

MUDANÇA NO LAYOUT FÍSICO DE UM ESCRITÓRIO: influência no comportamento e percepção dos funcionários

ROSELI MORENA PORTO

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

GABRIELA RATTO GRIDI PAPP

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

MARÍLIA THOMAZ AYRES

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

MUDANÇA NO *LAYOUT* FÍSICO DE UM ESCRITÓRIO: influência no comportamento e percepção dos funcionários

1 - Introdução

O presente artigo tem como tema de estudo a relação entre o *layout* físico e o comportamento dos funcionários e das possíveis influências no clima organizacional. Para tal, a organização pesquisada foi uma empresa brasileira do setor de papel e celulose que teve todo seu *layout* modificado no fim de 2015. Por questões de sigilo, a empresa será identificada pelo nome fictício “*Paper*”. Dessa forma, o objetivo da pesquisa é compreender como a mudança do *layout* de seu escritório (se a disposição das mesas, cadeiras, toaletes, área comum, entre outros) impactou no comportamento e na percepção que os seus funcionários têm sobre a organização. Além disso, pretende-se identificar quais características específicas do *layout* geraram impacto, e avaliar se estes impactos foram positivos ou negativos para os funcionários e à organização.

A base teórica deste artigo propõe-se a expor alguns pontos de vista existentes a respeito do que é clima organizacional, seus elementos constitutivos e quais os impactos, positivos ou negativos, nos funcionários. Além disso, o referencial teórico também apresenta definições sobre o que é *layout*, sua importância e respectivas características. Desta forma, a teoria estudada contribui para o desenvolvimento do artigo, auxiliando na elaboração das questões e observações na coleta de dados. Com os conceitos da base teórica em mente, é possível identificar qual o tipo de *layout* antes e após a mudança na empresa, respondendo à pergunta de pesquisa: “Como a mudança no *layout* do escritório da empresa *Paper* impactou o comportamento e a percepção de seus funcionários, e o clima organizacional?”

A pesquisa, de caráter qualitativo e exploratório, teve como método o estudo de caso único cuja coleta de dados ocorreu em três etapas: (1) entrevista com a responsável pela implementação do novo *layout* para identificar a motivação para a mudança, (2) observação participante realizada por uma das autoras e (3) entrevistas em profundidade com funcionários que vivenciaram a alteração.

A relevância deste estudo se dá em diferentes âmbitos. Primeiramente, pelo fato de o clima organizacional ser visto e tratado com grande importância dentro das organizações. O ambiente de trabalho é o local onde os funcionários passam a maior parte de seu dia. Portanto, é fundamental que estes se sintam bem dentro do ambiente empresarial, uma vez que o clima organizacional pode influenciar o comportamento dos colaboradores na corporação (MENEZES; GOMES, 2010). Assim, se torna essencial que a área de Recursos Humanos acompanhe e realize pesquisas a fim de compreender as percepções e os sentimentos a respeito do Clima, bem como pensar em soluções e tomar medidas para melhorá-lo.

Este estudo também é relevante para a empresa estudada, pois foram gastos elevados recursos financeiros para a concretização da mudança de seu *layout*: aproximadamente três milhões e meio de reais para reformar seus três andares de escritório, localizado na cidade de São Paulo em uma valorizada região predominantemente empresarial. Identificar os resultados/impactos e satisfação dos colaboradores após a implementação é importante para as equipes responsáveis pela implementação da mudança.

2 - Fundamentação Teórica

Os principais conceitos da base teórica consistem na exposição de alguns pontos de vista existentes sobre as definições e compreensão do que é *layout*, sua importância e respectivas características, bem como clima organizacional, seus elementos constitutivos e quais impactos positivos ou negativos podem gerar nos funcionários.

2.1 - Layout

Layout, também conhecido como arranjo físico, é definido por Silva (1983) como a forma com que os elementos produtivos são organizados dentro de uma corporação. Cury (2000) explica o conceito com mais detalhes ao afirmar que *layout* corresponde à arrumação dos diversos postos de trabalho nos espaços existentes nas organizações, com a preocupação de adaptar os indivíduos ao ambiente de trabalho de acordo com a atividade desempenhada, a arrumação dos móveis, equipamentos e matérias-primas.

Tendo em vista que os indivíduos “ativos” permanecem a maior parte de seu tempo dentro das organizações, é necessário que o ambiente de trabalho seja adequado ao desempenho de suas atividades e que reúna todos os aspectos ambientais que representam qualidade de vida. Ademais, o *layout* é capaz de afetar consideravelmente o comportamento do colaborador (HOGAN; COOTE, 2014), seu nível e sua realização do trabalho, de forma a aumentar ou diminuir sua eficiência (SILVA, 1983).

Diante disso, a importância do *layout* dentro das empresas é revelada. De Araujo (2001) ressalta a relevância deste assunto ao afirmar que é preciso estudar com cuidado o arranjo dentro de uma organização, pois a mudança de móveis de um ponto da sala para outro já é o suficiente para criar um conflito maior do que a transformação estrutural da empresa. Dessa forma, para evitar consequências negativas é preciso planejar o *layout*, de forma que a mudança não resulte em perda de tempo, equipamento ocioso e conflito com os funcionários (MUTHER; HALES, 2015).

Miller (1987) afirma que um bom planejamento inclui fatores como iluminação, eliminação de ruído, decoração da sala, e utilização das cores. Quando se trata do ambiente visual de uma empresa, Addison (1979) aponta que é necessário ter uma vista para o mundo externo ao escritório. E, ao se tratar do ambiente térmico, tanto a temperatura como a umidade se enquadram neste aspecto.

2.1.1 - Objetivos do *Layout*

Segundo Rebouças (2000) e De Araujo (2001), existem alguns indicadores que revelam um mau aproveitamento do espaço nas organizações: concentração excessiva de documentos e pessoas; fluxo de trabalho confuso; demora acima do esperado no andamento dos trabalhos; perda de tempo na locomoção dos indivíduos; e projeção inadequada do ambiente de trabalho.

Diante disso, pode-se dizer que os objetivos de um *layout* de planta são diversos, sendo que o principal deles é facilitar os processos. Outros propósitos incluem uso econômico de espaço, tempo e movimento, oferecimento de comodidade e conforto aos trabalhadores, aumento da interação entre os colaboradores, redução de custos, maleabilidade de arranjo de acordo com mudanças de necessidades e aumento da produtividade (MUTHER; HALES, 2015; BROWN *et al.*, 2014; MCELROY; MORROW, 2010; SILVA, 1983). Carreira (2009) afirma que para cumprir o objetivo do planejamento do *layout* administrativo, é fundamental que se produza uma inter-relação espacial de modo lógico, racional e estruturado, capaz de aproveitar de maneira racional o espaço físico, de forma a criar um cenário organizacional para cada posto de trabalho compatível com o critério de departamentalização.

De Araujo (2001) ressalta que um estudo de *layout* não deve ser desenvolvido baseado em pressupostos e opiniões, sendo necessário que o indivíduo encarregado pelo estudo tenha informações relativas à: detalhes do trabalho executado em cada unidade, quantidade de pessoal empregado, necessidade de comunicações entre pessoas incluídas no campo da análise, necessidade de arquivamento e armazenagem, isolamento auditivo e visual, isolamento físico, iluminação, portas e janelas, status obtido pela localização de mesas e cadeiras, quantidade e tipos de máquinas e equipamentos.

2.1.2 - Tipologia e Classificação de *Layouts*

Addison (1979) e De Araujo (2001) classificam o *layout* em três tipos: *layout* de corredor, *layout* em espaço aberto e *layout* panorâmico. O **layout de corredor** é caracterizado por diversos ambientes pequenos, capazes de acomodar em média dez pessoas ou menos, de modo que favoreça trabalhos em pequenas equipes. A privacidade e baixo nível de interrupção também caracterizam este tipo de *layout*. Entretanto, desvantagens desse modelo incluem o custo elevado das divisórias, as paredes e a perda de espaço. O **layout em espaço aberto** é caracterizado por grandes áreas e alta concentração humana. É flexível, favorece o livre fluxo do trabalho entre departamentos e seções, além de facilitar a comunicação entre indivíduos (DE PAOLI; ARGE; HUNNES BLAKSTAD, 2013; ADDISON, 1979). Em geral, há diversas filas de mesas idênticas, ocupando todo um andar e as áreas com salas individuais são somente para as chefias ou para a equipe da supervisão. Desvantagens deste modelo incluem a maior facilidade de distração e maior dificuldade de supervisão. No **layout panorâmico**, a principal característica são as salas individuais. O ambiente possui divisórias, mas são de livre colocação e usadas como guias que indicam os limites dos grupos de trabalho. O espaço é determinado para cada colaborador (ADDISON, 1979), além de promover uma ideia de intimidade.

Been e Beijer (2014) também classificam o *layout* em três tipos, mas com diferentes denominações: sala de escritório individual e compartilhado; escritório combinado; e escritório flexível. Essa separação é fundamentada em duas dimensões: uso do espaço de trabalho (recursos funcionais) e *layout* e design (recursos de arquitetura).

O primeiro tipo de escritório é caracterizado por pequenas e fechadas salas **individuais e compartilhadas**, que podem ser acessadas por de um corredor. Salas de reunião e algumas áreas comuns, como área de impressão e despensa, também estão presentes nesse tipo de *layout*.

O **escritório combinado** é marcado por espaços abertos e semiabertos, de forma que os empregados possuem uma estação de trabalho definida. Neste caso, existem áreas adicionais de *backup*, abertas e fechadas, quando é necessário realizar trabalhos individuais, chamadas telefônicas, e outras atividades de comunicação e conferência (BEEN; BEIJER, 2014). Segundo os autores, a comunicação é facilitada neste tipo de *layout* e inclui salas de reuniões, espaços abertos e compartilhados para reuniões informais, café, poltronas, armários e áreas de impressão. Em geral, materiais transparentes, como vidro, são utilizados no design dos espaços fechados a fim de proporcionar maior abertura e incentivar a colaboração dentro do ambiente de trabalho. Já o **escritório flexível** possui a mesma planta e design do escritório combinado, diferindo apenas na forma como se dá o uso das estações de trabalho. Neste modelo, Been e Beijer (2014) afirmam que não há lugares definidos de trabalho, ou seja, os colaboradores podem escolher livremente um local de trabalho de acordo com suas preferências e atividades diárias. Além disso, os autores ressaltam que há menos espaços de trabalho do que funcionários. Assim, é necessário que os empregados limpem sua mesa ao sair do escritório. Para tal, armários ou carrinhos são disponibilizados para guardar documentos e objetos pessoais.

2.2 - Clima Organizacional

Segundo Menezes e Gomes (2010, p.159) o clima organizacional “é um dos construtos de maior centralidade dentro do campo do comportamento organizacional e tem sido uma das variáveis psicológicas mais investigadas em organizações”. Puente-Palacios e Freitas (2006, p.46) comentam que, mesmo havendo diversos estudos relacionados à clima organizacional, não há um consenso sobre os limites do fenômeno e seus elementos constitutivos, o que revela a complexidade empírica da investigação sobre o tema. Os estudos acerca do tema

tiveram seu início em 1927, quando Elton Mayo, em seu “Experimento de Hawthorne”, constatou que mudanças nos aspectos sociais e físicos do ambiente de trabalho são capazes de gerar alterações no comportamento e nas emoções dos funcionários (MENEZES; GOMES, 2010).

Em 1939, Lewin, Lippitt e White introduziram os conceitos de atmosfera social e clima social (KUNDU, 2007). Entretanto, somente em 1958, com os trabalhos de Argyris, que o conceito de clima organizacional foi explicitamente definido. Argyris definiu o construto em termos de políticas e normas organizacionais, bem como em termos de fatores individuais, como as necessidades dos indivíduos, seus valores e personalidades. Seus estudos foram extremamente relevantes e influentes para as pesquisas seguintes, relacionadas à estrutura do clima em organizações (KUNDU, 2007; MENEZES, GOMES, 2010).

Buscando responder questões sobre o construto, Forehand e Von Haller (1964) definiram clima organizacional como um conjunto de características que descrevem e distinguem uma organização. Segundo os autores, tais características são duradouras e capazes de influenciar o comportamento dos indivíduos dentro da organização. Partindo da mesma linha conceitual, Tagiuri (1968) também reconhece o clima organizacional como algo relativamente durável e experimentado por todos dentro do ambiente organizacional, capaz de influenciar o comportamento, e ser descrito em termos da avaliação de um conjunto particular de características da organização. De acordo com o autor, para compreender o clima organizacional, deve-se analisar as características da instituição, que decorrem de um bom entendimento da estrutura organizacional e da forma como os colaboradores a percebem no cotidiano.

O papel central do clima organizacional, segundo Koys e Decotiis (1991), é de dirigir e controlar os comportamentos particulares de cada um em conformidade com os próprios modelos determinados por ele. James e Jones (1974) e Kundu (2007) separaram o conceito em três abordagens diferentes, porém não mutuamente exclusivas: “Medição Organizacional Múltipla”; “Medição Organizacional Perceptiva”; e “Medição Perceptual Individual”.

A abordagem de **Medição Organizacional Múltipla** considera o clima organizacional exclusivamente como um conjunto de atributos organizacionais mensuráveis por uma variedade de métodos. Já a abordagem de **Medição Organizacional Perceptiva** sugere que o clima organizacional é a percepção individual sobre a organização e que o conjunto das características regem o comportamento individual. O terceiro modelo, da **Medição Perceptual Individual**, considera o clima organizacional como algo perceptivo e como um atributo individual. Apesar de o segundo e terceiro modelo serem vistos como a soma total das percepções baseadas na interação entre as percepções individuais e o ambiente organizacional, os autores apontam que o primeiro enfatiza o clima do ponto de vista da organização e seus atributos, enquanto o segundo, do ponto de vista do indivíduo.

Uma distinção deve ser feita entre clima visto como um atributo organizacional e clima como um atributo individual. Quando utilizado como um atributo organizacional, o termo “clima organizacional” é adequado; quando utilizado como um atributo individual, uma nova designação é recomendada: “clima psicológico” (JAMES; JONES, 1974).

Segundo Ehrhart, Schneider, Macey (2014, p. 286), “o clima organizacional é o significado compartilhado que os membros de uma organização atribuem a eventos, políticas, práticas e procedimentos que experimentam e ao comportamento que veem sendo recompensados, apoiados e esperados”. Katz e Kahn (1973) afirmam que toda a organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus e costumes, que refletem tanto as normas e os valores do sistema formal, como também suas reinterpretações no sistema informal. Além disso, o clima organizacional também reflete a história das pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e do *layout* físico, dos tipos de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema (KATZ, KAHN, 1973).

Perante diversas explicações acerca do tema, vale ressaltar a importância do clima organizacional para as companhias, uma vez que ele corresponde a um dos atributos mais relevantes para detectar os elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro das organizações (MENEZES; GOMES, 2010). Talvez na própria volatilidade ou subjetividade do conceito esteja a justificativa para se reconhecer a complexidade do tema, bem como a sua importância.

3 - Metodologia

Considerando o objetivo do presente estudo, que busca compreender como a alteração de *layout* na empresa *Paper* impactou o comportamento e a percepção de seus funcionários e seu clima organizacional, adotou-se uma metodologia de pesquisa qualitativa de caráter exploratório cuja escolha teve como base o fato de que as percepções a respeito do clima organizacional e sua composição podem variar de funcionário para funcionário, o que torna o tema bastante subjetivo. Ehrhart, Schneider, Macey (2014) afirmam que o clima organizacional pode ser considerado como uma abstração descritiva das experiências das pessoas no trabalho e do significado que lhes é atribuído.

3.1 - Estudo de Caso Único

O método de pesquisa escolhido consiste em um estudo de caso. Segundo Yin (2005), recomenda-se este método quando é necessário compreender fenômenos sociais complexos, pois permite uma investigação capaz de preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, como por exemplo, processos organizacionais e administrativos. A pesquisa foi fundamentada em um estudo de caso único. Neste caso, a amostragem teórica é direta, sendo escolhidos por serem extraordinariamente reveladores, exemplos extremos ou oportunidades incomuns de acesso à pesquisa (YIN, 2005).

A empresa *Paper* (nome fictício) foi selecionada pelo fato de um dos autores desse trabalho ter acesso aos eventos que ocorreram com a alteração de seu *layout*. A *Paper* é uma empresa brasileira fundada há quase 100 anos, classificada como a maior fabricante de papéis de imprimir e escrever da América Latina e a segunda maior produtora de celulose de eucalipto do mundo. A comercialização de papel é dada em mais de 70 países e a de celulose, em 31 países. A companhia conta com um vasto portfólio de produtos: celulose de mercado e celulose *fluff*, papel para imprimir e escrever (revestido e não revestido), papel cartão (utilizado para embalagens) e papel *tissue* (para fins sanitários), somando à empresa uma receita líquida de R\$ 10,2 bilhões no terceiro trimestre de 2018.

A empresa conta com mais de nove mil colaboradores próprios e 11 mil prestadores de serviços. Além disso, a companhia possui sete unidades industriais localizadas em seis estados brasileiros, além de escritórios comerciais na China e subsidiárias na Suíça, Estados Unidos, Argentina e Inglaterra.

Paper tem forte direcionamento para responsabilidade social empresarial como uma das primeiras empresas do setor a obter a certificação internacional ISO 14001 para regras de gestão ambiental. Também conta com a certificação internacional FSC (*Forest Stewardship Council*), que atesta que o manejo florestal é ambientalmente correto e socialmente justo. A companhia conta com 1,3 milhão de hectares de base florestal, 570 mil hectares de florestas plantadas e 542 mil hectares de áreas de preservação em oito estados brasileiros. Foi eleita uma das melhores empresas para se trabalhar de acordo com a edição 2018 do ranking da revista *Você S/A*.

3.2 - Estratégia de coleta e Análise de Dados

Segundo Yin (2005), o poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, sendo elas: documentos, registros em arquivos,

entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. A coleta de dados para esse estudo foi realizada em três etapas: (1) entrevista com responsável pela implementação do projeto para identificar a motivação para a mudança de *layout* (2) observação participante e sistemática de campo relatada em diário e registrada com fotografias e (3) entrevistas em profundidade por meio de um roteiro semiestruturado com funcionários que vivenciaram as mudanças.

A análise dos resultados utilizou a triangulação por meio de diferentes formas de coleta de dados, o que segundo Eisenhardt (1989) torna mais consistente a elaboração de construtos e proposições. Os resultados da pesquisa também foram comparados com os conceitos apresentados na revisão da literatura, o que de acordo com Yin (2005) e Eisenhardt (1989) é essencial para a validação interna do método. Isso envolve identificar o que é igual, o que contradiz e por quê.

4 - Análise dos Resultados e Discussão frente ao Referencial Teórico

4.1 - Motivação do Presidente e Resistência dos Funcionários para a Mudança de *Layout*

A primeira etapa da coleta de dados buscou identificar as motivações que resultaram na mudança de *layout* na empresa *Paper* desde os estudos iniciais realizados pela equipe de “Infraestrutura” e “Gente e Gestão” até a conclusão das reformas. Essas informações foram obtidas em entrevista com C.F., analista da área “Infraestrutura”, funcionária desde 2014 e uma das participantes de todo o processo envolvendo a mudança de *layout* da empresa.

Segundo ela, o processo teve início quando o atual **presidente da empresa**, se juntou à companhia em 2013 e trouxe uma visão de que a empresa necessitava de uma mudança. Ele queria trazer mais qualidade de vida para os colaboradores, de forma que estes se sentissem bem no ambiente de trabalho. Queria, também, que os funcionários tivessem orgulho da empresa em que trabalhavam, além de atrair novos talentos. Segundo o presidente, da forma que estava, a *Paper* não era uma empresa que chamava a atenção e um dos motivos para tal era o seu *layout*. Assim, C.F. e seu time pesquisaram como eram os modelos de escritório de outras empresas e visitaram algumas que já haviam alterado *layout*, chamando atenção um *layout* em espaço aberto (DE ARAUJO, 2001), o que resultou na **contratação da empresa de arquitetura** especializada.

O ponto de partida para se entender como deveria ocorrer a mudança no *layout* da *Paper* foi um **estudo de ocupação** realizado pela empresa de arquitetura contratada. Os arquitetos permaneceram no escritório da *Paper* por uma semana, para observação dos andares e dos funcionários em suas mesas a cada meia hora. Como resultado deste estudo, concluiu-se que aproximadamente 30% do espaço do escritório não era utilizado, em virtude de empregados estarem em período de férias, de licença maternidade/paternidade, em reuniões, viagens, visitas às fábricas, entre outros. Como havia um lugar fixo para cada um dos colaboradores, esses espaços não ocupados ficavam ociosos.

Diante disso, levantou-se o questionamento: tendo em vista que parte significativa do espaço de trabalho estava sendo subutilizado, por que, então, não reduzir o número de lugares em mesas e criar espaços comuns e informais? Foi dessa maneira que a ideia de **eliminar os lugares fixos de trabalho e gerar espaços de conveniência** surgiu. A esse projeto deu-se o nome de “**Juntos e Misturados**”.

Com base nesse estudo, realizou-se ao longo de um ano vários desenhos de projetos de *layout*, de forma que, para cada adaptação do projeto, era necessário ter a aprovação do presidente. Vale ressaltar que no meio de todo o processo, a empresa de arquitetura responsável pela mudança foi trocada, mas não comprometeu a qualidade e prazo de entrega, inclusive, segundo a entrevistada, superando a expectativa de todos.

Após um ano de estudo, as **obras** iniciaram em dezembro de 2015 e perduraram até fevereiro de 2016. Foram 35 dias de reforma para cada um dos três andares do escritório da *Paper*, que foram reformados e inaugurados um a um. Assim, enquanto um andar estava em obra, os funcionários deste migraram para um quarto andar, alugado especialmente para esse período.

Segundo C.F., havia o desejo por parte de sua equipe e da área de “Gente e Gestão” de fazer com que os colaboradores se sentissem importantes e parte do processo, visto que era algo que afetaria a empresa como um todo. Devido a isto, foi montado uma **comissão com funcionários de diferentes áreas**, de forma que estes pudessem participar ativamente da tomada de algumas decisões, como qual cor era melhor ou qual era o melhor local para se colocar os armários, por exemplo. Dessa forma, os integrantes da comissão passavam para outros colaboradores informações sobre a reforma, bem como sobre o status do andamento do projeto.

De acordo com a entrevistada, a criação dessa comissão foi fundamental para o processo de **aceitação das inúmeras mudanças**, principalmente por causa da eliminação dos lugares fixos:

- Os colaboradores deixaram de ter uma mesa fixa, os diretores deixaram de ter uma sala fechada e passaram a ter uma sala de vidro.
- Os gerentes executivos, que tinham mesas com baias, passaram a ter uma mesa aberta e os gerentes, que antes tinham mesas, passaram a sentar-se junto com o demais colaboradores.
- Os colaboradores além de deixarem de ter sua própria mesa, também deixaram de ter seu lixo e gaveteiro próprios.
- Cada andar passou a ter um local destinado a armários para cada funcionário guardar seus pertences.
- Junto à eliminação de mesas, também se reduziu o número de impressoras por andar, de forma que existe um único local onde é possível realizar impressões.
- A implementação de cabines telefônicas para os colaboradores, caso necessário, terem uma conversa com mais privacidade.
- A oferta gratuita de lanches da tarde denominados “Faz Bem” também foi uma novidade aos funcionários.
- Incentivo ao *home office* e implementação do horário flexível.

A figura 1 ilustra a situação antes e depois da mudança de *layout*:



Figura 1: Escritório da *Paper* - modelo antigo (esquerda) e modelo novo (direita)

Fonte: Material interno

Apesar dessa resistência inicial, C.F. afirma que depois de aproximadamente dois meses os funcionários se adaptaram e passaram a aceitar a mudança muito bem. A

entrevistada ressalta que essas mudanças foram além do *layout* físico pois trouxeram uma mudança de cultura e uma nova identidade para a *Paper*. Ela salienta a **importância que a equipe de TI** teve durante a mudança, uma vez que foram os responsáveis pela transição dos *desktops* para os *notebooks*, dos telefones fixos para o uso do Skype *online*, além do uso do *wifi* e tornar possível o uso dos equipamentos em casa, dado que a prática do *home office* passou a ser incentivada.

De acordo com a entrevistada, o processo de mudança foi bastante árduo, porém, muito gratificante, sendo que o projeto “Juntos e Misturados” fez tanto sucesso que foi expandido para os outros escritórios e fábricas da empresa. Após a implementação do novo *layout*, a *Paper* ganhou o prêmio guia Você S/A - As Melhores Empresas Para Começar a Carreira em 2016, bem como outras empresas demonstraram interesse em visitar seu novo escritório.

Diante do exposto acima, é possível dizer que as ações adotadas pela empresa referentes a mudança de *layout* estão em linha com o que foi proposto pela teoria. Realizar um estudo antes da mudança a fim de verificar qual a melhor opção de *layout* condiz com a visão de Muther e Hales (2015), que destacam que gastar um tempo planejando o arranjo físico é essencial. Além disso, C.F. e seu time, assim como Miller (1987), consideraram aspectos como cor e decoração, importantes no planejamento de um bom local de trabalho. A entrevistada também tinha informações relativas às portas e janelas, quantidade de pessoal empregado, intensidade e iluminação, entre outros, que, segundo De Araujo (2001), são necessárias para um estudo de *layout*.

4.2 - Observações sobre Cotidiano e Comportamento dos Funcionários

A segunda etapa da coleta de dados foi uma observação participante no escritório central da empresa *Paper*, localizada na cidade São Paulo em uma região com metro quadrado muito valorizado. Segundo Yin (2005), na observação participante, o observador não é passivo, ou seja, ele é capaz de participar dos eventos que estão sendo estudados. Os dados obtidos são referentes aos dez meses de observações que ocorreram ao longo de 2018. A fase de observação teve por objetivo obter informações sobre o *layout* atual, bem como o comportamento dos trabalhadores no dia a dia do escritório. Foram observados o uso das mesas e das cadeiras, das áreas comuns e dos armários, além da forma como se dá a interação entre os funcionários nas várias equipes e em diferentes níveis hierárquicos. As observações foram categorizadas em três aspectos: características visuais do *layout*, ocupação do espaço físico, e comunicação e interação entre os funcionários.

4.2.1 - Características Visuais do *layout* e Ambiente Físico

Após a implantação do novo *layout*, o que mais chamou a atenção na *Paper* foi o aspecto jovem, moderno e alegre. As mesas limpas trouxeram uma visão de organização. A presença de janelas com vista para o exterior contribuiu para tornar o ambiente um espaço agradável (ADDISON, 1979). Já a iluminação e a utilização racional das cores, tidas por Miller (1987) como fatores essenciais no planejamento de um bom local de trabalho, foram postos de forma a agradar os olhos. Além disso, cada um dos três andares da empresa foi decorado com uma cor diferente (laranja, verde e amarelo), o que contribuiu para tornar o ambiente mais descontraído (Figura 2). Do mesmo modo, o escritório da *Paper* passou a ter áreas comuns mais aconchegantes, com sofás, *puffs*, mesas, máquina de café e de comida, dando um tom mais informal. Em muitos ambientes de trabalho, interações ao acaso entre membros de diferentes grupos podem levar ao aumento de produtividade, colaboração e disseminação de conhecimento. Um fator que pode influenciar essas interações é o *layout* e os espaços físicos do próprio local de trabalho (BROWN *et al.*, 2014).



Figura 2: Sexto andar em laranja (esquerda), sétimo andar em verde (centro), oitavo andar em amarelo (direita)
Fonte: Autoria própria

4.2.2 - Ocupação do Espaço Físico

O novo ambiente da *Paper* passou a ser composto por diversas mesas de trabalho para os colaboradores, com capacidade de acomodar seis pessoas. Como já explicado anteriormente, a principal mudança decorrente do processo de renovação do *layout* foi o fato de não haver mais lugar fixo no escritório, de forma que, no fim do dia, cada funcionário tenha que limpar sua mesa e guardar seus pertences e equipamentos em um armário disponibilizado para cada um. A figura 3 apresenta as mesas do escritório com os armários ao fundo.

Tendo em vista que o número de mesas passou a ser menor do que o número de colaboradores, observou-se que, em dias mais concorridos, funcionários que chegavam após as 10h tiveram dificuldade para encontrar lugares disponíveis, o que fez com que muitos se sentassem longe de seu time. Ademais, gerentes executivos e diretores funcionais passaram a ter mesas específicas. A figura 3 ilustra as mesas dos diretores funcionais. Já os diretores executivos passaram a ter mesas envoltas por vidro. Observou-se que, em geral, os diretores passam grande parte de seu dia fora de suas mesas de trabalho, por estarem em reuniões ou viajando, de forma que, muitas vezes, se tornaram espaços de trabalho subutilizados.

Além das mesas disponíveis, o novo *layout* disponibilizou três cabines telefônicas por andar, a fim de garantir aos colaboradores espaços para manter privacidade de suas conversas, o que é considerado por Been e Beijer (2014) como “áreas adicionais de *backup*”. É possível visualizar as cabines telefônicas ao fundo da imagem representada pela figura 3.

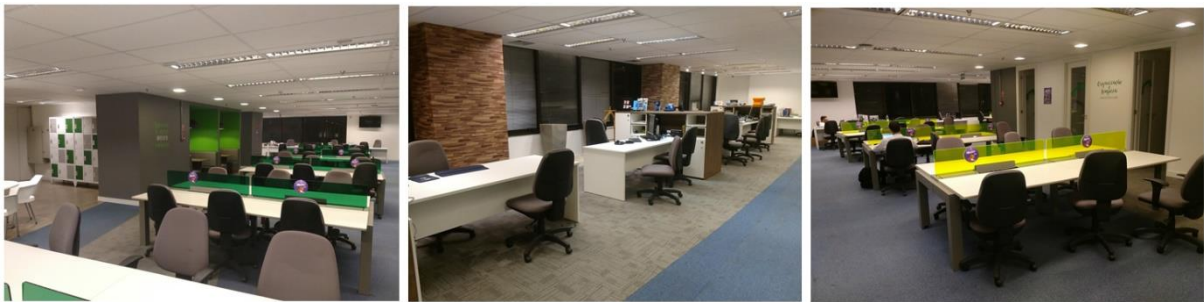


Figura 3: Mesas e armários (esquerda), mesas dos diretores funcionais (centro), mesas e cabine telefônica (direita)

Fonte: Autoria própria

4.2.3 - Comunicação e Interação no Espaço Físico

A comunicação entre os membros de uma mesma área é de extrema importância para o bom funcionamento da área e, conseqüentemente, da empresa. Por meio da comunicação acontece alinhamento de tarefas, transferência de conhecimento, feedbacks, e entendimento de conteúdo. Esse processo de comunicação é facilitado quando os membros da mesma área estão sentados próximos (ARGENTI, 2014). Porém, quando não estão, observou-se na *Paper* uma forte inclinação por parte dos funcionários em se levantarem e se dirigirem à mesa da pessoa com quem gostariam de conversar. Caso tenha-se optado por permanecer sentado em

seu lugar, ou quando o funcionário alvo do contato está em outra unidade, percebeu-se que as **ligações por Skype** são mais frequentes.

Apesar de **estar próximo de seus colegas de área** seja algo importante, foi possível observar benefícios acarretados em se **sentar ao lado de colaboradores de outras áreas**: conhecer novos funcionários, conhecer com mais detalhes as atividades de outras áreas e seu funcionamento, trocar experiências. Notou-se, também, que a maioria das conversas relacionadas a trabalho e dúvidas pontuais ocorrem nas próprias mesas de trabalho. Entretanto, boa parte da interação passou a acontecer no **espaço comum** da *Paper* denominado “café”. No caso de conversa mais privativas ou quando há necessidade de concentração, percebeu-se que, em geral, os colaboradores utilizam as cabines telefônicas. Já as **reuniões** continuam sendo realizadas em salas reservadas para este fim.

Outro ponto observado foi a **facilidade de comunicação** com indivíduos dos mais diversos cargos. O fato de colaboradores até do nível “diretor funcional” se sentarem próximos, minimizou a noção de hierarquia e permitiu maior flexibilidade na interação. Dessa forma, ficou evidente que a mudança na *layout* atual impactou na comunicação e na interação entre os empregados da *Paper*.

4.3 - Influência do novo *layout* na percepção dos funcionários

A terceira etapa da coleta de dados consistiu em entrevistas em profundidade. A amostragem é não-probabilística, selecionada por conveniência. O quadro 1 apresenta o perfil da amostra composta por funcionários administrativos no cargo de analista nos três níveis hierárquicos (júnior, pleno e sênior), a fim de entender suas diferentes percepções e opiniões acerca da mudança de *layout*. No período em que a pesquisa foi realizada, 393 funcionários trabalhavam no escritório da *Paper*. Os quatro colaboradores que participaram desta etapa da coleta de dados foram selecionados pois haviam sido contratados antes da implementação do projeto. Desta forma, foi possível identificar e comparar suas percepções sobre o clima organizacional da empresa antes e depois da mudança.

Além disso, foram escolhidos funcionários que fizessem parte de setores estratégicos da organização. A área de Gestão de Desempenho é uma área de negócios responsável por gerir os resultados da companhia. O setor de RH, além de dar suporte às áreas de negócio, também é responsável por medir o desempenho dos funcionários da *Paper*. Ter a visão de alguém desta área foi considerado fundamental à pesquisa, já que este setor é responsável pelo clima organizacional da empresa. Como dito anteriormente, a área de Infraestrutura foi uma das responsáveis pela implementação do projeto de mudança de *layout*, fazendo com que sua visão contribuísse com *insights* para o artigo.

Nome	Área	Cargo	Tempo de empresa
André	Gestão de Desempenho	Analista sênior	2014
Cristiane	Infraestrutura	Analista pleno	2014
Tatiana	Gestão de Desempenho	Analista júnior	2015
Thais	Recursos Humanos	Analista júnior	2014

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa

As entrevistas em profundidade foram realizadas pessoalmente no escritório central da empresa e via Skype, dependendo da disponibilidade do funcionário, com duração aproximada de 40 minutos. As entrevistas foram gravadas e depois transcritas, o que facilitou a posterior análise dos dados, uma vez que “o material obtido nessas pesquisas é rico em descrições de pessoas, situações, acontecimentos, fotografias, desenhos, documentos, etc. Todos os dados da realidade são importantes” (DE OLIVEIRA, 2011, p.25).

O roteiro de entrevista foi elaborado a partir do referencial teórico, mantendo a flexibilidade para que ocorresse de forma livre, de modo a explorar novos temas pelo funcionário. Tendo em vista que as entrevistas são pessoais e em profundidade, com perguntas abertas, algumas adaptações foram realizadas após o contato com o primeiro funcionário entrevistado. O objetivo foi garantir melhor sequência lógica das perguntas a fim de se obter maior fluidez na realização da entrevista. As respostas dos funcionários foram comparadas entre si e com os conceitos do referencial teórico.

Em relação à **nfluência do novo layout na motivação dos funcionários**, todos os entrevistados afirmaram ter percebido impacto positivo. Todos concordaram que o novo ambiente está melhor visualmente, mais leve, alegre, colorido, o que se torna um motivador para irem ao escritório trabalhar. O uso racional das cores e decoração são variáveis essenciais no planejamento de um bom local de trabalho (MILLER, 1987). Entretanto, nenhum dos entrevistados citou aspectos da iluminação e da eliminação de ruído, também explicitados por Miller (1987).

Em relação ao **incentivo à prática de home office**, pode-se relacionar com a opinião de Addison (1979), que ressalta a flexibilidade do *layout* em espaço aberto. Apesar de haver a opção de se fazer *home office* na *Paper*, todos os entrevistados afirmaram acreditar que há outros fatores também responsáveis por esse incentivo, como a mudança de cultura que ocorreu na empresa após a mudança de *layout*.

No questionamento sobre a mudança de *layout* impactar a **rotina de trabalho**, notou-se uma divergência nas respostas dos entrevistados. Enquanto André e Tatiana afirmaram que sua rotina sofreu pequenas mudanças, como todo dia procurar uma mesa para se sentarem ou a obrigatoriedade de utilizar o armário para pegar e guardar seus equipamentos, Cristiane disse que não houve mudanças significativas, enquanto Thais comentou que a mudança impactou sua rotina positivamente. Isso se deve à flexibilidade que o novo modelo possibilitou aos trabalhadores, de forma que estes podem trabalhar em qualquer lugar, seja nas mesas, em áreas comuns, salas de reunião ou até mesmo em casa, o que tornou a rotina mais leve e descontraída.

Ao serem questionados sobre o **nível de concentração**, os funcionários afirmaram que a mudança de *layout* trouxe maior distração, porém, foi consenso entre eles de que isso foi uma questão de adaptação e com o tempo, deixou de ser um problema. Essa constatação corrobora a opinião de Silva (1983), que afirma que o *layout* é capaz de afetar consideravelmente o nível e a realização do trabalho, de forma a aumentar ou diminuir sua eficiência. De Araujo (2001) ressalta que a facilidade de distração é uma desvantagem do modelo **layout em espaço aberto** adotado pela *Paper*.

Em relação à influência da mudança de *layout* na **produtividade**, três dos quatro entrevistados perceberam que impacto positivo. Somente Tatiana considerou que o novo *layout* influenciou negativamente sua produtividade, o que se deve, segundo ela, à maior facilidade de distração, conforme apontado por Silva (1983).

Todos os entrevistados afirmaram que a mudança foi responsável por uma **melhoria na comunicação e interação** entre os funcionários. Esse resultado confirma a proposta de De Araujo (2001) e Rebouças (2000) a respeito de um fluxo eficiente e eficaz de comunicações ser um dos principais objetivos de um projeto de *layout* bem planejado. Apenas André apresentou uma ressalva sobre a comunicação em sua própria área. Segundo ele, pelo fato de não existirem mais lugares fixos, nem sempre os integrantes de sua área conseguiam estar próximos uns aos outros, o que atrapalhou bastante a comunicação.

Quando perguntados sobre a mudança de *layout* tornar o **fluxo de processos e movimentação de pessoas** mais rápido, três dos quatro entrevistados concordaram que a mudança colaborou para um aumento na eficiência do fluxo de processos, mas que ainda era um ponto a ser melhorado na empresa. Esse impacto positivo identificado na *Paper* confirma

as ideias de De Araujo (2001) e Rebouças (2000) que destacam o alcance de um eficiente fluxo de trabalho como um dos objetivos de um *layout* de planta.

Os entrevistados perceberam que a mudança de *layout* afetou a **noção de hierarquia**. Segundo eles, isso ocorreu devido ao fato de que os diretores executivos deixaram de ter salas com paredes fechadas e passaram a ter salas de vidro, diretores funcionais deixaram de ter sala própria e passaram a ter uma mesa próxima aos colaboradores, e gerentes deixaram de ter mesa própria e passaram a se sentar junto aos funcionários de suas áreas. Segundo André, isso tirou um pouco a ideia de que os diretores eram pessoas inacessíveis, além de ter contribuído para maior facilidade de comunicação. Apesar disso, André e Thais afirmaram que a questão da hierarquia poderia se reduzir ainda mais. Isso se relaciona com a teoria proposta por Ehrhart, Schneider, Macey (2014) que afirmam que a questão da liderança é um dos mecanismos pelo qual emerge o clima organizacional.

Sobre o novo *layout* ser um fator de **atração de talentos** para a companhia, os analistas perceberam que a *Paper* conseguiu alterar sua imagem no mercado, o que se relaciona diretamente com as teorias de De Araujo (2001) e Rebouças (2000), que afirmam que um dos objetivos de um projeto de *layout* é de proporcionar boa impressão a visitantes e clientes.

4.4 - Pontos Positivos e Pontos Negativos do Novo *Layout*: a Fala dos Funcionários

Além dos pontos até aqui expostos, foram coletadas nas entrevistas percepções adicionais referentes aos pontos positivos e negativos referentes ao *layout* anterior e ao *layout* implementado na *Paper* com o projeto “Juntos e Misturados”. Observou-se que os aspectos negativos identificados no *layout* antigo foram resolvidos com a mudança, o que reforça os resultados obtidos sobre o impacto no clima organizacional da *Paper*.

4.4.1 - Pegaram o Meu lugar! e Operação “Mesa Limpa”

Quando questionados sobre os **pontos positivos do antigo *layout***, os entrevistados destacaram a praticidade que tinham com um lugar fixo. Além da facilidade em poder deixar seus pertences em cima da mesa, a integração com a sua equipe time foi percebida como uma vantagem:

“Você sabe que seu lugar estará sempre lá e também sabe onde as outras pessoas estão sentadas” (André).

“Eu queria conseguir sentar perto da minha área todos os dias, já que é com essas pessoas que, na prática, mais precisam estar próximas umas das outras. O que eu vejo hoje é que, mesmo não tendo lugar fixo, as pessoas tendem a sentar sempre na mesma região” (Tatiana).

Eles consideraram como principal **ponto negativo do novo *layout*** da *Paper* o fato de que, por não se ter mais lugar fixo, passou a ser necessário procurar lugares vagos para se sentar, o que resultou, muitas vezes, no distanciamento de integrantes da mesma área, o que, para André impactou na integração do time.

“Se você chega tarde, você senta longe do seu time. É legal sentar perto de outras pessoas, mas acho mais importante estar perto do meu time, que é com quem eu converso a maior parte do tempo. Quando sentamos longe, dificulta a comunicação, o que impacta, de certa forma, a integração do time” (André).

O fato de os colaboradores passarem a limpar a mesa e a guardar seus pertences no armário todos os dias foi, de acordo com os entrevistados, algo negativo quando comparado ao *layout* antigo, mas também deixou o ambiente mais organizado:

“Acho logisticamente ruim ter que, todos os dias, tirar tudo da mesa e levar para o armário. Mas, apesar disso, é algo que já me adaptei” (Tatiana).

"Você chega no escritório e as mesas estão limpas. Você vai embora, elas também estão limpas. Isso dá uma sensação de maior organização" (André).

Sem espaço próprio, os funcionários incorporaram na rotina o uso de armários para guardar seus pertences e sugeriram aprimoramentos:

"Já que eu não gosto muito de usar o armário, eu optaria por ter um gaveteiro" (Tatiana).

"Eu criaria espaços para guardar mochilas ou aumentaria o tamanho dos armários" (Thais).

4.4.2 - Ambiente mais descontraído e Espaços Divertidos

Já em relação aos **pontos negativos do layout anterior à mudança**, foi consensual entre os entrevistados que o ambiente era muito sério, estático e sem cor.

"O layout não estava acompanhando a evolução da empresa de se ter um ambiente mais descontraído que proporcionasse um ambiente mais colaborativo. Além disso, era tudo muito velho, cinza, sem diversão. Não era um ambiente que inspirava" (Thais).

Todos os entrevistados concordaram que um **ponto positivo do novo layout** foi que o ambiente se tornou mais leve e moderno.

"A mudança de layout é vista como algo positivo. Houve diversas mudanças relacionadas à iluminação, cor, decoração, o que torna o ambiente mais moderno e, também, agradável de se estar e trabalhar" (André).

"Além de cafês e puffs, cada andar possui uma TV e um videogame, também colaboram para tornar o ambiente leve" (Thais).

4.4.3 - Hierarquia mais leve e Líderes mais próximos

Outro ponto positivo ressaltado pelos entrevistados foi relacionado às questões de hierarquia, que, segundo eles, era muito forte, uma vez que os diretores possuíam salas fechadas, em que só podia entrar quem tinha permissão, o que tornava a diretoria muito inacessível.

"Me sinto mais livre e animada no novo modelo. Acho que as pessoas têm maior liberdade para se mover pelo andar e conversar com os outros. A comunicação com os diretores, que antes tinham salas fechadas, também melhorou com a mudança" (Tatiana).

Na opinião de André a flexibilização da hierarquia poderia ser aprimorada ainda mais com a eliminação do lugar fixo também para os diretores:

"Não acho necessário que os diretores funcionais e gerentes executivos tenham mesa, mesmo que tenha uma questão cultural relacionada a isso. Acho que eliminar suas mesas iria diminuir ainda mais a ideia de hierarquia e de que são pessoas inatingíveis. Também acho que facilitaria a comunicação vertical" (André).

Sobre a ampliação das áreas comuns, André afirmou ter facilitado conversas e bate papos informais, ao mesmo tempo em que descontraíu e quebrou um pouco a formalidade de algumas situações do dia a dia, confirmado pela fala de Thais:

"O espaço de convivência ser maior incentivou as pessoas a o utilizarem, para uma pausa, uma conversa, ou até mesmo reuniões. Isso quebra um pouco da formalidade que existia antes. Outro ponto interessante é que outras atividades foram possíveis no espaço colaborativo, como a venda de doces, algodão doces, pipoca, etc" (Thais).

4.4.4 - O Fim do Telefone Fixo e a Democratização do Notebook

O uso do telefone fixo também foi considerado por Tatiana e André um ponto positivo do antigo *layout*. Por outro lado, segundo os entrevistados, a implementação dos *notebooks* com o novo *layout* tornou possível para os colaboradores da empresa trabalharem em qualquer lugar e a qualquer hora, seja em casa, nas áreas comuns do escritório, em salas de

reunião, nas cabines telefônicas, ou onde melhor lhe agradar. A flexibilidade permitida pelo novo *layout* foi destacada por Thais:

“O fato de os colaboradores poderem sentar todos juntos e cada dia em um lugar diferente permite que se converse com diversas pessoas e se conheça diversas outras realidades. Assim, o ambiente se tornou muito mais colaborativo e problemas podem ser resolvidos mais facilmente” (Thais).

4.5 - Considerações sobre as Etapas de Coleta de dados

Foi possível, a partir das três etapas de coleta de dados, adquirir informações detalhadas e com diferentes pontos de vista a respeito da mudança de *layout* do escritório da *Paper*. As características identificadas no *layout* da empresa ilustram a definição de Been e Beijer (2014) sobre “*Layout flexível*”: não há lugares definidos de trabalho, além de haver menos espaços de trabalho do que funcionários, de forma que os empregados devem limpar suas mesas ao sair do escritório, guardando seus pertences em armários disponibilizados.

Com a motivação de renovação trazida pelo novo presidente, constatou-se que a *Paper* realizou um estudo e um bom planejamento de *layout* (MUTHER; HALES, 2015), bem como diversos fatores foram considerados essenciais no planejamento da mudança, como iluminação e utilização das cores (MILLER, 1987).

Com as observações confirmou-se a opinião de Kundu (2007) sobre a importância de levar em consideração a percepção individual sobre a organização a fim de se compreender o clima organizacional.

A etapa das entrevistas em profundidade trouxe mais detalhes a respeito das características de ambos os *layouts*. A entrevista se torna mais rica devido ao fato de que os entrevistados trazem consigo uma bagagem e experiências vividas ao longo de seus anos de empresa, sendo as experiências, um componente do clima organizacional (EHRHART; SCHNEIDER; MACEY, 2014).

Por fim, os resultados obtidos nas três etapas convergiram para a mesma conclusão de que a mudança de *layout* foi positiva. Enquanto a primeira etapa trouxe as motivações e os objetivos da mudança de *layout*, as outras duas etapas, em conjunto, foram capazes de mostrar que os objetivos foram cumpridos.

5 - Conclusão

Ao analisar os resultados obtidos com a coleta de dados, foi possível notar que a mudança de *layout* da *Paper* alterou alguns comportamentos dos colaboradores. O aumento da comunicação e da interação entre os indivíduos da empresa foi um exemplo disso, o que pode ser conectado à constatação de Mayo, de que mudanças nos aspectos sociais e físicos do ambiente de trabalho são capazes de gerar alterações no comportamento e emoções dos funcionários (MENEZES; GOMES, 2010).

Essa lógica também está de acordo com a visão de clima organizacional de Forehand e Von Haller (1964) que o definem como um conjunto de características que descrevem uma organização, capaz de influenciar o comportamento dos indivíduos que fazem parte desta organização. Além de identificar a alteração de comportamentos, este estudo foi importante para entender que a mudança de *layout* também impactou a percepção que os indivíduos têm da organização (ZERELLA; VON TREUER; ALBRECHT, 2017; KUNDU, 2007), bem como comparar suas percepções em dois períodos diferentes (antes e após a mudança de *layout*). Os funcionários passaram a ver a *Paper* como uma empresa de ambiente mais moderno, divertido, amigável e leve. Buscar entender a forma como os colaboradores percebem a estrutura organizacional por meio de entrevistas em profundidade também está de acordo com Tagiuri (1968) que ressalta que, para a compreensão do clima organizacional, é

preciso analisar as características da instituição, que decorrem de um bom entendimento da forma como os colaboradores a percebem no cotidiano.

Constatou-se também que a mudança de *layout* também impactou algumas experiências dos colaboradores na *Paper*, que segundo Ehrhart, Schneider, Macey (2014) podem definir o clima organizacional de uma empresa. O uso do café para uma pausa no trabalho ou para conversas informais foi um exemplo de experiência que foi incentivada após a mudança de *layout*.

Katz e Kahn (1973) definem que o clima organizacional reflete histórias, é baseado nas experiências dos colaboradores, nos tipos de pessoas da organização, nas modalidades de comunicação, nos processos de trabalho, no *layout* físico e nos exercícios de autoridades dentro do sistema. Identificar que a mudança de *layout* na *Paper* foi capaz de impactar ou modificar diversos desses aspectos citados que compõe o clima organizacional, permitiu concluir que o *layout* é capaz de impactar o clima organizacional de uma empresa.

Dessa forma, foi possível inferir que o *layout* por si só não define o clima organizacional, mas é capaz de promover ou inibir certas características organizacionais que o compõe, além de moldar a percepção que os funcionários e visitantes têm da empresa e, assim, contribuir para sua satisfação e orgulho em pertencer e trabalhar na organização.

Assim, a realização desta pesquisa foi essencial para corroborar que, com base nos resultados encontrados, a mudança de *layout* da *Paper* impactou de forma significativa o seu clima organizacional, respondendo, assim, a pergunta de pesquisa. No que tange às limitações da pesquisa, cabe salientar que embora rica em detalhes e percepções, estas conclusões estão limitadas à opinião dos analistas da empresa e à observação de um de seus funcionários. Elenca-se a necessidade de aprofundar os estudos considerando outros níveis hierárquicos na *Paper*, inclusive a opinião do presidente que propôs a mudança. Seria interessante também investigar o *layout* de outras empresas de papel e celulose, ou mesmo de outros setores, com o objetivo de identificar se esse movimento é característico do setor ou não. Por fim, sugere-se, para pesquisas futuras, o uso de métodos de pesquisa quantitativos para verificar a influência do *layout* na percepção do colaborador sobre a organização, conforme proposto por Çağlayan, Yildizbaşı, e Daneshvar Rouyendegh (2018), e Zerella, Von Treuer, e Albrecht (2017).

6 - Referências

- ADDISON, Michael E. **Fundamentos de organização e métodos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- ARGENTI, Paul. **A construção da comunicação organizacional: identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2014.
- BROWN, Chloë *et al.* Tracking serendipitous interactions: How individual cultures shape the office. In: **Proceedings of the 17th ACM conference on Computer supported cooperative work & social computing**. ACM, 2014. p. 1072-1081.
- ÇAĞLAYAN, Nihan; YILDIZBAŞI, Abdullah; DANESHVAR ROUYENDEGH, Babak. Fuzzy AHP Approach to Prioritizing the Critical Success Factors of Organizational Culture. **International Journal of Organizational Leadership**, v. 7, p. 454-466, 2018.
- CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. 2 ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CURY, Antônio. **Organização & métodos: uma visão holística**. 7 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2000.
- DE ARAUJO, Luis César G. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: organização, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas S.A., 2001.

DE BEEN, Iris; BEIJER, Marion. The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. **Journal of Facilities Management**, v. 12, n. 2, p. 142-157, 2014.

DE OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. **Universidade Federal de Goiás. Catalão–GO**, 2011.

DE PAOLI, Donatella; ARGE, Kirsten; HUNNES BLAKSTAD, Siri. Creating business value with open space flexible offices. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 15, n. 3/4, p. 181-193, 2013.

EHRHART, Mark G.; SCHNEIDER, Benjamin; MACEY, William H. **Organizational climate and culture: an introduction to theory, research, and practice**. 1 Ed. USA: Routledge, 2014.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FOREHAND, Garlie A.; VON HALLER, Gilmer. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**, v. 62, n. 6, p. 361-382, 1964.

HOGAN, Suellen J.; COOTE, Leonard V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.

JAMES, Lawrence R.; JONES, Allan P. Organizational climate: A review of theory and research. **Psychological Bulletin**, v. 81, n. 12, p. 1096-1112, 1974.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

KOYS, Daniel J.; DECOTIIS, Thomas A. Inductive measures of psychological climate. **Human Relations**, v. 44, n. 3, p. 265-285, 1991.

KUNDU, Kaushik. Development of the conceptual framework of organizational climate. **Vidyasagar University Journal of Commerce**, v. 12, mar. 2007.

MCELROY, James C.; MORROW, Paula C. Employee reactions to office redesign: A naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting. **Human relations**, v. 63, n. 5, p. 609-636, 2010.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.

MILLER, Harry. **Organização e métodos**. 13 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação de Getulio Vargas, 1987.

MUTHER, Richard; HALES, Lee. **Systematic layout planning**. 4 Ed. USA: Management & Industrial Research Publications, 2015.

PUENTE-PALACIOS, Kátia; FREITAS, Isa Aparecida de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, p. 45-57, 2006.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho Oliveira. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 11° ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Ivan José de Mecnas. O planejamento sistemático do leiaute administrativo. **R. Adm. Públ.**, v.17, n.4, p.109-127, 1983.

TAGIURI, Renato. The concept of organizational climate. In: R. Tagiuri & G. Litwin. **Organizational climate: exploration of a concept**. Boston: Graduate School of Business, Harvard University, 1968.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZERELLA, Sarah; VON TREUER, Kathryn; ALBRECHT, Simon L. The influence of office layout features on employee perception of organizational culture. **Journal of Environmental Psychology**, v. 54, p. 1-10, 2017.