDO

O referencial teórico desse estudo está centrado em três categorias: trabalho bancário; arquitetura dos espaços de trabalho; e subjetividade.

### 2.1 O TRABALHO BANCÁRIO

Os bancos são as instituições que melhor expressam a condição moderna do desgaste humano no processo de trabalho (MENDES e NETZ, 2006). Até 1960, as transformações ocorridas no trabalho bancário foram lentas, porém caracterizadas pela busca da racionalização e mecanização do trabalho bancário. Antes da Reforma Bancária de 1964, os bancos atuavam de maneira segmentada e regionalizada, a maioria de pequeno porte (BESSI e GRISCI, 2004).

A intensificação da industrialização demandou novas adaptações do setor bancário a fim de que pudesse contribuir para o desenvolvimento do país, uma vez que havia uma demanda cada vez maior por crédito. Dessa forma, foi necessário que os bancos se estruturassem de forma semelhante às indústrias, adotando modelo de organização taylorista/fordista (PENELLA, 2000), que até o início do século passado, era característico da organização fabril: fragmentação de tarefas realizadas, medição dos movimentos, gestos e posturas do trabalhador (WITTKE, 2005). De acordo com Wittke (2005), era um trabalho mecânico e rotineiro, perdendo o valor de ser uma forma criativa da atividade humana, ou seja, desvalorizando-se.

Ainda na década de 60, o sistema financeiro passa a adotar padrões tecnológicos de primeiro mundo (SEGNINI, 1998; CORAZZA, 2000). A introdução das novas tecnologias ao processo de produção modifica a mecanização do trabalho. O modelo fordista dá lugar a uma revolução produtiva, onde os processos de trabalho requerem um trabalhador treinado, que realize ações completas e que

pode incluir-se nas novas formas de divisão de trabalho que implicam a ação grupal (WITTKE, 2005).

Cabe lembrar que até a década de 1970, a concorrência entre os bancos era pouco significativa. A partir de então ela aumentou, ocasionando a diversificação das atividades bancárias e o aumento da oferta de serviços. Segundo Jinkings (1996, p. 44), “as agências passam a assumir um papel de destaque no conglomerado financeiro ao qual se encontram vinculadas, transformando-se em ‘postos de venda’ do grupo financeiro. Para atrair clientes, aperfeiçoam-se os serviços de atendimento ao público”. Segundo Bessi e Grisci (2004), uma lógica de instabilidade e imprevisibilidade resultante das contínuas reestruturações do trabalho, aliadas às novas tecnologias, fez com que o trabalho, em especial nas instituições financeiras estatais, adquirisse um caráter de transitoriedade. Essa incerteza, para Bauman (2007), passou a caracterizar a vida líquida que vivemos, onde existe “o medo que nos peguem desprevenidos e que não consigamos acompanhar o ritmo dos acontecimentos que se movem com grande rapidez, que fiquemos para trás”.

Isso fortalece o perfil atual do bancário, o que já era percebido por Penella (2000) ao colocar que o bancário passara a representar uma categoria jovem, tornando essa profissão transitória, sendo um meio para terminar os estudos. O trabalho no banco, portanto, passa a ser passageiro. Para Wittke (2005, p. 159):

São três as razões pelas quais a carreira profissional se encontra em declínio: a mudança profunda que as novas tecnologias geram, a crescente ênfase da adaptação de produtos e serviços a necessidades particulares e a difusão que a globalização propicia através das novas tecnologias.

O trabalhador, diante da nova demanda, deve adaptar o processo de trabalho a exigências sempre variáveis, que supõem a utilização de todas as suas capacidades, o que, conseqüentemente, permite certa revalorização do trabalho como atividade humana (WITTKE, 2005).

A partir da década de 1980, a implantação e difusão do sistema *online*, caracterizado pela criação dos sistemas de apoio às decisões e implantação dos terminais de consulta aos clientes, não somente intensificou o trabalho bancário, pois veio acompanhado de redução de pessoal nos trabalhos de retaguarda, como também serviu de suporte a um controle maior (BESSI E GRISCI, 2004).

Na década de 1990, com a estabilização da economia, os bancos tiveram queda em suas receitas provenientes dos ganhos inflacionários. Mais uma vez se depararam com um período marcado por redução de custos e, conseqüentemente, do quadro de funcionários. O uso da informática permitiu que os ganhos se mantivessem, já que novas formas de atendimento ao público foram oferecidas.

De acordo com Bessi e Grisci (2004), o processo de reestruturação para dentro - reorganização interna - dos bancos brasileiros ocorre mais intensamente a partir da segunda metade da década de 1980, e caracteriza-se pela redução de custos operacionais, intensificação da automação, desenvolvimento e incentivo ao auto-atendimento, mudanças nas técnicas de gestão, redução de postos de trabalho e terceirização. A década de 1990 ficou marcada por três fenômenos sociais: intenso desemprego, terceirização e precarização do trabalho e intensificação do trabalho. O motivo desses fenômenos, como sinaliza Wittke (2005), foi a flexibilização extrema dos mercados laborais, que gerou uma incerteza constante ao trabalhador.

Foram realizados muitos ajustes, objetivando a redução dos custos operacionais, vindos tanto de inovações tecnológicas quanto de opções econômicas (DOURADO, 2000). A implantação de políticas econômico-financeiras governamentais, conforme avalia Segnini (1998), possibilitou aos bancos se reestruturarem, em termos operacionais, mantendo a capacidade de obtenção de lucros através de redução de custos operacionais com largo uso da informática, que redimensionou os modos de comunicação, inclusive com a clientela, a partir da adoção de artifícios como o *home bank*.

Uma segunda etapa da reestruturação do trabalho bancário se dá a partir do final de 1994, quando os bancos que atuam no sistema financeiro brasileiro intensificam o “ajuste para fora” em decorrência do cenário exposto. Tais ajustes direcionam-se ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, ao tratamento diferenciado da clientela, conforme o perfil de renda e potencial de consumo dos serviços e produtos financeiros (BESSI e GRISCI, 2004).

Muitos bancários possivelmente não suportam as novas condições de trabalho e os que ficam são obrigados a terem mais qualificação, amplo conhecimento do mercado financeiro, domínio da tecnologia para realização de simulações financeiras, habilidade de relacionamento com os clientes e com as equipes de vendas e saber lidar com tarefas não-prescritas, diferentes das

exigências anteriores, pelas quais deveriam seguir fielmente os manuais. Esse novo panorama – entrada da internet, afastamento dos clientes, migração entre os bancos pela concorrência - acarreta a perda de perspectiva de carreira (MENDES e NETZ, 2006). Pelbart (2003, p. 29), também retrata a valorização do trabalho imaterial:

O contexto contemporâneo trouxe à tona, de maneira inédita na história, pois no seu núcleo propriamente econômico e biopolítico, a prevalência do “comum”. O trabalho dito imaterial, a produção pós-fordista, o capital cognitivo, todos eles são frutos da emergência do comum: eles todos requisitam faculdades vinculadas ao que nos é mais comum, a saber a linguagem, e seu feixe correlato, a inteligência, os saberes, a cognição, a memória, a imaginação, e por conseguinte a inventividade comum.

Um pouco mais tarde, no final de 1990, houve a grande inserção dos bancos internacionais no mercado brasileiro, iniciando um processo de fusões e aquisições, o que seria outro processo que vem a se somar aos ajustes para fora (DIEESE, 2001). Os bancos estrangeiros trouxeram um novo conceito de serviço, que é a assessoria na aplicação dos recursos financeiros. Essa estratégia deu início ao processo de segmentação de clientes, que tinha como objetivo levar à agência apenas aqueles clientes potenciais ao consumo de produtos e serviços, isto é, que pudessem investir na empresa.

Para conseguir se manter no mercado e, ainda, aumentando a competitividade, a partir de janeiro de 2000, muitos bancos passam a adotar o modelo de segmentação de clientes. Tal modelo veio ao encontro do desejo das empresas de diminuir o movimento das agências, fazendo com que em seus espaços centrais circulassem somente aqueles com potencial para consumir os produtos e serviços e que tivessem potencial de reciprocidade, ou seja, condições financeiras suficientes para investir na empresa (BESSI e GRISCI, 2004). Além disso, são mencionados também como objetivos dessa nova forma de gestão, o estabelecimento e a ampliação de canais de baixo custo para os segmentos pouco rentáveis, como salas de auto-atendimento, e o melhor aproveitamento das oportunidades de vendas cruzadas, uma vez que cada cliente participa de uma carteira específica, o que facilita o controle de seus negócios.

Trabalhar com o modelo de segmentação de clientes passou a exigir dos sujeitos de forma mais intensa aquelas características demandadas pelo trabalho imaterial, tal como apontam os autores que tratam do tema (PELBART, 2000; LAZZARATO e NEGRI, 2001). Tais características são condizentes a uma

mobilização afetiva no sentido de antecipar as necessidades do cliente, ou até mesmo, criar-lhe a necessidade do bem imaterial, que é a relação de serviço.

O modelo de segmentação determina uma profunda mudança na organização do trabalho, uma vez que implica uma nova reestruturação da empresa como um todo. É nesse momento que a arquitetura dos espaços bancários começa a ser pensada. As agências são reestruturadas relativamente aos aspectos físicos, tecnológicos e de pessoal. Nas agências do BB observamos que o saguão de entrada foi remodelado para receber os caixas eletrônicos de auto-atendimento, onde o cliente realiza suas operações, sem entrar no ambiente principal do banco.

Com o passar dos anos e o modelo de segmentação de clientes consolidado, observa-se que hoje os bancos, em sua maioria, iniciaram um processo de (re)aproximação ao cliente de maior poder aquisitivo, frente às conseqüências dos avanços tecnológicos. Cabe lembrar que as conseqüências da tecnologia foram positivas em diversos aspectos, como na redução de custos operacionais, no aumento de produtividade, entre outros, mas trouxeram também reflexos negativos, tais como: observa-se o grande número de clientes com alta renda que precisava freqüentar as agências para movimentar sua conta bancária, e passou a utilizar toda a estrutura *online* oferecida pelos bancos, reduzindo o tempo gasto nessas atividades; observa-se que o atendimento ao cliente é mais rápido que no passado, o que altera a relação gerente-cliente. O objetivo desse processo de (re)aproximação é trazer novamente esses clientes para a agência e a estratégia está relacionada à arquitetura das agências.

### **2.1.1 A Captação e a Fidelização de Clientes através da Arquitetura**

A arquitetura, além de trabalhar com a funcionalidade dos espaços, trabalha também com a estética: formas, proporções, texturas, cores, materiais, entre outros. Para Xavier (1998), o predomínio da adaptação do ambiente de trabalho aos critérios de beleza estética visa principalmente agradar os clientes, e não às condições de trabalho necessárias para o bem-estar dos bancários. Esse conceito foi utilizado na padronização das agências bancárias desde o início da modernização, pois através da estética um espaço pode ser aconchegante, atrativo,

confortável, etc. Os bancários que estão em contato com o público passaram a ter um espaço harmônico, padronizado.

Nesse momento, utilizando-se do mesmo conceito, os bancos têm construído novas agências diferenciadas em termos de arquitetura ou têm readequado parte dos seus espaços, como é o caso do BB, com o objetivo de captar e fidelizar um grupo específico de clientes, o de maior renda (cliente Estilo), já que o cliente de menor renda não tem dinheiro para investir no banco. Supõe-se que um ambiente agradável ajuda a permanência por maior tempo e, tendo o cliente próximo, é possível conhecer melhor sua intimidade e necessidades, personalizando o atendimento e vendendo produtos específicos. A diferença dessa vez, porém, reside no fato do banco oferecer espaços desiguais em termos de beleza estética e conforto ao seu público interno.

A partir dessas observações é que se inserem, a seguir, as reflexões acerca da arquitetura dos espaços de trabalho.

## 2.2 ARQUITETURA DOS ESPAÇOS DE TRABALHO

Inicialmente, é importante apresentar uma definição de espaço, pois tal conceito é necessário para a análise do entorno humano. Para Ching (1998, p. 92):

[...] é o que engloba constantemente nosso ser. Através do volume do espaço nos movemos, percebemos formas, ouvimos sons, sentimos brisas, cheiramos as fragrâncias de um jardim em flor. É uma substância material como a madeira ou a pedra. Ainda assim, constitui a emanção inerentemente informe. Sua forma visual, suas dimensões e escala, a qualidade de sua luz – todas essas qualidades dependem da nossa percepção dos limites espaciais definidos pelos elementos da forma. À medida que o espaço começa a ser capturado, encerrado, moldado e organizado pelos elementos da massa, a arquitetura começa a existir.

De acordo com Vera (1997), o espaço é a primeira referência do sujeito. Através de seu simbolismo e significação social os sujeitos estabelecem suas relações com os demais. Os locais ocupados pelos sujeitos no espaço condicionam sua percepção e sua representação do mundo e da sociedade.

A dimensão espaço, segundo Silva e Wetzel (2007), tem sido deixada de lado pelas ciências modernas e deveria ter a mesma importância da dimensão tempo, por

serem inseparáveis. Os autores mostram a “necessidade de resgate da importância da noção de espaço no entendimento da realidade social” (SILVA e WETZEL, 2007, p. 2), pois “o espaço e o tempo são as principais dimensões materiais da vida humana” (CASTELLS, 1999, p. 403). Apesar de estarmos acostumados a ver a construção de espaços pelas pessoas, não podemos esquecer que os espaços também produzem pessoas, seja pela restrição dos movimentos em função da sua funcionalidade, seja pelos impactos que seu visual acarreta no interior de cada sujeito, singularmente. Não podemos, também, esquecer que a arquitetura é intencional e que “o arquiteto manipula espaços de muitos tipos” (ROTH, 1999 p. 47), pois a diretriz para qualquer enfoque de um processo de criação leva em consideração os sujeitos em sua totalidade objetiva e subjetiva.

Para Fischer (1993), primeiro, o espaço apresenta mais que funções materiais, ele produz valores sociais, o que para os indivíduos significa um sentido. Segundo, o espaço também “pode ser apreendido como um vetor das interações sociais” (FISCHER, 1993, p.83), pois é o local onde não apenas as relações são de orientação e informação, como também de ordem social e imaginária. O arquiteto, ao conceber um projeto, pensa num todo: na funcionalidade dos espaços, na forma, na ordem, na harmonia dos materiais e cores, entre outros. O resultado desse trabalho é uma obra real, a qual, através de seus cheios e vazios, irá direcionar as representações e condutas dos indivíduos. Por último, o espaço concede a possibilidade de apropriação para aqueles que o utilizam, sendo, portanto, “um objeto de práticas e de intervenções diversas” (FISCHER, 1993, p. 83). Tais definições também são percebidas por Lazzarato e Negri (2001, p.46) ao concluírem que sendo a produção hoje diretamente produção de relação social, “a matéria prima do trabalho imaterial é a subjetividade e o ambiente ideológico no qual esta subjetividade vive e se reproduz”.

### **2.2.1 Arquitetura dos edifícios de escritório**

A partir do começo do século XX iniciou o processo de verticalização dos edifícios no Brasil, que estava relacionado ao crescimento das atividades do capital financeiro-comercial internacional. As cidades de São Paulo e Rio de Janeiro foram

os principais centros urbanos que sofreram essa alteração. Empresas multinacionais instalaram-se no Brasil e a arquitetura dos seus prédios refletia o poder econômico (ANDRADE, 2007). Materiais, como o concreto armado, ampliaram as possibilidades de projeto permitindo a criação de espaços amplos e sem divisórias. O estilo e a forma das edificações baseavam-se em conceitos europeus.

Na década de 1960 o modelo americano se sobrepõe ao europeu através dos arranha-céus. O grande crescimento do mercado imobiliário de edifícios de escritório deu-se em 1970. Nas principais avenidas de São Paulo e do Rio de Janeiro foram construídos edifícios em concreto aparente, os quais eram entregues no “esqueleto”, isto é, cada usuário definiria de acordo com a disponibilidade de recurso e necessidade, como seria a infra-estrutura (ANDRADE, 2007).

Um pouco mais tarde, na década de 1980, os edifícios mudam a categoria de construção, utilizando materiais mais sofisticados nas fachadas e fazendo uso da automação para controlar e gerenciar sistemas de iluminação e de ar-condicionado, por exemplo. E, na década seguinte, os edifícios de alta tecnologia se multiplicam.

### **2.2.2 O Ambiente de Trabalho**

Historicamente, até a pouco tempo, os ambientes ou espaços de trabalho eram vistos como meios essencialmente técnicos, como condicionantes funcionais e não como o meio onde as pessoas vivenciavam e participavam das múltiplas práticas cotidianas, interagindo com este meio. Em geral, a organização destes espaços de trabalho não era condizente com as reais necessidades e aspirações dos clientes e dos trabalhadores (SILVA, 1999). Porém, como “existe uma ligação estreita entre o espaço e o cotidiano” (MAFFESSOLI, 1993, p.203), hoje é dada uma atenção maior aos espaços laborais, visto que influenciam a existência humana por meio de equipamentos materiais e imateriais, contribuindo para a formação das identidades, gerando a formação de grupos e outros tipos de produção e criação em todos os sentidos.

O espaço de trabalho não é apenas um espaço, mas uma máquina que pode tanto trabalhar a favor como contra os modos de ser. “O espaço nunca está vazio: ele sempre incorpora um significado” (LEFEBVRE, 1991, p.154). Através de seus

próprios significados culturais, psicológicos e emocionais, o espaço arquitetônico promove diversas sensações num indivíduo.

Além disso, o espaço de trabalho faz parte da cultura da organização. A cultura é o sistema de representações e de valores compartilhados pelos membros de uma organização, é o que define a conduta e a postura esperadas pelos membros da alta administração. O espaço é, nesse sentido, “uma das linguagens dessa cultura” (FISCHER, 1993, p. 98). Um banco, por exemplo, pode impor aos funcionários uma maneira de se apresentar aos clientes e viver suas relações, sendo uma categoria simbólica que homogeniza os comportamentos conforme a maneira pela qual ele foi concebido ou projetado.

Segundo Andrade (2007), o ambiente de trabalho até o início do século XX caracterizava-se por mesas pesadas de madeira escura. Os principais utensílios de trabalho eram: a caneta e o tinteiro. No início do século XX, as organizações crescem e passam a usar conceitos da administração científica de Taylor<sup>1</sup>.

O *layout* era o reflexo da organização, extremamente rígida, pautada no modelo fabril. O alto escalão ficava localizado nos andares altos, com posição privilegiada, em salas grandes, fechadas e com mobiliário luxuoso. (...) O mobiliário era padronizado de acordo com as funções hierárquicas e os aspectos ergonômicos. (...) Todas as atividades eram padronizadas, com o objetivo de se evitar o desperdício. (ANDRADE, 2007, p. 41).

Aproveitando as idéias de Taylor, Ford<sup>2</sup> une o conceito de divisão de trabalho com a mecanização para conseguir fazer produção em massa. Os dois modelos foram tão rígidos que teóricos da escola das relações humanas, preocupados com a condição humana no espaço de trabalho, impulsionaram uma mudança no pensamento organizacional, valorizando o indivíduo.

O espaço de trabalho passou a ser aberto e integrado. A disposição do mobiliário configurava os fluxos das pessoas. O contato visual e a comunicação passaram a ser valorizados. O uso de quadros, plantas e objetos pessoais tornou o ambiente mais humano e informal (ANDRADE, 2007).

---

<sup>1</sup> Frederick Winslow Taylor foi um engenheiro americano que desenvolveu uma teoria baseada no estudo do tempo e dos movimentos, com o objetivo de aumentar a capacidade produtiva humana. Sua teoria impôs uma divisão clara entre trabalho manual e intelectual.

<sup>2</sup> Henry Ford foi um mecânico de formação e criou uma fábrica de automóveis. Separou os funcionários de forma que cada um executasse uma tarefa, criando uma linha de montagem para produção em massa.

Na década de 1950, iniciou a preocupação com a qualidade do processo de produção e entrega de produto. O mobiliário, para atender a essa necessidade, passa a ser “flexível, dinâmico e prático” (ANDRADE, 2007, p.49) e o espaço físico pode ser configurado de qualquer forma. As divisórias de 1,60 metros de altura conferem certa privacidade ao trabalhador.

Mais evoluído que o escritório de planta livre surge o escritório aberto, “caracterizado pela inexistência de vedação, pela democratização do espaço e melhoria da comunicação e pelo maior grau de flexibilidade e eficiência da infraestrutura” (ANDRADE, 2007, p.56). Nesse espaço as divisórias passam a ser baixas, conferindo maior comunicação, integração e agilidade nos processos e tomadas de decisão.

As organizações passam a utilizar conceitos do escritório aberto, sem divisórias, ou do escritório fechado, com divisórias, para definir seus espaços de acordo com a necessidade.

Segundo Andrade (2007), no Brasil os conceitos de escritório aberto entraram na década de 1970, porém a motivação estava ligada ao baixo custo ao invés da demanda do fluxo de trabalho e agilidade. O processo de adaptação às novas tecnologias foi bastante demorado em função das indústrias moveleiras não estarem preparadas a oferecer móveis condizentes com a nova necessidade.

Na década de 1990, a abertura do mercado trouxe a competição, obrigando essas indústrias a evoluir para oferecer mais opções de produtos, ergonômicos e flexíveis. A partir disso, as grandes instituições financeiras criam padrões de ocupação do espaço que se estendem pelo Brasil, com o objetivo de ter uma identidade corporativa e, além disso, “otimizar custos com ganho de escala na aquisição de mobiliário e de outros itens de acabamento” (ANDRADE, 2007, p. 82). Hoje, a escala diminuiu: muitos bancos passam a ocupar apenas o pavimento térreo.

### **2.2.3 A Tipologia Bancária**

Um prédio administrativo é antes um emblema que um instrumento. Ele se impõe primeiramente pelas configurações que dão um caráter específico a um conjunto de funções e de atividades: a forma arquitetônica é um espaço monumental no sentido em que ele remete ao caráter impressionante da atividade que aí se desenvolve, sem medida comum com a escala humana. (FISCHER, 1993, p.98 e 99)

A tipologia bancária, segundo Hennes (2000), até fins do século XIX, representou uma arquitetura pesada, com prédios conservadores, com poucas aberturas nas fachadas, conferindo uma imagem de segurança, solidez e responsabilidade. Faziam parte do estilo arquitetônico fachada em mármore escuro e móveis simples e robustos no interior. Essas características “entravam em colisão direta com algumas características da arquitetura moderna, tais como a leveza, a transparência, a acessibilidade e a fluidez espacial” (STRÖHER, 1999, p. 131).

Os bancos eram criados à imagem de um templo grego, planejado para impressionar o público pela importância e solidez. O interior era austero e os caixas, raramente, sorriam. Um encarregado de empréstimo arrumava sua sala de maneira que um futuro cliente se sentasse em uma cadeira mais baixa, frente a uma mesa imponente. A janela da sala era localizada atrás do encarregado e o sol batia sobre o desolado cliente, que tentava explicar por que necessitava do empréstimo. (KOTLER, 1998, p. 46)

A ruptura dessa arquitetura austera ocorreu na década de 1950. No Brasil, a partir das décadas de 1960 e 1970 surgiram as “torres de vidro”, uma arquitetura mais leve e permeável, que é reflexo da internacionalização dos bancos. Foi nesse período que a oferta de serviços aumentou em função da concorrência entre bancos, e uma nova estratégia de mercado pressupôs uma rede de agências, que teve como tipologia um grande salão operativo, não mais expressando o caráter tipológico de banco, mas a intenção promocional das instituições.

Quando ocorreu a crise econômica das décadas de 1980 e 1990, o número de agências reduziu e as instituições passaram por uma fase de adaptação, envolvendo desde novas formas de organização do trabalho como reformulação dos espaços físicos das agências. Com os avanços tecnológicos e a informatização:

Assistimos primeiramente a uma recomposição do espaço de trabalho. Por exemplo, até o presente, o escritório era um local onde a utilização e o tratamento da informação eram efetuados sobre o papel; hoje, torna-se cada vez mais um lugar do qual a escrita está ausente. Essa evolução redefine o ambiente de trabalho num volume mais restrito em torno de um ponto informático multifuncional; seu lugar estratégico não é mais apenas e essencialmente avaliado em função da distância-proximidade física em relação ao poder, mas pela sua localização numa rede de informações e sua capacidade de nela intervir. (FISCHER, 1993, p. 101)

A informática permitiu a realização das operações fora do banco, (re)configurando o movimento em torno da agência bancária e intensificando novamente a concorrência entre os bancos. Para vencer esses desafios, os bancos têm buscado respostas no campo da arquitetura e do *marketing*, fazendo com que “a

tipologia bancária seja uma consequência da evolução da informática” (HENNES, 2000, p. 33).

No que diz respeito à arquitetura, os bancos estão repensando os espaços físicos das agências para aproximarem-se do grupo de clientes de alta renda. De acordo com Josephson (1997, p. 144), fazendo uma viagem ao tempo:

Estamos no século XIX, o momento em que se produziu uma supervalorização dos espaços privados, cujo modelo tornou-se a casa burguesa, por sua funcionalidade e racionalidade, já estabelecidas desde o século XVIII. A separação dos quartos [...] tomaram o lugar do espaço indiferenciado da época anterior. Essas transformações físicas trouxeram consigo uma nova forma de lidar com o cotidiano: a necessidade de isolamento e de intimidade, propícios para a disciplina dos sentimentos e emoções e para o conhecimento da personalidade.

Da análise empreendida por essa autora, nota-se, então, a importância de olhar para o passado e resgatar valores que se estabeleceram numa determinada época e que no presente, são às vezes esquecidos. O resgate da privacidade é o que está presente na realidade atual dos bancos. Para atender os clientes diferenciados, é necessário ter um espaço sossegado e privativo, onde é possível ter uma intimidade lapidada e intensificada e que preserva a individualidade apagada pela vida massificada das grandes cidades. Conhecer melhor o cliente auxilia tanto na oferta de serviços existente quanto na criação de novos. Enquanto tem-se um ambiente único, todos os clientes são nômades e desconhecidos. Desenvolvendo-se um espaço reservado a um grupo menor, tal espaço passa a ser um elemento de fixação que permite conhecer os clientes e controlar sua rotina, o que antes era uma tarefa difícil de realizar. Supõe-se que esse seja visto como um lugar privilegiado, seja pelo cliente, seja pelo bancário.

A criação de um espaço diferenciado é uma estratégia de marketing, que de acordo com Lazzarato e Negri (2001, p. 63), “constrói o produto e solicita formas de subjetivação”, fazendo com que o cliente deixe de fazer parte da grande massa passiva, passando a ser um sujeito ativo envolvido com a totalidade de sua pessoa. A estratégia será eficaz se o banco através dela conseguir perceber seu estilo de vida, sua concepção de mundo.

Sant’Anna (2001) retrata em “Corpos de Passagem” que os hospitais, com os avanços da ciência, passaram a ser considerados locais de cura. Nesse sentido, a arquitetura hospitalar evoluiu e hoje se assemelha com a de hotéis, pois considera

que o paciente possui um tempo limitado de estadia. Por outro lado, os pacientes ao serem internados, sofrem uma ruptura com seus cotidianos, vivendo um grande sofrimento por estarem longe de seus familiares e amigos. Enquanto estão em tratamento, sentem a angústia da espera. “Espera-se o próximo remédio, o próximo diagnóstico, a próxima visita, (...), e a próxima noite” (SANT’ANNA, 2001, p. 31). Assim como os hospitais, os aeroportos também desencadeiam um sentimento de angústia referente à espera aos passageiros: espera-se o horário do *check-in*, espera-se que o voo seja pontual, espera-se a decolagem e espera-se chegar bem ao destino. O tempo demandado para as etapas da viagem é dividido com pessoas desconhecidas, que ali se encontram para fazer uso do mesmo transporte.

Fazendo uma analogia, enquanto os pacientes nos hospitais e os passageiros nos aeroportos passam por uma situação de entrega de suas vidas, sendo meros “corpos de passagem”, os bancos hoje buscam, através da arquitetura, exatamente o oposto, isto é, “corpos de permanência”. O projeto do novo espaço diferenciado dentro das agências objetiva aumentar a qualidade do atendimento e, conseqüentemente, aumentar o tempo de permanência (ou visitas à agência) do cliente de alta renda no banco. Se o cliente estiver satisfeito com o atendimento, provavelmente ele estará mais aberto a conhecer outros produtos e serviços que o banco oferece. Isso poderá contribuir para que ele retorne mais vezes na agência, criando laços mais estreitos e uma maior identificação com o banco. Ao invés de sentir-se sozinho e longe de seu cotidiano, o bom ambiente pode vir a conferir um sentimento de conforto e segurança, favorecendo o canal de comunicação com o bancário. Este, por sua vez, se aproximaria do cliente, buscando um conhecimento melhor da sua vida e das suas necessidades, personalizando cada vez mais o atendimento e garantindo objetividade e precisão. Dessa forma, o tempo passaria a ser redimensionado.

Assim como, no passado, a divisão do espaço urbano em domínios valorizados diferentemente culminou por se transformar numa espécie de padrão que, aos dias atuais, tem servido de base para a compreensão das relações que são urdidadas nos espaços urbanos (JOSEPHSON, 1997), a reformulação dos espaços das agências do BB servirá de base para a compreensão do processo de subjetivação dos bancários e dos relacionamentos interpessoais.

A concepção do projeto desse espaço físico diferenciado é tornar a homogeneidade impossível: sala reservada, gerente exclusivo, assessoria financeira, padrão de mobiliário superior ao do restante da agência, isto é, uma superestrutura multifuncional que permite que o atendimento seja realizado de forma integrada e sem a indesejada exposição e contato com os demais clientes da agência.

A arquitetura, nesse sentido, possibilita a segregação social e o isolamento das elites, mediante a valorização de espaços privados. Além disso, a exclusividade no atendimento acarreta um sentimento de independência do resto das pessoas, sugerindo que ser cliente Estilo significa ser alguém necessário ao banco, em função do dinheiro que dispõe para aplicar, suscitando as idéias de liberdade e de autonomia.

Segundo Silva e Wetzel (2007, p. 5):

[...] enquanto o espaço pessoal fornece ao indivíduo uma possibilidade de definir a fronteira entre ele e o mundo à sua volta, a territorialidade permite-lhe definir e preservar a parcela do espaço interior sobre a qual ele pode exercer controle. Quanto mais públicos, ou menos privados ou primários forem os territórios, menos controle direto o indivíduo tende a exercer e mais tende a estar subordinado a regras ou instituições sobre o seu acesso ou uso.

Logo, ao ter acesso a um ambiente mais reservado, o cliente sentirá ter mais controle da situação, o que é importante tratando-se de investimentos financeiros. Enquanto poucos terão a opção de desfrutar de tal espaço, os demais poderão almejar a possibilidade de um dia estar lá. Nesse caso, vale ressaltar que poderá haver conflitos interpessoais entre os bancários, pois “o espaço de trabalho é também um espaço pessoal que exprime identidade de um indivíduo e seu estatuto no interior da organização [...], o grau de personalização de um espaço parece ligado ao nível hierárquico” (FISCHER, 1993, p.96). O espaço de trabalho que até então era aberto e comum, seguindo o mesmo padrão de arquitetura e, em termos de divisão, dispunha de apenas planos imaginários ou divisórias móveis e baixas em vidro, passará a ter acesso restrito, será concebido a partir de uma nova arquitetura - mais sofisticada em termos de revestimentos, mobiliário, utensílios, iluminação e conforto térmico - e será delimitado por planos reais: paredes ou divisórias fixas do piso ao forro.

Partindo-se do exposto, propõe-se que a reformulação dos “Espaços Estilo” nas agências do BB pode ser tomada como modo de subjetivação ou de produção de estilos de vida e de modos de existência. Isso porque, através de um espaço diferenciado em termos de arquitetura, que tem como objetivo aproximar o cliente Estilo da agência e de seu gerente, a reformulação produz sujeitos que necessitam de características pessoais diferentes em relação às características pessoais que eram normalmente demandadas, ou condizentes com as dos gerentes de atendimento convencional. Os clientes Estilo, por terem uma faixa de renda superior, geralmente são mais exigentes no atendimento, solicitando agilidade, precisão, qualidade, objetividade, rapidez e grande conhecimento na área de investimentos, por parte do gerente. Do gerente é demandado que tenha uma boa apresentação e postura – seguindo o padrão do novo ambiente -, ser atencioso, disponível e capaz de enxergar as necessidades de cada um de seus clientes (GRISCI, 2008).

#### **2.2.4 O Espaço de Trabalho como Dispositivo de Subjetividade**

A psicologia ambiental, que estuda as relações entre o indivíduo e seu ambiente, o papel desse e suas múltiplas influências sobre o comportamento humano, constitui um conjunto teórico estruturado que apreende o espaço como um objeto social (FISCHER, 1993).

Para Fischer (1993), sendo o espaço – o ambiente físico e os objetos que o compõe – um constructo social, qualquer reformulação por ele passada, irá influenciar os modos de ser e de trabalhar dos sujeitos. Silva e Wetzel (2007, p. 1), em seus estudos, também partem da premissa de que “as significações espaciais afetam a construção das identidades dos sujeitos e suas possibilidades de subjetivação”. Para Roth (1999, p. 50), “o espaço arquitetônico é um poderoso configurador de comportamentos”.

A leitura do espaço, portanto, nos capacita a compreender melhor a ação social e a produção de subjetividade. É a partir dessa perspectiva, de que o espaço de trabalho é um dispositivo, produzindo novas subjetividades, principalmente entre os bancários, que se procede a discussão acerca da categoria “subjetividade”.

## 2.3 SUBJETIVIDADE

A organização do trabalho, no que engloba questões relativas à arquitetura, exerce profunda influência nos modos de trabalhar e de ser dos sujeitos do trabalho, pois a configuração do espaço cria fluxos e pode fortalecer ou fragilizar relações. Tais influências são estendidas para a vida como um todo, (re)configurando os modos de trabalhar e de agir dos sujeitos, afetando-os física e psiquicamente (BESSI e GRISCI, 2004). Lazzarato e Negri (2001, p.25) afirmam que:

Como prescreve o novo *management*, hoje, é a alma do operário que deve descer da oficina. É a sua personalidade, a sua subjetividade, que deve ser organizada e comandada. Qualidade e quantidade do trabalho são reorganizadas em torno da sua imaterialidade.

Com a organização taylorista superada, no serviço integra-se a relação produção-consumo. A venda do produto “serviço” passa a acontecer antes da sua produção e o consumidor participa do momento em que o produto é concebido (LAZZARATO E NEGRI, 2001). A produção de serviço se altera para um modelo menos objetivo e linear, visto que as vontades e necessidades dos sujeitos são mutáveis, fazendo que o produto esteja obsoleto num curto espaço de tempo. Os autores desenvolvem a tese de que a base do desenvolvimento da sociedade pós-fordista é a transformação do trabalho material (físico) para o imaterial (da intelectualidade) e que “o trabalho imaterial não se reproduz na forma de exploração, mas na forma de reprodução da subjetividade” (LAZZARATO e NEGRI, 2001, p. 30).

A partir do trabalho imaterial, (re)organizam-se teorias e práticas de gestão, uma vez que o modo de trabalho capitalista global requer de quem trabalha características distintas das até então demandadas, como pró-atividade, iniciativa, mobilidade, pensamento sistêmico, cooperação, domínio do processo, capacidade de prever e eliminar falhas, capacidade de saber ouvir, capacidade de comunicação e de interação com o próprio trabalho e com os demais trabalhadores e, principalmente, com os clientes (BESSI e GRISCI, 2004). O trabalho imaterial, portanto, produz novas subjetividades.

Afinal, o que se entende por subjetividade? A subjetividade é algo construído a partir do social. Para Pelbart (2000, p.37):

A subjetividade não é algo abstrato, trata-se da vida, mais precisamente, das formas de vida, das maneiras de sentir, de amar, de perceber, de imaginar, de sonhar, de fazer, mas também de habitar, de vestir-se, de embelezar-se, de fruir, etc.

Segundo Rolnik (1997), o dentro e o fora de cada sujeito são indissociáveis, sendo que a ação de um provoca uma reação no outro. Nesta mesma lógica, a subjetividade pode ser pensada “não como um desdobramento, nem como o interstício, nem como o envolvimento, mas, ao contrário, como uma dobra, ou uma operação de dobramento” (PELBART, 1998, p.53) ou, ainda, “não como um ponto de partida, mas como resultante de múltiplos processos, agenciamentos coletivos” (FERREIRA NETO, 2000, p.107). Logo, o mundo exterior, aquele que nos cerca e nos demanda a interação, é o que podemos, sob o nosso ponto de vista, chamar de fora. Nesse caso, o dentro seria o “eu” sujeito. O mundo exterior também pode ser chamado de dentro, se comparado a uma dimensão maior. Isso mostra a conectividade entre tudo.

A arquitetura dos espaços físicos está “fora” de cada sujeito, mas estar “fora” não significa estar distante, afastada, separada, desconectada. Ao contrário, o “fora” interage com o “dentro” e está permanentemente estabelecendo pontos de conexão. Qualquer mudança no espaço físico reflete numa nova percepção do espaço, pois a arquitetura trabalha com os sentidos dos sujeitos, principalmente com a visão e o tato, que são os sentidos através dos quais percebemos suas formas e texturas. Nesse sentido, pode-se pensar a arquitetura como um rizoma (DELEUZE e GUATARRI, 1995).

Na botânica, os rizomas são caules subterrâneos que crescem, reproduzem-se e afastam-se do bambu, permitindo a colonização de novo território. A cada ano novos brotos crescem dos rizomas para formar as partes aéreas da planta. Os rizomas reproduzem-se dos rizomas e permanecem conectados entre si. Nesta interconexão, todos os indivíduos de um mesmo grupo são descendentes, ou clones, do rizoma primordial, e são, até certo ponto, interdependentes e solidários (BAMBU BRASILEIRO, 2008).

O conceito de rizoma, segundo Deleuze e Guatarri (1995), é o de multiplicidade. O rizoma é um conjunto de linhas, procede por variação, conquista, captura. É heterogêneo e feito de direções móveis, sem início nem fim. Não remete a uma unidade ou dela deriva. “Um rizoma não começa nem conclui, ele se encontra

no meio, entre as coisas, inter-ser, *intermezzo*” (DELEUZE e GUATARRI, 1995, p. 37). Entre as coisas significa uma “direção perpendicular, um movimento transversal que as carrega uma e outra, riacho sem início nem fim, que rói suas duas margens e adquire velocidade no meio” (DELEUZE e GUATARRI, 1995, p. 36).

A arquitetura é, também, uma multiplicidade. É um conjunto de diferentes estilos que evoluem conforme o tempo. A arquitetura não tem início nem fim. Um projeto arquitetônico, por exemplo, é concebido segundo diretrizes criadas a partir do seu entorno. O primeiro traço, portanto, não é o início. Apesar de ser dado como concluído em um momento para que possa vir a ser construído, o projeto nunca tem fim. As possibilidades de modificá-lo são múltiplas. A arquitetura se encontra, também, “entre as coisas”. A escala da rua, por exemplo, que é uma das dimensões espaciais na morfologia urbana, está contida na escala do bairro, que, por sua vez, está contida na escala da cidade. Por fim, a arquitetura está sempre se transformando, acompanhando as tendências dos materiais e da tecnologia que o ser humano desenvolve. Alguns arquitetos se esforçaram um dia, por exemplo, para construir a edificação mais alta do mundo, mas logo acompanharam outra edificação ultrapassar a sua altura.

Vivemos em rede. Através do rizoma percebemos o comportamento das redes e cada trama, cada nó, dificulta a identificação do sujeito, pois somos um produto rizomático. Os espaços concretos onde vivemos são rizomas, orientando os modos de subjetivação, construindo novos modos de viver. A mente humana se conecta aos espaços, pois ela “está programada para buscar sentido e significado a toda informação sensorial que recebe” (ROTH, 1999, p. 59). De acordo com essa lógica, provavelmente os processos de reestruturação dos espaços físicos das agências do BB, até então mencionados, irão acarretar novos modos de trabalhar e de ser dos bancários, já que demandarão dos gerentes Estilo uma atuação intensiva junto aos clientes de maior renda, seja em termos de apresentação e postura, seja em termos de conduta e conhecimento. A nova arquitetura torna-se um modo de subjetivação ao qual os trabalhadores bancários ficarão expostos.

Em uma visita preliminar ao campo, conversando informalmente com um gerente geral de uma das agências do BB, que ainda não havia passado pelo processo de reformulação do espaço físico, ele disse à sua colega que ocupava o cargo de gerente Estilo: “acho que os óculos que você usa atualmente não estarão

adequados ao novo espaço do banco”. Essa frase já era uma manifestação da produção de novos modos de ser. A organização do trabalho intimamente relacionada a tais fenômenos, além de desencadear pressões externas, desencadeia pressões internas ao próprio sujeito, de modo a fazer frente a esse novo ambiente mais competitivo e voltado ao mercado.

Além de todos os impactos que a reformulação do espaço poderia acarretar aos gerentes Estilo, não se pode esquecer dos impactos aos demais funcionários do banco que continuaram trabalhando em seu território primário (seu ambiente de trabalho - mesa e pertences) e secundário (ambiente da agência compartilhado tanto com os colegas quanto com os clientes), sem sofrer qualquer alteração. Afinal, a cultura da organização oferece uma identidade aos empregados, uma visão definidora do que esta representa. A cultura é uma importante fonte de estabilidade e continuidade para as organizações que oferece uma sensação de segurança a seus membros (GARCÍA, 2005), sendo a arquitetura de interior do banco parte dela. A autora propõe que ao acreditarmos que o indivíduo consegue construir sua personalidade psicossocial somente a partir da integração em um grupo homogêneo que se identifica através de seu ato profissional parcial no local de trabalho, isto é, que constrói sua identidade na organização, é possível afirmar que as novas formas de organização do trabalho promovem provavelmente uma ruptura dessa possibilidade de identificação.

Para finalizar, volta-se ao rizoma. A idéia de rizoma indica o propósito de se articular o trabalho bancário, a arquitetura dos espaços físicos e a subjetividade enquanto elementos conectáveis por pontos múltiplos. Tal articulação considera duas condições, em especial: a realidade do mundo do trabalho bancário como constitutiva dos bancários, bem como a noção de subjetividade vinculada aos processos de reformulações dos espaços físicos de trabalho.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 MÉTODO DA PESQUISA**

A presente pesquisa é qualitativa que, segundo Bauer et al. (2004), lida com interpretações da realidade social, e caracteriza-se como um estudo de caso (YIN, 2001; LAVILLE e DIONE, 1999; ROESCH, 1999), por se tratar de um estudo cujo objetivo é avaliar os impactos da reformulação dos espaços de trabalho em sujeitos de uma instituição específica.

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

Para Roesch (1999), a vantagem de realizar-se um estudo de caso é a possibilidade de fundamentar as observações e os conceitos que se trabalha, de estudar os eventos e as ações humanas em seu próprio ambiente, compreender os impactos da interação social sobre as decisões dos sujeitos e mostrar as mudanças ocorridas nos padrões de vida no cotidiano.

O estudo de caso “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores” (YIN, 2001, p. 21). O que o diferencia de outros métodos e lhe confere poder é “a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que estar sempre disponível no estudo histórico convencional” (YIN, 2001, p. 27).

## 3.2 LOCAL DA PESQUISA

### 3.2.1 Banco do Brasil: uma visão panorâmica

De acordo com o site oficial do Banco do Brasil (2007), o BB é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro. Possui 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países. Possui uma estrutura complexa, composta por diversas áreas.

Sua fundação foi em 12 de outubro de 1808 por D. João VI, sendo o primeiro banco a operar no País. Além de viabilizar a vinda da corte portuguesa para o Brasil, o Banco tinha a função de emissão de moeda. Hoje tem 199 anos de existência e coleciona histórias de pioneirismo e liderança. É líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros.

Todo esse reconhecimento é resultado dos investimentos em tecnologia, do treinamento de 82,5 mil funcionários, da estratégia de segmentação dos mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência. Mantendo a tradição da empresa, o BB é uma organização ágil, moderna e competitiva, com capacidade de atender as mais diversas demandas de negócios do País.

Sua missão é ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do país.

Os clientes do BB são divididos em dois grupos: Pessoa Física – Preferencial/Exclusivo, Estilo e *Private* – e Pessoa Jurídica – Pequena, Empresarial e *Corporate*. Para cada grupo é oferecido um tipo de atendimento. O presente trabalho está focado no primeiro grupo, o da Pessoa Física, mais precisamente, no atendimento dos clientes Você e Estilo, que são aqueles que freqüentam as agências BB, visto que o cliente *Private* é atendido em local determinado por ele, geralmente fora da agência. Para oferecer um melhor serviço ao cliente Estilo, o Banco do Brasil iniciou no ano de 2006 um programa de reformulação do espaço das suas agências.

Diante das informações apresentadas nota-se a complexidade dessa instituição bancária como potencial para a realização de estudos, por ela estar passando por um processo de mudança no atual momento. É a reformulação dos espaços das agências que se pretendeu acompanhar ao longo do trabalho. A seguir é feita a apresentação das agências onde foi realizada a pesquisa.

### **3.2.2 Agências Pesquisadas**

O gerente geral das agências Estilo, com o apoio da área de Recursos Humanos do BB, após a autorização<sup>3</sup> do banco para a realização da pesquisa, selecionou sete agências dentro da cidade de Porto Alegre para a realização do estudo. Quatro das sete agências seriam reformuladas durante o ano de 2008 e as outras três já estavam em funcionamento com as reformulações prontas. Visto que existia a possibilidade de acompanhar a reformulação dos espaços de quatro agências ao longo do mestrado, decidiu-se, inicialmente, trabalhar apenas nessas quatro, para tentar realizar duas entrevistas com os mesmos sujeitos: antes e depois da reformulação. Porém, a realidade mostrou-se diferente dos planos. O prazo de espera para o início da realização da segunda etapa das entrevistas havia esgotado e a reformulação do espaço de três das quatro agências ainda não tinha acontecido.

Diante da situação apresentada, foi necessário mudar a estratégia, utilizando na primeira etapa da pesquisa as quatro agências sem reformulação e, na segunda etapa da pesquisa, uma dessas e as outras três que já estavam com a reformulação pronta. O ponto forte de tal estratégia foi o de trabalhar com três agências que já estavam prontas há mais de um ano e com uma que estava pronta há um mês. Dessa forma foi possível captar as percepções dos gerentes em momentos distintos, um com a reformulação explícita e, outro, com a reformulação já internalizada.

Cada uma das sete agências trabalhadas possui particularidades em função do tipo de edificação onde estão situadas e do tempo de construção da edificação, que, de certa forma, podem ter influenciado em algumas respostas com relação à percepção do espaço. O espaço físico de cada agência, por exemplo, varia bastante. Enquanto algumas agências possuem amplos saguões de atendimento,

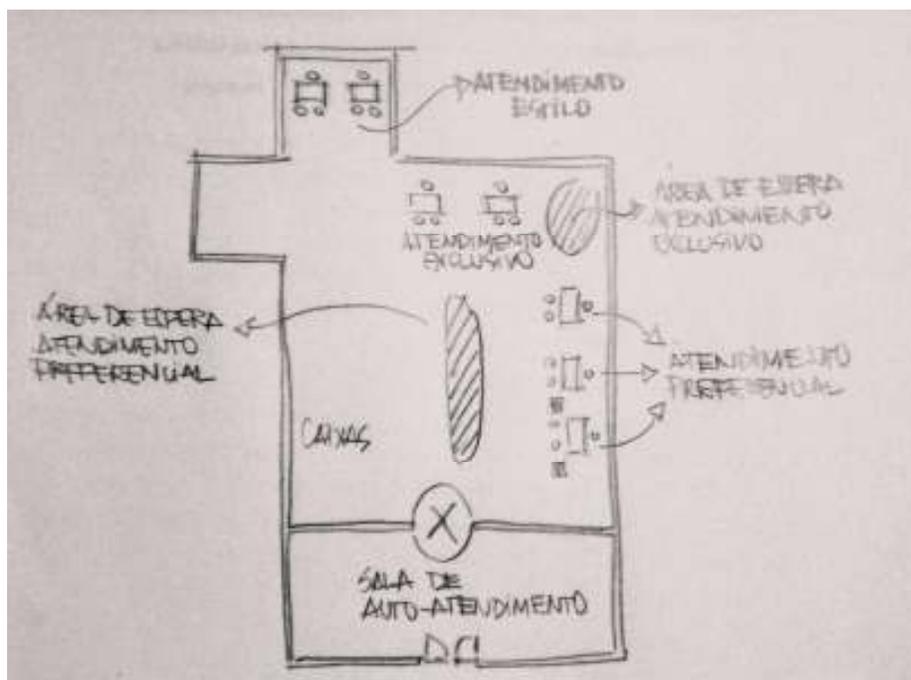
---

<sup>3</sup> O termo de apresentação e autorização para a realização da pesquisa encontra-se no anexo B.

conferindo um ambiente mais tranqüilo, outras têm saguões pequenos, causando a sensação de tumulto. Por esse motivo acredita-se ser importante uma breve descrição de cada espaço antes de apresentar os resultados das duas etapas das entrevistas. As agências 1, 2, 3 e 4 compõem o grupo da primeira etapa e as 5, 6, 7 e novamente a 2, da segunda.

A AG1 (ver figura 1) está situada em um prédio onde antigamente existia um depósito. Na frente, como todas as agências do BB, possui a área de auto-atendimento. A seguir, tem um amplo saguão retangular para os atendimentos Preferencial e Exclusivo e no fundo, integrado ao saguão, uma sala para o atendimento Estilo. O pé-direito<sup>4</sup> é duplo (6 metros) e existem alguns pilares no saguão principal. Os gerentes Preferencial/Exclusivo (E2-GPE, E3-GPE e E4-GPE) têm suas mesas dispostas em forma de “L” ao redor da área de espera dos clientes. Apesar de terem algumas colunas entre as mesas dos gerentes, o que poderia dificultar o contato visual deles, o fato de não possuir divisórias no ambiente permite uma excelente visibilidade de todo o saguão e entre os gerentes, com exceção do gerente Estilo (E1-GE). O mobiliário dos gerentes é padrão.

**Figura 1 – Planta-baixa esquemática da AG1 antes da reformulação**

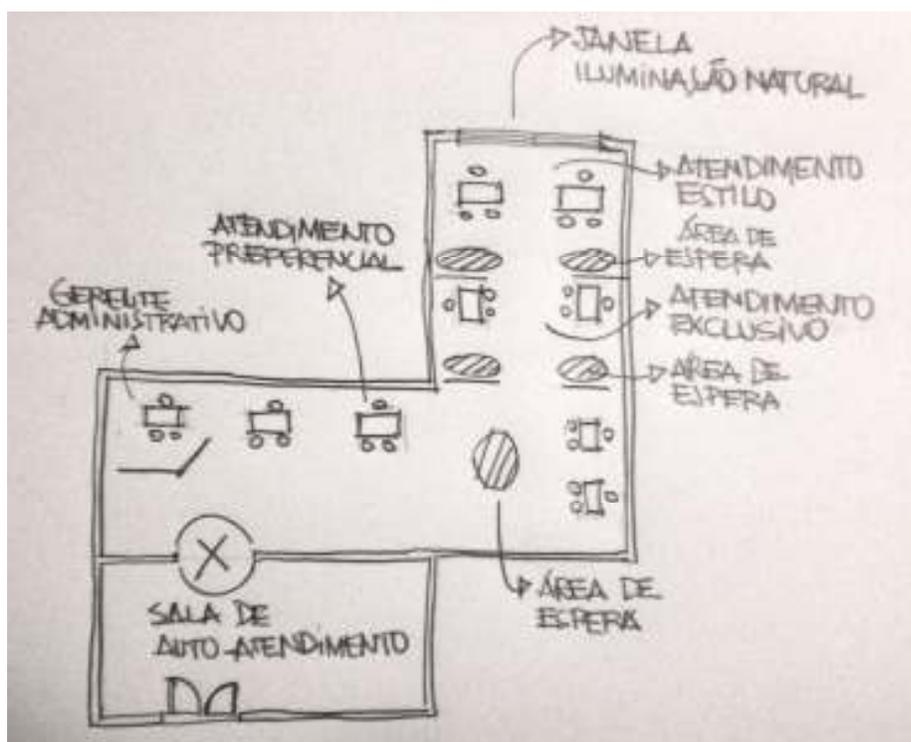


Fonte: Croqui feito pela autora

<sup>4</sup> O pé-direito é a distância do pavimento em relação ao teto.

A AG2 (ver figura 2) possuía, antes da reformulação, um espaço restrito se comparado à AG1, tendo em torno de 50m<sup>2</sup> a menos de área para atendimento. O ambiente era em forma de “L” e a área de atendimento ao público é bem menor. Ao passar pelo auto-atendimento, o cliente se deparava com um atendente que fornecia informações gerais, a seguir encontrava-se a mesa do gerente Preferencial (E7-GPE) e, dobrando à esquerda, estava o atendimento Exclusivo (E8-GPE). Ao fundo desse ambiente encontrava-se o atendimento Estilo (E5-GE e E6-GE). Os atendimentos estavam divididos por divisórias de vidro. Atrás das mesas dos gerentes Estilo havia janelas, o que permitia iluminação natural. O mobiliário dos gerentes era padrão.

Figura 2 – Planta-baixa esquemática da AG2 antes da reformulação

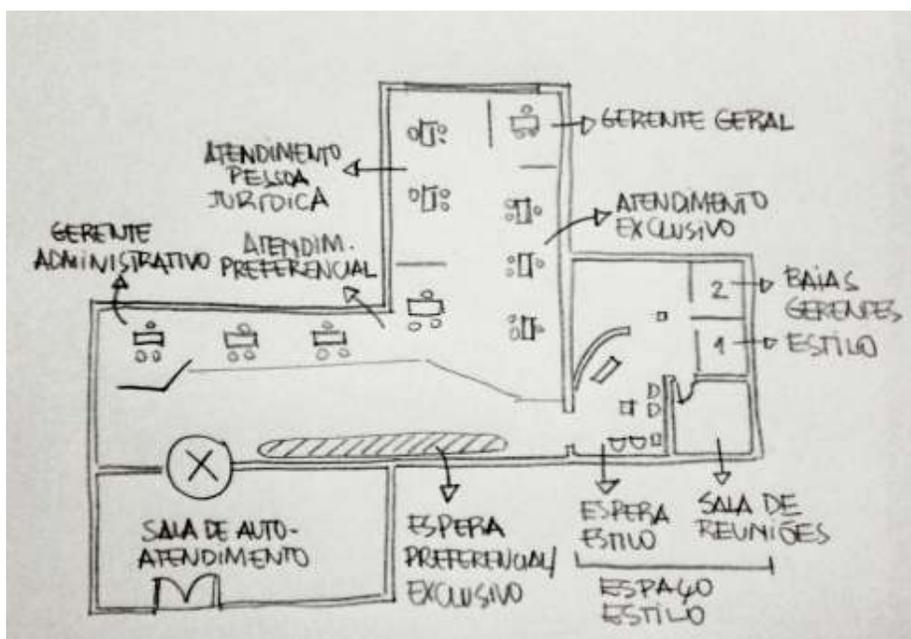


Fonte: Croqui feito pela autora

Esta agência foi a única que teve seu espaço físico reformulado durante a realização da pesquisa. Como o prédio onde ela está é do banco, optou-se por usar uma área interna que estava desocupada para o atendimento Estilo. Sendo assim, o saguão que antes era compartilhado por todos os gerentes, deixou de atender os gerentes Estilo, o que garantiu mais espaço (15m<sup>2</sup>) de trabalho para os demais gerentes (ver figura 3). O gerente Estilo (E6-GE) passou a ter um espaço bem maior (sala individual com 10m<sup>2</sup>) e separado do saguão. O gerente Preferencial (E30-GPE)

se afastou um pouco da entrada e o gerente Exclusivo (E31-GPE) ganhou mais 2m<sup>2</sup> para atender seus clientes. Foi possível colocar o gerente geral da agência ao fundo, ao lado das janelas, após o atendimento Exclusivo. O atendimento da pessoa jurídica, que antes era ao lado do Exclusivo, foi posicionado na sua frente. Com o novo *layout*, a área de espera ficou mais afastada dos gerentes e o fluxo de clientes entre os gerentes diminuiu, contribuindo para um trabalho com menos ruído.

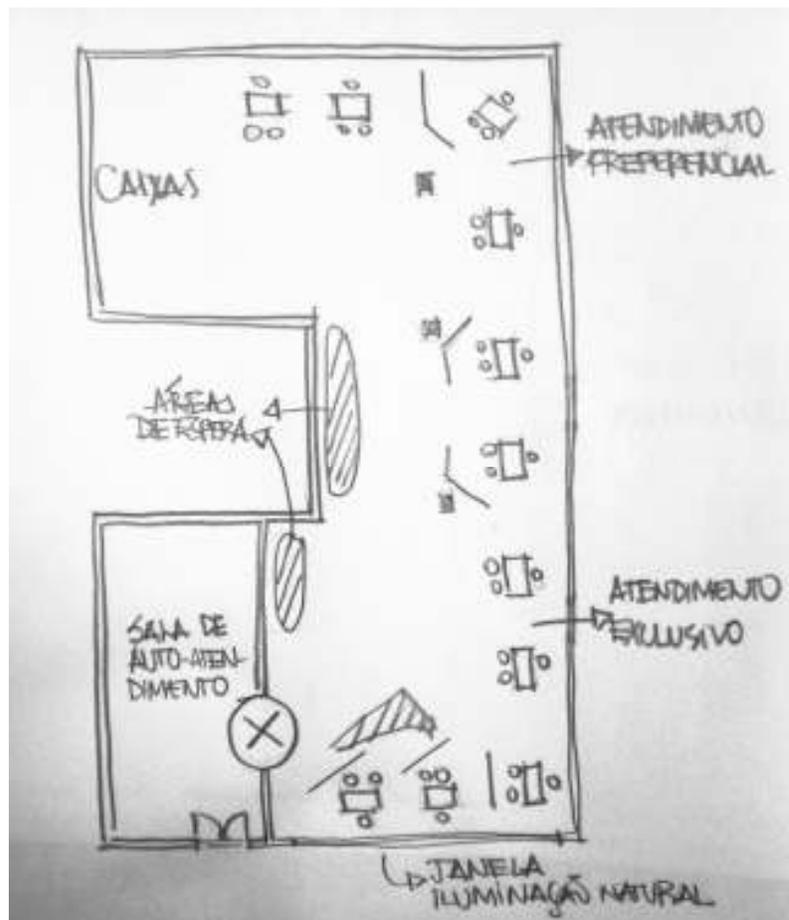
**Figura 3 – Planta-baixa esquemática da AG2 após a reformulação**



Fonte: Croqui feito pela autora

A AG3 (ver figura 4) é nova, tendo apenas dois anos de funcionamento nesse local. Passando pela sala de auto-atendimento, há um grande saguão retangular (100m<sup>2</sup>). O pé-direito é duplo (6m<sup>2</sup>), visto que existe um mezanino onde acontece o atendimento da pessoa jurídica. O atendimento logo em frente à entrada à direita é o Estilo (E9-GE e E11-GE). Esse ambiente possui área de espera com sofá, vegetação e jornal. Os espaços de trabalho dos gerentes são delimitados por divisórias de vidro. As janelas que dão para o exterior fornecem iluminação natural. Seguindo para a esquerda está o atendimento Exclusivo (E12-GPE), que não possui divisória, e, no fundo, com divisória, está o atendimento Preferencial (E10-GPE). O fluxo de clientes é intenso entre os gerentes Preferencial/Exclusivo, visto que os caixas encontram-se no final do corredor à esquerda, passando por esses atendimentos. O mobiliário dos gerentes é padrão.

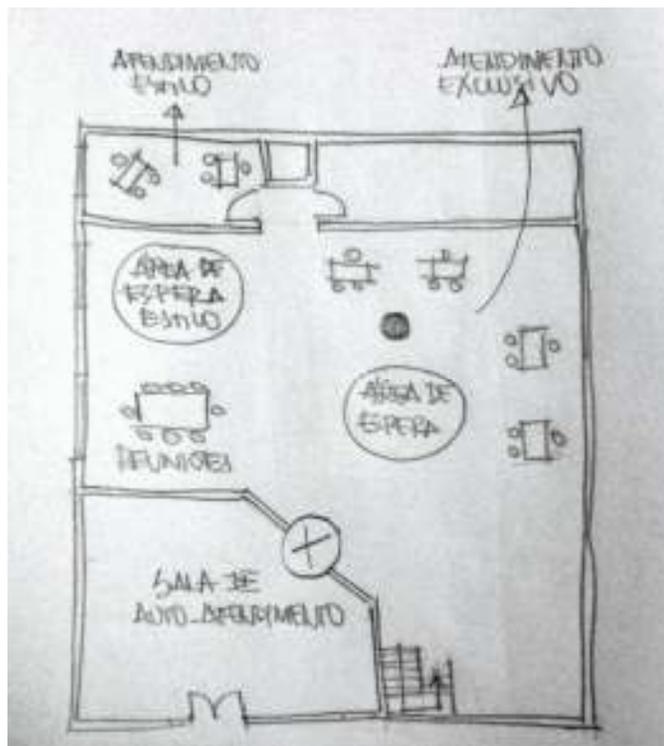
Figura 4 – Planta-baixa esquemática da AG3 antes da reformulação



Fonte: Croqui feito pela autora

A AG4 (ver figura 5) é bastante ampla (o atendimento no pavimento térreo possui em torno de 100m<sup>2</sup>), tendo o maior espaço para o atendimento Exclusivo. Ela está situada num prédio antigo, com pé-direito alto (6m) em alguns locais, em função de ter um mezanino. Os atendimentos Estilo e Exclusivo acontecem no primeiro andar e o Preferencial, no mezanino. O atendimento Estilo (E14-GE e E15-GE) fica bem ao fundo do saguão, à esquerda, num ambiente totalmente reservado, visto que a sala possui divisórias em alvenaria, sem visão para o restante da agência. A espera desse atendimento fica no saguão principal, ao lado da entrada da sala. O atendimento Exclusivo (E13-GPE e E16-GPE) é distribuído em “L” e as mesas dos gerentes estão mais afastadas entre si em relação às demais agências. O mobiliário dos gerentes é padrão.

Figura 5 – Planta-baixa esquemática da AG4 antes da reformulação



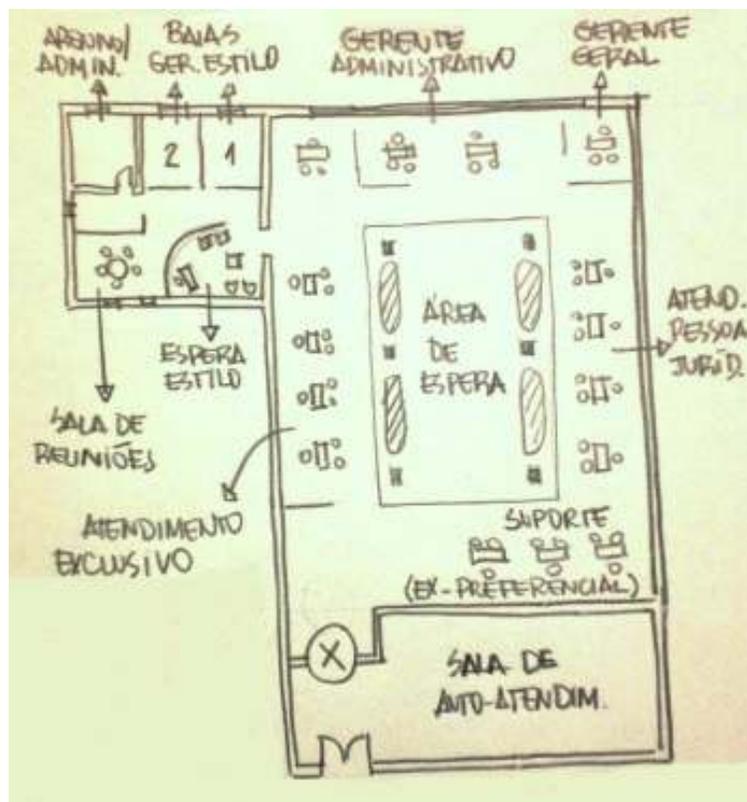
Fonte: Croqui feito pela autora

Nas quatro agências da primeira etapa observou-se que o espaço Estilo apresentou-se, de certa forma, um pouco reservado. Na AG1, por exemplo, ele encontra-se bem ao fundo do saguão à esquerda, numa sala que está integrada ao saguão. Apesar da integração, o gerente Estilo é o único gerente que não tem contato visual com os demais. Na AG2, antes da reformulação, o atendimento era distribuído em forma de “L” e o último atendimento era o Estilo, o que também conferia uma maior privacidade, visto que o fluxo de clientes naquela área era bem reduzido. Essa agência possuía divisórias de vidro entre os atendimentos, mas quase todos os gerentes conseguiam ter contato visual com os demais colegas. No momento pós-reformulação, o atendimento Estilo ganhou total privacidade, ocupando um novo espaço dentro da agência. Na AG3, apesar do atendimento Estilo estar próximo à entrada da agência, há divisórias de vidro entre os espaços de trabalho dos gerentes, o que barra a visão dos clientes Preferencial e Exclusivo e garante o resguardo para o atendimento. Na AG4, assim como na AG2, o gerente Estilo encontra-se numa sala ao fundo do saguão, ou seja, sem contato visual com os outros gerentes.

Na segunda etapa da pesquisa, trabalhou-se novamente com a AG2, já descrita anteriormente, e com as agências 5, 6 e 7.

A AG5 (ver figura 6) está instalada num prédio de mais de 30 anos. Possui um saguão retangular bem amplo (100m<sup>2</sup>) e pé-direito alto (6m<sup>2</sup>). Teve o espaço Estilo criado há dois anos. Antes da reformulação, todos os gerentes compartilhavam o mesmo espaço, que já era bem dimensionado. O cliente ao cruzar a área de auto-atendimento, passando pela porta-giratória, encontrava à sua direita o atendimento Preferencial e a gerência geral da agência, onde hoje está o atendimento da pessoa jurídica, e à sua esquerda o atendimento Exclusivo (E19-GPE e E20-GPE), que continua no mesmo local. Ao fundo, onde estava o atendimento Estilo, hoje está o gerente geral. O novo espaço Estilo (E17-GE e E18-GE) foi criado numa área interna do banco, bem ao fundo do saguão de atendimento, ganhando total privacidade. O atendimento Preferencial passou a ser realizado no pavimento superior. O espaço Estilo, tanto antes quanto depois da reformulação, conta com iluminação natural em função das janelas.

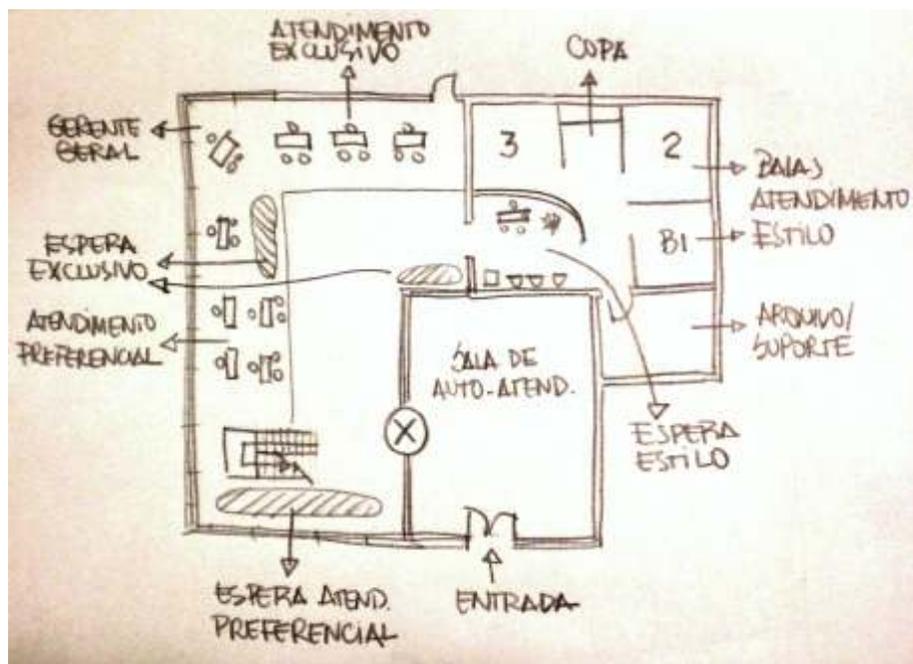
**Figura 6 – Planta-baixa esquemática da AG5 depois da reformulação**



Fonte: Croqui feito pela autora

A AG6 (ver figura 7) situa-se num prédio moderno em uma esquina. Todo o térreo é envidraçado, as paredes externas são em cimento queimado e o pé-direito é alto. Antes da reformulação do espaço, ao passar pela sala de auto-atendimento, os clientes entravam no saguão principal e logo a frente estava o atendimento preferencial. A seguir, à direita, estava o espaço da gerência e, ao fundo, formando um “L”, estava o atendimento Exclusivo. O atendimento Estilo acontecia no segundo pavimento. Quando ia ser criado o Espaço Estilo, o banco decidiu concentrar todos os atendimentos no pavimento térreo. Como a sala de auto-atendimento estava subutilizada, optaram por diminuí-la, usando esse espaço para o atendimento Estilo. Hoje os gerentes Preferencial/Exclusivo (E24-GPE, E25-GPE e E26-GPE), além do gerente geral da agência, estão no mesmo local e os gerentes Estilo (E21-GE, E22-GE e E23-GE) estão num espaço reservado, depois do atendimento Exclusivo. Os gerentes Estilo são os únicos que não estão em contato com o exterior, em função da ausência de janela.

**Figura 7 – Planta-baixa esquemática da AG6 depois da reformulação**

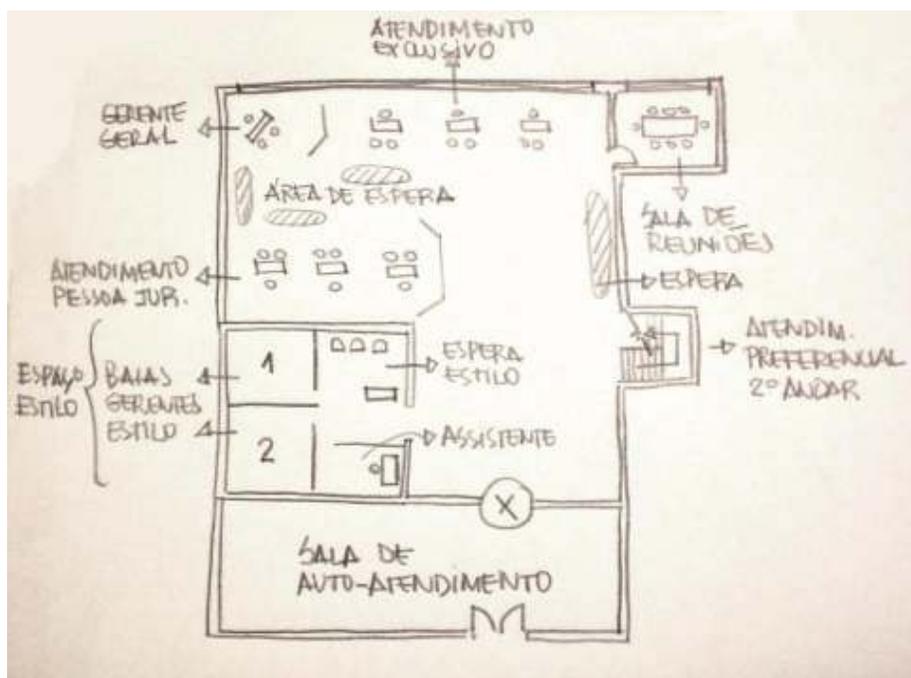


Fonte: Croqui feito pela autora

A AG7 (ver figura 8) é nova, pois faz dois anos apenas que foi transferida de local. Passando pela sala de auto-atendimento e cruzando a porta-giratória, logo está o Espaço Estilo (E29-GE) à esquerda. Seguindo ao fundo estão os atendimentos do cliente Exclusivo (E27-GPE e E28-GPE) e da Pessoa Jurídica. O

atendimento Preferencial foi colocado no pavimento superior. Esse saguão possui iluminação natural através de janelas de vidro em toda a extensão da parede atrás dos gerentes Exclusivo. O piso e os revestimentos não apresentam sintomas de deterioração, por ser uma agência nova. Das quatro agências visitadas na segunda etapa, essa é a menor (saguão de atendimento possui 50m<sup>2</sup>). O Espaço Estilo tem um dimensionamento reduzido (25m<sup>2</sup>), quando comparado às outras agências que possuem no mínimo 50m<sup>2</sup> e, inclusive, não possui recepcionista nem sala de reunião. Os clientes adentram no espaço e conseguem ver se o gerente está atendendo outro cliente. Caso esteja ocupado, eles aguardam para serem atendidos na sala de espera. Caso contrário, eles passam direto à sua sala.

Fig. 8 – Planta-baixa esquemática da AG7 depois da reformulação



Fonte: Croqui feito pela autora

É importante destacar que em duas das quatro agências reformuladas (AG2 e AG5) o espaço Estilo foi retirado do saguão principal de atendimento, ampliando a área para os demais atendimentos. Sendo assim, nessas agências o espaço dos atendimentos Preferencial/Exclusivo ficou mais amplo, as mesas dos gerentes afastaram-se 1m, aliviando a sensação de tumulto nos dias em que a agência está cheia. Nas AG6 e AG7 a área dos atendimentos Preferencial/Exclusivo permaneceu como era.

### 3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes que constituem essa pesquisa são os gerentes Estilo e os gerentes Preferencial/Exclusivo de sete agências indicadas pelo BB. Todos os gerentes foram entrevistados via entrevistas individuais semi-estruturadas.

Na primeira etapa foram entrevistados sete gerentes Estilo, dos quais quatro são mulheres (E1-GE, E5-GE, E11-GE e E15-GE) e três são homens (E6-GE, E9-GE e E14-GE), e nove gerentes Preferencial/Exclusivo, dos quais sete são homens (E2-GPE, E3-GPE, E4-GPE, E7-GPE, E8-GPE, E10-GPE e E16-GPE) e duas são mulheres (E12-GPE e E13-GPE).

Quanto à idade, cinco tem até 30 anos (E2-GPE, E4-GPE, E7-GPE, E8-GPE e E14-GE), quatro tem entre 31 e 40 anos (E3-GPE, E9-GE, E15-GE e E16-GPE), cinco tem entre 41 e 50 anos (E1-GE, E6-GE, E10-GPE, E11-GE e E12-GPE) e dois tem acima de 51 anos (E5-GE e E13-GPE).

Quase metade dos entrevistados trabalha no banco há menos de dez anos. Dos onze que trabalham há mais de dez anos, sete deles trabalham a mais de 20 anos, o que pode significar um grande conhecimento sobre o banco e ter vivenciado diversas mudanças.

Com relação à escolaridade, cinco possuem nível superior incompleto (E3-GPE, E7-GPE, E12-GPE, E15-GE e E16-GPE), sete possuem nível superior completo (E1-GE, E2-GPE, E6-GE, E9-GE, E10-GPE, E11-GE e E13-GPE), três possuem especialização (E4-GPE, E8-GPE e E14-GE) e apenas um possui mestrado E5-GE.

Visando melhor sistematização dessas informações, apresenta-se a seguir o quadro 1, que indica quem são os entrevistados nessa primeira etapa.

**Quadro 1: Perfil dos entrevistados na primeira etapa**

Identificação <sup>5</sup>	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de Banco	Tempo de Agência	Cargo de gerência	Tempo de Cargo
E1-GE	F	50 a	Superior Completo	26 anos	18 anos	Estilo	2 anos
E2-GPE	M	29 a	Superior Completo	7 anos	8 meses	Exclusivo	3 meses
E3-GPE	M	38 a	Superior Incompleto	3 anos	3 anos	Exclusivo	1 mês
E4-GPE	M	30 a	Especialização	8 anos	10 meses	Preferencial	1 ano
E5-GE	F	52 a	Mestrado	25 anos	2 anos	Estilo	1 ano
E6-GE	M	46 a	Superior Completo	8 anos	8 anos	Estilo	2 anos
E7-GPE	M	29 a	Superior Incompleto	8 anos	8 anos	Preferencial	9 meses
E8-GPE	M	27 a	Especialização	7 anos	1 ano	Exclusivo	1 ano
E9-GE	M	40 a	Superior Completo	26 anos	5 anos	Estilo	7 anos
E10-GPE	M	47 a	Superior Completo	8 anos	8 anos	Preferencial	5 anos
E11-GE	F	49 a	Superior Completo	25 anos	2,5 anos	Estilo	6 anos
E12-GPE	F	44 a	Superior Incompleto	25 anos	11 anos	Exclusivo	2 anos
E13-GPE	F	52 a	Superior Completo	25 anos	2 anos	Exclusivo	1 ano
E14-GE	M	30 a	Especialização	7 anos	2 anos	Estilo	2 anos
E15-GE	F	32 a	Superior Incompleto	8 anos	8 anos	Estilo	1 ano
E16-GPE	M	38 a	Superior Incompleto	21 anos	12 anos	Exclusivo	6 anos

Fonte: Dados da pesquisa

Na segunda etapa também foram entrevistados sete gerentes Estilo, dos quais duas são mulheres (E21-GE e E22-GE) e cinco são homens (E6-GE, E17-GE, E18-GE, E23-GE e E29-GE), e nove gerentes Preferencial/Exclusivo, dos quais seis são mulheres (E20-GPE, E24-GPE, E25-GPE, E26-GPE, E27-GPE e E30-GPE) e três são homens (E19-GPE, E28-GPE e E32-GPE).

Quanto à idade, um tem até 30 anos E30-GPE, quatro tem entre 31 e 40 anos (E17-GE, E23-GE, E28-GPE e E29-GE), nove tem entre 41 e 50 anos (E6-GE, E18-GE, E20-GPE, E22-GE, E24-GPE, E25-GPE, E26-GPE, E27-GPE e E32-GPE) e dois têm acima de 51 anos (E19-GE e E21-GE).

A maioria dos entrevistados trabalha no banco há mais de 10 anos, exceto os E6-GE, E29-GE e E30-GPE. Dos outros treze, dez trabalham há mais de 20 anos. Isso mostra que os entrevistados já devem ter passado por várias mudanças no banco, o que pode ter contribuído para uma boa avaliação do tema dessa pesquisa.

<sup>5</sup> Modo pelo qual os entrevistados serão identificados na apresentação de suas falas, no Capítulo 4, que trata da apresentação e discussão dos resultados.

Com relação à escolaridade, dois possuem nível superior incompleto (E19-GPE e E21-GE), nove possuem nível superior completo (E6-GE, E17-GE, E18-GE, E19-GPE, E23-GE, E24-GPE, E26-GPE, E28-GPE e E30-GPE) e 5 possuem especialização (E22-GE, E25-GPE, E27-GPE, E29-GE e E31-GPE).

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

**Quadro 2: Perfil dos entrevistados na segunda etapa**

Identificação	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de Banco	Tempo de Agência	Cargo de gerência	Tempo de Cargo
<b>E17-GE</b>	<b>M</b>	36 a	Superior Completo	21 anos	4,5 anos	Estilo	3 anos
<b>E18-GE</b>	<b>M</b>	42 a	Superior Completo	21 anos	3,5 anos	Estilo	3 anos
<b>E19-GPE</b>	<b>M</b>	52 a	Superior Completo	25 anos	3,5 anos	Exclusivo	6 anos
<b>E20-GPE</b>	<b>F</b>	48 a	Superior Incompleto	27 anos	4,5 anos	Exclusivo	4,5 anos
<b>E21-GE</b>	<b>F</b>	51 a	Superior Incompleto	25 anos	4 anos	Estilo	3 anos
<b>E22-GE</b>	<b>F</b>	49 a	Pós Graduação	25 anos	8 anos	Estilo	1 ano
<b>E23-GE</b>	<b>M</b>	37 a	Superior Completo	21 anos	6 anos	Estilo	2 anos
<b>E24-GPE</b>	<b>F</b>	50 a	Superior Completo	25 anos	22 anos	Exclusivo	8 meses
<b>E25-GPE</b>	<b>F</b>	50 a	Pós Graduação	21 anos	3 anos	Exclusivo	8 anos
<b>E26-GPE</b>	<b>F</b>	41 a	Superior Completo	15 anos	5 anos	Exclusivo	8 anos
<b>E27-GPE</b>	<b>F</b>	42 a	Pós Graduação	21 anos	1,5 anos	Exclusivo	6 anos
<b>E28-GPE</b>	<b>M</b>	37 a	Superior Completo	23 anos	8 anos	Exclusivo	1 ano
<b>E29-GE</b>	<b>M</b>	34 a	Pós Graduação	8 anos	1 ano	Estilo	1 ano
<b>E30-GPE</b>	<b>F</b>	28 a	Superior Completo	5 anos	3 anos	Preferencial	2 meses
<b>E6<sup>6</sup>-GE</b>	<b>M</b>	46 a	Superior Completo	8 anos	8 anos	Estilo	2 anos
<b>E31-GPE</b>	<b>M</b>	46 a	Pós Graduação	32 anos	8 anos	Exclusivo	3 anos

Fonte: Dados da pesquisa

### 3.4 COLETA DE DADOS

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

<sup>6</sup> O entrevistado 6 foi o único dos entrevistados que participou das duas etapas de entrevistas.

Para esta pesquisa optou-se pela realização de entrevistas individuais semi-estruturadas; fontes iconográficas (fotografias do espaço físico); fontes documentais; e observação direta e conversas informais, conforme se verá a seguir:

a) Entrevistas individuais semi-estruturadas:

As entrevistas individuais semi-estruturadas<sup>7</sup> foram realizadas com todos os gerentes que aceitaram participar da pesquisa<sup>8</sup>, foram gravadas mediante permissão e transcritas posteriormente. Essa forma de coleta de dados teve como objetivo verificar as conseqüências das reformulações do espaço físico de trabalho para os bancários, as possibilidades de relacionamento entre eles e os colegas de trabalho, as possibilidades de relacionamento entre eles e os clientes e a condução e apresentação dos corpos em relação ao espaço. Esse recurso, na pesquisa qualitativa, é utilizado “para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes e é o ponto de entrada para o cientista social que introduz, então, esquemas interpretativos para compreender a narrativa dos atores” (GASKELL, 2002, p. 65). Segundo Yin (2001), as entrevistas conduzidas de forma espontânea permitem que o pesquisador tanto indague respondentes principais sobre os fatos de uma maneira, quanto peça a opinião deles sobre determinados eventos.

É importante ressaltar que houve o cuidado por parte da pesquisadora em entrevistar os gerentes de cada agência em horário corrido durante o expediente de trabalho, de forma a evitar que houvesse conversa prévia, relacionada às perguntas da entrevistas, entre eles.

b) Fontes iconográficas (fotografias):

As fotografias foram feitas pela pesquisadora, com objetivo de auxiliar a descrição das mudanças ocorridas em termos de arquitetura. Sendo assim, foram registradas imagens dos espaços de trabalho, do mobiliário e dos utensílios menores das agências dos momentos pré-reformulação e pós-reformulação. A escolha desse recurso esteve ligada ao olhar da pesquisadora como arquiteta, que permitiu interpretações e comparações sob um ângulo distinto dos administradores. Segundo Humberto (2000), a fotografia consiste em um modo particular de

---

<sup>7</sup> As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro que se encontra no Anexo A.

<sup>8</sup> O modelo do termo de consentimento para participação na pesquisa encontra-se no Anexo C.

apropriação e retenção do real. Para Yin (2001), as fotografias ajudam a transmitir as características importantes do local. De acordo com Reis e Lay (1994), as observações podem ser registradas através de fotografias. Nesse caso, o uso de fotografias não seria considerado como um método, e sim como uma técnica de registro.

c) Fontes documentais:

As fontes documentais foram utilizadas para apoiar à caracterização do campo de estudo. O *site* do BB, principalmente, auxiliou na perspectiva histórica do banco e no entendimento dos diferentes atendimentos oferecidos aos clientes. O setor de projetos do BB forneceu algumas plantas baixas do novo projeto arquitetônico de uma agência de forma a permitir que a pesquisadora pudesse refletir sobre a funcionalidade e a estética dos espaços físicos. Estas informações foram importantes tanto na compreensão do contexto do banco, quanto na aproximação dos entrevistados, que puderam perceber que a pesquisadora tinha um razoável conhecimento sobre a instituição e sobre o que estava acontecendo.

d) Observação direta e conversas informais:

Para finalizar, desde o primeiro contato com o campo, a pesquisadora procurou observar o ambiente, o comportamento e a postura dos entrevistados, e desenvolver conversas informais com eles. Segundo YIN (2001), as observações diretas têm como ponto forte tratar os acontecimentos em tempo real e, por isso, o pesquisador precisa estar disponível, aberto e sensível ao entorno imediato.

De uma maneira mais informal, podem-se realizar observações diretas ao longo da visita de campo, incluindo aquelas ocasiões durante as quais estão sendo coletadas outras evidências, como as evidências provenientes de entrevistas. Por exemplo, as condições físicas de um edifício ou de espaço de trabalho poderão revelar alguma coisa sobre o clima [...], a localização ou os móveis do escritório de um respondente pode ser um bom indicador da posição do respondente dentro da organização. (YIN, 2001, p. 115)

Para Reis e Lay (2004):

O método da observação consiste de uma avaliação visual do ambiente construído, sendo o método mais apropriado para detectar o que acontece e como funciona (ou não) um determinado espaço/edificação. [...] Contudo, devem ser utilizadas conjuntamente com questionários ou entrevistas. (REIS e LAY, 1994, p. 35)

As observações foram importantes para verificar se os entrevistados foram sensatos e coerentes nas suas colocações, por exemplo, referente à conservação geral da agência. As conversas informais também foram importantes. Elas aconteceram, principalmente, no final das entrevistas. Ao terminar de discutir as questões previstas no roteiro, a pesquisadora agradecia pela participação, mostrava que desligava o gravador e aproveitava para fazer algum comentário, o que muitas vezes gerou algumas considerações extras por parte dos entrevistados, talvez por sentirem-se mais confortáveis sem o uso do gravador. As considerações foram anotadas e depois analisadas junto aos dados gravados.

Essa abordagem foi pertinente para fornecer mais subsídios para a análise dos dados obtidos nas entrevistas.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos através das entrevistas semi-estruturadas, das fontes iconográficas, das fontes documentais, da observação direta e das conversas informais foram extremamente ricos, o que exigiu muita atenção no início da análise.

A análise de dados consiste em:

Examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo. [...] Cada pesquisador deve iniciar seu trabalho com uma estratégia analítica geral – estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por que. (YIN, 2001, p. 131)

Os dados coletados a partir das entrevistas semi-estruturadas passaram pela análise de conteúdo, originalmente surgida no âmbito da pesquisa quantitativa, sendo hoje amplamente aplicada à pesquisa qualitativa, já que pretende analisar as comunicações segundo técnicas que pareçam capazes de desvendar os significados simbólicos escondidos por trás do discurso, através de atitude interpretativa (BARDIN, 1977).

Essa técnica possibilitou a exploração do conjunto de opiniões, referentes ao espaço de trabalho, que estão presentes no pensamento de cada entrevistado. De forma a sistematizar melhor os dados, seguiu-se três etapas propostas por Triviños (1998): pré-análise, na qual se ordenou os materiais; descrição analítica, na qual se agrupou as questões afins, criando categorias; e interpretação inferencial, na qual se

realizou as articulações entre todos os registros obtidos e o referencial teórico, procurando atentar sobre o que pudesse estar escondido nas falas dos entrevistados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão apresentadas as análises e interpretações dos principais resultados obtidos através das entrevistas, fotografias, documentos, observações diretas e conversas informais com os gerentes Estilo e Preferencial/Exclusivo sobre o espaço físico de trabalho.

O capítulo está dividido em quatro seções que se relacionam com o espaço físico de trabalho. São elas: modos de trabalhar, relacionamento com colegas, relacionamento com clientes e modos de ser. Dentro de cada uma, serão descritos os resultados do momento anterior e posterior à reformulação e, a seguir, será feita a análise dois momentos, embasada no referencial teórico.

### 4.1 ESPAÇO FÍSICO DE TRABALHO E MODOS DE TRABALHAR

Nessa seção os entrevistados refletiram sobre o espaço físico de atendimento da agência e sobre seu entorno imediato de trabalho; avaliaram o mobiliário e utensílios; e opinaram sobre reformular ou não o espaço de trabalho.

#### 4.1.1 Descrição do Momento Anterior à Reformulação

Os gerentes Estilo das AG1, AG3 e AG4, que são as maiores (acima de 100m<sup>2</sup>) e com maior privacidade para o atendimento, estão satisfeitos com o espaço físico e acreditam que a distribuição dos móveis é boa. O E9 disse que o espaço físico é bom e que *“a colocação das mesas para os funcionários chega a ser melhor que o ambiente de espera para os clientes”*. O E14-GE, que trabalha na maior agência, comentou que *“o ambiente está super-dimensionado, o que permite muito espaço para o atendimento”*. Porém, na AG2, que é a menor, observaram-se

algumas reclamações como *“o ambiente não tem muita privacidade, essa área é barulhenta e tumultuada, o que dificulta as negociações”* (E5-GE). O E6-GE corrobora com o E5-GE dizendo *“o ambiente é meio tumultuado, poluído visualmente. O barulho faz com que não seja favorável para as negociações com os clientes, para a venda dos produtos”*.

Já os gerentes Preferencial/Exclusivo têm uma percepção mais crítica quanto ao espaço físico. Alguns comentam que o ambiente é muito poluído visualmente. *“Hoje sinto um ambiente com muita informação, poluição visual, há excesso de ofertas de serviços e produtos diferentes”*, responde o E8-GPE. Na mesma direção seguem os E3-GPE e E13-GPE ao comentarem que *“o ambiente é meio carregado, pesado, sem uma distribuição lógica para os atendimentos. Estes, por sua vez, deveriam ser separados”* e *“o ambiente é amplo, mas abafado em função do pé-direito baixo, e caótico, devido à poluição visual e a presença de poucos móveis”*, respectivamente.

Muitos deles sentem falta de uma maior privacidade. O E12-GPE, por exemplo, comentou que *“apesar do ambiente estar disposto de uma forma boa, falta um pouco de definição dos espaços, o que poderia ser obtido com divisórias”*. Apenas dois entrevistados se sentem satisfeitos com o ambiente, talvez por estabelecerem comparações com outros lugares que já trabalharam como parece ser o caso do E7-GPE, que diz: *“acho melhor que o de outras agências”*, ou talvez por darem-se conta das limitações que um espaço tem quando é adaptado a uma construção existente, como é o caso do E4-GPE, que afirma que *“o prédio prejudica o ambiente, pois é alugado e não foi projetado para ser uma agência bancária, mas acredito ser o melhor dentro das possibilidades”*.

É possível concluir que no momento anterior à reformulação do espaço de trabalho os gerentes Estilo estavam mais satisfeitos que os gerentes Exclusivo/Preferencial com relação ao ambiente.

Em termos de adequação, com exceção dos gerentes Estilo da AG2 que, por ser a menor, sentem seu espaço físico como inadequado por ser *“pequeno, apertado e com a área de espera muito próxima ao atendimento”* (E5-GE), todos os demais gerentes Estilo percebem o espaço físico como adequado. O E9-GE argumenta que *“a funcionalidade é boa”*, o E11-GE diz que *“o tamanho é muito bom”*.

*para a quantidade de funcionários” e o E15-GE afirma que “o espaço facilita os fluxos”.*

Assim como os gerentes Estilo, os gerentes Preferencial/Exclusivo, em sua maioria, acreditam que os espaços físicos de trabalho estão adequados. A única ressalva que fazem, nas agências maiores, é que o espaço deveria ser mais organizado ou demarcado. Segundo o E3-GPE, *“deveria ter divisão física nos atendimentos, não para segregar, mas para preservar a negociação com o cliente”.* Os únicos que estão um pouco insatisfeitos são os da AG2, que é a menor. Estes comentaram que as mesas do atendimento são próximas, o que acaba prejudicando o atendimento do cliente.

Quanto à adequação do espaço, portanto, as percepções dos gerentes Estilo e Preferencial/Exclusivo são semelhantes.

Os entrevistados também opinaram sobre a arquitetura de interior, ou seja, sobre o estado de conservação dos pisos, dos revestimentos de parede e forro, sobre a acústica e a iluminação.

O gerente Estilo da AG1, que possui um pé-direito alto (6m<sup>2</sup>), reclamou da iluminação fraca e da falta de pintura nas paredes. Esse gerente pareceu bastante descontente, pois generalizou o estado da arquitetura com a expressão *“tem muito a melhorar”* (E1-GE). Na AG2 não houve reclamação por parte dos gerentes Estilo quanto à iluminação, porém essa agência tem iluminação natural no espaço Estilo. Por outro lado, os gerentes reclamaram da acústica do ambiente. Pode-se pensar que isso está relacionado ao fato dessa ser a menor agência em termos de espaço físico, o que ocasiona certo tumulto nos horários de maior movimento, pois esse comentário não aconteceu nas demais agências. Outro ponto levantado foi a conservação do piso. Segundo o E5-GE, *“o piso está quebrado e manchado e, para consertá-lo, geralmente utilizam pisos de outro padrão”*, o que não fica bem esteticamente. Na AG3 não houve comentários negativos quanto à arquitetura, o que pode estar relacionado ao fato de ser a agência mais nova. Inclusive, o E9 relatou que *“todo o ano é feito um diagnóstico para verificar se a iluminação, acessibilidade e outros pontos estão bem”* e, a partir disso, planejam as reformulações. Na AG4, os E14-GE e E15-GE percebem que a situação deles é privilegiada, pois a agência tem aberturas para o exterior, levando a iluminação natural à área de atendimento; tem um saguão amplo; possui revestimentos que

absorvem ruídos, favorecendo a acústica; e em geral possui as paredes e o piso em bom estado de conservação. Foi possível observar que todos os gerentes percebem que existe uma preocupação do banco quanto à apresentação do espaço.

Os gerentes Preferencial/Exclusivo da AG1 acreditam que o pé-direito alto prejudica a iluminação e a acústica. Nas demais agências não houve comentários negativos referentes a esses pontos. Porém o forro, o piso, e, em alguns casos, as paredes, foram alvos de reclamações. O E10-GPE, da AG3, disse que *“os carpetes precisam de uma reforma (...) e o forro está um pouco deteriorado”* e o E12-GPE, da mesma agência, acrescentou que *“o banco prima por uma padronização, mas têm falhas (...), as paredes tem algumas manchas e o forro chega a ter goteiras em alguns pontos”*. Vale destacar que nesta questão apenas um gerente da AG4 se mostrou satisfeito com a arquitetura da agência, onde colocou que *“existe um cuidado constante por parte do banco. Sempre avisamos quando é necessário reparo. A iluminação e a acústica são boas”*.

Em linhas gerais, os comentários quanto à arquitetura de interior por parte de todos os gerentes foram semelhantes. De qualquer forma, observou-se que os gerentes da AG4, tanto os Estilo quanto os Preferencial/Exclusivo, fizeram uma avaliação mais positiva da arquitetura de interior.

Os gerentes Estilo, em geral, consideram que o mobiliário da agência está adequado. O E6-GE comentou que *“não tem problema, está adequado, é funcional e operacional”*. Já o E9-GE estabeleceu uma comparação com os móveis do passado:

*“Antigamente as mesas eram pesadas, de cerejeira. O banco tentou colocar um mobiliário mais clean. Ergonomicamente está melhor. Além disso, está mais limpo, visto que a fiação fica escondida. Por isso, acho que agora está melhor”*.

Ao mesmo tempo, reclamaram um pouco da conservação, da qualidade e estética dos móveis. O E11-GE, apesar de satisfeito, disse que *“sempre tem o que melhorar. Talvez precisasse um pouco mais de requinte e as cadeiras deveriam ser trocadas [devido à fragilidade]”*.

Os utensílios menores que ficam expostos ao cliente, como monitor, computador, lixeira, porta-lápis, etc., também estão bem, segundo os entrevistados. O E11-GE coloca que *“talvez já esteja familiarizado, mas acredito que os utensílios estão dentro do padrão bancário”*. O E14-GE criticou o fato de alguns colegas

levarem alguns objetos pequenos que saem do padrão, como porta-lápis. Quando aos equipamentos de informática, apesar de alguns computadores serem ainda antigos, os entrevistados percebem que o banco tem seguido as tendências e investido nesse tipo de equipamento.

Dos nove gerentes Preferencial/Exclusivo entrevistados, seis reconhecem que o atendimento prestado é voltado para um cliente massificado e que, portanto, o mobiliário está de acordo. *“O mobiliário não é novo, mas está inteiro”*, comentou o E3-GPE. Porém, alguns colocaram que poderia ser mais ergonômico, para dar mais conforto ao trabalho, e mais resistente, visto que seguido é necessário fazer alguma manutenção em cadeira e mesa. Os outros três gerentes entrevistados mostraram-se descontentes quanto a esse ponto. O E13-GPE disse que *“os móveis são horríveis, frágeis, muito porcarias. Isso passa a sensação de que é tudo provisório. Esteticamente são feios”*. Outro foi mais forte na crítica:

*“As mesas são muito ruins, realmente não são adequadas. O cliente chega e, ao sentar, bate com as pernas na parte de baixo. Para nós trabalharmos também não é funcional e as cadeiras não são anatômicas”*. (E16-GPE)

Os utensílios menores são vistos, por praticamente todos os gerentes Exclusivo/Preferencial como adequados. Alguns comentaram que o banco evoluiu bem na parte de informática e que, portanto, quase todos os equipamentos são novos. Os demais utensílios, como grampeador, carimbo, lixeira, são fornecidos pelo banco também dentro de um padrão.

A partir do exposto é possível concluir que tanto o mobiliário quanto os utensílios menores são vistos de forma semelhante pelos gerentes Estilo e Preferencial/Exclusivo, pois ambos pensam que, em geral, estão adequados, podendo melhorar nos critérios de estética e qualidade.

Os gerentes Estilo, em geral, consideram bom o seu espaço de trabalho, o que pode estar relacionado ao fato de terem ambientes mais reservados, além de quase todos desfrutarem de iluminação natural. O E5 comentou sobre o sol que entra pela janela durante o dia. O E11-GE relatou que *“me sinto privilegiado, pois acho que esse é o melhor local do banco. Ele está bem localizado, tem um bom tamanho e está mais reservado frente aos demais”* e o E14-GE seguiu na mesma linha do E11-GE, dizendo que *“aqui é excelente. Acho que é o melhor local que já trabalhei em termos de tranquilidade, segurança e privacidade para conversar com o*

*cliente*". A exceção aconteceu apenas na AG1, onde o espaço Estilo foi improvisado em uma sala ao fundo do saguão do banco, fazendo com que esse gerente se sinta descontente e, conseqüentemente, avalie o espaço de trabalho de forma mais negativa.

O que os gerentes Estilo mais gostam do seu espaço de trabalho são: a privacidade, por paredes ou divisórias de vidro, a localização desse atendimento dentro da agência e a iluminação natural. Não foi possível generalizar o que eles menos gostam, pois os motivos foram variados em função das características singulares de cada agência. O E1-GE, por exemplo, não gosta dos sofás da área de espera por serem profundos, o E5-GE acha que as áreas de arquivo e de suporte são longe da sua mesa, o E9-GE sente a temperatura elevada na parte da tarde visto que as janelas estão ao seu lado, o E15-GE reclama do espaço reduzido frente ao espaço amplo do saguão principal da agência, e assim por diante.

No que diz respeito aos facilitadores e aos dificultadores dos modos de trabalhar, as respostas foram ambíguas. Por um lado, pensando em todo o espaço da agência, os pontos facilitadores são a privacidade e a visibilidade do ambiente da agência, porém quanto maior a privacidade, como é o caso da AG4 onde o espaço Estilo está em uma sala com divisórias de alvenaria no fundo do saguão, menor é a visibilidade. Ou seja, aqueles gerentes que tem maior privacidade no atendimento afirmam que a falta de visibilidade atrapalha o modo de trabalhar. Já os que têm visibilidade de toda a agência afirmam que a falta de privacidade atrapalha o modo de trabalhar. Por outro lado, pensando apenas no espaço Estilo, a visibilidade e a proximidade com o outro gerente são vistas ambas como facilitadoras. *"Como se trabalha perto, é possível prestar atenção e acompanhar tudo o que está acontecendo. A interação é grande e tu te sentes incluído"*, comentou o E5-GE. Os gerentes conseguem, assim, conhecer tanto os seus clientes quanto os clientes do outro gerente e, na ausência de um, é possível dar um bom atendimento para qualquer cliente.

Os gerentes Preferencial/Exclusivo também estão, na maioria, satisfeitos com seus espaços. O E13-GPE comentou que *"a iluminação, a localização e a acessibilidade são boas"*. Alguns fizeram pequenas reclamações, mas essas estão relacionadas apenas com as singularidades das agências. Duas agências (AG1 e

AG4), por exemplo, possuem pilares no saguão que prejudicam a visualização. Já a AG2, que é menor, tem problema de barulho nos horários de maior fluxo de clientes.

O que os gerentes Preferencial/Exclusivo mais gostam em relação aos seus espaços de trabalho é a visibilidade de toda a agência. Essa resposta esteve presente em sete das nove entrevistas. Esses gerentes afirmam que é importante estar bem à vista para os clientes e poder ver os demais colegas para pedir auxílio quando necessário. O que menos gostam nos seus espaços é a exposição demasiada, o que atrapalha muitas vezes o atendimento.

Com relação ao que facilita os modos de trabalhar, os gerentes Preferencial/Exclusivo afirmam ser justamente os mesmos pontos da questão anterior, que é poder ver o cliente adentrar na agência, estar perto dos demais gerentes e estar bem localizado dentro da agência. O que dificulta é o grande fluxo de clientes e a falta de privacidade.

A partir disso é possível inferir que tanto os gerentes Estilo quanto os gerentes Preferencial/Exclusivo avaliam positivamente seus espaços de trabalho. Enquanto os gerentes Estilo gostam e tem como facilitador do seu modo de trabalhar a privacidade de seus espaços, os gerentes Preferencial/Exclusivo gostam e tem como facilitador a visibilidade da agência. Enquanto que os gerentes Estilo não têm nenhum ponto específico que atrapalha o seu modo de trabalhar, os gerentes Preferencial/Exclusivo têm a falta de privacidade.

Foi perguntado aos gerentes qual era o ambiente da agência que eles mais gostavam e todos os gerentes Estilo alegaram que gostam mais do seu espaço, pelos motivos colocados anteriormente - privacidade, iluminação e tranquilidade. Já os nove gerentes Preferencial/Exclusivo dividiram-se igualmente em três opiniões diferentes. O primeiro grupo apontou o espaço Estilo como o melhor: *“o ambiente Estilo é melhor por ser afastado do caixa, dos demais atendimentos, da correria do banco”* (E2-GPE). O segundo grupo acha que seus espaços atendem bem as necessidades: *“o melhor espaço é o meu, pois estou em contato com os demais colegas e tenho privacidade em relação à área de espera dos clientes”* (E16-GPE). E o terceiro acredita que outra área do saguão poderia oferecer maior conforto:

*“O melhor local para o atendimento é aquele onde hoje existe uma mesa para reuniões e cadeiras para a espera do cliente Estilo. Esse é o lugar onde antigamente estavam nossas mesas. Ele tem pé-direito maior que o restante do saguão, além de ter iluminação natural”.* (E13-GPE)

Outro aspecto abordado nas entrevistas foi à questão da reformulação do espaço físico. Perguntou-se aos entrevistados se gostariam de mudar algo e, sendo possível, o quê.

A maioria dos gerentes Estilo gostaria de reformular o espaço físico. Não houve um motivo específico, mas se fosse possível, o E1-GE, por exemplo, *“colocaria divisórias entre os atendimentos e mais cadeiras na área de espera, utilizaria a sala de reuniões para atendimento”*. Essa mudança está relacionada ao dimensionamento do espaço e a privacidade para o atendimento. Os E5-GE e E15-GE enfatizaram a importância da visibilidade dos atendimentos e da privacidade, dizendo que *“poderíamos ter uma sala mais reservada, para situações eventuais, pois salas fechadas fazem perder a comunicação com os demais colegas”* e *“nossa sala é fechada por paredes e a área de espera fica ao lado. Poderíamos, ao invés da parede, ter uma divisória de vidro”*, respectivamente. Esses foram os únicos entrevistados que sugeriram uma reformulação que contemplaria a privacidade e a visibilidade do todo ao mesmo tempo, pontos colocados anteriormente como importantes pelos gerentes.

Oito dos nove gerentes Preferencial/Exclusivo afirmaram querer mudar algo no espaço físico. Também não houve um motivo específico, mas o mais comentado relaciona-se com a privacidade. Se fosse possível alguma reformulação, o E3-GPE gostaria de *“colocar divisórias entre os atendimentos, reservando o cliente que está sendo atendido do que está esperando”* e o E12-GPE *“criaria demarcações, finalizações e baias para os atendimentos”*.

É provável que a questão da reformulação esteja vinculada à idéia que cada gerente associa com o espaço físico de trabalho e ao que observam em outros bancos. Os gerentes Estilo associam as palavras conforto, prático, funcional, acessível e adequado ao espaço de trabalho. Praticamente todos pensam que as agências sofisticadas criadas pelos outros bancos seguem uma tendência do mercado:

*“A sofisticação é um atrativo para o cliente, é uma questão de marketing. Vejo como necessário, talvez não propriamente a sofisticação, mas um ambiente com menos acesso, mais tranquilo. Um cliente de maior renda precisa de um ambiente adequado, confortável e mais reservado para poder se expor”*. (E6-GE)

Assim como os gerentes Estilo, os gerentes Preferencial/Exclusivo associaram as mesmas palavras ao espaço de trabalho e vêem as agências sofisticadas como uma forma de agradar o cliente. Um desses gerentes, porém, mostrou-se contrário a essa tendência, dizendo que isso obriga os clientes a se deslocar mais dentro da cidade, visto que essas agências são em número pequeno.

A partir do apresentado considera-se que a reformulação do espaço é importante para todos os gerentes, principalmente para criar um espaço com maior privacidade para o atendimento e que a maioria acredita que as agências sofisticadas criadas para atender o cliente de maior renda são necessárias, seguindo a tendência da segmentação de clientes.

#### **4.1.2 Descrição do Momento Posterior à Reformulação**

Os gerentes Estilo das AG2 e AG5, que são aquelas que inseriram o novo espaço Estilo como um anexo ao saguão principal, isto é, ampliando o espaço para os demais atendimentos, estão satisfeitos com o espaço físico da agência. O E2-GE disse que *“Hoje estamos bem melhor, com muito mais espaço. Aliviou bastante. O espaço está melhor distribuído. Foi um ganho duplo”*. Os gerentes da AG6, que foi a que manteve os atendimentos Preferencial/Exclusivo da mesma forma, percebem que o espaço Estilo é excelente, mas que a agência como um todo poderia melhorar. *“O espaço físico da agência é regular. Os atendimentos Preferencial/Exclusivo deixam a desejar nos dias de pico”*, disse o E22-GE. O E23-GE colocou que apesar de o banco se preocupar em melhorar, a distribuição ainda não é a melhor. As plataformas onde são colocadas as mesas têm degraus, o que pode causar acidentes, e a espera do atendimento Preferencial é afastada. Por último, o gerente da AG7 percebe as instalações da agência como boas, por ser a agência bastante nova, mas acredita que a agência poderia ser maior.

Os gerentes Preferencial/Exclusivo das AG2 e AG5, assim como os gerentes Estilo das mesmas agências, têm uma boa percepção do espaço. O E19-GPE comentou que *“essa [AG5] é umas das melhores agências, pois o espaço é muito amplo”* e o E30-GPE, da AG2, que *“agora está bem agradável, mais clean, e as mesas estão mais afastadas. Antes era meio apertado”*. Os gerentes da AG6,

apesar de acharem a agência boa, percebem que o espaço para o atendimento Preferencial é restrito e que pequenas alterações na distribuição poderiam resolver isso. Na AG7, os gerentes reclamam que o espaço é pequeno, o que prejudica o atendimento quando o fluxo de clientes aumenta.

É possível considerar que as percepções, tanto positivas quanto negativas, relacionadas ao espaço físico das agências como um todo, são semelhantes entre os gerentes Estilo e Preferencial/Exclusivo.

Em termos de adequação, todos os gerentes Estilo acreditam que os espaços físicos das agências estão adequados. O E6-GE lembrou de como o espaço era antes dizendo que *“hoje é muito mais adequado. Esse Espaço Estilo tem privacidade, reserva e os outros estão melhor em função do aumento do espaço”*. O E17-GE comentou que *“essa agência tem um espaço físico muito bom. O prédio é amplo. Os funcionários ficam bem distribuídos”*. E para o E29-GE, *“o espaço é adequado, pois está bem distribuído. O layout é bom, conveniente”*.

A maioria dos gerentes Preferencial/Exclusivo concorda com as colocações dos gerentes Estilo, porém alguns pensam que pequenas alterações na distribuição poderiam melhorar o espaço de trabalho. A AG5 tem um saguão tão grande que o E20-GPE disse que seria necessário rever o *layout*. O E19-GPE reclama que os arquivos são armazenados no pavimento superior, fazendo com que os gerentes tenham que interromper um atendimento para buscar pastas que estão lá armazenadas. O E16-GPE acha que as sinalizações não são claras, deixando o ambiente um pouco confuso em função do cliente não pegar as senhas de atendimento.

Sendo assim, as percepções dos gerentes Estilo e Preferencial/Exclusivo são semelhantes quanto à adequação do espaço.

Assim como na primeira etapa, os entrevistados opinaram sobre a arquitetura de interior, ou seja, sobre o estado de conservação dos pisos, dos revestimentos de parede e forro, sobre a acústica e a iluminação.

Todos os gerentes Estilo percebem a arquitetura de interior como muito boa, principalmente aqueles das agências onde o espaço Estilo é mais novo, pois alguns espaços mais antigos, que foram criados há dois anos, já carecem de pequenas manutenções em função do uso. O E17-GE disse que *“A mudança foi muito positiva”*.

*Hoje acho que o espaço está 10. De qualquer forma acho que erraram na cor [bege claro] do piso*". Observou-se na realização dessa entrevista que o carpete claro já estava um pouco sujo em função da circulação das pessoas. O E18-GE, da mesma agência, concordou com o E17-GE, comentando que *"A iluminação é boa, pois temos iluminação natural. As paredes são bonitas e os materiais são bons. Às vezes, falta manutenção"*. Os gerentes da AG6, que também já tem o espaço com dois anos de uso, também falaram sobre a sujeira do piso e da parede da área de espera, que não possui revestimento de madeira até o alto como nas salas de cada gerente. O E6-GE, que foi o único entrevistado que participou das duas entrevistas, disse que:

*"Tudo está primando pelo conforto e discrição. Esse ambiente está mais bonito, mais clean, as cores claras são mais agradáveis e os revestimentos, como a madeira nas divisórias e o carpete, proporcionam aconchego"*.

Diferentemente dos gerentes Estilo, a maioria dos gerentes Preferencial/Exclusivo não estão satisfeitos com a arquitetura de interior no que diz respeito ao piso e paredes. Quanto à iluminação e acústica, em geral, estão bem. O E19-GPE, da AG5, disse que:

*"A agência é antiga e por isso precisa de reforma. Os revestimentos de parede e piso em alguns locais nunca foram mudados e, por isso, estão velhos. A agência precisa modernizar, apesar de estar no padrão do banco"*.

O E20-GPE, que é da mesma agência, também disse que o piso é ruim e que em vários locais está descolando, por ser carpete. Além disso, manifestou insatisfação com as persianas. Os E24-GPE e E26-GPE não gostam das paredes em cimento queimado, prefeririam trocar o carpete por outro revestimento e consideram a agência ultrapassada em termos de arquitetura. O E30-GPE sugeriu que as paredes tivessem a cor bege claro, semelhante ao do espaço Estilo.

Vale destacar que apenas um dos gerentes colocou que o estado de conservação do piso e paredes, a iluminação e a acústica estão bem. Todos os demais criticaram ao menos um dos pontos perguntados.

Em linhas gerais, os comentários quanto à arquitetura de interior por parte dos dois grupos de gerentes foram diferentes. Enquanto que os gerentes Estilo

parecem estar totalmente satisfeitos com a arquitetura do novo espaço de trabalho, os gerentes Preferencial/Exclusivo mostram-se insatisfeitos.

Para todos os gerentes Estilo o mobiliário está muito bom. O E18-GE disse que as mesas são amplas e que hoje tem armários e várias gavetas. Para o E22-GE, o espaço está tão bonito que os clientes têm elogiado muito. O E6-GE, que utiliza o novo espaço há menos tempo que os demais, visto que seu espaço é o mais novo, foi aquele que se mostrou mais satisfeito: *“o mobiliário é excelente, perfeito. Está tudo ótimo”*. De qualquer forma, observou-se que nos primeiros espaços Estilo as cadeiras em couro branco se encontram sujas e, nos espaços novos já estão utilizando cadeiras pretas com o intuito de evitar tal problema.

Os utensílios menores que ficam expostos ao cliente, também estão bem, para a maioria dos entrevistados. O E18-GE e o E21-GE lembraram que às vezes algum item não está no padrão por não ter ainda chegado, porém que na concepção do projeto tudo foi pensado.

Dos nove gerentes Preferencial/Exclusivo entrevistados, apenas um mostrou-se satisfeito com o mobiliário, dizendo que *“O mobiliário está bem estruturado para os equipamentos de informática, cumpre sua função e está bem esteticamente”*. Os demais percebem pontos negativos, seja para eles, seja para os clientes. O E19-GPE se colocou no lugar do cliente, sinalizando que *“as mesas são ruins para os clientes, pois as pernas batem na parte de baixo, e as cadeiras são desconfortáveis”*. Já o E20-GPE se colocou no lugar dos gerentes, afirmando que:

*“Para o funcionário é ruim, pois as cadeiras não são confortáveis, o que prejudica a nossa saúde. Para o cliente o banco não tem muito cuidado, até porque prefere que ele utilize o atendimento à distância”*.

Um gerente falou que não há lugar para colocar os pertences, outro mostrou que os sofás da área de espera não são adequados em função do desconforto. Alguns comentários repetiram em várias entrevistas, que foi a questão da falta de manutenção e ergonomia.

Os utensílios menores, como lixeira, porta-lápis, grampeador, computador, entre outros, são vistos por praticamente todos os gerentes Exclusivo/Preferencial como adequados. Um gerente apenas alegou que o banco carece de uma identidade visual nos utensílios e outro disse que a estética dos utensílios está pior que a da concorrência.

Referente ao mobiliário, portanto, os gerentes Estilo estão mais satisfeitos que os Preferencial/Exclusivo. Já os utensílios menores são vistos de forma semelhante pelos gerentes Estilo e Preferencial/Exclusivo, estando condizentes com o espaço de trabalho.

Todos os gerentes Estilo demonstraram gostar dos seus espaços de trabalho, independente das pequenas diferenças que existem de agência para agência. É possível que isso esteja relacionado ao fato de hoje estarem num ambiente separado do saguão principal da agência, o que proporciona tranquilidade para o trabalho, e, além disso, muito mais agradável em termos de arquitetura que o restante do banco. Segundo o E17-GE:

*“É um local bom, pois não tem barulho e nem trânsito de pessoas. É possível fazer o trabalho e acompanhar o movimento do espaço Estilo, pois continuo podendo ver o que acontece ao redor”.*

Como as baias<sup>9</sup> na maioria dos novos espaços são grandes, conferindo um espaço bem mais amplo que no passado, é possível atender bem o cliente com até três acompanhantes (E18-GE). Além disso, as divisórias de vidro permitem que os gerentes consigam acompanhar o trabalho dos seus pares, o que dinamiza o atendimento dos clientes na falta de um dos gerentes (E17-GE). Para o E22-GE, o novo espaço *“é excelente, pois as dimensões, tanto do espaço físico quanto do mobiliário, são maravilhosas”.*

O que os gerentes Estilo mais gostam do seu espaço de trabalho são: a privacidade, por estarem num espaço separado do saguão da agência e com divisórias entre os demais colegas Estilo, e o mobiliário. A maioria disse que gosta muito do novo ambiente. O E12-GE explicou que os materiais usados no mobiliário e revestimentos são sofisticados, destacando um quadro de vidro com detalhes em aço inox contendo uma propaganda. Não foi possível generalizar o que eles menos gostam, pois os motivos foram variados em função das características singulares de cada agência. O E17-GE, por exemplo, achou a nova cadeira um pouco incômoda, o E21-GE e o E29-GE sentem falta de janela para o exterior e o E23-GE acha que a iluminação é fraca. Os E29-GE e E6-GE percebem que hoje eles estão mais afastados dos demais gerentes, o que é ruim para a integração.

---

<sup>9</sup> Termo usado pelo Banco do Brasil para referir-se ao novo espaço de trabalho do gerente Estilo, por ser um ambiente delimitado por divisórias de vidro jatedo de um metro e oitenta centímetros de altura, não indo até o forro, e sem porta.

No que diz respeito aos pontos facilitadores e prejudiciais aos modos de trabalhar, a maioria dos gerentes apontou a privacidade como o maior facilitador. Também teve destaque a funcionalidade, facilidade e organização do novo espaço. Segundo o E22-GE, *“as baias individuais, a decoração do espaço toda sugestiva para o público, e o serviço diferenciado, como recepção, copa e concierge, facilitam o atendimento”*. O E18-GE e o E6-GE disseram que hoje o atendimento é mais organizado em função da recepção e área de espera. Como prejudicial, não houve um ponto comum, em função das particularidades de cada espaço. Para o E17-GE, a privacidade poderia ser maior, isto é, as divisórias poderiam ir até o forro. Na AG6 o espaço cresceu e foi necessário eliminar a sala de reunião, o que é importante para o E23-GE. Para o E22-GE e o E6-GE, a falta de contato com os outros gerentes prejudica o clima organizacional.

Os gerentes Preferencial/Exclusivo também estão, na maioria, satisfeitos com seus espaços, apesar das suas respostas terem sido mais sucintas, resumindo-se a expressões como “gosto” e “é bom”. Alguns gerentes foram além, dizendo que gostam, por exemplo, da localização da mesa (E31-GPE) e da dimensão do espaço (E25-GPE). Foram colocadas algumas reclamações que não dizem respeito propriamente ao espaço físico. O E24-GPE sente muito frio por ter a mesa localizada perto da saída do ar-condicionado. Já o E20-GPE acha seu espaço muito tumultuado por ter a porta de acesso à área interna do banco ao seu lado.

O que os gerentes Preferencial/Exclusivo mais gostam em relação aos seus espaços de trabalho é a proximidade com os outros gerentes, principalmente com os do mesmo segmento, o que melhora a integração. Essa resposta esteve presente em sete das nove entrevistas. Alguns gerentes gostam, também, da visibilidade de todo o saguão da agência, que permite controlar melhor o tempo de atendimento e perceber o comportamento dos clientes que esperam pelo atendimento. O que menos gostam nos seus espaços é a exposição demasiada, o que atrapalha muitas vezes o atendimento, e o barulho, pelo alto fluxo de pessoas. Para o E19-GPE, *“o fluxo de pessoas é intenso, tanto de clientes quanto de funcionários, e isso prejudica a concentração”*. O E26-GPE disse que estar exposto é um problema quando precisa ser realizado qualquer trabalho interno do banco, pois os clientes que aguardam na espera não entendem, ou melhor, não aceitam bem isso.

Com relação ao que facilita os modos de trabalhar, os gerentes Preferencial/Exclusivo que estão nas agências maiores é ter um espaço razoável para o atendimento, o que confere um pouco de privacidade. A proximidade com os outros gerentes, ponto abordado na questão anterior, outro facilitador, pois muitas vezes eles precisam de alguma ajuda de outro colega, assim como a visibilidade da agência. O E28-GPE percebe que quando o cliente chega, o acesso é amplo e livre e, sendo assim, ele chega direto, sem problema. O que dificulta o atendimento, para a maioria dos gerentes, é a falta de privacidade. O E19-GPE disse que a plataforma é estreita e a área de espera é muito próxima. O E32-GPE mencionou o barulho demasiado, que também está relacionado à superexposição. Outros dois, o E25-GPE e o E28-GPE, acreditam que não tem ponto prejudicial.

A partir do exposto verifica-se que tanto os gerentes Estilo quanto os gerentes Preferencial/Exclusivo avaliam positivamente seus espaços de trabalho. Contudo, não houve durante as entrevistas tanto entusiasmo por parte dos gerentes Preferencial/Exclusivo se comparados aos gerentes Estilo. Enquanto os gerentes Estilo relatam como ponto facilitador do seu modo de trabalhar a privacidade de seus espaços e o mobiliário, os gerentes Preferencial/Exclusivo relatam como facilitador a proximidade com os outros gerentes e a visibilidade da agência. Enquanto que os gerentes Estilo não mencionam algum ponto específico que atrapalha o seu modo de trabalhar, não tendo sido possível também estabelecer um ponto comum prejudicial, os gerentes Preferencial/Exclusivo apontaram a superexposição, ou falta de privacidade, como o que menos gostam e como ponto prejudicial ao atendimento. A clareza por parte destes ao explicitar tal situação, mostra por traz da fala um maior descontentamento.

No final dessa seção, foi perguntado aos gerentes qual era o ambiente da agência que eles mais gostavam. Todos os gerentes Estilo disseram que gostam mais do seu espaço, devido à “tranquilidade e privacidade” (E17-GE), ao “aconchego” (E21-GE) e à “possibilidade de oferecer um atendimento diferenciado ao cliente” (E23-GE). Dos nove gerentes Preferencial/Exclusivo entrevistados, oito afirmaram ser o Estilo o melhor, por ser mais chique, ter privacidade e cores mais agradáveis. Para o E19-GPE, o atendimento Exclusivo também deveria ser assim, pois eles também atendem clientes com alta renda. O E24-GPE diz que *“O espaço Estilo é mais preparado tanto para o funcionário quanto para o cliente. A estrutura é*

*melhor e o atendimento é mais simpático*". Apenas um gerente considera seu espaço melhor que o Estilo, devido ao dimensionamento do espaço e janelas para o exterior, mas reconhece que o Espaço Estilo normalmente é o melhor e que sua agência é uma exceção, devido à restrição do espaço físico.

Quatro gerentes Estilo, mesmo após a reformulação, ainda gostariam de reformular o espaço físico, mas em pequenas coisas. Dois deles, por estarem nos espaços mais antigos, percebem que a cor bege do carpete foi inadequada e que em dois anos de uso, o piso encontra-se bastante sujo. Isso não ocorreu nas agências mais novas, pois o banco passou a utilizar um piso emborrachado, superior ao carpete. O E29-GE, que está na menor agência (AG7), acha seu espaço restrito, e o E23-GE acredita que aumentando as divisórias até o forro, teriam maior privacidade para o atendimento. Como duas das reclamações relacionam-se apenas ao tempo de uso do espaço, poder-se-ia afirmar que, no geral, não haveria necessidade de reformulação do espaço físico por parte dos gerentes Estilo.

Sete dos nove gerentes Preferencial/Exclusivo afirmaram querer mudar algo no espaço físico. Destes, quatro gostariam de ter um modelo de espaço semelhante ao Estilo. Para o E24-GPE, seria necessário *"individualizar o atendimento, personalizá-lo como o Estilo, limitá-lo visualmente e afastar as mesas dos gerentes"*. Para os outros três, a troca do mobiliário, o aumento do espaço e a colocação de divisórias ajudaria a melhorar o atendimento.

É provável que a questão da reformulação esteja vinculada à idéia que cada gerente associa com o espaço físico de trabalho e, também, ao que observa em outros bancos e, agora, no próprio banco com o novo espaço Estilo. Os gerentes Estilo associam palavras como motivador, agradável, aconchegante, funcional e privativo, ao espaço de trabalho. Praticamente todos pensam que as agências sofisticadas criadas pelos outros bancos, assim como o novo espaço Estilo, são importantes para o cliente. De acordo com o E6-GE, *"para o cliente mais exigente, um ambiente assim é imprescindível. O cliente compara o que tem no mercado. No momento que um banco oferece um diferencial, os outros devem segui-lo"*.

Os gerentes Preferencial/Exclusivo associaram palavras como funcional, moderno, confortável, agradável, silencioso e funcional ao espaço de trabalho. Observa-se que as palavras foram praticamente as mesmas utilizadas pelos gerentes Estilo. Destacam-se palavras como "moderno" e "silencioso". Todos os

gerentes vêem as agências sofisticadas como uma forma de agradar o cliente, sendo uma estratégia importante e válida. Para o E19-GPE, o cliente precisa sentir-se bem no ambiente, e este, por sua vez, tem que estar de acordo com o cliente.

A reformulação do espaço é de fato importante para os gerentes Preferencial/Exclusivo, principalmente para criar um espaço mais agradável, seguindo um pouco o padrão do espaço Estilo. Já os gerentes Estilo, em sua maioria, estão satisfeitos com o seu ambiente de trabalho.

#### **4.1.3 Análises sobre o Espaço Físico de Trabalho e os Modos de Trabalhar**

No momento pré-reformulação, os gerentes Estilo estavam mais satisfeitos que os gerentes Exclusivo/Preferencial com relação ao ambiente. A maioria dos espaços Estilo já apresentava certa privacidade, às vezes em função de divisórias de vidro, característica importante para os gerentes. Tais divisórias separavam o espaço da espera (ver fotografia 1) das mesas dos gerentes, mas ao mesmo tempo eram suficientemente permeáveis, o que possibilitava uma boa visibilidade do restante da agência por parte do gerente.

**Fotografia 1 – Espaço Estilo antes da reformulação**



Fonte: Fotografia tirada pela autora

No momento pós-reformulação, apesar de certas percepções, tanto positivas quanto negativas, terem sido semelhantes entre os gerentes, os Estilo continuaram mostrando-se mais satisfeitos que os gerentes Preferencial/Exclusivo, pois agora eles têm um espaço mais privativo. As baias individuais de atendimento passam a ser um lugar de refúgio contra o tumulto do saguão principal. Nelas, o sentimento de apropriação é intensificado. É como a casa burguesa apresentada por Josephson (1997) que, ao surgir, acomoda o indivíduo com os seus pertences, preserva sua individualidade, lhe confere estabilidade e transparência para as relações.

Para os gerentes Preferencial/Exclusivo, a transferência do espaço Estilo do saguão principal de atendimento para uma sala a parte foi percebido como positivo apenas pelos gerentes da AG2, que tiveram seu espaço (re)configurado e ampliado proporcionalmente. A entrada do novo espaço, como pode ser vista na fotografia 2, possibilita fazer uma leitura do que se encontra do outro lado. O aço escovado na lateral da porta com o logo do atendimento aplicado em tom sobre tom, juntamente com o vidro transmitem uma idéia de modernidade e sofisticação.

**Fotografia 2: Entrada Espaço Estilo depois da reformulação**



Fonte: Fotografia tirada pela autora

Na AG5 (ver fotografia 3), que é a maior, a ampliação do espaço causou uma sensação de desorganização do *layout* para os gerentes Preferencial/Exclusivo. Os atendimentos – Preferencial/Exclusivo, Pessoa Jurídica, Gerência - ficaram afastados uns dos outros e no meio do saguão restou um vazio sem aproveitamento. Nas AG6 e AG7, a simples modificação do espaço Estilo, mantendo os outros atendimentos sem alteração, também foi visto como negativo pelos gerentes do mesmo segmento. Talvez esses gerentes esperassem uma atenção mínima por parte do banco ao seu espaço de trabalho.

**Fotografia 3: AG5 – A Amplitude do Saguão de Atendimento**



Fonte: Fotografia tirada pela autora

Esse sentimento, talvez de inferioridade, indiferença ou desvalorização, confirma que as significações espaciais ao se transformarem afetam a construção das identidades dos sujeitos e suas possibilidades de subjetivação (SILVA e WETZEL, 2007).

A nova arquitetura pode ser percebida por parte desses gerentes como “militarizada” (JOSEPHSON,1997, p.148), isolando os outros gerentes que trabalham com a elite, promovendo o convívio entre os iguais e construindo um espaço de trabalho para os consumidores ricos, onde é vedada a entrada dos integrantes das outras classes sociais.

Por outro lado, pensando nos gerentes Estilo, conforme relata Silva e Wetzel (2007), as modificações do *layout* fazem com que estes ganhem maior controle de seu espaço mais nuclear de trabalho, agora freqüentado – visual e presencialmente – por apenas ele e seus clientes. Dessa forma, trabalhar torna-se mais tranqüilo, pois está afastado do tumulto do saguão principal da agência, e pode resultar um atendimento mais direcionado, pensado, objetivo, profissional e, ao mesmo tempo, amigo.

Percebeu-se que o banco, para o grupo dos gerentes Estilo, rompeu com o conceito que tinha de escritório aberto e funcional ou “*office landscape*” (FISCHER, 1993, p.93). O “escritório paisagem” é um grande espaço aberto sem divisórias ou portas, com um alto fluxo de pessoas, com muitos espaços de trabalho. O princípio de tal conceito:

Baseia-se numa idéia da comunicação que associa abertura do espaço, produtividade e desaparecimento de níveis hierárquicos (...). O escritório-paisagem é uma fonte de stress associado à impossibilidade de ter uma zona de recolhimento (...). Submete os indivíduos a uma visibilidade, uma transparência e uma banalização do espaço. (FISCHER, 1993, p.93)

Para esse autor esse rompimento é visto como positivo, já que quando o funcionário compartilha apenas um território público, ele não tem, ao menos por um momento, um território pessoal. Sendo assim, enquanto que os gerentes Estilo tiveram um grande ganho com o novo espaço, os Preferencial/Exclusivo continuaram trabalhando no escritório aberto.

Contudo, esse mesmo espaço modifica os modos de trabalhar dos gerentes Estilo, que agora precisam personalizar o atendimento para cada cliente e estudar em profundidade as suas vidas para entender seus hábitos e costumes para, conseqüentemente, oferecer produtos e serviços direcionados a eles. Como é apontado por Silva e Wetzel (2007, p. 10):

Se os lugares se reconfiguram, reconfiguram-se também os territórios: profissionais especializados e experientes precisam lidar com novas tarefas, com novas esferas de atuação; gerentes deixam de ser agentes de controle de tarefa e passam a ser mentores, canais de contato com os clientes, agentes de controle da estratégia.

Em termos de adequação, as percepções dos gerentes Estilo e Preferencial/Exclusivo foram semelhantes no momento pré-reformulação. Nas agências maiores o espaço é percebido como adequado e, na menor, como um

pouco inadequado. No momento pós-reformulação, enquanto que todos os gerentes Estilo consideram o espaço como adequado, os gerentes Preferencial/Exclusivo da maior agência (AG5) sugerem que seria necessário rever a distribuição do mobiliário, delimitando melhor as áreas, já que o novo espaço é demasiado grande.

Os parágrafos anteriores mostram que, por razões distintas, os gerentes Preferencial/Exclusivo de três das quatro agências estão menos satisfeitos com o espaço físico que os gerentes Estilo.

Com relação à arquitetura de interior, todos os gerentes, exceto os da AG4, mostraram-se insatisfeitos antes da reformulação. Eles afirmaram que as condições de piso, forro, iluminação ou acústica poderiam ser melhoradas. Os da AG4, por ser a mais nova, percebiam que ela estava em bom estado de conservação. Depois da reformulação do espaço físico, as percepções dos gerentes Estilo mudaram. Enquanto que eles pareceram estar satisfeitos com a arquitetura do novo espaço de trabalho - revestimento de parede, forro e piso – (ver fotografias 4 e 5), os gerentes Preferencial/Exclusivo continuaram insatisfeitos. Alguns deles, inclusive, já estabeleciam comparações com o Espaço Estilo.

**Fotografia 4: Arquitetura Espaço Estilo**



Fonte: Fotografia tirada pela autora

**Fotografia 5: Arquitetura Preferencial/Exclusivo**

Fonte: Fotografia tirada pela autora

Como pode ser observado nessas fotografias, no Espaço Estilo as divisórias são em madeira, as paredes têm tons claros, exceto a parede da recepção que é em tom de azul, de acordo com o logo do BB, o piso é em carpete claro, nos espaços mais antigos, ou vinílico com estampa de carpete, nos espaços mais novos. A iluminação é excelente em função da quantidade de pontos. Já no ambiente Preferencial/Exclusivo, as divisórias (quando existem) são em vidro, as paredes são brancas e azuis e o piso é em carpete azul nos locais de atendimento e em cerâmica cinza nas circulações. A iluminação muitas vezes é fraca, pois os pontos são em menor número. E, para completar, muitas vezes esse espaço carece de manutenção.

A partir disso, parece pertinente a insatisfação por parte dos gerentes Preferencial/Exclusivo, principalmente porque as diferenças dos espaços interferem na identidade corporativa. Segundo Andrade (2007), a identidade corporativa ganhou destaque nas organizações na década de 1990 e é importante quando existe muita competição no setor.

Antes da reformulação do espaço físico, tanto o mobiliário – cadeiras, mesas, armários, sofás, etc. - quanto os utensílios menores – porta-lápis, grampeador, computador, etc. - eram vistos como adequados para o trabalho bancário por todos

os segmentos de gerentes, mas podendo melhorar nos critérios de estética, ergonomia e qualidade.

Depois da reformulação, os gerentes Estilo passaram a ver o mobiliário como muito bom (ver figura 6), atendendo bem as suas necessidades. As mesas e os armários foram executados na mesma madeira das divisórias e as cadeiras são cromadas e revestidas em couro. Vários gerentes comentaram que, além das cadeiras serem mais cômodas, o revestimento em couro é bonito. Também gostam do tamanho das mesas, da quantidade de gavetas e armários que dispõem apenas para si, dos arquivos, que ficam numa sala de suporte ao lado, e da copa feita sob medida.

A maioria dos gerentes Preferencial/Exclusivo, ao contrário, fez críticas ao mobiliário, que continua o mesmo (ver figura 7). As mesas são pequenas e têm o revestimento em fórmica e as cadeiras têm estrutura metálica e revestimento em tecido azul. Apesar das considerações negativas terem sido semelhantes àquelas apontadas antes da reformulação, como estética, ergonomia e qualidade, no segundo momento foi dada uma importância muito maior.

**Fotografia 6: Mobiliário Espaço Estilo**



Fonte: Fotografia tirada pela autora

**Fotografia 7: Mobiliário Preferencial/Exclusivo**



Fonte: Fotografia tirada pela autora

No mobiliário geral da agência, como a mesa auxiliar para panfletos, também se percebe a diferença do padrão. Enquanto que a do Espaço Estilo tem os pés cromados e duas prateleiras - uma em vidro e outra em madeira -, com *design* moderno, a do atendimento Preferencial/Exclusivo tem os pés metálicos pintados e apenas uma prateleira de vidro, com *design* simples (ver fotografias 8 e 9).

**Fotografia 8: Mesa auxiliar Espaço Estilo**

Fonte: Fotografia tirada pela autora

**Fotografia 9: Mesa auxiliar Preferencial/Exclusivo**

Fonte: Fotografia tirada pela autora

Os utensílios menores, como lixeiras, foram avaliados da mesma forma pelos gerentes Estilo e Preferencial/Exclusivo. Segundo eles, estão condizentes com o espaço de trabalho. De qualquer forma, qualquer pessoa que circula nos dois espaços percebe a diferença dos padrões. As fotografias 10 e 11 mostram que enquanto a lixeira do Espaço Estilo é revestida em madeira, combinando com o mobiliário, a lixeira do atendimento Preferencial/Exclusivo é em metal e a maioria delas está mal conservada.

**Fotografia 10: Lixeira Espaço Estilo**

Fonte: Fotografia tirada pela autora

**Fotografia 11: Lixeira Preferencial/Exclusivo**

Fonte: Fotografia tirada pela autora

Foi possível fazer comparações entre vários mobiliários e utensílios, comuns nos dois espaços, mas o Espaço Estilo conta ainda com alguns únicos, como luminárias. Na recepção do espaço Estilo a luminária é de pé e na sala de cada gerente tem uma luminária de mesa, conforme as fotografias 12 e 13.

**Fotografia 12: Luminária de mesa Espaço Estilo**    **Fotografia 13: Luminária de pé Espaço Estilo**



Fonte: Fotografia tirada pela autora



Fonte: Fotografia tirada pela autora

Outros elementos como revisteiro cromado na recepção e quadro com propaganda na sala do gerente sofisticam o espaço de trabalho (ver fotografias 14 e 15).

**Fotografia 14: Revisteiro**



Fonte: Fotografia tirada pela autora

**Fotografia 15: Quadro Espaço Estilo**



Fonte: Fotografia tirada pela autora

A vegetação presente tanto na recepção quanto na sala de reuniões promove um efeito psicológico positivo, pela aproximação com a natureza (ver fotografias 16 e 17). Antes da reformulação, alguns Espaços Estilo mais reservados já tinham pequenos vasos, mas totalmente fora de padrão. Hoje os vasos foram padronizados, contribuindo para um ambiente harmônico. Segundo Andrade (2007), o uso de quadros, plantas e objetos pessoais torna o ambiente mais humano e informal. O espaço fica, então, propício para um estreitamento na relação gerente e cliente.

**Fotografia 16: Recepção Espaço Estilo**

Fonte: Fotografia tirada pela autora

**Fotografia 17: Sala de reunião Espaço Estilo**

Fonte: Fotografia tirada pela autora

Tanto os gerentes Estilo quanto os gerentes Preferencial/Exclusivo pensavam que o espaço de trabalho era bom antes da reformulação. Alguns gerentes Estilo, inclusive, mencionaram que o lugar da sua mesa era o melhor local da agência para se trabalhar. Após a reformulação, os gerentes disseram continuar gostando do seu espaço, mas apenas os gerentes Estilo demonstraram motivação, elogiando muito o espaço. Tal motivação contribuiu para uma reorganização nos modos de trabalhar. Para Wittke (2005), uma nova demanda está imposta e os gerentes devem adaptar o processo de trabalho às novas exigências, onde se utilizarão capacidades distintas, valorizando o seu trabalho.

Enquanto que a privacidade, a localização e a iluminação eram sinalizadas como os aspectos que os gerentes Estilo mais gostavam do seu espaço, não havia aspecto negativo generalizável entre eles. Após a reformulação, a privacidade, maior nesse momento em função das baias individualizadas, continuou sendo um aspecto importante e o mobiliário passou a ser percebido como algo bom. Novamente não foi exposto algum aspecto negativo relativo ao espaço.

Do que os gerentes Preferencial/Exclusivo mais gostavam no seu espaço de trabalho era da visibilidade e do que menos gostavam era da exposição demasiada. Hoje passaram a considerar importante a proximidade com os outros gerentes, para ter integração, mas continuam sem gostar da falta de privacidade. Eles consideram que alguns de seus clientes também têm uma renda elevada e que, por isso, precisariam ter um espaço reservado.

Para os gerentes Estilo, a privacidade e a proximidade com os colegas do mesmo segmento eram consideradas facilitadoras para o modo de trabalhar e a falta de visibilidade de toda a agência era vista como prejudicial. Hoje a privacidade continua sendo o principal facilitador (ver fotografia 18), mas diferentemente de antes, nada em específico é visto como prejudicial.

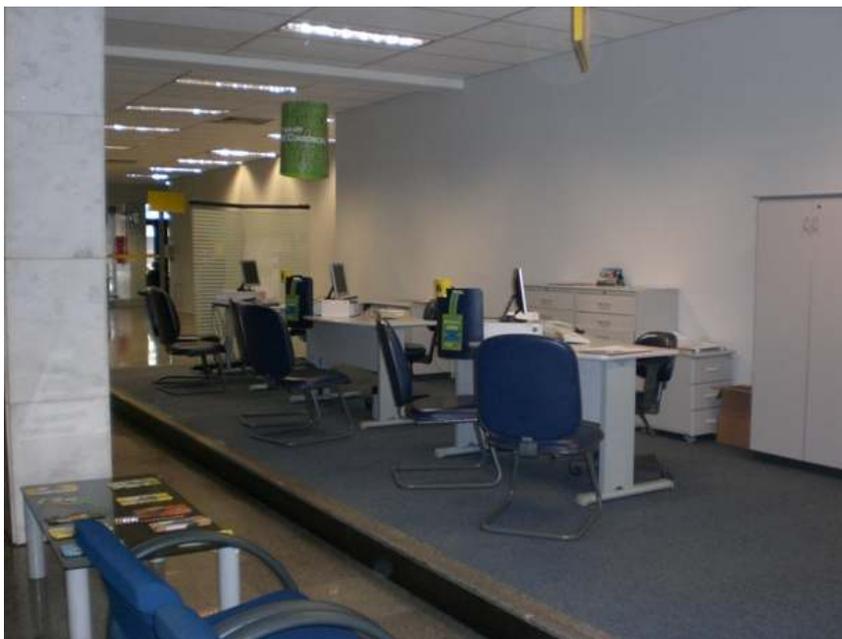
**Fotografia 18: Baias do atendimento Estilo**



Fonte: Fotografia tirada pela autora

Para os gerentes Preferencial/Exclusivo, a visibilidade era o que facilitava os modos de trabalhar e a falta de privacidade o que dificultava. Hoje, ter um espaço maior e estar próximo dos gerentes do mesmo segmento, visto que as mesas estão lado a lado e que não há divisórias entre elas (ver fotografia 19), facilita o trabalho. Por outro lado, a falta de divisórias diminui a privacidade, o que continua sendo visto por eles como algo prejudicial.

**Fotografia 19: Proximidade das mesas dos gerentes Preferencial/Exclusivo**



Fonte: Fotografia tirada pela autora

Antes os gerentes Estilo consideravam que o seu ambiente era o melhor para trabalhar e os gerentes Preferencial/Exclusivo dividiam-se entre as opiniões. Hoje praticamente todos os gerentes afirmam gostar mais do Espaço Estilo. Os que não fazem parte, em geral, almejam e estão competindo para um dia estar lá.

Praticamente todos os gerentes gostariam de mudar algo no espaço físico antes da reformulação. Os gerentes Estilo não estabeleceram um consenso, apresentando diversas possibilidades de alteração. Os gerentes Preferencial/Exclusivo sugeriram modificações ligadas ao aumento de privacidade. Hoje os gerentes Estilo sentem-se, em geral, satisfeitos, fazendo apenas considerações desprezíveis perto do que antes queriam. Já a maioria dos gerentes Preferencial/Exclusivo continua querendo reformular seus espaços e, alguns casos, estabelecem comparações com o Espaço Estilo ao dizer que seria bom ter um espaço semelhante ao Estilo.

As idéias que os gerentes associavam ao espaço físico eram de “conforto”, “praticidade”, “funcionalidade”, “acessibilidade” e “adequação”. Hoje os gerentes Estilo passaram a associar, além dessas palavras, a palavra “motivador”, e os gerentes Preferencial/Exclusivo passaram a associar palavras como “moderno” e “silencioso”. Observa-se que as palavras hoje utilizadas são contempladas apenas

pelo Espaço Estilo, ou seja, os gerentes de fora desse espaço querem o que ele oferece.

A proposta das agências diferenciadas em termos de arquitetura era vista por todos como sendo uma tendência necessária, devendo ser seguida por todos os bancos. Hoje os gerentes continuam pensando assim ao dizer que é uma forma de agradar os clientes.

A seguir é apresentado o quadro 3, visando resumir os resultados das percepções relativas aos espaço físico de trabalho e os modos de trabalhar, considerando sempre o que foi posto pela maioria dos gerentes, isto é, relevando as observações que pareceram estar vinculadas às particularidades das agências.

**Quadro 3: Relações entre o espaço físico de trabalho e os modos de trabalhar**

<b>Categoria</b>	<b>Pré-reformulação Estilo</b>	<b>Pré-reformulação Pref./Excl.</b>	<b>Pós-reformulação Estilo</b>	<b>Pós-reformulação Pref./Excl.</b>
Percepção do espaço físico de trabalho	Bom	Ruim	Bom	Ruim
Adequação do espaço físico de trabalho	Adequado	Adequado	Adequado	Inadequado
Expressão da arquitetura de interior	Ruim	Ruim	Boa	Ruim
Avaliação do mobiliário (mesa, cadeira, sofá, etc.)	Adequado	Adequado	Adequado	Inadequado
Avaliação dos utensílios de trabalho	Adequado	Adequado	Adequado	Adequado
Avaliação do local onde está a mesa de trabalho	Bom	Bom	Bom	Normal
O que mais gosta no espaço de trabalho	Privacidade	Visibilidade	Privacidade/ Mobiliário	Visibilidade/ Proximidade
O que menos gosta no espaço de trabalho	Nada específico	Exposição	Nada específico	Exposição
O que facilita o modo de trabalhar	Privacidade	Visibilidade	Privacidade	Proximidade Colegas
O que dificulta o modo de trabalhar	Pouca visão	Exposição	Nada espec.	Exposição
Ambiente que mais gosta no banco	Estilo	Nenhum específico	Estilo	Estilo
Vontade de mudar algo no espaço físico	Sim	Sim	Não	Sim
O que mudaria	Nada específico	Divisórias	Nada específico	Padrão
Idéia que associa ao espaço de trabalho	Conforto/ Praticidade	Conforto/ Praticidade	Motivador	Moderno
Percepção relativa às agências sofisticadas	Tendência	Tendência	Necessário	Necessário

Fonte: Dados de Pesquisa

## 4.2 ESPAÇO FÍSICO DE TRABALHO E RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS

Na segunda seção os entrevistados refletiram sobre a forma como o espaço físico das agências tem influenciado as relações entre os colegas e avaliaram o seu relacionamento com os demais colegas.

### 4.2.1 Descrição do Momento Anterior à Reformulação

Tanto os gerentes Estilo quanto os gerentes Preferencial/Exclusivo percebem que o espaço físico pode influenciar nas relações positiva ou negativamente. Praticamente todos comentaram que um ambiente muito compartimentado dificulta as relações e que um ambiente integrado estreita as relações, contribui para uma maior interação e intimidade, o que foi lembrado por alguns que, em alguns casos, pode não ser bom. A proximidade, segundo o E16-GPE, permite uma troca maior e auxílio por parte dos outros colegas.

Os gerentes Estilo percebem que o seu espaço físico favorece um contato próximo e facilita a comunicação entre os gerentes do mesmo segmento. Nas agências em que esse espaço é integrado com demais, percebeu-se uma boa interação. Os gerentes Preferencial/Exclusivo têm a mesma impressão. Alguns que trabalham nas agências mais segmentadas manifestam sentir falta do contato com os gerentes Estilo.

Pensando no padrão de espaço oferecido pelo BB, doze dos dezesseis gerentes entrevistados consideram que o banco oferece um mesmo espaço físico de trabalho. *“O padrão de espaço está de acordo com o tamanho da carteira de clientes, mas não há diferenciação”*, afirmou o E12-GPE. *“Dentro das possibilidades, dentro do que a estrutura oferece, sim, existe um padrão. Todos têm espaço semelhante”*. Os outros quatro, sendo três deles Estilo e apenas um Preferencial/Exclusivo, colocam que apesar do mobiliário ser padrão, existe uma diferença quanto ao dimensionamento do espaço, sendo o atendimento Preferencial o menor, seguido do Exclusivo, e sendo o atendimento Estilo o maior. O entrevistado

6 disse que o espaço de trabalho não é padrão: *“a situação do Estilo é mais privilegiada [em função da privacidade]. O atendimento preferencial parece uma selva, pois os clientes [da espera] estão muito próximos”*.

Para os gerentes Estilo, a disposição atual do mobiliário, com o uso de divisórias, favorece um relacionamento próximo com os gerentes do mesmo segmento e afastado dos demais gerentes. O E5-GE comentou que *“o relacionamento [dentro do espaço Estilo] é bem próximo, bem fácil. Sempre sabemos o que está acontecendo e essa interação facilita o atendimento”*. O E9-GE concorda com o E5-GE dizendo que *“a relação com os colegas Estilo é muito boa, pois o espaço físico permite um contato próximo”*. A exceção se dá apenas na AG2, onde a restrição de espaço, lembrando que essa é a menor agência, obriga os gerentes a estarem próximos. Por isso os gerentes Estilo dessa agência foram os únicos que não reclamaram da falta de contato com os gerentes Preferencial/Exclusivo. A partir do exposto observa-se que a disposição do mobiliário, em geral, favorece a relação entre os pares e prejudica a relação entre os gerentes dos demais segmentos.

Para os gerentes Preferencial/Exclusivo que estão nas AG1 e AG3, que são as maiores, a disposição do mobiliário às vezes prejudica o relacionamento, visto que as mesas ficam muito afastadas. O E16-GPE, por exemplo, comentou que *“as mesas estão em L e as colunas ao longo do saguão tiram a visibilidade entre os gerentes”*. Por outro lado isso é visto como positivo para o atendimento ao cliente, por conferir maior privacidade. Nas agências menores, onde as mesas estão mais próximas, os gerentes comentam que o espaço, por ser aberto e restrito, favorece a interação. Foi possível observar que esse grupo de gerentes fez apenas considerações relativas aos seus pares e não fez nenhuma consideração negativa quanto ao fato de não terem contato visual com os gerentes Estilo, o que pode estar relacionado ao fato da rotina do trabalho ser diferente e a demanda por ajuda estar vinculada apenas ao gerente do mesmo segmento.

Além da disposição do mobiliário, foi perguntado aos gerentes se o ambiente permite um contato visual entre eles e se isso é importante para o trabalho. Nas AG2 e AG4, o espaço Estilo é mais reservado e, sendo assim, não há contato visual entre os gerentes Estilo e os gerentes Preferencial/Exclusivo. Nas AG1 e AG3 não foi possível saber se o contato visual é importante, pois uns disseram que sim, que às

vezes um olhar pode responder uma dúvida, e outros disseram que só o contato visual não é suficiente. Diferentemente dos gerentes Estilo, todos os gerentes Preferencial/Exclusivo consideram importante o contato visual, em função da troca de idéia, da solução de problemas e do esclarecimento de dúvidas.

Os gerentes Estilo avaliam de forma bastante positiva as relações de trabalho no cotidiano do banco. A palavra mais usada na avaliação foi “excelente”. Os gerentes da AG4, que são os que possuem o espaço mais reservado e separado do saguão principal, contudo, foram os que se mostraram menos entusiasmados quanto a essa questão, colocando que *“as relações são normais, tranquilas”* (E15-GE). É possível inferir que por estarem mais afastados, a interação é menor com os demais colegas, podendo contribuir, conseqüentemente, para tal avaliação.

Assim como os gerentes Estilo, os gerentes Preferencial/Exclusivo também consideram boas as relações entre os colegas, mas complementam que a carga de trabalho é grande, favorecendo pequenos conflitos.

Pensando individualmente, todos os gerentes acreditam ter uma boa relação com os demais colegas. Alguns se mostraram mais envolvidos e integradores, outros se mostraram um pouco fechados, o que não significa necessariamente melhores ou piores relacionamentos, mas diferentes formas de se relacionar.

Quanto à valorização, com exceção de um que disse não ter percepção quanto a esse ponto, os demais dizem sentir-se muito valorizados pelos outros colegas.

#### **4.2.2 Descrição do Momento Posterior à Reformulação**

Para os gerentes Estilo, um bom espaço de trabalho pode favorecer bons relacionamentos e proporcionar motivação. Segundo o E22-GE, *“um bom espaço causa um bem-estar, que facilita um bom clima e melhores relações”*. O E17-GE, contudo, lembra que o espaço físico é *“um ponto que pode criar disputa, divergência, mas que são administráveis”*.

Para os gerentes Preferencial/Exclusivo, um espaço de trabalho aberto, integrado e aconchegante faz com que as pessoas convivam mais e facilita as

relações. Ao mesmo tempo, pensam que espaços mais amplos conferem certa privacidade. De acordo com o E27-GPE, quando o espaço é mais disperso, todos devem ficar mais atentos com o que acontece ao redor. Nesse caso é necessário fazer reuniões de grupo para compartilhar o dia-a-dia e continuar buscando os mesmos objetivos. O fato de estarem separados cria um afastamento. Para o E31-GPE, distâncias físicas acabam interferindo nos relacionamentos.

Pensando na influência que o espaço de trabalho hoje está favorecendo, todos os gerentes Estilo afirmam que estão muito próximos dos gerentes do mesmo segmento e afastados dos demais gerentes da agência. Muitos disseram que antes da reformulação tinham um relacionamento mais próximo. Os gerentes Preferencial/Exclusivo também fizeram a mesma colocação.

Com relação ao padrão de espaço físico de trabalho oferecido pelo BB, treze dos dezesseis gerentes entrevistados nessa etapa consideram que o banco não oferece o mesmo padrão. Um outro comentou que o espaço Estilo da sua agência só não é melhor por ser muito pequeno, mas isso se relaciona às questões singulares da AG7. Para os dois grupos o espaço Estilo é privilegiado. Dois gerentes Estilo pensam ser importante repensar também os outros espaços de atendimento, proporcionando mais conforto e privacidade para todos os gerentes (E18-GE e E22-GE). As primeiras expressões dos gerentes Preferencial/Exclusivo nessa pergunta foram de total negação. Para o E20-GPE, inclusive, essa diferenciação é negativa para as relações.

A disposição atual do mobiliário, para os gerentes Estilo, favorece a comunicação entre os gerentes do mesmo segmento. Apesar de estarem em baias individuais, como as divisórias são baixas e não existem portas, há permeabilidade dentro do espaço como um todo. Isso, acrescido do silêncio do ambiente, permite que um gerente acompanhe o atendimento do outro. Dois gerentes mencionaram que prejudica na comunicação com os gerentes de segmento diferente, porém o E18-GE afirma que o contato telefônico é suficiente.

Dos nove gerentes Preferencial/Exclusivo entrevistados, apenas um acha que a disposição do mobiliário prejudica a comunicação. Foi possível observar que ele se referia à comunicação entre os gerentes de mesmo segmento, pois as mesas estão dispostas lado a lado, configurando uma linha, o que atrapalha quando é

necessário falar com o gerente que está no outro extremo. Outro gerente disse que hoje estão mais afastados dos gerentes Estilo, o que para ele não é relevante.

Vale destacar que os dois grupos focaram mais o seu espaço de trabalho do que o espaço relativo a todos os atendimentos. Foi possível concluir que a melhor disposição de mobiliário parece ser aquela que consegue aproximar os gerentes de mesmo segmento e que houve uma percepção bastante semelhante entre todos.

Além da disposição do mobiliário, foi perguntado aos gerentes se o ambiente permite um contato visual entre eles e se isso é importante para o trabalho. Nas AG2, AG5 e AG6, os gerentes Estilo são separados por divisórias com vidro, permitindo o contato visual. Na AG7, contudo, a divisória é em madeira, não permitindo o contato visual. Para a maioria desses gerentes o contato visual é importante, *“por questões de segurança”* (E18-GE), *“para uma maior integração”* (E21-GE) e *“para conhecer mais o cliente do outro”* (E6-GE), mas enfatizam que basta o contato entre os pares. Assim como os gerentes Estilo, oito dos nove gerentes Preferencial/Exclusivo entrevistados consideram importante o contato visual entre os colegas do mesmo segmento, pela *“troca de idéia”* (E19-GPE).

As relações de trabalho no cotidiano do banco são, para praticamente todos os gerentes Estilo, de muita competição. Para o E17-GE *“o espaço pode influenciar as relações e cada um deve aprender a lidar com isso”*. Segundo o E18-GE, logo que houve a mudança para o novo espaço, tinha muitas brincadeiras que, para ele, poderiam ser interpretadas como inveja, mas que com o tempo foi superado. A maioria dos gerentes fez comentários negativos. Para o E21-GE, *“às vezes tem atritos. Hoje os colegas têm cobrado um pouco mais de nós, mas de uma forma sutil. Foi percebido mais no momento da inauguração do espaço. Acho que pesou mais a questão da separação da agência”*<sup>10</sup>. Segundo o E23-GE:

“As relações são amigáveis, normais. Mudaram um pouco depois da mudança. Quando o Estilo estava junto com os demais atendimentos, nós éramos muito requisitados e hoje parecemos um estorvo. Houve uma cobrança maior, talvez inveja”.

Os gerentes Preferencial/Exclusivo dividiram-se nas opiniões. Metade deles afirma que a competição é cada vez maior. Alguns se mostraram com medo de

---

<sup>10</sup> Ao mesmo tempo que criaram o Espaço Estilo, foi realizada uma separação dos prefixos das agências, o que implicou no fato de todos os Espaços Estilo se submeterem a uma administração diferente da agência onde estão inseridos.

perder clientes para o Estilo e, por isso, escondem a renda alta de determinados clientes. O E26-GPE disse que a concorrência é grande, pois todos querem tornar-se gerente Estilo. A outra metade acha que a criação do espaço Estilo proporcionou mais espaço, que “deu uma renovada no ambiente, o que é bom” (E27-GPE).

Pensando individualmente, a maioria dos gerentes Estilo afirmou ter uma relação normal com os demais colegas. Dois comentaram que procuram manter o mesmo tratamento de antes, apesar de terem escutado comentários negativos por parte de gerentes Preferencial/Exclusivo que categorizam os espaços como de pessoas ricas ou pobres. Estes consideram as relações como muito boas. De forma geral, percebeu-se que o segundo grupo foi mais positivo nessa questão.

Quanto à valorização, apenas um gerente Estilo comentou que antes se sentia mais valorizado pelos gerentes Preferencial/Exclusivo, que costumavam requisitá-lo. Os outros gerentes se sentem valorizados. No grupo dos gerentes Preferencial/Exclusivo, todos disseram sentir-se valorizados pelos colegas de mesmo segmento, pois existe muita troca de aprendizado entre eles.

#### **4.2.3 Análises sobre o Espaço Físico de Trabalho e o Relacionamento entre Colegas**

Seguindo a lógica estabelecida por Rolnik (1997), o dentro e o fora de cada sujeito são interligados. Quando o espaço físico de trabalho sofre uma reformulação, o dentro e o fora de cada sujeito reagem e as reações singulares de cada um, conseqüentemente, moldarão as relações interpessoais.

Antes da reformulação do espaço físico, a maioria dos gerentes dizia que um ambiente aberto promovia integração e um ambiente segmentado afastava as pessoas. Hoje os gerentes Preferencial/Exclusivo continuam pensando da mesma forma. Os gerentes Estilo, contudo, passaram a ter outra percepção. Para eles, um espaço com qualidade pode favorecer bons relacionamentos e proporcionar motivação para trabalhar. De qualquer forma, os pensamentos dos gerentes se encontram ao dizer que a criação do Espaço Estilo promoveu um distanciamento dos gerentes Estilo em relação aos demais gerentes, o que está de acordo com o pensamento de Fischer (1993, p.83):

O espaço pode ser apreendido como um vetor das interações sociais, e isso duplamente: primeiro, toda organização espacial estrutura mais ou menos diretamente ou fortemente as comunicações; em segundo lugar, ela constitui um mensageiro social sobre o grupo ou a sociedade que a ocupa, seu modo de vida e seus valores.

Os corredores e a forma como o espaço está configurado em cada agência, não constitui unicamente um sistema funcional de deslocamentos, mas “lugares reconhecidos como facilitadores de certos encontros e utilizados para evitar outros” (FISCHER, 1993, p.83). O novo Espaço Estilo facilita o encontro e o convívio dos gerentes de mesmo segmento. “Antigos colegas são excluídos do lugar e novos indivíduos [receptionista e assistente no Espaço Estilo] são incorporados, redistribuindo as parcelas de poder sobre a ação cotidiana” (SILVA e WETZEL, 2007, p.10). Além disso, esse espaço estimula representações e condutas condizentes a ele, o que está de acordo com o que Ferreira Neto (2000) destaca relativo à subjetividade, sendo ela resultante de múltiplos processos. No momento em que um processo se altera, poderão alterar-se formas de pensar e agir.

O banco, segundo a maioria, oferecia o mesmo padrão de espaço de trabalho e agora não oferece mais, sendo o Espaço Estilo um local privilegiado. Apesar de os gerentes entenderem que o banco tinha como objetivo atender melhor o cliente de alta renda, o grupo de gerentes Preferencial/Exclusivo se sente hoje preterido e, mesmo que inconscientemente, desenvolveu um dos princípios do rizoma de Deleuze e Guatarri (1995), que é o da “ruptura a-significante”:

Um rizoma pode ser rompido, quebrado em um lugar qualquer, e também retoma segundo uma ou outra de suas linha e segundo outras linhas. (...) Há uma ruptura cada vez que linhas segmentares explodem numa linha de fuga, mas a linha de fuga faz parte do rizoma. Estas linhas não param de se remeter uma às outras (DELEUZE e GUATARRI, 1995, p.18).

Esses gerentes romperam com as conexões existentes até então – bom relacionamento, metas e objetivos comuns - e, através de linhas de fuga, estabelecem novas conexões com os gerentes Estilo – relacionamento mais formal, afastado e competitivo -, o que é sentido por vários gerentes Estilo como negativo.

Fischer (1993) coloca que a atribuição do espaço se efetua segundo o sistema hierárquico e que as empresas seguem uma lógica que interliga a importância da função, o tamanho do espaço e o equipamento de trabalho. Além disso, que a maioria das vezes em que se sobe em grau, mais o tamanho e o valor

do espaço serão importantes. Sendo assim, independente de todos serem gerentes, o gerente Estilo passa a se diferenciar por ter um espaço de trabalho melhor.

Os gerentes Estilo, que já dispunham de certa privacidade, afirmavam que a disposição do mobiliário favorecia as relações entre os gerentes de mesmo segmento. Para eles, o espaço como é hoje favorece as relações da mesma forma. Para os gerentes Preferencial/Exclusivo, que em geral trabalhavam num ambiente grande e com grande fluxo de pessoas, a disposição às vezes prejudicava a relação com os pares, visto que as mesas ficavam afastadas e dispostas em forma de linha. Hoje eles continuam pensando assim.

Em duas agências existia o contato visual entre os gerentes. Enquanto os gerentes Estilo achavam o contato visual indiferente, os gerentes Preferencial/Exclusivo o achavam importante. Hoje não existe mais contato visual entre os gerentes Estilo e os demais gerentes, mas continua existindo o contato visual entre aqueles do mesmo segmento. Após as entrevistas foi possível concluir que o contato visual para os gerentes, de fato, não é importante se a carteira de clientes for diferente e se os gerentes estão subordinados a diferentes administrações, como é o caso hoje. De qualquer forma é importante destacar que “o isolamento visual ou acústico obtido pelas barreiras físicas pode criar o sentimento de estar em casa, mas pode ser sentido pelos outros como a colocação de uma distância” (FISCHER, 1993, p.96).

Todos os gerentes afirmaram que as relações entre os colegas no geral eram boas e acreditavam ter uma boa relação com os demais antes da reformulação do espaço. Além disso, todos se sentiam valorizados. Hoje, contudo, todos os gerentes percebem uma maior competição, visto que aqueles que estão fora do Espaço Estilo almejam ter a possibilidade de trabalhar lá. Para Fischer (1993, p.86):

No interior de uma organização, a extensão do território está ligada ao estatuto social de um indivíduo e serve habitualmente para valorizá-lo; assim, o lugar maior ou menor que se ocupa indica a posição mais ou menos elevada na organização e, por isso mesmo, o uso de tal local reforça por sua vez a dominação maior ou menor do indivíduo que o ocupa.

Os gerentes Preferencial/Exclusivo afirmam sentir-se valorizados pelos colegas, o que talvez sejam respostas politicamente corretas, pois foi possível constatar a criação de “proteções” por parte deles que demonstram um sentimento de desvalorização. Alguns, por exemplo, evitam compartilhar informações de forma

a não perder cliente e, muitos deles, escondem que gostariam de ser Estilo. A mudança provoca uma desestabilização exacerbada e a busca por preservar a identidade, como aponta Rolnik (1997). Surge o medo de virar um nada, caso não se consiga produzir o perfil para a nova demanda do mercado.

Tais experiências tendem, então, a ser aterrorizadoras: as subjetividades são tomadas pela sensação de ameaça de fracasso (...). Para proteger-se da proliferação das forças e impedir que abalem a ilusão identitária, breca-se o processo, anestesiando a vibratibilidade do corpo ao mundo e, portanto, seus afetos (ROLNIK, 1997, p.21).

Essa nova postura por parte dos gerentes Preferencial/Exclusivo faz com que até o contato verbal diminua, fazendo com que os gerentes Estilo percebam um distanciamento, uma exclusão. Estes, por sua vez, preocupam-se em manter as relações como eram, mas deixam claro que são pouco solicitados e que o relacionamento hoje é diferente.

O que está acontecendo, principalmente entre os gerentes Preferencial/Exclusivo é uma tentativa de dominação territorial que, de acordo com Fischer (2003), é uma forma de exercer mais influência num determinado local que em outra parte, apropriando-se do que é seu e identificando-se.

O quadro 4 resume os resultados das percepções relativas aos espaço físico de trabalho e o relacionamento com colegas, também considerando o que foi dito pela maioria dos gerentes.

**Quadro 4: Relações entre o espaço físico de trabalho e o relacionamento com colegas**

<b>Categoria</b>	<b>Pré-reformulação Estilo</b>	<b>Pré-reformulação Pref./Excl.</b>	<b>Pós-reformulação Estilo</b>	<b>Pós-reformulação Pref./Excl.</b>
Espaço de trabalho e tipo de relacionamento	Próximo entre Estilo	Próximo entre Pref./Excl.	Próximo entre Estilo	Próximo entre Pref./Excl.
Contato visual entre os gerentes	Permite	Permite	Permite (entre pares)	Permite (entre pares)
Importância do contato visual entre os gerentes	Indiferente	Importante	Importante (entre pares)	Importante (entre pares)
Padrão de espaço de trabalho para os gerentes	Igual	Igual	Diferente	Diferente
Avaliação das relações no cotidiano do banco	Excelentes	Boas	Competitivas	Competitivas
Relacionamento com os demais colegas	Bom	Bom	Normal	Bom
Valorização pelos demais colegas	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Dados de Pesquisa

### 4.3 ESPAÇO FÍSICO DE TRABALHO E RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Na terceira seção os entrevistados refletiram sobre a forma como o espaço físico influencia as relações entre eles e os clientes e expuseram suas percepções quanto aos sentimentos dos clientes frente ao espaço físico da agência.

#### 4.3.1 Descrição do Momento Anterior à Reformulação

O espaço de trabalho, para os gerentes Estilo das AG1, AG3 e AG4, que são aquelas onde o espaço Estilo está mais reservado, favorece um relacionamento próximo entre eles e os clientes. Os entrevistados comentaram que há privacidade suficiente para conversar qualquer assunto, o que cria um vínculo maior com o cliente. Os gerentes Estilo da AG2, contudo, disseram que o espaço faz com que o atendimento seja mais rápido, o que pode ser negativo no sentido de afastar o cliente. Além disso, reclamam pela falta de privacidade.

Os gerentes Preferencial/Exclusivo, diferentemente dos gerentes Estilo, trabalham em ambientes mais integrados e com menor privacidade. Sendo assim, eles colocaram que o espaço favorece um atendimento mais rápido, o que para eles é positivo, visto que a carteira de clientes é muito grande e há uma preocupação com o tempo de espera de atendimento. É claro que quando o cliente tem um assunto mais delicado, eles sentem falta de um espaço mais reservado.

Pensando em como o espaço físico influencia as relações entre os gerentes e os clientes, os gerentes Estilo vêem que um espaço mais privativo favorece um contato próximo com o cliente. Além disso, quanto menor o espaço para o atendimento, maior poderão ser o nervosismo e desconforto que o cliente passará. Por outro lado, perde-se o contato entre os pares, o que é importante quando um gerente necessita da ajuda de outro no atendimento. Os gerentes Preferencial/Exclusivo mostraram a mesma idéia dos Estilo, mas sinalizaram que ter privacidade não significa necessariamente ter um espaço separado, visto que é possível ter privacidade apenas afastando a área de espera e as mesas dos outros

gerentes. Dessa forma o cliente continua tendo um bom acesso ao atendimento e maior controle da situação de espera.

A maioria dos gerentes acredita que o ambiente influencia o tempo de permanência do cliente na agência. Dos sete gerentes Estilo entrevistados, seis percebem essa conexão. O E6-GE comentou que *“um ambiente mais aconchegante fará com que o cliente fique mais tempo, o que não deixa de ser um paradoxo se pensarmos em grandes carteiras”*. Esse gerente explicou que esse é o caso dos gerentes Preferencial/Exclusivo, que possuem muitos clientes e precisam ser mais rápidos para que o cliente não perca tanto tempo na área de espera. O E11-GE percebe que determinados clientes se sentem bem na agência e que passam por lá sem necessariamente precisar de atendimento. Ele lembrou que no dia anterior um dos seus clientes foi na agência apenas para ler o jornal. Os E14-GE e E15-GE, ambos da AG4, que já usufruem de um espaço mais reservado e aconchegante, acreditam que o ambiente agradável contribui para que alguns clientes fiquem mais tempo com eles.

Oito dos nove gerentes Preferencial/Exclusivo entrevistados também percebem a ligação do ambiente com o tempo de espera. *“Se o cliente se sente bem, certamente ele virá mais vezes na agência. Se achar o ambiente ruim, virá o mínimo possível”* (E2-GPE). O E4-GPE disse que um ambiente bom pode até amenizar a questão da espera: *“se tivesse cadeiras mais confortáveis, televisão ou jornal, eles conseguiriam se distrair e perder a noção do tempo”*.

Os gerentes Estilo que trabalham na AG4 acreditam que os clientes se sentem bem e percebem o espaço físico da agência de forma positiva. Tanto o E14-GE quanto o E15-GE, ambos dessa agência, comentaram que deve ser agradável para o cliente estar em um ambiente amplo e tranquilo. É importante lembrar que a AG4 é a que dispõe do maior espaço físico de atendimento, o que pode ter conduzido tal percepção. Os gerentes das AG1, AG2 e AG3, contudo, tem um ponto de vista oposto. O cliente, ao adentrar na agência:

*“Se sente confuso, perdido [falta de sinalização]. Em alguns momentos tem muito barulho. Acho que se gostam da agência, não é pelo espaço, mas sim pelo atendimento”*. (E5-GE)

O E6-GE, da mesma agência do E5-GE, acredita que o cliente percebe o espaço físico da agência da mesma forma que ele. Ele definiu o espaço como uma

“quermesse” em função da poluição visual e barulho. Além disso, comentou que o BB criou segmentos de cliente, porém não trabalhou o espaço para atendê-los devidamente. Os outros gerentes também chamaram a atenção para a falta de sinalização, bagunça e tumulto do ambiente.

Os gerentes Preferencial/Exclusivo da AG4 têm uma percepção semelhante à dos gerentes Estilo. Eles acreditam que a amplitude da agência diminui a sensação de tumulto e poluição visual. O E16-GPE chega a pensar que o cliente sente falta de ver mais funcionários trabalhando e clientes circulando. Já os gerentes que trabalham na 1, 2 e 3 não foram tão negativos quanto os gerentes Estilo:

*“Quando [o piso e as mesas] estão bem organizados e limpos, o cliente percebe o ambiente de uma forma positiva. Acho que, em geral, está bem, pois todos os funcionários costumam cuidar da organização”.* (E2-GPE)

O E7-GPE também acredita que os clientes percebem o espaço como organizado e bem disposto e que eles devem achar que o mobiliário está bem. Dois gerentes, contudo, alinharam-se com as percepções dos gerentes Estilo dizendo que o cliente deve sentir-se perdido pela falta de sinalizações.

Os clientes, segundo todos os gerentes, gostam de freqüentar o espaço físico da agência. O E13-GPE disse, inclusive, que alguns clientes vão até a agência apenas para passear. Alguns gerentes não sabem avaliar se isso está relacionado propriamente ao espaço ou ao atendimento prestado.

Com relação à possibilidade de alguma reformulação no espaço, dois gerentes Estilo não se sentiram em condições de responder por passar despercebido, mas os outros cinco acreditam que os clientes gostariam de fazer alguma modificação no espaço, como conferir maior privacidade para o atendimento e ampliar a área de espera. Dois dos nove gerentes Preferencial/Exclusivo percebem que os clientes estão satisfeitos e não mudariam nada, outros dois pensam que os clientes gostariam de modificar algo, mas nada em específico, e os demais citaram a ampliação dos espaços de espera e atendimento e a delimitação dos espaços.

A questão da privacidade abordada no parágrafo anterior foi reforçada quando se perguntou aos entrevistados se eles pensavam que o atendimento para clientes de maior renda deveria ser mais reservado. Os gerentes foram unânimes ao dizer que os clientes de maior renda precisam sentir-se seguros e confortáveis no

atendimento, visto que lidam com volumes maiores de dinheiro e querem um sigilo total das suas negociações. Além disso, que não gostam de ser interrompidos.

Apenas três entrevistados disseram que já ouviram reclamações ou elogios dos clientes ligados ao ambiente, que, por sua vez, estavam relacionados ao desconforto do sofá, à altura baixa das cadeiras, ao espaço reduzido e ao espaço bonito e amplo. Portanto, todas as colocações por parte dos gerentes foram a partir de suas próprias percepções, visto que nunca houve uma preocupação por parte deles em perguntar o que o cliente gosta ou não do espaço físico da agência.

#### **4.3.2 Descrição do Momento Posterior à Reformulação**

Pensando em como o espaço físico influencia as relações entre os gerentes e os clientes, os gerentes Estilo acreditam que a “privacidade” é a característica mais importante para um melhor relacionamento com o cliente. Segundo o E17-GE, *“um ambiente mais privativo vai garantir a proximidade, confiança e segurança por parte do cliente”*. O E21-GE e o E29-GE complementam dizendo que *“a privacidade faz com que os clientes se sintam mais à vontade”* e *“um ambiente diferenciado proporciona prestígio ao cliente”*, respectivamente. Os gerentes Preferencial/Exclusivo também salientaram a “privacidade”, mas alguns deixaram claro que um espaço bem dimensionado é suficiente para garanti-la.

Para todos os gerentes Estilo o novo espaço de trabalho favorece um relacionamento mais pessoal e íntimo com o cliente, permitindo um maior conhecimento da sua vida. De acordo com o E22-GE, isso contribui para a fidelização do cliente. O E6-GE acrescenta dizendo que dessa forma eles conseguem atuar como consultores de investimento.

Os gerentes Preferencial/Exclusivo, ao contrário dos Estilo, colocaram que o espaço físico favorece um relacionamento rápido e impessoal. Contudo isso não é visto como negativo, uma vez que a carteira de clientes é grande.

*“O relacionamento precisa ser rápido para não prejudicar o relacionamento com o próximo cliente da fila, que sempre tem pressa. Não tem a ver propriamente com o espaço físico, mas com as condições impostas pelo banco no atual modelo de segmentação”*. (E31-GPE)

Todos os gerentes Estilo acreditam que o ambiente influencia o tempo de permanência do cliente na agência. Alguns já têm observado que os clientes têm ficado mais tempo, às vezes ficam demasiadamente. A maioria dos gerentes Preferencial/Exclusivo concorda com os Estilo, porém dois pensam que o tempo está mais relacionado com a qualidade no atendimento prestado do que com o espaço físico.

Todos os gerentes Estilo afirmam que os clientes percebem o espaço Estilo como muito bom. Segundo o E21-GE, eles *“sentem uma diferença muito grande entre os dois espaços: os que são Estilo percebem um bom ambiente, já os outros questionam o espaço deles”*. Alguns gerentes relataram que todos os clientes que entraram no espaço pela primeira vez ficaram impressionados e disseram que gostariam de imitar algumas coisas em suas casas, o que denota o quanto a relação que o banco quer manter com os clientes se ramifica para a vida como um todo.

Os gerentes Preferencial/Exclusivo apresentaram opiniões diferentes com relação à percepção da agência pelo cliente. Cinco acreditam que os clientes percebem o ambiente como adequado. Esses gerentes trabalham nas AG6 e AG7, que são as mais novas e bem dimensionadas para o trabalho. Os dois gerentes da AG5, que é a mais antiga, afirmaram que o cliente percebe a falta de manutenção (E20-GPE) e se sente perdido, confuso com as sinalizações, dentro da agência (E19-GPE).

Os clientes, segundo todos os gerentes, gostam de freqüentar o espaço físico da agência. Alguns ressaltaram que isso se relaciona, também, com o atendimento. Para o E31-GPE, *“o cliente vai à agência, porque confia mais no olho no olho com o gerente ou não sabe resolver de outra forma”*. O E6-GE reparou que com o espaço novo os clientes têm permanecido mais na agência.

Com relação à possibilidade de alguma reformulação no espaço, a maioria dos gerentes Estilo acredita que hoje o ambiente é muito bom, não havendo necessidade de alteração. Um gerente fez uma colocação específica da sua agência que é o fato de não ter elevador para o segundo pavimento, o que dificulta a circulação de pessoas idosas. Outro disse que os caixas poderiam ser mais reservados. É provável que essas colocações tenham partido dos próprios clientes. Diferentemente dos gerentes Estilo, todos os gerentes Preferencial/Exclusivo consideram que os clientes gostariam de mudar algo no espaço físico. Não houve

um consenso nas respostas, mas foi apontado, por exemplo, “*melhorar a área de espera*” (E19-GPE e E24-GPE), “*mudar o layout*” (E19-GPE e E25-GPE), “*aumentar a sala de auto-atendimento*” (E20-GPE) e “*ter um espaço como o Estilo*” (E30-GPE).

Todos os gerentes Estilo disseram que os clientes têm elogiado muito o novo espaço. Alguns perguntam, inclusive, quem fez o projeto. Para os gerentes Preferencial/Exclusivo, alguns clientes nada comentam, outros fazem comentários pontuais negativos, manifestando desconforto em relação às rampas de acesso à plataforma de atendimento (E24-GPE), por exemplo, e os demais elogiam a iluminação natural (E27-GPE) e o dimensionamento adequado do espaço para se trabalhar (E25-GPE).

Por fim, foi perguntado aos entrevistados se eles acreditavam que o atendimento para clientes de maior renda deveria ser mais reservado. Os gerentes foram unânimes ao dizer que os clientes de maior renda precisam de privacidade no atendimento, porém alguns gerentes Preferencial/Exclusivos lembraram que isso também é importante para o cliente Exclusivo. Dois gerentes Estilo disseram que o novo espaço ainda não contempla tal privacidade, visto que só o fato do cliente entrar no espaço Estilo, já o coloca sob “holofotes” (E23-GE) e que, dentro do espaço, as divisórias baixas e o silêncio diminuem a privacidade.

#### **4.3.3 Análises sobre o Espaço Físico de Trabalho e o Relacionamento com os Clientes**

A reformulação do espaço teve o cliente como ponto de partida. Foi pensando numa aproximação do cliente Estilo com a agência que o Banco do Brasil iniciou esse processo. Como relata Sant’Anna (2001), são muitas as vantagens da rapidez e da economia de esforço físico. A internet afasta o cliente da agência física, os amplos saguões de atendimento onde os gerentes trabalham aos olhos dos clientes favorecem rápidos encontros. Porém são muitas as vantagens de fazer o caminho mais longo, observar a forma como os clientes investem seu dinheiro, descobrir os produtos e serviços que lhes interessam, interagir com aqueles que freqüentam a agência para conhecer suas preferências. Espaços mais amplos, privativos e aconchegantes podem favorecer o convívio entre gerentes e clientes.

O novo Espaço Estilo é uma estratégia de marketing por parte do BB, que ainda carece de avaliação por ser recente, mas que pode ser eficaz caso o cliente se aproxime do gerente, no que diz respeito a nova relação produção/consumo (LAZZARATO e NEGRI, 2001).

Antes da reformulação do espaço, os gerentes Estilo, por terem suas mesas em pontos mais reservados nas agências, já conseguiam ter um relacionamento próximo com seus clientes. Apesar de alguns assuntos demandarem eventualmente um sigilo maior, na maioria dos casos não havia necessidade de uma maior privacidade. Alguns gerentes chegaram a comentar que bastaria ter uma sala de reunião para oferecer maior sigilo. Os gerentes Preferencial/Exclusivo tinham um relacionamento rápido por estarem sempre expostos para os que aguardavam pelo atendimento. Como a carteira de clientes é grande, muitos viam isso como positivo.

Hoje os gerentes Estilo percebem que estão mais próximos dos clientes, conseguindo conhecer mais das suas vidas, pois a privacidade aumentou. Segundo Grisci (2008, p. 10):

O cliente é visto sob a lógica da segmentaridade, que o toma por todos os lados e direções. Naquilo que respeita aos interesses do banco, destacam-se o volume de negócios, o nível de rendimentos, o fato de serem “bons formadores de opinião” e os cargos que ocupam nas empresas.

O novo espaço para os gerentes Estilo “é um elemento de fixação que permite conhecer indivíduos [os clientes], controlá-los e vigiá-los” (JOSEPHSON, 1993, p.145), tarefa impossível de ser realizada no saguão principal de atendimento quando todos os clientes eram nômades e desconhecidos, por serem atendidos pelo primeiro gerente que se liberava.

Para conhecer melhor o cliente, contudo, não basta ter um espaço reservado. É fundamental ter conhecimento do “mundo” do cliente, para poder falar com desenvoltura e propriedade. Do gerente Estilo é demandado, portanto, características distintas para atender bem esse público. O trabalho imaterial se faz presente nesse momento. De acordo com Bessi e Grisci (2006, p.39), “é necessário que o trabalhador mobilize todo o seu potencial criativo para o projeto do capital, pois o trabalho imaterial é cognitivo, comunicacional, afetivo e ligado à linguagem”. Além disso:

Embora não resulte um bem material e durável através da produção de bens e produtos de consumo materiais como uma televisão ou um par de sapatos, o trabalho imaterial é assim considerado por produzir coisas imateriais como informação, antecipação das necessidades dos consumidores, cuidado, conforto, tranquilidade, segurança, satisfação, sentimento de bem-estar, valores, contato e interação humana, entre outros. O trabalho imaterial, nesse sentido, torna-se produtivo (GRISCI, JANOVIK e SCALCO, 2006, p. 4).

Antecipar o que o cliente necessita é hoje uma das principais atividades do gerente Estilo. Nessa nova gestão, os “clientes passam a assumir um poder maior sobre a dinâmica do trabalho, condicionando a autonomia de atuação profissional” (Silva e Wetzel, 2007, p.10). Se os gerentes correspondem à postura esperada, os clientes sentem-se seguros com o que lhes é oferecido.

Enquanto isso, os gerentes Preferencial/Exclusivo continuam tendo um relacionamento rápido e impessoal junto dos seus clientes, mas percebem que o atendimento dessa forma é positivo, visto que a carteira é grande e que esse grupo não tem capital suficiente para investir no banco. Sendo assim, o retorno financeiro para o banco estará alinhado ao número de atendimentos, isto é, quanto maior o número de atendimentos, maior o retorno.

Para todos os gerentes, independente da reformulação, o ambiente influencia o tempo de permanência do cliente na agência. Sendo este aconchegante, o cliente se sente bem e fica mais tempo e, conseqüentemente, diminui sua percepção de espera (ver fotografias 20 e 21). Os gerentes Estilo perceberam que o cliente tem ficado mais tempo no novo Espaço Estilo, pois a recepção é espaçosa, tem cores agradáveis, conta com uma recepcionista para dar informações e disponibiliza revistas, e o espaço possui sala de reuniões com acesso à internet.

**Fotografia 20: Espera Estilo**



Fonte: Fotografia tirada pela autora

**Fotografia 21: Espera Preferencial/Exclusivo**



Fonte: Fotografia tirada pela autora

A maioria dos gerentes Estilo acreditava que o cliente percebia negativamente o ambiente da agência, por estar sempre carregado de informações e ter grande fluxo de pessoas. Hoje, ao contrário, percebem que os clientes gostam muito do ambiente.

Os gerentes Preferencial/Exclusivo, apesar de concordarem com alguns pontos negativos colocados pelos gerentes Estilo, achavam que o cliente percebia o espaço da agência como adequado. Hoje, dependendo da idade da agência, algumas edificações são mais novas, com boas instalações, e outras mais antigas, carecendo de manutenção, pensam que o cliente gosta ou não do ambiente. A metade que trabalha nas agências mais novas, pensa que é adequado, e a outra metade, que carece de manutenção.

Todos os gerentes pensavam que os clientes gostavam de freqüentar o espaço físico da agência, mas a maioria deles acreditava que os clientes gostariam de fazer alguma modificação de fosse possível. Não costumava haver comentários por parte dos clientes. Mesmo assim, todos os gerentes concordavam que era importante oferecer um espaço de atendimento diferenciado e reservado para os clientes de alta renda.

Hoje todos os gerentes continuam pensando que os clientes gostam de visitar a agência, mas enquanto os gerentes Estilo pensam que não há mais necessidade de alguma alteração, todos os gerentes Preferencial/Exclusivo gostariam de mudar algo no espaço físico. Além disso, muitos clientes Estilo elogiam o novo espaço, sentindo-se valorizados. Os demais eventualmente fazem alguma colocação negativa. Todos os gerentes acham que é importante a privacidade para o atendimento de alta renda, mas alguns lembram que o cliente Exclusivo também tem renda significativa, merecendo também diferenciação.

O quadro 5 resume os resultados das percepções relativas ao espaço físico de trabalho e o relacionamento com clientes, considerando novamente o que foi dito pela maioria dos gerentes.

**Quadro 5: Relações entre o espaço físico de trabalho e o relacionamento com clientes**

<b>Categoria</b>	<b>Pré-reformulação Estilo</b>	<b>Pré-reformulação Pref./Excl.</b>	<b>Pós-reformulação Estilo</b>	<b>Pós-reformulação Pref./Excl.</b>
Espaço de trabalho e tipo de relacionamento	Rel. próximo, pessoal	Rel. rápido, impessoal	Rel. próximo, pessoal	Rel. rápido, impessoal
Relação entre ambiente e tempo de permanência	Influencia	Influencia	Influencia	Influencia
Percepção do cliente quanto ao ambiente da agência	Ruim	Adequado	Muito bom	Adequado
Gostar de freqüentar a agência (cliente)	Sim	Sim	Sim	Sim
Vontade dos clientes em mudar algo no espaço físico	Sim	Sim	Não	Sim
Comentários dos clientes sobre o espaço de trabalho	Nenhum específico	Nenhum específico	Positivos	Negativos
Relação entre cliente de alta renda e maior privacidade	Direta	Direta	Direta	Direta

Fonte: Dados de Pesquisa

#### 4.4 ESPAÇO FÍSICO DE TRABALHO E MODOS DE SER

Na quarta e última seção os entrevistados refletiram sobre a interferência do espaço de trabalho nos modos de ser e a sua apresentação frente a esse espaço imposto.

##### 4.4.1 Descrição do Momento Anterior à Reformulação

A maioria dos gerentes Estilo acredita que o espaço físico não interfere nos modos de ser: “*sou a mesma pessoa em qualquer lugar*” (E1-GE) e “*acho que não, não vejo vinculação nisso*” (E14-GE). Já os gerentes Preferencial/Exclusivo pensam ao contrário. Vários comentaram que cuidam da postura, da atitude e da fala, talvez por trabalharem num ambiente mais aberto e exposto. O E8-GPE disse que como o ambiente da agência é bom, isso exige que os gerentes usem, pelo menos, uma calça social e camisa, ou seja, o espaço influencia a forma de se vestir.

Perguntou-se a seguir se eles colocavam sua marca pessoal de alguma forma no espaço de trabalho. Afora três gerentes que relataram que sua marca estaria relacionada à bagunça ou organização, os demais gerentes disseram que não. Para

confirmar essa posição, perguntou-se, também, se eles personalizavam o espaço de alguma forma. Nenhum gerente comentou que as agências do BB têm hoje um padrão de espaço, cores, mobiliário, e sinalizadores, ou seja, que é possível reconhecê-las tanto externamente quanto internamente. Percebe-se que esse padrão de certa forma já está tão internalizado pelos gerentes que, de todos os entrevistados, apenas um, de fato, personaliza seu espaço de trabalho colando adesivos no computador. Dois gerentes comentaram que dispõem a agenda e os utensílios menores de alguma forma especial em cima da mesa, mas isso seria o máximo de personalização possível, visto que a agenda, os panfletos de propaganda, o telefone, o grampeador, entre outros, são fornecidos pelo banco e se não são iguais, são muito semelhantes. Na entrevista, alguns, inclusive, ressaltaram que a personalização *“difere do padrão que o banco espera da gente”* (E4-GPE).

É interessante observar que houve certa incoerência daqueles gerentes Estilo que afirmaram que o espaço físico de trabalho não interfere nos seus modos de ser. Será que, se o banco oferecesse um espaço mais despojado e flexível, a atitude e a postura desses gerentes seriam a mesma de agora?

Ainda nesse mesmo tópico, os entrevistados refletiram sobre o que fazem no seu espaço físico de trabalho quando não estão se sentindo bem. Todos os gerentes, independente de ser homem ou mulher, responderam que procuram apenas organizar, limpar e guardar os papéis e utensílios, exceto aquele gerente que personaliza o espaço. Este, apesar de não fazer nada no espaço, procura se retirar dele, indo até o banheiro ou simplesmente dando uma volta pela agência.

Dos argumentos acima é possível constatar que existe uma influência do espaço nos modos de ser.

A maioria dos gerentes Estilo acredita que têm uma apresentação condizente com seu cargo, mas três deles disseram que *“poderia ser melhor”* (E1-GE), *“no geral estou de acordo, mas às vezes acho que sou mais feio que a agência”* (E9-GE) e *“poderia estar melhor, usando um traje mais profissional, mas no geral acho que estou adequado”* (E11-GE). De qualquer forma, eles enfatizaram que independente da roupa procuram estar com a barba feita, no caso dos homens, e com as unhas e cabelos impecáveis, no caso das mulheres. Foi possível perceber nas entrevistas que as mulheres observam mais o que os demais colegas estão vestindo. Uma disse que tem colegas que compram roupas novas todos os meses. Já ela, em

função das despesas com os filhos, não consegue. Por isso, procura manter um visual mais clássico.

Os gerentes Preferencial/Exclusivo mostraram-se menos críticos, mas todos disseram que se vestem adequadamente, o que está relacionado à norma que rege o segmento de cliente que atendem. Ao atender um cliente de menor renda, um desses gerentes colocou que estar de terno e gravata pode intimidá-lo.

Independente da forma como se vestem, todos os gerentes consideram importante a aparência ou apresentação para o cliente. O E3-GPE disse que “a aparência é o cartão de visita, ainda é a primeira impressão a que fica”. Para o E8-GPE:

*“A aparência é tudo. No banco, na relação de serviço, é necessária a boa apresentação, mesmo fora da área de atendimento, pois tu és visto pelos clientes, superiores e subordinados”.*

Os E13-GPE, E14-GPE e E16-GPE complementaram lembrando que é importante se vestir de acordo com o perfil do cliente e prestar um bom atendimento, pois a aparência não é o único fator considerado por ele.

No cotidiano do banco, os gerentes percebem que não há diferenciação na forma de se vestir entre eles, independente de ser Estilo ou Preferencial/Exclusivo. Um dos gerentes comentou que o banco pede aos homens para usarem gravata, porém não são todos que aderem. Observando cada agência separadamente é possível perceber que dentro de cada agência, de fato, não há diferenciação, o que denota uma padronização nos modos de se apresentar, mas entre elas verificam-se pequenas diferenças. Numa agência, por exemplo, usam mais gravata que em outra.

Para finalizar este tópico, foi perguntado aos gerentes o que eles pensam da afirmação “Eu me apresento de acordo com meu espaço de trabalho”. Para os gerentes Estilo, essa afirmação faz sentido. Alguns acrescentaram que é importante, também, vestir-se de acordo com o cliente e com o cargo que ocupa. O E9-GE foi o único que pensou a afirmação assim e ao contrário, ou seja, que “O espaço se apresenta de acordo com a forma como me apresento”. Porém, pensando no banco, reconheceu que o espaço é imposto de tal forma que todos se obrigam a estarem de acordo a ele.

#### 4.4.2 Descrição do Momento Posterior à Reformulação

Três dos sete gerentes Estilo entrevistados acreditam que o espaço físico interfere nos modos de ser. O E17-GE se sente mais tranqüilo para trabalhar, pois *“ninguém está me vendo, não há pressão dos clientes que estão na espera. Também me sinto mais motivado”*. Já o E18-GE passou a gastar mais dinheiro em roupa para estar sempre bem. Assim como o E18-GE, o E22-GE pensa que deve estar à altura do espaço físico e que *“a apresentação e a comunicação devem estar alinhadas”*. De qualquer forma, a maioria diz que não interfere, ao contrário dos gerentes Preferencial/Exclusivo. Estes, por sua vez, comentaram que o ambiente é aberto e todas as pessoas os enxergam, obrigando-os a estar com boa postura (E20-GPE) e a falar baixo (E27-GPE). O E25-GPE se sente seguro para atender, pois tem controle de quantos clientes o aguardam em função da boa visibilidade.

Com relação à colocação de marca pessoal no espaço físico, praticamente todos os gerentes afirmaram que seu espaço não tem marca. Alguns disseram, como no momento anterior à reformulação, que a bagunça ou a organização da mesa talvez pudessem ser a sua marca pessoal. Dos nove gerentes Estilo entrevistados, oito personalizam o seu espaço de trabalho com fotos de familiares, pequenos enfeites, vidros com balinhas e planta. É importante destacar que esses objetos estão bem expostos ao cliente. Diferentemente dos gerentes Estilo, os gerentes Preferencial/Exclusivo não costumam personalizar o espaço. Apenas dois deles disseram ter algum objeto pequeno (E24-GPE e E27-GPE), porém sempre longe da visão do cliente, já que o banco exige um padrão. Percebe-se que os gerentes Estilo demonstram bastante satisfação ao mostrarem seus pertences e alguns lembraram que antes não colocavam nada pessoal nas mesas.

Os entrevistados também refletiram sobre o que fazem no seu espaço físico de trabalho quando não estão se sentindo bem. Dois colocam um cheirinho no ambiente. Nove disseram que nada fazem. Os demais procuram organizar, arquivar e guardar tudo o que está pendente ou dar uma volta pela agência.

Foi possível constatar que o espaço influencia nos modos de ser. Enquanto que os gerentes Preferencial/Exclusivo causam a impressão de mais contidos, os gerentes Estilo parecem mais seguros e determinados.

Todos os gerentes afirmaram ter uma apresentação condizente com o espaço de trabalho. Alguns salientaram que já se vestiam assim antes (E18-GE e E29-GE). O E20-GPE destacou que, se o ambiente de trabalho é pior, as pessoas tendem a relaxar na apresentação e que, se trabalhasse no espaço Estilo, se exigiria mais. Apesar das manifestações terem sido semelhantes, foi possível observar que todos os gerentes Estilo estavam bem vestidos, enquanto que havia certa informalidade no grupo dos gerentes Preferencial/Exclusivo.

Independente da forma como se vestem, todos os gerentes consideram importante a aparência ou apresentação para o cliente. O E27-GPE disse que *“a aparência transmite confiança, segurança e ética”*. Para o E30-GPE, a aparência é a primeira coisa que o cliente analisa e ela pode aproximar ou afastar as pessoas. O gerente E17-GE lembrou que dependendo do cliente pode ser importante ou não, mas que a higiene é fundamental.

No cotidiano do banco, somente um gerente Estilo percebe que há diferenciação na forma dos gerentes se vestirem de acordo com o segmento que atendem. Os outros todos percebem a existência de um padrão. Metade dos gerentes Preferencial/Exclusivo, contudo, acham que os gerentes Estilo se vestem melhor. Segundo o E20-GPE, *“apesar de a diferença ser sutil, os gerentes Estilo têm uma apresentação mais cuidadosa”*. Para o E30-GPE, *“o gerente Estilo se veste bem mais elaborado. Logo abaixo vem o Exclusivo, que tem quase o mesmo padrão e, por último, o Preferencial”*.

Para finalizar este tópico, foi perguntado aos gerentes o que eles pensam da afirmação “Eu me apresento de acordo com meu espaço de trabalho”. Para oito dos nove gerentes Estilo entrevistados, essa afirmação faz sentido. O E17-GE disse que a apresentação é um reflexo do espaço de trabalho. Logo, se o espaço é bonito, as pessoas se apresentarão bem. Um gerente apenas discordou ao afirmar que a apresentação vai de acordo com a demanda, com o tipo de cliente que se atende (E6-GE). Os gerentes Preferencial/Exclusivo pensam da mesma forma que os Estilo. Oito concordaram e um apenas discordou da afirmação. *“Um ambiente melhor vai exigir mais”*, afirmou o E27-GPE.

#### 4.4.3 Análises sobre o Espaço Físico de Trabalho e Modos de Ser

O espaço arquitetônico tem a capacidade de configurar comportamentos, estimular ações e reações (ROTH, 1999). Sendo assim, a reformulação de um espaço físico necessariamente produz novas subjetividades.

Antes da reformulação do espaço físico os gerentes Estilo pensavam que o espaço físico não interferia nos modos de ser, diferentemente dos gerentes Preferencial/Exclusivo, que por estarem mais expostos aos clientes cuidavam mais da postura e da fala.

Hoje os gerentes Estilo afirmam que estão mais descontraídos por terem uma sala totalmente reservada, o que lhes confere autonomia. Atender ao público de maior renda torna o trabalho diferente, pois ter dinheiro significa ter inúmeras possibilidades de consumo, o que caracteriza diferentemente os sujeitos. Esse trabalho imaterial, segundo Grisci, Janovik e Scalco (2006, p.4), é positivo:

Mobiliza aspectos intelectuais e afetivos dos trabalhadores em geral. Anuncia liberdades ampliadas pela diminuição da alienação do trabalho e das fronteiras e dos meios de confinamento, uma vez que passa a solicitar características como iniciativa, inteligência, cooperação, domínio do processo, tomada de decisão, envolvimento afetivo e diálogo com os clientes.

Porém é possível pensar, também, em pontos negativos relativos a tal trabalho, no sentido em que o trabalhador tem que estar engajado, mobilizado e totalmente disponível para as demandas que lhe serão solicitadas. Os gerentes Estilo passam a desempenhar novas funções.

Enquanto isso, os gerentes Preferencial/Exclusivo continuam contidos, cuidando dos gestos, dos movimentos e das falas, sentindo que o espaço interfere nos seus modos de ser. Quanto maior for a fila de espera, mais rápido deverá ser o atendimento prestado. Dessa forma, até mesmo sair da mesa de trabalho para buscar algo pode ser criticado pelos clientes que aguardam para serem atendidos.

Como diz Fischer (2003, p.91), “a organização funciona como um jogo de espaços em que a própria arrumação deles [tornando visíveis os que têm que executar as tarefas] revela-se como uma estrutura de vigilância baseada na visibilidade dos indivíduos”. Dessa forma, os gerentes Preferencial/Exclusivo estão

mais dominados, seja pelos outros colegas, que observam e podem julgar suas condutas, seja pelos clientes que esperam para ser atendidos, exercendo uma grande pressão.

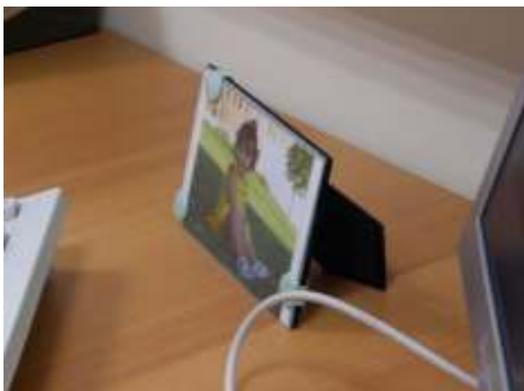
Metade dos gerentes Estilo acredita que o espaço físico influencia na forma de se vestir, mas durante a realização das entrevistas percebeu-se uma melhora no visual de praticamente todo o grupo desses gerentes. Além disso, eles disseram estar mais motivados.

De acordo com Ferreira Neto (2000, p.107), “existe uma indissociabilidade entre o social e a produção de subjetividades. A subjetividade não é o outro do social, mas é constituída por ele. E essa relação possui dois vetores”. Sendo assim, de um lado encontraremos a subjetividade individualizada que através do consumo de bens materiais se sente feliz. Esse é o gerente Estilo, que hoje gasta mais em roupas para estar de acordo com o seu espaço de trabalho. De outro lado, encontraremos processos de produção de subjetividade de resistência, que hoje é o caso de alguns gerentes Preferencial/Exclusivo, que continuam vestindo-se da mesma forma, alegando que no seu espaço não há necessidade de cuidar tanto da apresentação.

Praticamente nenhum gerente considerava que seu espaço físico tinha alguma marca pessoal. Hoje percebem o espaço da mesma forma. Antes eles não personalizavam seu espaço, alegando que o banco gosta de tudo padronizado. Atualmente, contudo, praticamente todos os gerentes Estilo personalizam seus espaços seja com porta-retratos, seja com pequenos objetos pessoais (ver fotografias 22 e 23). Além disso, gostam de os terem bem a mostra para que qualquer pessoa que adentra nas suas salas possa vê-los. Já os gerentes Preferencial/Exclusivo não personalizam os seus espaços físicos de trabalho.

De acordo com Fischer (2003), a personalização do espaço de trabalho é uma atitude que pode apresentar-se de diferentes formas: nova decoração, ornamentação, redistribuição do mobiliário ou construção de barreiras mais ou menos visíveis. Através dela um indivíduo expressa sua liberdade e poder. Quanto mais ele personaliza seu espaço, mais demonstra ter autonomia.

**Fotografia 22: Porta-retrato gerente Estilo    Fotografia 23: Pedrinhas e baleiro gerente Estilo**



Fonte: Fotografia tirada pela autora



Fonte: Fotografia tirada pela autora

Percebe-se que o novo espaço fez uma alteração no tipo de território de cada gerente. Antes os gerentes compartilhavam um “território público” (FISCHER, 1993, p.85) – saguão principal da agência freqüentado por todos os clientes –, onde os comportamentos, as normas, os costumes e a arrumação do espaço, eram regidos pelo banco. Hoje os gerentes Estilo passaram a ter no banco um “território primário” (FISHER, 1993, p.85), isto é, a sala individual passa a ser claramente reconhecida como pessoal, o que “assegura uma função de intimidade (...) e pode ser defendido contra qualquer intrusão” (FISCHER, 1993, p.85). Essa diferença parece contribuir para uma segurança maior por parte dos gerentes Estilo.

Os gerentes, antes da reformulação, não conseguiam, ou não se sentiam à vontade para intervir no espaço. Segundo Fischer (1993), o espaço é objeto de práticas e de intervenções diversas, isto é, ele pode – e deve - ser apropriado. O sujeito ao apropriar-se do espaço mostra que não é passivo, podendo exercer um domínio físico e/ou psicológico. Essa apropriação resulta em auto-estima e confere motivação, que é o que os gerentes Estilo demonstram hoje.

Quando não se sentiam bem, os gerentes costumavam organizar a mesa e selecionar papéis desnecessários para colocar fora. Hoje eles continuam sem nada fazer em relação ao espaço quando não se sentem bem.

A maioria dos gerentes acreditava que, antes da reformulação, se vestia adequadamente e, em geral, se vestiam de forma semelhante, não sendo possível distinguir qual era de cada segmento. De qualquer forma, os gerentes Estilo pareciam um pouco mais críticos. Independente da roupa que vestiam, percebia-se

a preocupação em estar com uma boa higiene, isto é, cabelo cortado, unhas e barba feitas.

Hoje todos os gerentes continuam pensando que se vestem de acordo com o que é exigido, porém observa-se um cuidado muito maior e uma apresentação melhor entre os gerentes Estilo, principalmente entre as mulheres, que se vestem num padrão superior que a maioria das demais gerentes. A questão da importância da beleza física e da apresentação no contexto bancário foi abordada por Grisci, Becker, Scalco e Kruter (2008, p. 12):

Os artefatos que adornam os corpos implicam gastos aos bancários. Incluem, entre outros, *necessary* de marca, camisa social com as iniciais do nome, abotoaduras, cabeleireiros renomados, maquiagem mais cara, determinados tipos de cores, uso de aparelho ortodôntico.

Esses autores apontam como pertinente tal questão no conjunto das características que configuram o trabalho imaterial no contexto bancário. Os sujeitos, independente do sexo e da idade, passam a investir no trabalho através do seu visual. E os bancos utilizam-se da beleza física dos seus funcionários para valorizar sua imagem projetada na sociedade (GRISCI, BECKER, SCALCO e KRUTER, 2008).

Alguns gerentes Preferencial/Exclusivo também sinalizaram que os gerentes Estilo se apresentam num padrão melhor. Conforme sinalizado por Josephson (1997), nos espaços privativos e excludentes surge um leque de valores que se pode articular com um narcisismo coletivo. Os gerentes Estilo, ao conviver somente com um público diferenciado, além de estar num ambiente sofisticado, inevitavelmente procuraram estar no nível dos clientes, para ter algo em comum. Essa alteração na apresentação está vinculada à segmentaridade (DELEUZE e GUATARRI, 1996, p.84). Esses autores afirmam que “somos segmentarizados por todos os lados e em todas as direções”, que o vivido é segmentarizado espacial e socialmente no habitar, circular, trabalhar, brincar, que “ora os diferentes segmentos remetem a diferentes indivíduos ou grupos, ora é o mesmo indivíduo ou o mesmo grupo que passa de um segmento a outro”.

A aparência era e é considerada por todos os gerentes como importante para o cliente. Além disso, todos pensavam que é importante estar de acordo com o seu espaço de trabalho e hoje mantém a mesma posição.

O quadro 6 resume os resultados das percepções relativas ao espaço físico de trabalho e os modos de ser, considerando mais uma vez o que foi dito pela maioria dos gerentes.

**Quadro 6: Relações entre o espaço físico de trabalho e os modos de ser**

<b>Categoria</b>	<b>Pré-reformulação Estilo</b>	<b>Pré-reformulação Pref./Excl.</b>	<b>Pós-reformulação Estilo</b>	<b>Pós-reformulação Pref./Excl.</b>
Influência do espaço físico no jeito de ser	Não influencia	Influencia	Influencia/ Não influencia	Influencia
Espaço de trabalho e marca pessoal	Não possui	Não possui	Não possui	Não possui
Personalização do espaço de trabalho	Não possui	Não possui	Possui	Não possui
Atitude no espaço físico quando não se sente bem	Organiza	Organiza	Organiza	Organiza
Aparência em relação ao espaço físico	Poderia ser melhor	Adequada	Adequada	Adequada
Relação entre aparência/apresentação e cliente	Importante	Importante	Importante	Importante
Vestimenta dos gerentes	Padrão	Padrão	Padrão	Padrão/ Diferente
Relação entre apresentação e espaço físico de trabalho	Direta	Direta	Direta	Direta

Fonte: Dados de Pesquisa

Das análises desenvolvidas se depreende que, no contexto bancário, a reformulação dos espaços físicos das agências – que, no caso do Banco do Brasil, se representa pela criação do Espaço Estilo com uma arquitetura diferenciada – demanda novos modos de trabalhar e de ser dos gerentes bancários. Por mais que os gerentes tenham afirmado que a reformulação do espaço é positiva para o banco, ao comparar os momentos antes e depois, percebeu-se que os relatos ao longo das entrevistas estiveram desconectados a essa afirmação, sendo necessário interpretar cada fala e atitude com um olhar afastado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Elali (2006), as ações humanas são frutos do intercâmbio entre a pessoa e o ambiente, os quais se influenciam mútua e continuamente. Sendo assim, a concepção dos espaços de trabalho não tem somente um caráter espacial, sendo eles parcialmente responsáveis pela construção dos sujeitos. Esses espaços influenciam a existência humana por meio de equipamentos materiais e imateriais, gerando promoções, segregações e outros tipos de produção e criação em todos os sentidos. São máquinas produtivas que trabalham tanto no sentido de uniformizar comportamentos quanto no de criar novas singularizações, já que são nesses espaços que os fluxos produtivos e as relações entre colegas e clientes acontecem, se conectam, se vinculam e desvinculam entre si.

Um lugar pode impor aos indivíduos uma maneira de viver suas relações. O espaço de trabalho existe como uma categoria simbólica que evoca uma identidade, estatutos, trocas, e convida a um comportamento conforme à maneira pela qual ele foi concebido, desenhado ou agenciado (FISCHER, 1993). Dessa forma, o gerente bancário não pode ser entendido a partir da idéia de um sujeito fixo e historicamente transcendente, pois ele é um sujeito em construção, dependente dos recursos imediatos disponíveis no tempo-espaço.

A recente reformulação dos espaços de trabalho, implantada em várias agências do Banco do Brasil a partir da criação do Espaço Estilo, resultou em modificações na organização, nos modos de trabalhar e de ser dos gerentes, no relacionamento entre gerentes Estilo e Preferencial/Exclusivo e no relacionamento entre esses gerentes e clientes, tendo sido anunciada como facilitadora e motivadora, pelos gerentes Estilo, ao referirem-se aos seus modos de trabalhar, e um tanto frustrante, para os gerentes Preferencial/Exclusivo.

Tal reformulação se faz notar, de imediato, naquilo que é mais visível aos olhos, como atestam as fotografias apresentadas nas seções de análise dos resultados. A comparação das mudanças arquitetônicas ocorridas em apenas uma parte da agência e evidenciadas na perspectiva fotográfica entre as diferenças nos

espaços de trabalho dos atendimentos Preferencial/Exclusivo e Estilo, seja no dimensionamento do espaço e privacidade, seja nos revestimentos de parede, piso e forro ou no padrão do mobiliário, condiz com o que a literatura apresenta em termos de espaços de trabalho e produção de subjetividade. Considera-se, portanto, que é através da arquitetura que em primeiro lugar o Espaço Estilo se destaca dentro de uma agência convencional do Banco do Brasil.

Alinhada a nova proposta arquitetônica evidencia-se o trabalho imaterial, característico no setor bancário desde a inserção das tecnologias de informação e comunicação. A reformulação do espaço contribuiu para estreitar essa ligação entre o trabalho bancário e o conceito de trabalho imaterial proposto por Lazzarato e Negri (2001), ao tomar como produtiva a relação que os gerentes Estilo do BB passaram a estabelecer com seus clientes, a partir da mobilização de características que lhes são inerentes, como capacidade de antecipação das necessidades individuais, percepção dos gostos e formas de vida, boa apresentação, capacidade de comunicação, entre outras. O novo modo de gestão – Modelo de Segmentação de Clientes ancorado na Reformulação do Espaço Físico – passou a demandar essas características dos gerentes Estilo como exigência à produtividade.

Dessa forma, a nova configuração do espaço contribuiu para moldar outras formas de trabalhar e de ser dos trabalhadores bancários - gerentes Estilo -, solicitando-lhes: flexibilidade; adaptabilidade; conhecimentos extras; qualificação, principalmente no tema investimentos, já que hoje prestam consultoria financeira; autonomia para diversas decisões, por ser esse público de clientes mais exigente; boa apresentação e afetividade nos relacionamentos, visando uma aproximação com o cliente.

Toda essa adaptação tem sido um grande desafio para esses gerentes, mas o novo território tem-lhes ajudado a superá-lo. Até então, tanto os gerentes Estilo quanto os gerentes Preferencial/Exclusivo dispunham de um espaço pessoal, ou seja, tinham a possibilidade de definir os limites entre o seu espaço e o mundo à sua volta, mas hoje apenas os gerentes Estilo têm um território que preserva uma parte do espaço exterior onde cada um pode exercer controle. Como sinaliza Silva e Wetzel (2007), quanto mais privados ou primários forem os territórios, ou menos públicos, maior o controle direto o indivíduo tende a exercer. Além disso, ele tende a estar menos subordinado a regras ou instituições sobre o seu acesso e uso.

Embora tenha havido um consenso na aprovação do novo espaço por todos os gerentes, visto que foi dito pela maioria que a reformulação do espaço foi positiva, percebeu-se ao longo das falas dos gerentes Preferencial/Exclusivo certo descontentamento com a realidade atual. O excesso de exposição, causando falta de privacidade, o posto de trabalho aparentemente desprestigiado, já que na maioria das agências esse espaço de atendimento continua igual ao momento anterior à reformulação, e a falta de um território pessoal, aquele espaço onde possam apropriar-se e exercer algum domínio, inibem qualquer movimento por parte deles que fuja aos padrões esperados pelo banco. Talvez seja esse o motivo pelo qual eles afirmaram não perceber mudança no seu comportamento no momento posterior à reformulação do espaço físico. Com relação à privacidade, que foi uma palavra citada inúmeras vezes nas entrevistas, é válido sinalizar que um grande desafio para os arquitetos é conciliar privacidade e visibilidade nos projetos de arquitetura, pois a maioria dos gerentes destaca essas duas características na avaliação de um ambiente.

A condição desses gerentes diante da situação imposta mostra que o jogo de força principal não é o que se trava entre superiores e subordinados, na hierarquia formal, até porque hoje os gerentes Estilo encontram-se subordinados a uma outra administração, mas entre eles e os gerentes Estilo, visto que há uma competição por detrás das relações para assumir tal nível de gerência. Isso significa que o relacionamento entre os gerentes, de certa forma, mudou, por mais que tenha havido um esforço por parte dos gerentes Estilo para mantê-lo como anteriormente. Essa alteração foi percebida mais fortemente na AG2, que no momento da realização das entrevistas era a que tinha seu espaço físico reformulado há menos tempo - um mês.

Em relação à categoria tempo, é importante destacar que no mundo do trabalho contemporâneo, os avanços tecnológicos, impulsionando a informática e comunicação, possibilitaram que os trabalhadores mostrassem rizomáticos, conectados com qualquer ponto, em velocidades surpreendentes. A velocidade das mudanças faz com que os acontecimentos, independente da sua importância, sejam em pouco tempo internalizados e naturalizados pelos indivíduos. É talvez por isso que tenha sido possível verificar posições e sentimentos semelhantes entre os gerentes entrevistados, porém em diferentes níveis de satisfação ou insatisfação,

mais latente entre aqueles que trabalham no Espaço Estilo mais novo – reformulado há um mês – e mais sutil, entre aqueles que trabalham nos espaços mais antigos – reformulados há mais de um ano.

Com relação aos clientes Estilo, as transformações arquitetônicas do novo espaço físico estão lhes oferecendo aconchego, conforto, valorização, segurança para lidar com os investimentos, enfim, um bem-estar para consumir os serviços financeiros. Para esse grupo, a arquitetura bancária diferenciada contribui para uma nova relação produção-consumo, apresentada por Lazzarato e Negri (2001), mostrando-se produtiva, uma tendência competitiva que os bancos vem adotando e que os gerentes concordam que é necessária. O cliente Estilo, que é mais exigente, intervém de maneira ativa nessa nova lógica, sinalizando como deve ser o fluxo de comunicação e a condução do atendimento por parte do gerente, o que passa a definir os processos e auxilia na criação de produtos ou serviços específicos às suas necessidades. O “Boletim Estilo”, que é um panfleto contendo diversas informações, como a rentabilidade de todos fundos de investimentos oferecidos pelo BB, e é enviado para as residências de cada cliente, já é um exemplo de um serviço criado especificamente para esse segmento de cliente.

Para a maioria dos clientes Preferencial/Exclusivo, a partir de seus comentários, parece ficar a vontade de tornar-se um cliente Estilo, para usufruir das instalações e do atendimento mais personalizado.

As relações entre banco e cliente definitivamente mudaram. A máxima de que não é mais o cliente que depende do banco, mas o contrário, em função dos inúmeros bancos que competem no mercado, provocaram mudanças para esse setor ao longo dos últimos anos, o que tem levado os bancos, independente de ser público ou privado, a direcionarem seus esforços na fidelização de clientes com maior poder aquisitivo. Nessa relação de consumo, lucra mais aquele que vender a maior quantidade de produtos e serviços. Assim, do entendimento do cliente como um investidor em potencial emerge a relação direta entre o trabalho bancário, a arquitetura bancária e a produção de subjetividade, que, em linhas gerais, é a mobilização dos bancos para oferecer um espaço físico diferenciado para os clientes, influenciando diretamente os modos de trabalhar e ser dos gerentes que atuam nesse espaço.

Consideram-se como limitações desta pesquisa a impossibilidade do acompanhamento da reformulação do espaço físico em um grupo maior de gerentes, em diferentes agências e em diferentes momentos – um mês, seis meses, um ano, por exemplo -, no sentido de compreender como a passagem do tempo pode maximizar ou minimizar os impactos percebidos, e a impossibilidade de verificar os efeitos da reformulação para os clientes.

Para estender e aprofundar a compreensão do tema sugere-se, a partir dessa dissertação, a realização de pesquisas longitudinais/seccionais/comparativas entre os modos de trabalhar e ser dos gerentes bancários em um grupo maior e diversificado de agências do Banco do Brasil, ou em diferentes bancos que tenham também realizado reformulações no espaço físico de atendimento ao cliente. Tais pesquisas permitem generalizações sobre categorias de espaços e tipos de ambientes construídos.

Sugere-se, também, desenvolver pesquisas junto aos clientes dos dois segmentos, com o objetivo de verificar o nível de satisfação deles frente ao novo espaço e, conseqüentemente, saber se todo esse investimento é válido.

Tendo em vista a complexidade do tema e de suas múltiplas entradas, esta dissertação resulta de um olhar singular em torno da realidade de um banco, a partir de experiências no campo da administração e da arquitetura, e conduzido pelas escolhas da autora. Esta pesquisa contribui para a teoria e prática em administração ao possibilitar uma ampliação do campo de visão relativo aos impactos que as configurações do espaço físico de trabalho acarretam nos trabalhadores bancários, e pretende somar-se a outros estudos desenvolvidos neste mesmo banco que dirigiram seus esforços para a compreensão do tema trabalho bancário e produção de subjetividade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Cláudia M. A. de. **A História do Ambiente de Trabalho em Edifícios de Escritório**: Um Século de Transformações. São Paulo: C4, 2007.

BAMBU BRASILEIRO: **Banco de dados**. Disponível em: <<http://www.bambubrasileiro.com/>>. Acesso em 01 out. 2008.

BANCO DO BRASIL: **Banco de dados**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/>>. Acesso em 30 out. 2007 e em 25 fev. 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização**: as conseqüências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BESSI, Vânia G.; GRISCI, Carmem L. I. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. In: **Sociologias**. Porto Alegre: ano 6, nº12, jul/dez 2004, p. 160-200.

BESSI, Vânia G.; GRISCI, Carmem L. I. Trabalho Imaterial e resistência na contemporaneidade. In: **Boletim da Saúde**. Porto Alegre: Escola de Saúde Pública/RS, v. 20, n. 1, 2006.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHING, Francis D. K. **Arquitetura, forma, espaço e ordem**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

CORAZZA, Gentil. **Crise e reestruturação bancária no Brasil**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2000.

DELEUZE, Gilles e GUATARRI, Felix. 1933: micropolítica e segmentaridade. Tradução de Suely Rolnik. In: DELEUZE, Gilles e GUATARRI, Felix. **Mil Platôs**: capitalismo e esquizofrenia. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1996, v.3, p. 83-115.

DELEUZE, Gilles e GUATARRI, Felix. Rizoma. Tradução de Aurélio Guerra Neto. In: DELEUZE, Gilles e GUATARRI, Felix. **Mil Platôs: capitalismo e esquizofrenia**. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1995, v.1, p. 11-37.

DIEESE. **Conjuntura, resultados, remuneração e empregos**: subsídios para discussão na 3ª Conferência Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro. Elaborado pelo DIEESE – Linha Bancários. São Paulo: DIEESE, 2001

DOURADO, Elziane Olina. Reestruturação nos bancos e a ação do Serviço Social. In: MOTA, Ana Elizabete (Org.). **A nova fábrica de consensos: ensaios sobre a reestruturação empresarial, o trabalho e as demandas ao serviço social**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

ELALI, Gleice A.. Uma contribuição da psicologia ambiental e discussão de aspectos comportamentais da avaliação pós-ocupação. In: **Pós: Revista do Programa de Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo da FAUUSP**. São Paulo, n. 20, p. 158-169, Dez/2006.

FERREIRA NETO, João L. Subjetividades contemporâneas: algumas contribuições de Deleuze. In: **Revista Plural**. Belo Horizonte: n.13, p.105-113, mar. 2000.

FISCHER, Gustave-Nicolas. Espaço, Identidade e Organização. In: CHANLAT, Jean-François (Org.). **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. V. 2. São Paulo: Atlas, 1993.

GARCÍA, Beatriz M. Las nuevas formas de organización del trabajo: obstáculo para la construcción de uma identidad. In: SCHAVARSTEIN, Leonardo e LEOPOLD, Luis (org.). **Trabajo y Subjetividad: entre lo existente y lo necesario**. 1ª Edição. Buenos Aires: Paidós, 2005.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAURS, Martin W. e GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GRISCI, Carmem L. I. **Trabalho, tempo e subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário**. 2000. 314 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

\_\_\_\_\_. Dos Corpos em Rede às Máquinas em Rede: Reestruturação do Trabalho Bancário e Constituição do Sujeito. In: **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. Rio de Janeiro: n. 1, p. 87-108, 2003.

\_\_\_\_\_. Trabalho Imaterial, Controle Rizomático e Subjetividade no Novo Paradigma Tecnológico. In: **RAE Eletrônica**, v. 7, p. 4, 2008.

GRISCI, Carmem L. I.; JANOVIK, Mayara S.; SCALCO, Priscila D. Modos de Trabalhar e de Ser de Motoboys: a Vivência Espaço-Temporal Contemporânea. In: **XXX EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Salvador: Anais do XXX EnANPAD, 2006.

GRISCI, Carmem L. I.; BECKER, João L.; SCALCO, Priscila D.; KRUTER, Gabriela E. A Beleza Física no Contexto do Trabalho Imaterial Bancário. In: **XXXII EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Anais do XXXII EnANPAD, 2008.

HENNES, Anna M. **Evolução da Tipologia Bancária**. 2000. 33 f. Monografia (Especialização no PROPAR – Programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Arquitetura) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

HUMBERTO, Luis. **Fotografia: a poética do banal**. Brasília: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000.

JINKINGS, Nise. **O mister de fazer dinheiro: automação e subjetividade no trabalho bancário**. São Paulo: Boitempo, 1996.

JOSEPHSON, Sílvia C. Espaços Urbanos e Estratégias de Hierarquização. In: Antônio Lancetti. (Org.). **Saúde e Loucura 6 - Subjetividade**. São Paulo: Ed. Hucitec, v. 6, p. 143-154, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 1998.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**. Manual de metodologias da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LAZZARATO, Maurizio e NEGRI, Antonio. **Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

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

MAFFESOLI, Michel. Le quotidien et l'ê local comme espaces de la socialite. In: **Structuration du social et modernité avancée**. Saint-Foy, CA: Les Presses de L'Université Laval, 1993. p. 203-218.

MENDES, Jussara M. R.; NETZ, Jacéia A. O massacre dos trabalhadores bancários e a ação sindical: sobrejornadas, metas excessivas, pressão, medo, práticas gerenciais autoritárias versus práticas preventivas. In: **Boletim da Saúde**. Porto Alegre: Escola de Saúde Pública/RS, v. 20, n. I, 2006.

PELBART, Peter Pál. **O tempo não-reconciliado**. 1ª ed., São Paulo: Perspectiva, 1998.

\_\_\_\_\_. **A vertigem por um fio**. 1ª ed., São Paulo: Iluminuras, 2000.

\_\_\_\_\_. **Vida Capital: Ensaio de biopolítica**. 1ª ed., São Paulo: Iluminuras, 2003.

PENELLA, Isabela. **LER: uma jornada de sofrimento no trabalho bancário**. 2000. 198 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

REIS, Antonio T.; LAY, Maria C. D. Métodos e técnicas para levantamento de campo e análise de dados: questões gerais. In: **Workshop Avaliação Pós-Ocupação** (1994: São Paulo). Anais. São Paulo: Antac, p.28-49, 1994.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia prático para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1999.

ROLNIK, S. Toxicômanos de identidade. Subjetividade em tempo de globalização. In: Daniel Lins. (Org.). **Cultura e subjetividade**. Saberes Nômades. Campinas: Papirus, 1997, p. 19-24.

ROTH, Leland M. **Entender la arquitectura: sus elementos, historia y significado**. Barcelona: Ed. Gustavo Gili, 1999.

SANT'ANNA, Denise B. de. **Corpos de Passagem**. São Paulo: Estação Liberdade, 2001.

SEGNINI, Lílíana R. P. **A Liturgia do Poder: trabalho e disciplina**. São Paulo: EDUC, 1988.

\_\_\_\_\_. **Mulheres no trabalho bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero**. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1998.

SILVA, José R. G. da e WETZEL, Ursula. A construção de um quadro analítico sobre as significações de espaço no contexto das mudanças organizacionais. In: **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, v. V, p. 1, 2007.

SILVA, Maria A. da. **Concepção Ergonômica dos Locais e dos Espaços de Trabalho de uma Unidade de Emergência Hospitalar**. 1999. 177 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

STRÖHER, Ronaldo A. **As Transformações na Tipologia e no Caráter do Prédio Bancário em Meados deste Século**. 1999. 186 f. Dissertação (Mestrado em Arquitetura) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1998.

VERA, Pedro S. Arquitectura, sociologia y representación del espacio urbano. In: **Cadernos de Arquitectura e Urbanismo**. Belo Horizonte: Ed. PUC – MG, vol. 5, n. 5, dez 1997.

WITTKE, Tommy. La empresa: nuevos modos de subjetivación en la organización del trabajo. In: SCHAVARSTEIN, Leonardo e LEOPOLD, Luis (org.). **Trabajo y Subjetividad: entre lo existente y lo necesario**. 1ª Edição. Buenos Aires: Paidós, 2005.

WIKIPEDIA: **Banco de dados**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/>>. Acesso em 22 fev. 2008.

XAVIER, Ernani Pereira. **Um minuto de silêncio: réquiem aos bancários mortos no trabalho**. Porto Alegre: Edição do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre, 1998.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# **ANEXO A**

## Roteiro de Entrevista

O roteiro apresentado a seguir mostrou-se como um fio condutor para as entrevistas, mas flexível a ponto de possibilitar que outros elementos ainda não considerados pudessem surgir:

### **Espaço Físico de Trabalho e Modos de Trabalhar**

- 1) Como você percebe o espaço físico (ambiente) de trabalho?
- 2) Como você vê o espaço físico da agência em termos de adequação?
- 3) No que se refere ao seu espaço de trabalho, o que facilita e o que atrapalha o seu modo de trabalhar?
- 4) Você gostaria de mudar algo no espaço físico?
- 5) Se fosse possível, o que mudaria?
- 6) Como você avalia o mobiliário?
- 7) E os utensílios (ex: computador, monitor, lixeira, etc.)?
- 8) Como a arquitetura de interior se expressa, em sua opinião (ex: piso, revestimento de parede, iluminação, acústica, etc.)?
- 9) Como você avalia o local onde está a sua mesa de trabalho?
- 10) O que você mais gosta em relação ao seu espaço de trabalho?
- 11) O que menos gosta?
- 12) Qual é o ambiente que você mais gosta no banco? Por quê?
- 13) Que idéia, de imediato, você associa hoje com o espaço físico de trabalho?
- 14) O que você acha das agências sofisticadas criadas por outros bancos como Itaú Personalitè, Bradesco Prime, etc.?

### **Espaço Físico de Trabalho e Relacionamento com Colegas**

- 15) O seu espaço de trabalho favorece que tipo de relacionamento com os colegas?
- 16) A disposição do mobiliário atual favorece ou prejudica a comunicação entre os gerentes?
- 17) Você acha que o ambiente permite o contato visual entre os gerentes?

- 18) Você considera importante o contato visual entre os gerentes?
- 19) Como que o espaço físico influencia as relações entre os funcionários?
- 20) Você considera que o BB oferece o mesmo padrão de espaço de trabalho para os gerentes?
- 21) Como você avalia as relações de trabalho no cotidiano do banco?
- 22) Como é a sua relação com os demais funcionários?
- 23) Você se sente valorizado pelos demais colegas?

### **Espaço Físico de Trabalho e Relacionamento com Clientes**

- 24) O seu espaço de trabalho favorece que tipo de relacionamento com os clientes?
- 25) Como que o espaço físico influencia as relações entre os funcionários e os clientes?
- 26) Como você acha que o cliente percebe o ambiente da agência?
- 27) Os clientes comentam o seu espaço de trabalho com você?
- 28) Você acha que em modo geral os clientes gostam de freqüentar o espaço físico da agência?
- 29) Você acha que os clientes gostariam de mudar algo no ambiente da agência?  
Em caso positivo, o quê?
- 30) Você acredita que o ambiente influencia o tempo de permanência do cliente na agência?
- 31) Você acha que o atendimento para clientes de maior renda deveria ser mais reservado?

### **Espaço Físico de Trabalho e Modos de Ser**

- 32) O seu espaço de trabalho interfere no seu jeito de ser?
- 33) Você considera que seu espaço de trabalho tem sua marca pessoal? Por quê?
- 34) Você personaliza seu espaço de trabalho? De que modo?

- 35) O que você faz em relação ao seu espaço físico de trabalho quando você não está se sentindo bem?
- 36) Como você percebe a sua aparência em relação ao ambiente da agência?
- 37) Você considera importante a aparência/apresentação para o cliente?
- 38) Existe alguma diferenciação na forma de vestir em função do cargo que se ocupa?
- 39) O que você pensa da afirmação "Eu me apresento de acordo com meu espaço de trabalho"?

## **ANEXO B**

Carta de Apresentação e Solicitação de  
Autorização para a Pesquisa

## **ANEXO C**

Modelo do Termo de Consentimento  
Informado

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Escola de Administração  
Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado

Projeto de pesquisa: Trabalho Bancário, Arquitetura dos Espaços de Trabalho e Subjetividade

Mestranda: Larissa Ustárroz

Orientadora: Profa. Dra. Carmem Lígia Iochins Grisci

---

### **TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

A presente pesquisa visa compreender os impactos da reformulação do espaço físico de trabalho nos modos de trabalhar e ser dos bancários. Compreende-se que o espaço físico exerce forte influência sobre o comportamento humano.

Por estar o Banco do Brasil em processo de reformulação das suas agências, no espaço dedicado ao atendimento do cliente Estilo, será analisado como os Gerentes Estilo percebem o ambiente do Banco, suas relações com colegas e clientes, e a sua apresentação no cotidiano de trabalho antes e depois da mudança do espaço físico. De forma mais específica, será registrado o processo das transformações do espaço físico nas agências bancárias, comparando a percepção dos bancários em relação ao espaço físico de trabalho antes e depois das reformulações do espaço, bem como sua percepção quanto aos modos de trabalhar e de ser antes e depois das mudanças no espaço físico.

Através dessa pesquisa, busca-se contribuir para a produção de conhecimento a respeito da subjetividade produzida no espaço laboral e sobre a influência da arquitetura nas organizações bancárias, em geral, e sobre os gerentes de atendimento a clientes especiais, em particular.

Os procedimentos previstos para a coleta de dados incluem entrevistas individuais, fontes iconográficas (fotografias e registros) e análise das plantas-baixas. As entrevistas serão gravadas e transcritas, porém a identidade dos entrevistados será preservada, de forma a garantir o sigilo das informações. As fotografias serão tiradas pela pesquisadora, antes e depois da reformulação, para que possam se estabelecer comparações.

Firma-se aqui o compromisso de divulgar os resultados da pesquisa, após a conclusão da dissertação, para os participantes e demais interessados.

A partir destes esclarecimentos, eu, \_\_\_\_\_, me disponho a participar voluntariamente desta pesquisa. Fui informado (a) de seus objetivos e dos procedimentos previstos para sua realização, e que a entrevista individual será gravada em um tipo de áudio e posteriormente transcrita. Estou ciente que os dados serão utilizados de forma a preservar a identidade.

A pesquisadora responsável, Larissa Ustárróz, estará disponível a qualquer momento para maiores esclarecimentos, através do fone (51) 9999-9395 ou e-mail [larissa@contornos.com.br](mailto:larissa@contornos.com.br).

Porto Alegre, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2008.

\_\_\_\_\_

Participante

\_\_\_\_\_

Larissa Ustárróz

Mestranda

# LARISSA USTÁRROZ

## Currículo Resumido

DADOS PESSOAIS	<b>Nome:</b> Larissa Ustárróz <b>Local de nascimento:</b> Porto Alegre/RS – Brasil <b>Data de nascimento:</b> 09 de outubro de 1979 <b>CPF:</b> 936.406.920-04
ESCOLARIDADE	<b>2007-2008 - UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul</b> Mestrado em Administração “Trabalho Bancário, Arquitetura dos Espaços de Trabalho e Subjetividade” Orientadora: Carmem Lígia Iochins Grisci  <b>2004-2005 – UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul</b> Especialização em Gestão Empresarial “Agregar Valor ou Não: Estudo de Caso da Empresa Modaviva” Orientador: Gilberto de Oliveira Kloeckner  <b>1997-2002 - PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul</b> Graduação em Arquitetura e Urbanismo “Espaço Mercosul” Orientador: Sílvio José Jaeger Rocha
ATUAÇÃO PROFISSIONAL	<b>2002-Atual</b> – Contornos Difusão de Moda Ltda Sócia Atividade: gestão de compras, gestão de vendas, desenvolvimento de produto. <b>2000-2001</b> – Escritório de Arquitetura Moacyr Kruchim Estagiária Atividade: projeto de arquitetura de interior e acompanhamento de obra. <b>1998-1999</b> – Escritório de Arquitetura Ronaldo Rezende Estagiária Atividade: projeto de arquitetura de interior e acompanhamento de obra.
PRODUÇÃO CIENTÍFICA	FANTINEL, Letícia; FIGUEIREDO, Marina D.; OLIVEIRA, Silvana; RAMBO, Deise & USTÁRROZ, Larissa. (2008) <b>Atuação Estratégia do RH: uma proposta de categorização.</b> ENANPAD, 2008. Rio de Janeiro.
PRÊMIOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instituto de Arquitetos do Brasil Mensão Honrosa - Trabalho Destaque Turma de Formandos 2002/2</li><li>• Instituto de Arquitetos do Brasil Mensão Honrosa Prêmio IAB 2003</li></ul>
IDIOMAS	Espanhol: lê bem, fala bem, escreve bem, compreende bem; Inglês: lê bem, fala bem, escreve bem, compreende bem; Italiano: lê bem, fala bem, escreve bem, compreende bem.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)