



DO ESCRITÓRIO FECHADO AO ABERTO: ANÁLISE DA GESTÃO DO PROCESSO DE MUDANÇA EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA PÚBLICA**FROM CLOSED TO OPEN OFFICES: ANALYSIS OF THE CHANGE PROCESS MANAGEMENT IN A PUBLIC BANKING INSTITUTION**MARTINS, Jane Rosa¹**RESUMO**

Este artigo analisa a gestão do processo de mudança do modelo de escritório fechado para o aberto de uma instituição financeira bancária pública a partir da opinião dos colaboradores envolvidos. Para tanto, foi utilizada uma abordagem qualitativa, com realização de pesquisa de campo e aplicação de entrevista semiestruturada nas duas gerências escolhidas para participarem do projeto piloto, sendo elas a Gerência de Recursos Humanos e a Gerência Segurança Patrimoniais. O resultado revelou que, na percepção dos gestores responsáveis pela condução do processo, todas as ações que promoveram foco na preparação dos colaboradores à mudança surtiram o efeito desejado para a aceitação natural dos colegas e, no que tange ao novo modelo de escritório, ele foi considerado excelente por valorizar as pessoas e por ser muito superior ao anterior, classificado como arcaico. Contudo, identificou-se que tal percepção não condiz com a opinião dos demais, que, de forma unânime, afirmaram não ter nenhuma preparação para a mudança. Quanto ao novo escritório, uma parte não conseguiu alcançar a real necessidade da mudança e preferiam não ter feito a troca, pois estavam satisfeitos com seu ambiente de trabalho (mesmo não sendo mais bonito), e a outra parte somente daria preferência à troca do escritório se atendida todas as suas ressalvas.

Palavras-chave: Mudança organizacional. Escritório Aberto. Gestão do Processo de Mudança.

ABSTRACT

This article analyzes the management of the process of change from the closed to the open office model of a public banking financial institution based on the opinion of the employees involved. For this, a qualitative approach was used, with field research and application of semi-structured interviews in the two managements chosen to participate in the pilot project, namely the Human Resources Management and the Asset Security Management. The result revealed that, in the perception of the managers responsible

¹ Graduada em Administração e graduada em Desenho Industrial, ambas na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Email: janerosaes@gmail.com.

for conducting the process, all the actions that promoted a focus on preparing employees for change had the desired effect for the natural acceptance of colleagues and, regarding the new office model, it was considered excellent for valuing people and for being much superior to the previous one, classified as archaic. However, it was identified that this perception does not match the opinion of the others, who unanimously stated that they had no preparation for the change. As for the new office, one part was unable to meet the real need for the change and preferred not to have made the change, as they were satisfied with their work environment (even though it was no longer beautiful), and the other party would only prefer to change the office. if all your reservations are met.

Keywords: Organizational change. Open Office. Change Process Management.

1. INTRODUÇÃO

Cotidianamente, pessoas dedicam a maior parte de suas vidas trabalhando em escritórios, por isso a importância de tornar o espaço físico agradável e seguro de forma a manter o bem-estar humano. A mudança de mercado tem exigido que esses escritórios, sejam também um modelo de ambiente dinâmico, de forma que a produtividade se eleve e permita o alcance da lucratividade desejada. Nesse sentido, organizações têm tendência à adoção do modelo de escritório aberto em suas dependências, que implica na eliminação de paredes e de separações do ambiente de trabalho, a fim de facilitar a comunicação entre os indivíduos por meio da ausência de fechamentos.

Essa exigência de mercado por atualização dos escritórios é, por vezes, inadiável e essenciais ao sucesso e à continuidade do negócio, que exigem ser bem planejadas e conduzidas de modo a gerar o menor dano para aquela realidade. Nesse intuito, uma instituição financeira bancária pública do estado do Espírito Santo migrou, em projeto piloto, duas de suas dependências do modelo de escritório fechado tradicional para o até então moderno escritório aberto. A partir disso, questiona-se: como ocorreu o processo de preparação para a mudança? A forma de preparação dos colaboradores para a mudança, na opinião dos gestores responsáveis pela atividade, é a mesma dos demais colaboradores escolhidos para o projeto piloto? Qual

a relevância do novo ambiente para as atividades profissionais e para a relação entre as pessoas na visão dos gestores e dos seus subordinados nas duas gerências?

O objetivo norteador deste estudo é verificar como ocorreu a gestão do processo de mudança de layout do modelo escritório fechado para o conceito de escritório aberto e a percepção do novo ambiente a partir da opinião dos colaboradores que foram envolvidos pelo projeto piloto, dos gestores e dos subordinados.

A presente pesquisa é de cunho qualitativo e descritivo, visto que o objetivo é estudar as características de um grupo. De acordo com Gil (2002), existem dois grandes grupos para a coleta de dados, aquele em que as fontes são originadas nos documentos e outro que é fornecido por pessoas. Do primeiro grupo, adotou-se a pesquisa bibliográfica e documental e, do segundo, o estudo de campo, realizado por meio de conversas informais e de entrevista com roteiro semiestruturado para melhor imersão na realidade.

A instituição em estudo atua no Sistema Financeiro Bancário e é composta por unidades que atendem aos clientes externos (por meio das agências) e outras administrativas, de atendimento ao público interno, sendo estas a que se encontram as duas gerências, que são o recorte desta pesquisa, e foram selecionadas para participarem do projeto piloto de mudança do modelo de escritório fechado para o escritório aberto. São elas: Gerência de Segurança Patrimonial (SP), que é responsável pela gestão da segurança patrimonial da instituição, e Gerência de Recursos Humanos (RH), responsável por prover os recursos humanos adequados às necessidades da organização e aos profissionais mecanismos de integração.

De acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o nome da instituição foi preservado e as falas dos entrevistados foram codificadas, sendo a letra L refere à fala do líder e a letra S para o subordinado, acrescentado de numeração para cada entrevistado e as siglas SP e RH para diferenciar os setores.

Na seleção da amostra, foi considerado o critério de tipicidade, para obter a relação entre os colaboradores que não têm função e quem exerce cargo de gestão,

e o de acessibilidade, que considerou as pessoas com vínculo empregatício direto com a instituição e que concordaram com o TCLE. Com isso, foram entrevistados 19 colaboradores de um total de 45, sendo 8 da área do SP e 11 do RH. As entrevistas foram realizadas nos meses de maio e junho de 2019, com encontros nos próprios postos de trabalho ou conforme o respondente se sentisse mais à vontade.

2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Crescentemente, a mudança organizacional torna-se elemento comum no âmbito institucional, motivada principalmente por atualizações constantes do mercado e por exigir cada vez mais das organizações adequação às novas realidades. Segundo Bruno-Faria (2000), mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, que ocorre em função de fatores internos e/ou externos à organização e que impacta nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.

Quanto maior a incerteza, mais ameaçadora será a mudança, por isso torna-se relevante mencionar que resistência à mudança organizacional é um fenômeno que reside no interior do indivíduo e é essencial considerá-la com cuidado quando de sua implementação (PEREIRA E FONSECA, 1997).

Para isso é necessário o planejamento adequado para amenizar a probabilidade de fracasso, com uma reestruturação profunda da organização, independentemente da área; os colaboradores precisam de tempo para adaptação, já que, qualquer que seja a mudança, ela requer algum tipo de perda, sendo comum enxergá-la como perigo ou ameaça, assim versa (GARCIA, 2010). A partir desse contexto, entende-se que é preciso gerenciar o processo de mudança de forma a garantir que as ações possam alcançar os resultados almejados pela organização.

2.1. TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Identificar os diferentes tipos de mudança organizacional possibilita ao gerente aumentar seu potencial de intervenção, com ações alinhadas com a situação a qual

irá lidar (PINTO e LYRA, 2009). No estudo das tipologias, notou-se uma variedade considerável, contudo, para este artigo, será considerada a abordagem de TUSHMAN; ROMANELLI (1985) que classifica em tipo *incremental*, que acrescenta ou a agrega algo ao ambiente organizacional; em *transformacional*, que traz algo novo, afetando todos os âmbitos; em *evolucionária*, que surge a partir de um propósito, de um objetivo específico bem determinado; e em *revolucionária*, na qual se almeja exercer uma grande revolução e transformação na organização.

O tipo de mudança organizacional que mais se adequa neste estudo é a *transformacional*, visto que ela modifica o ambiente organizacional, incluindo alteração no meio físico, influenciando diretamente na rotina de líderes e de liderados. Para mais, a implantação do escritório aberto é uma reestruturação do ambiente de trabalho que atende à nova estratégia da instituição escolhida para aumentar o desempenho dos seus colaboradores e adequa-se às tendências de escritórios adotados em outras organizações. Para KILMANN (1991) a modificação oriunda da *transformacional* é mais sucedida se proceder de um planejamento e pontua cinco fases que considera essências. Figura 1 expõem cada uma delas.

Figura 1 - Fases do processo de mudança organizacional planejada



Fonte: Autoria da pesquisadora

Na primeira fase do processo de mudança organizacional planejada, acontece o *início* do programa, em que se analisam as oportunidades para começar uma mudança planejada e se existem condições para que o esforço de melhoria seja bem-sucedido. Na próxima etapa, ocorre o *diagnóstico*, com o objetivo de desenvolver uma compreensão dos problemas que a organização enfrenta e o que pode ser transformado em oportunidades.

O terceiro estágio é a *programação*, que envolve a seleção da primeira unidade a participar do programa, dos métodos para realizar a mudança e a programação de atividades com duração pré-estabelecida. A partir do momento em que o plano de ação está formalizado, passa-se à quarta etapa, que é a *efetividade* da implantação desse plano. No último passo, ocorre a *avaliação* dos resultados, por meio da qual se observa os obstáculos que ainda requerem atenção e se o programa atingiu os resultados pretendidos.

A vantagem da mudança planejada, é que o foco de toda a organização se concentra nos objetivos da mudança, em virtude do fato de serem normalmente antecedidas de campanhas intensivas de comunicação. Entre os diversos riscos de não adesão, é a informação ser distribuída assimetricamente entre as unidades, formando visões diferentes do problema e do processo (KILMANN, 1991).

2.2. EVOLUÇÃO DOS ESCRITÓRIOS ENQUANTO ESPAÇOS DE TRABALHO

Os escritórios são espaços de trabalho e de organização, onde são processadas informações, tomadas decisões e são realizadas cinco funções: dirigir, atender, reunir, participar e concentrar, assim aponta CORDEIRO, em 1998.

VAN DER LINDEN (1999) considera o escritório fechado como a forma mais tradicional de organização espacial do trabalho administrativo e o caracteriza pela localização das pessoas e dos grupos em espaços relativamente reduzidos. IIDA (1990) descreve que, nesse modelo, existem corredores bem definidos, com salas fechadas, todavia, é uma opção de custo mais alto, com ocupação de espaços maiores, presença de áreas desperdiçadas e menor flexibilidade para mudanças.

Segundo FISCHER (1993), o escritório aberto é um espaço caracterizado por uma concentração de trabalhadores em um mesmo ambiente, com eliminação de portas, paredes e separações. Associa-se à abertura do espaço, por um lado, a facilidade na comunicação entre os indivíduos, o aumento da produtividade e o desaparecimento dos níveis hierárquicos e, por outro, a contemplação do princípio da visibilidade constante, que tende à dominação inerente da organização do trabalho.

3. RESULTADOS

Inicialmente, destaca-se que o perfil dos entrevistados é de elevada formação acadêmica, com 90% deles com nível de ensino superior. Desses, 16% possuem MBA ou/e especialização, 47% estão na instituição a mais de 30 anos e 53% têm mais de 50 anos de idade, evidenciando que boa parte dos profissionais passou a maior tempo de suas vidas profissionais em modelo de escritório fechado.

Ao anunciar a decisão de implementar o conceito de escritório aberto, o diretor reuniu as lideranças das áreas envolvidas do banco e determinou que, em quatro meses, as duas gerências escolhidas para o projeto piloto deveriam encontrar-se no novo modelo, sendo atribuição da área do RH conduzir as mudanças junto aos colaboradores e a área do SP seria informada à medida que as etapas fossem concluídas para se programarem ao deslocamento para nova sala.

Em relação aos líderes RH, tal notícia de mudança no escritório, desde seu início, foi considerada como algo extremamente benéfico e, na opinião de 75% deles, a recepção à mudança organizacional foi muito bem aceita junto aos seus liderados, sendo exemplificada na fala de S7RH: “altamente positivo, gerando grande expectativa”. Essa percepção favorável a mudança pode ter sido influenciada pelo fato de acreditarem que, como gestores do processo, tomaram as medidas necessárias para que seus subordinados aceitassem de forma natural as novidades vindouras. Já para os outros 25% dos líderes do RH, embora concordassem que a recepção na equipe foi boa, eles ressaltaram que, para alguns colaboradores, foi dado como incerto as novidades.

Quanto aos subordinados do RH, 43% consideraram o impacto na equipe positivo. Outros 43% afirmaram estar duvidosos em relação aos seus sentimentos (não sabiam se ficavam contentes ou tristes) e incertos, como pode ser constatado na fala de S14RH: “Não tinha noção clara como seria. A nossa preocupação seria com o barulho e o trabalho do dia a dia”. Os demais 14% entenderam como péssima a ideia da mudança. Com isso, é perceptível o distanciamento entre o que os gestores do

processo (líderes RH) acreditam terem passado e a forma recebida pelos seus liderados. Nesse contexto, HAYES (2002) ressalta a preocupação que deve existir com a comunicação nos programas de mudança, responsável por enormes impactos, que, como todo processo, deve ser de qualidade.

Em relação ao setor de SP, 33% dos seus líderes responderam como incerto e os outros 67% disseram que a ideia da mudança foi muito ruim, como pode ser verificado na fala de S2SP: “o impacto nas pessoas foi péssimo”. Quanto aos seus liderados, 60% disseram que o impacto da notícia foi péssimo, com a mudança sendo vista como mais uma invenção do diretor para dificultar suas atividades, e 40% afirmaram que o impacto foi duvidoso, não sabendo se festejavam a notícia ou se ficavam apreensivos. Para que haja uma verdadeira mudança, é preciso que o processo aconteça de dentro para fora, que todos conheçam a razão de mudar e o que se quer mudar (PEREIRA e FONSECA, 1997). Tal constatação pode ser identificada ao notar a percepção dos colaboradores do SP, que, desde a primeira vez que souberam das transformações no setor, não as receberam de forma positiva, o que refletiu para que, depois de seis meses que havia ocorrido a mudança, eles se apresentassem como os mais insatisfeitos com o novo ambiente.

Outra reflexão é que, como os líderes do RH eram os gestores do processo, eles podem ter favorecido os seus subordinados com antecipação de informações antes de serem oficializadas a todos, com isso os liderados RH tiveram maior tempo de absorção à mudança. Por outro lado, o setor do SP soubera das informações apenas nas poucas vezes em que houve reunião com todos, ocasionando a redução vertiginosa do tempo para amadurecimento acerca do assunto. Sobre esse aspecto, GARCIA (2010) menciona que o tempo é algo fundamental para que os colaboradores se adaptem à mudança, uma vez que, qualquer que seja sua natureza, ela significará algum tipo de perda.

Sobre a forma de preparação da equipe à mudança, segundo 100% dos líderes do SP, ela não aconteceu; contudo, para todos os líderes do RH houve sim preparação, que aconteceu por meio de reunião com os subordinados. Ainda se

tratando do RH, para 25% desse grupo, a preparação ocorrida foi considerada de excelência. Porém, 100% dos subordinados das duas áreas concordam que não tiveram qualquer tipo de preparativo para a mudança, como é possível constatar na fala de S15RH: “Não fomos preparados, foi por meta: tem que encaixotar até o dia X e vamos mudar no dia tal”.

No intuito de compreender o evento em que a visão dos líderes do RH se diferenciou dos demais entrevistados, é relevante mencionar que o espaço escolhido para o projeto do escritório aberto foi do RH. Para isso, esses profissionais foram transferidos para outra sala, em que, por ser menor, não era possível inserir divisórias e as mesas ficavam mais próximas umas das outras. Houve reuniões para comunicar à equipe o deslocamento para a sala provisória e para informar sobre o retorno ao andar de origem, agora totalmente reformado.

Tais ações, que possibilitaram ao setor do RH passar um tempo em escritório aberto provisório, foram consideradas por seus líderes como um período de treino. Tal resultado pode ser percebido de forma destacada nas falas de S7RH e de S6RH, respectivamente: 1) “A equipe foi comunicada e, em seguida, foi para as instalações provisórias em que foi engajada nos espaços e acompanhou a execução do cronograma de obras, participando do planejamento de alocação das equipes e das pessoas. Eles acompanharam o passo a passo de todo processo” e 2) “Fizemos igual a um time de futebol, tivemos um período de treino, não havia parede e, quando chegamos aqui, já estávamos treinados para esse novo ambiente”.

Outro ponto relevante a ser mencionado é que o diretor, no intuito de fazer surpresa em relação ao novo ambiente, proibiu os envolvidos com o processo de compartilhar informações com os demais colaboradores sobre o novo layout do escritório, bem como impediu a visita ao local durante a obra. Assim, somente os gestores podiam propor alteração e acompanhar de perto a reforma. Com isso, as opiniões dos demais colaboradores sobre o que acreditavam ser o ambiente ideal ficaram limitadas.

Desse modo, pode-se explicar a razão de os outros entrevistados, diferentemente dos líderes do RH, expressarem com ênfase que o processo de mudança ocorreu sem a devida preparação das equipes. Hayes (2002) endossa esse posicionamento ao definir que o papel da gestão de mudança é aprofundar o entendimento da execução do processo de transformação, estabelecer procedimentos de como se dará a alteração, identificar o que será mudado e se atentar sobre as questões interpessoais, tais como comunicação, motivação, treinamento e desenvolvimento.

6. PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE O NOVO AMBIENTE DE TRABALHO

Em relação ao novo ambiente de trabalho, foram analisados dois parâmetros: a percepção dos entrevistados concernente ao novo layout e a preferência deles entre o escritório anterior e o atual. No que tange à nova configuração do ambiente, identificou-se, de forma unanimidade entre todos os respondentes, que o espaço atual é muito bonito e supera bastante o anterior na estética. Já nos demais requisitos, houve discrepâncias, como pode ser verificado a seguir.

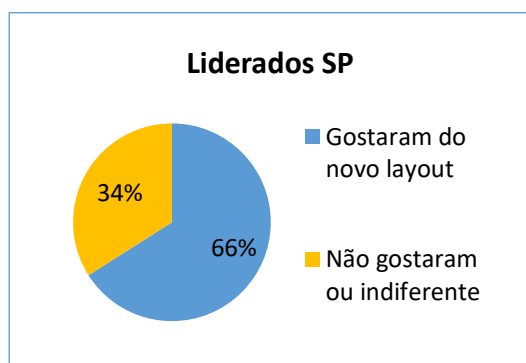
Os líderes do RH acrescentaram que, além de lindo, o novo recinto facilitou a gestão das atividades e das pessoas. A fala de L7RH ilustra essa opinião: “o novo layout ajuda. Tenho a visão da equipe toda, consigo diálogos com os mais próximos e não estou mais isolado e, sim, junto com as pessoas”. Os líderes do SP concordam com a beleza do ambiente, no entanto, destacam o ambiente atual que se trata de um espaço restritivo de privacidade, como é possível observar na fala L2SP: “nesta semana tive que demitir três gerentes de Banco antigos e as pessoas em volta ouviram as conversas, já não têm tanta liberdade para falar ao telefone”.

Notou-se que a intensidade de envolvimento emocional dos líderes estabelecido na fase inicial de preparação do projeto contribuiu para que, após seis meses de implantação do novo espaço, permanecessem as mesmas pessoas com os mesmos sentimentos da primeira etapa, com alguns satisfeitos e outros não. CUNHA

E REGO (2002) descrevem o envolvimento emocional como sentimento essencial a ser gerado na primeira fase de preparação do processo da mudança organizacional planejada para lidar com as implicações da mudança.

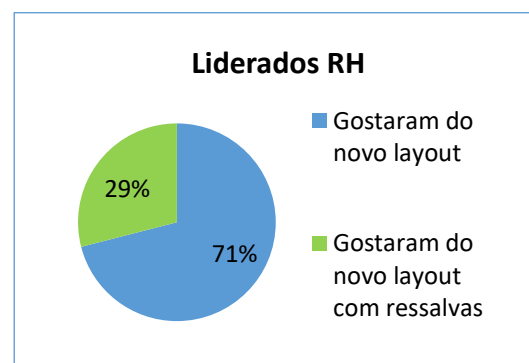
Por sua vez, entre os subordinados das duas gerências, há divergência quanto à opinião sobre o novo layout, como se verifica nos gráficos 1 e 2.

Gráfico 1 - Opinião sobre o novo layout dos liderados do SP



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Gráfico 2 - Opinião sobre o novo layout dos liderados do RH



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Mantém-se a aceitação de um espaço lindo para os liderados do RH; contudo, 29% deles destacaram a falta de espaço para guardar documentos e a rigidez de não poder alterar nada no design do ambiente, como verificado na fala de S13RH: “Gostei de tudo, muito bem planejado, a engenharia está de parabéns. O problema é que não pode mexer no layout, tipo escaninho. Temos que nos adaptar do jeito que colocaram”. Já entre os liderados do SP, 66% concordam com a beleza do ambiente e os outros 34% responderam que não gostaram ou são indiferente em relação ao novo escritório por considerarem o atual espaço irrelevante para o desempenho de suas atividades.

É interessante mencionar as particularidades identificadas nos liderados RH durante as entrevistas. Eles externaram uma preocupação maior em passar as informações sem demonstrar a existência de falhas no processo de mudança conduzido pelos seus líderes, um cuidado excessivo para não apresentar uma imagem de pessoa resistente à mudança, além disso, eles tinham as falas mais

contidas e, ao fazerem sugestões para o espaço, utilizavam constantemente frases do tipo a gente tem que adaptar, no sentido que tudo vai funcionar bem quando se acostumar. Havia um zelo enorme com o volume da conversa na entrevista para que o outro não pudesse acompanhar suas respostas e somente os liderados RH, por vezes, conduziram a pesquisadora para outros ambientes, mais reservados (salas), para que se sentissem mais à vontade para responder as perguntas.

Por outro lado, os colaboradores do SP faziam questão de evidenciar aos outros suas respostas. Esse setor apresentou maior liberdade de expressão e, como eles se intitulam como o bloco dos insatisfeitos, podiam manifestar mais abertamente suas opiniões no local, com ênfase no que gostaram ou não. A fala de L3SP revela essa situação: “Na questão do layout, a logística está perfeita, linda. Agora, a área deveria ser consultada e não enfiar de goela abaixo”.

Em relação ao segundo parâmetro de preferência de escritórios, 100% dos líderes do RH preferem o novo ambiente em comparação ao anterior, por ele valorizar as pessoas, como segue na fala de L4RH: “atual, porque comunica cuidado com o colaborador”. Entre os líderes do SP, 33% possuem a mesma preferência dos líderes RH e, dos 67% restantes, uma parte concorda com o ambiente atual com ressalvas e a outra metade afirma que tanto faz, já que as mudanças não atendem às principais necessidades do setor. A respeito da unanimidade entre líderes do RH a favor do novo layout e da não predominância de mesma opinião entre os líderes do SP, pode-se destacar a limitada participação dos gestores do setor da segurança no processo de mudança, o que inviabilizou o suprimento de suas necessidades consideradas primordiais, como a falta de privacidade, a necessidade de uma mesa maior e local de armazenamento de arquivo, conforme ilustra a fala de L3SP: “Este ambiente é legal, bonito, gosto. O problema é a ausência de privacidade para questões restritas, há peculiaridades da função que não podem ser expostas”.

Para mais, enquanto a equipe do SP estava no setor antigo, ela não percebia necessidade de mudança, uma vez que o espaço atendia suas demandas profissionais e pessoais. Ao ser transferida para o novo ambiente, tudo que foi

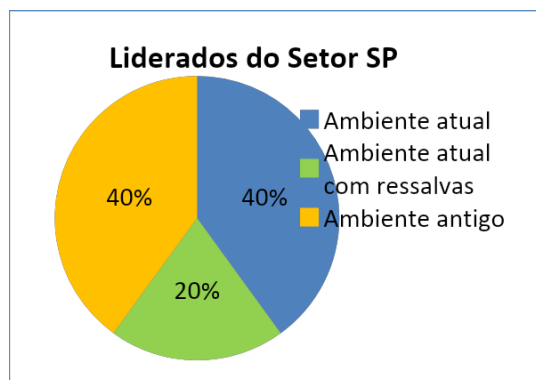
acrescentado de mais novo e moderno tornou-se indiferente e apresentou maior saudosismo em relação à sala antiga, como no exemplo da fala de S9SP: “Bonito para olhar, uma estrutura para empresa de comunicação. Tudo isto aqui para mim é indiferente. Caso seja visto alguém roubando (aponta para o monitor a frente), não tem privacidade, todo mundo vê. As áreas SP e RH não são afins”. Desse modo, esse comportamento corrobora a visão de SONENSHEIN (2010) de que a resistência à mudança é um fenômeno do interior do indivíduo e que se deve considerá-la com cuidado para que o processo se dê de forma menos traumática.

Outro ponto é o acúmulo de funções desempenhadas pelos líderes do RH. Como gestores da mudança, eles estavam envolvidos desde os detalhes da concepção do projeto à execução da obra e eram passivos da mudança pois assim como os demais colegas, também migrariam para o novo ambiente. Ao mesmo tempo, isso exigia deles um empenho extra para que seus subordinados fossem receptivos às alterações e ainda dar continuidade às rotinas referentes às atividades profissionais diárias.

Tal jornada excessiva não os levou a assumir mais uma função decorrente da sua atividade fim, a gestão de pessoas, mas ao planejamento e ao desenvolvimento de ações que visavam à adaptabilidade do setor de SP ao novo conceito de escritório. Dentro desse contexto, SONENSHEIN (2010) afirma que, para evitar indesejáveis consequências no processo de mudança, é essencial o cuidado no planejamento para que ele seja adequado.

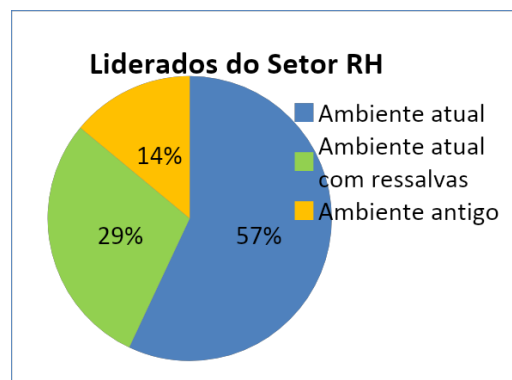
Em relação aos liderados dos dois setores, identificou-se que menos da metade dos liderados do SP preferem o atual layout, como se verifica no gráfico 3. Os 20% que preferem o escritório novo ainda guardam ressalvas em virtude da falta de privacidade e de local para guardar papel. Os outros 40% preferem o ambiente antigo, porque ele era mais amplo e havia a sensação de posse, o que é constatado por meio da fala de S9SP: “Sem dúvida o antigo, muito maior e era todo nosso”.

Gráfico 3 - Ambiente de trabalho preferido dos liderados do SP.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Gráfico 4 - Ambiente de trabalho preferido dos liderados do RH



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Já entre os liderados do RH, 57% preferem o ambiente atual por ser mais bonito e 29% têm preferência pelo espaço atual com ressalvas, pois não há a mesma liberdade de antes, como se constata na fala de S18RH: “Em parte o atual, porque agora o aprendizado está melhor, com algumas ressalvas. Não pode comer nada sequer na mesa, nem uma fruta, antes podia na mesa”. Destaca-se ainda que os 14% desse grupo que preferem o antigo ambiente são decorrentes do convívio, que antes era considerado maior, como consta no gráfico 4.

Fato interessante nos resultados é que a convicção de 100% dos gestores do RH de que o ambiente atual é muito superior ao anterior não se refletiu em totalidade na sua equipe, já que 43% dos liderados desse setor preferem o atual escritório mediante ressalvas atendidas ou preferem o antigo layout em virtude de haver proximidade entre as pessoas.

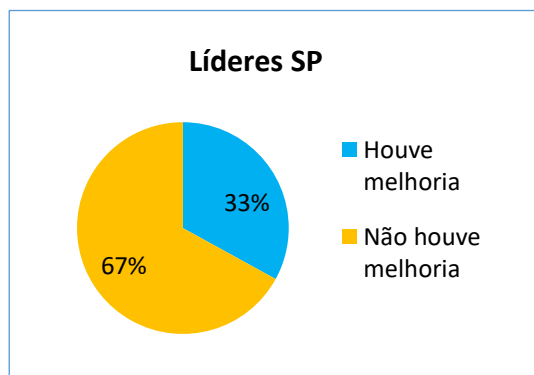
Entre os 57% dos subordinados do RH que se manifestaram da mesma forma que seus gestores, notou-se que suas respostas estão embasadas na argumentação de que o ambiente é mais bonito, o aprendizado se tornou superior e a absorção do conhecimento é mais facilitada, além de haver maior rapidez na solução dos problemas. Eles não comentam melhorias nas relações interpessoais, como fazem seus gestores, focando, assim, somente nas atividades profissionais.

Outro fato destacado nos resultados para os liderados e que corresponde a 40% da equipe do SP e a 14% da equipe do RH é o impacto no sentimento de pertencimento do indivíduo ao seu antigo setor, como verificado na fala de L3SP: “prefiro o ambiente antigo, porque era amplo, era nosso”. Se, para alguns, o desprendimento dos valores característicos do antigo setor ocorreu de forma mais natural, para outros, principalmente para aqueles que têm mais tempo na instituição, isso representou uma perda de autonomia em seu espaço de trabalho, enraizada por mais de três décadas, efetivo que correspondeu a 53% dos respondentes. Para além, a abertura do espaço rompeu com a privacidade, fazendo-os pensar de que não podem fazer qualquer coisa no serviço. Os colaboradores argumentam que os atuais postos não possuem mais suas características, o jeitinho que sempre tiveram e gostam.

7. FACILIDADES NA EQUIPE PROVENIENTES DO PROCESSO DE MUDANÇA

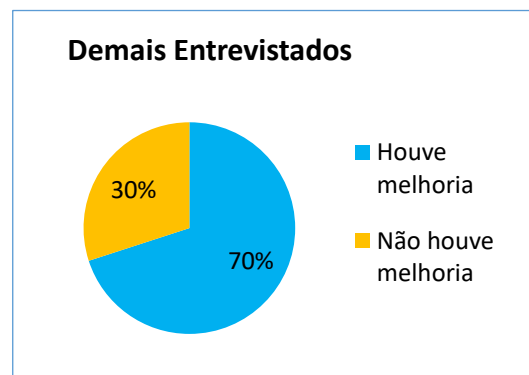
Quanto às melhorias na equipe em virtude do novo ambiente, houve uma predominância de percepção nos líderes do SP que se destacou em relação aos demais entrevistados, como pode ser verificado a partir dos Gráficos 5 e 6.

Gráfico 5 - Melhoria na equipe na visão dos líderes SP



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Gráfico 6 - Melhoria na equipe na visão do Setor RH e liderados SP



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os 67% dos líderes do SP que afirmaram que não houve melhorias para a equipe após a reforma alegam que as pessoas do setor sempre gostaram de trabalhar ali e por isso mantiveram a mesma harmonia, o que pode ser confirmado pela fala de L2SP a seguir: “Não vejo diferença, porque as pessoas gostam de trabalhar no SP têm o prazer de pertencer à área”. Em contrapartida, os 33% restantes afirmaram que houve melhorias na interação.

Já entre os demais entrevistados, 70% afirmaram terem percebidos melhorias. As mais pontuadas foram: maior sintonia e interação (fala de S11SP) – “Interação melhor, ampla visualização da equipe” e a fala S10SP: “aumento da Interação entre as coordenadorias, não precisa abrir portas e a solução é mais rápida”; facilidade de comunicação (fala de S17RH) – “pelo fato de ouvir conversas, já se sabe do que se trata o assunto”; aumento de produtividade (fala de S8SP) – “Mais comunicação, interação dentro da equipe e mais facilidade para atender as demandas”; otimização do tempo (fala de S11SP) – “Sim, maior comprometimento e redução do desperdício do tempo”

Os demais 30% responderam não haver melhorias, por não identificarem nada de relevante no novo escritório. Assim, nota-se que as facilidades decorrentes do processo de mudança estão muito mais focadas nas atividades profissionais do

que nas relações interpessoais, fato constatado na fala de L5RH: “Troca de conhecimento, passou a ser mais rápida, interativa e mais fácil”.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo verificou como ocorreu a gestão do processo de mudança de layout do modelo escritório fechado para o escritório aberto a partir da opinião dos colaboradores impactados em uma instituição pública financeira bancária.

Na verificação dos impactos, constatou-se que, para a maioria dos entrevistados, o processo de mudança organizacional ocorreu sem uma preparação, com a inexistência de um trabalho mais aprofundado junto ao público alvo para conhecer suas necessidades. Isso contribuiu para que uma parcela significativa dos entrevistados não alcançasse a real necessidade da reforma e, como consequência, diversas justificativas foram apresentadas pelos respondentes, tais como a fala de S10SP a seguir: “Quer gastar, já que tá com muito dinheiro”.

A área de Recursos Humanos (RH), considerando sua atividade fim, seria a mais propícia a desenvolver tais ações de preparação ao processo de mudança. No entanto, as demandas para que as alterações efetivamente acontecessem, como acompanhar o desenvolvimento do projeto e da obra, a rotina de suas atividades corriqueiras do setor e a responsabilidade de estruturar a própria equipe para receber as novidades, possivelmente impossibilitou os funcionários do RH de proporcionarem o devido apoio socioafetivo. Por sua vez, o setor de Segurança Patrimonial (SP) apresentou maior resistência à mudança, com dificuldade de aceitar a troca do espaço físico e de estar em um posto de trabalho cuja lógica de concepção se difere em muito do que seus funcionários estavam acostumados. Por vezes, os colaboradores dessa equipe mencionavam que se sentiam invasores do espaço do RH.

Considerando que a ação investigada se trata de um projeto piloto de modernização dos escritórios da organização, torna-se oportuno mencionar, para as próximas implementações, a importância da adoção de um Plano de Gestão das

Fases do Processo de Mudança Organizacional e que os profissionais designados para essa atividade tenham reduções das tarefas corriqueiras, a fim de concentrar seus esforços nessa atividade por um determinado período. Desse modo, acredita-se que esses colaboradores conseguirão trabalhar de forma mais efetiva no envolvimento das pessoas com o projeto, bem como atender mais plenamente as particularidades de cada setor impactado com as mudanças no ambiente físico.

Do ponto de vista das facilidades geradas pelo processo de mudança, destaca-se a ausência de paredes, o que tornou o ambiente mais interativo para a solução das atividades profissionais, não sendo necessário levantar do posto de trabalho, como faziam no antigo setor. Além disso, há o fato de cada um possuir intensificado a sua vigilância sobre si para não incomodar os outros e, ao mesmo tempo, fica evidenciado de que os colaboradores sempre estão ocupados, com aproveitamento significativo do tempo, ocasionando, assim, o aumento da produtividade.

No sentido de estender e de aprofundar a compreensão do tema aplicado à instituição financeira pública escolhida, bem como, o aproveitamento do contexto que a realidade tem mostrado com veemência que existe outra possibilidade de trabalho que transpõe ao ambiente físico, presencial, para um a distância, faz-se necessário pensar novamente em novo ambiente de trabalho e como se dará suas condições favoráveis aos colaboradores, de modo que as organizações alcancem suas metas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRUNO-FARIA, M. F. F. Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional. Mimeo, 2000.

CORDEIRO, Claudia V. C.; SLAMA, Jules G. Qualidade acústica em escritórios panorâmicos: Utilização de sistemas eletrônicos de mascaramento. *Revista Acústica & Vibrações*, (Sobrac), Florianópolis, v. 21, p. 10-19, 1998

CUNHA, M. P. e; REGO, A. As duas faces da mudança organizacional: planejada e emergente. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Rio de Janeiro, RJ, v. 1, n. 2, p. 22–30, 2002.

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

GARCIA, Denise. Mudança Organizacional. Artigo (Foco em Carreira). Portal Administradores.com. Especialista em Gestão Avançada de Pessoas. 2010.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAYES, J. The Theory and practice of change management. New York: Palgrave, 2002.

IIDA, Itiro. Ergonomia: projeto e produção. São Paulo: Edgard Blücher, 1990.

KILMANN, Ralph H. Gerenciando sem recorrer a soluções paliativas: um programa totalmente integrado para criar e manter o sucesso organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PINTO, M. C. S.; LYRA, Cristina C. Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar brasileira. Revista de Administração Pública (Impresso), v. 43, p. 609-634, 2009.

SONENSHEIN, S. We're Changing - or are we? Untagling the role of progressive, regressive, and stability narratives durign strategic change implementation. Academy of Management Journal, v. 53, n. 3, p. 477–512, 2010.

TUSHMAN, M.; ROMANELLI, E. Organizational Evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. Research in Organizational Behavior, v. 7, p. 171-222, 1985.

VAN DER LINDEN, Júlio Carlos de Souza. Identificação dos itens de demanda ergonômica em escritório informatizado. 1999. 158 f. Tese (mestrado em engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.