

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JANE ROSA MARTINS

TECENDO O PROCESSO CRIATIVO NO DESIGN DE INTERIORES DA EQUIPE DE PROJETO  
INTERIORIZADA EM UM BANCO PÚBLICO

VITÓRIA - ES  
2025

JANE ROSA MARTINS

TECENDO O PROCESSO CRIATIVO NO DESIGN DE INTERIORES DA EQUIPE DE PROJETO  
INTERIORIZADA EM UM BANCO PÚBLICO

Projeto de pesquisa apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. César A. Tureta de Moraes.

VITÓRIA - ES  
2025

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

R788t Rosa Martins, Jane, 1980-  
Tecendo o processo criativo no design de interiores da equipe de projeto interiorizada em um banco público / Jane Rosa Martins. - 2025.  
137 p. : il.

Orientador: César Augusto Tureta de Moraes.  
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Criatividade. 2. Estética. 3. Interiores. 4. Administração pública. I. Tureta de Moraes, César Augusto. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

---

JANE ROSA MARTINS

TECENDO O PROCESSO CRIATIVO NO DESIGN DE INTERIORES DA EQUIPE DE PROJETO  
INTERIORIZADA EM UM BANCO PÚBLICO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Administração.

Aprovada em 25 de novembro de 2025.

Documento assinado digitalmente



**CESAR AUGUSTO TURETA DE MORAIS**

Data: 25/11/2025 17:46:59-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. César Augusto Tureta de Moraes  
PPGAdm/UFES - Orientador

Documento assinado digitalmente



**ALEXANDRE REIS ROSA**

Data: 25/11/2025 18:10:40-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa  
PPGAdm/UFES – membro interno

Documento assinado digitalmente



**JOSE EDEMIR DA SILVA ANJO**

Data: 26/11/2025 07:44:17-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. José Edemir da Silva Anjo  
UFES – membro externo

*Dedico com todo amor e carinho à minha família:  
Mãe Joseti, filhas Júlia e Jasmim, e marido Ronualdo.*

## AGRADECIMENTO

Primeiramente, agradeço a Deus pelo privilégio de estudar.

À minha linda família, as meninas dos “J”: minha filha Júlia, de nove anos, e minha pequena Jasmim, de dois anos, que nasceu durante o curso. Em especial, à minha mãe Joseti, que, entre tantas ações generosas, cuidou das minhas filhas por dias e noites para que eu pudesse estudar. Ao meu marido Ronualdo, que me apoiou em todos os momentos. Amo vocês!

Ao corpo docente da UFES, pelo conhecimento compartilhado ao longo da formação, com destaque aos professores da banca — Alexandre, Edemir — e, em especial, ao professor Tureta, meu orientador, por quem desenvolvi profunda admiração. Foi uma grata surpresa descobrir sua tranquilidade, sensibilidade e compreensão, que tornaram este trabalho possível.

À Instituição Bancária Pública, pela oportunidade de realizar esta pesquisa em suas dependências e pela disponibilização de informações que enriqueceram os resultados obtidos. Aos colegas de trabalho que participaram das entrevistas com interesse e carinho, especialmente ao gestor de Recursos Humanos e à Gerência de Projeto e Execução do Design de Interiores (GPEDI), representada por suas lideranças. Destaco com carinho a amada equipe de projeto, cuja receptividade e motivação em responder às indagações de uma pesquisadora curiosa, permitiram uma investigação aprofundada e tornaram este processo ainda mais especial. Reconheço também a colaboração de Anna Carolina Spano, que, mesmo não integrando a equipe, envolveu-se com entusiasmo ao testar o roteiro da pesquisa antes de sua aplicação.

Aos amigos que contribuíram de alguma forma para minha formação ao longo da pós-graduação, em especial André Luiz Souza e Divino Teixeira, que, por já terem vivenciado essa jornada, compartilharam suas experiências sobre o processo seletivo do mestrado, o que me ajudou a ingressar no curso. Reconheço também a professora Simone Fernandes, que, durante o desenvolvimento do TCC na graduação em Administração pela UFES, me incentivou diversas vezes a seguir na vida acadêmica.

Aos meus vizinhos do condomínio, em especial do andar inferior, que acordaram muitas vezes de madrugada com o arrastar da minha cadeira — e só me contaram isso dois anos depois —, obrigada, Cleo e Guilherme, por continuarem sendo meus amigos.

A todos, minha mais profunda gratidão!

*“A mente criativa brinca com os objetos que ama.”*

Carl Jung.

## RESUMO

A criatividade organizacional tem sido amplamente debatida nos últimos anos, especialmente diante de mercados cada vez mais competitivos e desafiadores. No setor bancário público, esse cenário se intensifica com demandas por inovação, pressão por desempenho e transformações nos espaços físicos de trabalho. Diante da necessidade de ambientes que estimulem a criatividade dos funcionários, destaca-se o papel estratégico do design de interiores na configuração de espaços que sejam colaborativos, agradáveis e sensorialmente estimulantes. Para isso, a experiência multissensorial e o julgamento estético refinado dos profissionais responsáveis pelo design de interiores são essenciais, sendo eles influenciados por fatores organizacionais, culturais e estéticos. O desafio desses profissionais se potencializa ao projetarem para o complexo contexto de um banco público, onde o design deve atender simultaneamente aos interesses institucionais, governamentais e às necessidades dos usuários — por vezes, contraditórios. A equipe de projeto investigada, composta por bancários concursados, possui a particularidade de ser interiorizada ao Banco, o que influencia diretamente na criação dos projetos de design de interiores. Essa vivência prolongada no contexto organizacional, aliada à experiência direta dos espaços que projetam — pois, nesse caso, são os criadores influenciados pela própria criação —, contribui para soluções mais assertivas e sensíveis. O objetivo da pesquisa foi compreender como ocorre o processo criativo no design de interiores desenvolvido por uma equipe de projeto interiorizada em um banco público. Para isso, a investigação articulou as abordagens teóricas da criatividade distribuída e da estética organizacional, adotando uma metodologia qualitativa centrada em observações participantes, entrevistas semiestruturadas, análise de documentos institucionais, registros fotográficos e, todo esse material coletado, foram analisados pela técnica análise de conteúdo. A pesquisa concentrou-se no processo criativo dos escritórios administrativos, reconhecendo sua relevância estratégica e a escassez de estudos acadêmicos sobre seu design. Os resultados revelam que o processo criativo da equipe não se limita à aplicação técnica de soluções projetuais, mas emerge de múltiplas dimensões — culturais, materiais, estéticas, emocionais e organizacionais — e que se manifesta por meio de práticas colaborativas, trocas de saberes, gestão da liderança, experiências estéticas multissensoriais compartilhadas e artefatos técnicos que influenciam tanto a percepção quanto a execução dos projetos. A Estética Organizacional funciona como um fator catalisador e pressionador da criatividade, transcendendo a estética além da dimensão visual, atuando como uma linguagem sensorial que comunica valores, promove o bem-estar e a saúde mental. A pandemia de covid-19 destacou ainda mais a relevância da experiência estética como linguagem sensível que comunica acolhimento, segurança e pertencimento. Assim, a pesquisa contribui para o campo teórico ao evidenciar os benefícios da articulação entre criatividade distribuída e estética organizacional, e para o campo prático ao oferecer subsídios para que instituições públicas, bancos tradicionais e cooperativas de créditos repensem suas estratégias de promoção da criatividade no ambiente de trabalho, reconhecendo o valor estratégico do conhecimento estético e da escuta ativa dos usuários.

**Palavras-chave:** processo criativo; criatividade distribuída; estética organizacional; design de interiores; banco público

## ABSTRACT

Organizational creativity has been widely debated in recent years, especially in the face of increasingly competitive and challenging markets. In the public banking sector, this scenario intensifies with demands for innovation, pressure for performance, and transformations in physical workspaces. Given the need for environments that stimulate employee creativity, the strategic role of interior design in configuring spaces that are collaborative, pleasant, and sensorially stimulating stands out. For this, the multisensory experience and refined aesthetic judgment of the professionals responsible for interior design are essential, as they are influenced by organizational, cultural, and aesthetic factors. The challenge for these professionals is amplified when designing for the complex context of a public bank, where design must simultaneously meet institutional and governmental interests and the needs of users—sometimes contradictory. The project team investigated, composed of tenured bank employees, has the particularity of being internalized within the bank, which directly influences the creation of interior design projects. This prolonged experience within an organizational context, combined with direct experience of the spaces they design—since, in this case, the creators are influenced by their own creation—contributes to more assertive and sensitive solutions. The objective of this research was to understand how the creative process occurs in interior design developed by a project team based within a public bank. To this end, the investigation articulated the theoretical approaches of distributed creativity and organizational aesthetics, adopting a qualitative methodology centered on participant observation, semi-structured interviews, analysis of institutional documents, photographic records, and all this collected material was analyzed using content analysis techniques. The research focused on the creative process of administrative offices, recognizing their strategic relevance and the scarcity of academic studies on their design. The results reveal that the team's creative process is not limited to the technical application of design solutions, but emerges from multiple dimensions—cultural, material, aesthetic, emotional, and organizational—and manifests itself through collaborative practices, knowledge exchange, leadership management, shared multisensory aesthetic experiences, and technical artifacts that influence both the perception and execution of projects. Organizational aesthetics acts as a catalyst and driver of creativity, transcending aesthetics beyond the visual dimension, acting as a sensory language that communicates values, promotes well-being, and mental health. The COVID-19 pandemic further highlighted the relevance of aesthetic experience as a sensitive language that communicates acceptance, security, and belonging. Thus, the research contributes to the theoretical field by highlighting the benefits of the articulation between distributed creativity and organizational aesthetics, and to the practical field by offering support for public institutions, traditional banks, and credit cooperatives to rethink their strategies for promoting creativity in the workplace, recognizing the strategic value of aesthetic knowledge and active listening to users.

**Keywords:** creative process; distributed creativity; organizational aesthetics; interior design; public bank.

## LISTA DE GRÁFICO

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 - Tempos da equipe de projeto..... | 66 |
|--|----|

## LISTA DE FLUXOGRAMA

|  |     |
|--|-----|
| Fluxograma 1 - Sistematização da análise de dados .....                      | 59  |
| Fluxograma 2 - Contexto Organizacional da Equipe de Projeto .....            | 62  |
| Fluxograma 3 - Etapas do processo criativo conforme equipe de projeto .....  | 75  |
| Fluxograma 4 - Etapas do processo criativo conforme achado da pesquisa ..... | 108 |

## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1- Exemplos de materiais de acesso na pesquisa.....                           | 54  |
| Figura 2 - Exemplo da relevância da fotografia para a pesquisa .....                 | 55  |
| Figura 3 - Impressora plotter .....  | 69  |
| Figura 4 - Equipamentos modernos .....   | 69  |
| Figura 5 - Armário de mostruário .....   | 70  |
| Figura 6 - Mapoteca, guarda projetos mais antigos.....                               | 70  |
| Figura 7 - Configuração física do setor da equipe de projeto .....                   | 70  |
| Figura 8 - Configuração do espaço físico do trabalho da equipe de projeto .....      | 71  |
| Figura 9 - Primeiro esboço da fachada de uma agência .....                           | 74  |
| Figura 10 - Projeto do design de interiores do novo refeitório .....                 | 77  |
| Figura 11 - Modelo de cadeira fora de linha .....                                    | 78  |
| Figura 12 - Atual modelo de cadeira .....  | 78  |
| Figura 13 - Novo almoxarifado do Banco .....   | 80  |
| Figura 14 - Desenho feito à mão.....   | 81  |
| Figura 15 - Galpão: acréscimo de mais porta e janela na parte superior.....          | 83  |
| Figura 16 - Momento exato em que um colega explica sua dificuldade ao outro.....     | 85  |
| Figura 17 - Projeto do escritório feito a mão em 1980.....                           | 88  |
| Figura 18 - Design de interiores da equipe de projeto.....                           | 88  |
| Figura 19 - Recepção: Área de interação.....   | 94  |
| Figura 20 - Design de interiores da sala de reunião do atual modelo .....            | 97  |
| Figura 21 - Espaço de convivência do escritório administrativo .....                 | 98  |
| Figura 22 - Corredor das portas de vidro das salas de reunião .....                  | 103 |
| Figura 23 - Duas trocas de informações na mesma ilha de trabalho .....               | 106 |
| Figura 24 - Integrando o projeto hidráulico no projeto do design de interiores ..... | 110 |
| Figura 25 - Momento que um colega contribui no projeto do outro.....                 | 111 |
| Figura 26 - Momento de descontração no cafezinho.....                                | 114 |

## SUMÁRIO

### 1. START: DEMANDA RECEBIDA

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introdução</b> .....                     | <b>15</b> |
| 1.1. CONTEXTO DO PROBLEMA DE PESQUISA ..... | 15        |
| 1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA .....            | 20        |
| 1.3. JUSTIFICATIVA .....                    | 21        |
| 1.4. CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA .....        | 23        |

### 2. ESTUDO PRELIMINAR: LEVANTAMENTO DE REFERÊNCIAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Referencial teórico</b> .....   | <b>26</b> |
| 2.1. DIMENSÃO DA CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL .....   | 26        |
| 2.1.1. Criatividade distribuída: a influência do ambiente e dos artefatos.....                                 | 29        |
| 2.2. A ESTÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA PERSPECTIVA SENSORIAL .....  | 32        |
| 2.2.1. Julgamento estético nas organizações .....  | 35        |
| 2.2.2. Artefatos na perspectiva da estética organizacional .....   | 36        |
| 2.3. CRIATIVIDADE, ESTÉTICA E ESPAÇO ORGANIZACIONAL .....  | 38        |
| 2.3.1. Do ambiente organizacional ao design de interiores do escritório .....                                  | 38        |
| 2.3.2. Tecendo o processo criativo com a estética organizacional no design de interiores dos escritórios ..... | 42        |

### 3. ANTEPROJETO: DEFINIÇÃO DE COMO FAZER

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Procedimentos metodológicos</b> .....                               | <b>46</b> |
| 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....                                  | 46        |
| 3.1.1. Reflexividade: o papel da pesquisadora na equipe analisada..... | 47        |
| 3.2. PRODUZINDO OS DADOS .....   | 48        |
| 3.2.1. Observação participante.....                                    | 49        |
| 3.2.2. Entrevista semiestruturada .....                                | 51        |
| 3.2.3. Documentos e fotografias.....                                   | 54        |
| 3.3. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....                           | 56        |

### 4. CRIAR FORMAS: MODELANDO OS ELEMENTOS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Apresentação dos resultados</b> .....   | <b>60</b> |
| 4.1. EQUIPE DE DESIGN DE INTERIORES DE UM BANCO PÚBLICO .....                                  | 61        |
| 4.1.1. Trajetória e inspiração do processo criativo da equipe de projeto.....                  | 62        |
| 4.1.1.1. Entre criatividade e cuidado: o gesto criativo de resguardar a confidencialidade..... | 64        |
| 4.1.2. Do setor bancário ao escritório de design de interiores .....                           | 68        |
| 4.2. ADENTRANDO AO PROCESSO CRIATIVO DA EQUIPE DE PROJETO DE UM BANCO PÚBLICO .....            | 71        |
| 4.2.1. Etapas do processo criativo da equipe de projeto.....                                   | 71        |

|  |            |
|--|------------|
| 4.2.2. Desafios e facilitadores do processo criativo do design de interiores.....  | 76         |
| 4.2.3. Influências dos materiais no processo criativo .....  | 79         |
| 4.2.4. O papel da interação no processo criativo .....   | 82         |
| 4.2.5. Desafios do processo criativo no design de interiores dos escritórios do banco público.....                                       | 86         |
| 4.2.6. Criadores influenciados pela criação: equipe de projeto avaliando o design de interiores na perspectiva de usuário do espaço..... | 89         |
| <b>4.3. INFLUÊNCIAS DAS EXPERIÊNCIAS ESTÉTICAS NO PROCESSO CRIATIVO DA EQUIPE DE PROJETO DE UM BANCO PÚBLICO .....</b>                   | <b>92</b>  |
| 4.3.1. Principais elementos estéticos institucionais do padrão de design de interiores .....   | 92         |
| 4.3.2. Desafios do processo criativo na estética do design de interiores .....   | 95         |
| 4.3.3. Processo criativo a partir dos elementos estéticos do espaço físico .....   | 96         |
| 4.3.4. A estética do design de interiores na perspectiva da equipe de projeto .....  | 98         |
| <b>5. PROJETO EXECUTIVO: COMPATIBILIZAÇÃO DAS IDEIAS</b>   |            |
| <b>Discussão dos resultados.....</b>   | <b>100</b> |
| <b>5.1. CRIATIVIDADE DISTRIBUÍDA E EXPERIÊNCIA ESTÉTICA NO PROCESSO CRIATIVO DA EQUIPE DE PROJETO.....</b>                               | <b>101</b> |
| 5.1.1. Reflexão das etapas do processo criativo que inter-relacionam com o usuário .....   | 103        |
| 5.1.1.1. Pessoas que compartilham ideais.....  | 105        |
| 5.1.1.2. Pessoas e materiais no processo criativo .....  | 108        |
| <b>5.2. A EXPERIÊNCIA ESTÉTICA PRESSIONANDO O PROCESSO CRIATIVO NO DESIGN DE INTERIORES .....</b>  | <b>112</b> |
| <b>6. EXECUÇÃO DA OBRA: PROJETO PRONTO PARA SER EXECUTADO</b>  |            |
| <b>Considerações finais .....</b>  | <b>117</b> |
| 6.1. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS.....   | 119        |
| 6.2. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS .....  | 121        |
| 6.3. LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS .....  | 122        |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>125</b> |
| <b>APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....</b>   | <b>132</b> |
| <b>APÊNDICE 2 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS .....</b>  | <b>134</b> |
| <b>ANEXO - APROVAÇÃO NO COMITÊ DE ÉTICA .....</b>  | <b>135</b> |

## 1. START: DEMANDA RECEBIDA

### Introdução

*“Sem coragem e sem fé, a criatividade é impossível.”*

Erich Fromm

#### 1.1. CONTEXTO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A criatividade nas organizações contemporâneas tornou-se imprescindível diante da necessidade constante de adaptação às demandas dinâmicas dos clientes e à crescente pressão competitiva por soluções únicas e diferenciadas (Ölçer & Coşkun, 2024; Kuismin, 2020). Esse cenário é especialmente desafiador para o setor bancário público, que enfrenta pressões por ideias criativas oriundas de múltiplas frentes — intensificadas pela crise sanitária global provocada pela pandemia de covid-19, que teve início repentino em 2020. O avanço das tecnologias financeiras impôs aos bancos públicos a necessidade de competir diretamente com os bancos digitais, que se destacam pela constante inovação na oferta de produtos e serviços, priorizando simplicidade, agilidade e disponibilidade (Lee & Lee, 2020).

Outro fator que pressiona os bancos públicos é sua vinculação à esfera governamental, atuando em prol de propósitos políticos, econômicos e sociais, como o bem-estar coletivo, a estabilidade econômica e o desenvolvimento regional (Martins et al., 2014). Essas instituições funcionam como instrumentos para suprir lacunas de crédito não atendidas pelos bancos privados. Contudo, Silva Santana & Silva (2024) destacam que, mesmo não tendo o lucro como único propósito, o banco público precisa responder às mudanças de mercado para garantir sua sobrevivência, como qualquer outra instituição bancária. Além disso, há uma cobrança constante por desempenho eficiente, dado o impacto direto que essas instituições exercem sobre a sociedade, por se tratarem de ativos governamentais.

Internamente, os bancos públicos enfrentam desafios tecnológicos agravados por uma cultura organizacional menos tolerante ao erro, o que os leva a adotar inovações já consolidadas no setor. Como consequência, operam frequentemente com sistemas de informação mais obsoletos, que podem desestimular o interesse dos clientes (Silva Santana & Silva, 2024). Essas transformações impulsionam as instituições a repensarem suas estruturas internas, incluindo os espaços laborais, como estratégia para atender às novas demandas e manter sua relevância no mercado (Rus & Orel, 2015).

Nesse contexto, as organizações — como os bancos públicos — passaram a almejar que os projetos de design de interiores de seus espaços físicos de trabalho priorizem a ativação das capacidades criativas dos funcionários, com vistas à geração de ideias inovadoras capazes de proporcionar vantagem competitiva, solucionar problemas e aprimorar produtos e serviços (Durrah et al., 2021; Rese & Nielebock, 2020). Como expressão dessa reconfiguração espacial, observa-se um movimento crescente por ambientes voltados à colaboração e à criatividade, com um design de interiores que migra do modelo de escritório fechado para o modelo de escritório aberto — substituindo divisórias internas por espaços amplos e visualmente integrados (Nabergoj & Uršič, 2024).

Nesse modelo de escritório, as barreiras hierárquicas tradicionais do espaço físico são substituídas por um design flexível, cuja reorganização privilegia arranjos mais adaptáveis (Rus & Orel, 2015). Elementos como o design de interiores e a disposição espacial dos escritórios funcionam como facilitadores da criatividade (Chaubey et al., 2019), enquanto atributos estéticos — como cores, iluminação e ambientes agradáveis ou inusitados — revelam-se altamente eficazes no estímulo ao impulso criativo e na formação de um ambiente propício à produção criativa (Chaubey & Sahoo, 2018).

Além dessas transformações estruturais, torna-se evidente que a estética organizacional passa a ocupar um papel estratégico nesse cenário. Em ambientes de trabalho orientados à criatividade, a estética deixa de ser mero adorno e passa a constituir um elemento central na forma como os funcionários percebem, interpretam e se engajam com o espaço físico. Como argumenta Strati (2007), a estética organiza o sensível, moldando experiências multissensoriais que influenciam diretamente o comportamento, o bem-estar e a capacidade criativa dos indivíduos. Assim, cores, texturas, iluminação, sons e até aromas tornam-se componentes ativos na construção de ambientes que estimulam — ou inibem — a expressão criativa. No setor bancário público, onde a pressão por inovação convive com estruturas burocráticas rígidas, esses elementos estéticos assumem ainda maior relevância, pois funcionam como mediadores simbólicos entre as demandas institucionais e as necessidades subjetivas dos funcionários.

Esses espaços de trabalho, projetados para atender aos interesses organizacionais, devem também considerar os anseios dos funcionários que dedicam a maior parte de suas vidas em ambientes de escritório. Por isso, torna-se essencial que o espaço físico seja agradável e seguro, contribuindo para o bem-estar humano (Sampaio, 2021). Nesse sentido, Villarouco (2009) destaca que o espaço construído age como um organismo vivo, capaz de interagir, conduzir, viabilizar, abrigar, aquecer e confortar quem o utiliza. Com o advento da pandemia, segundo Santos et al. (2024), os usuários passaram a desejar espaços físicos que

contraponham a solidão do trabalho remoto e estimulem a interação entre as pessoas. No entanto, por vezes, a perspectiva dos funcionários sobre o espaço ideal para o exercício de suas atividades pode divergir da concepção institucional do modelo padrão de design de interiores. Além disso, planejar escritórios abertos que estimulem ativamente a criatividade representa um desafio significativo aos profissionais de design de interiores, que têm papel decisivo em garantir que o modelo funcione efetivamente e atenda tanto às expectativas dos demandantes quanto às dos usuários (Lua et al., 2024).

Nessas situações que exigem a concepção de projetos de design de interiores capazes de integrar os interesses organizacionais e dos usuários do ambiente físico de trabalho, emerge a relevância do esforço criativo dos profissionais responsáveis por essas atribuições. O desafio torna-se ainda mais complexo quando o projeto se destina a um banco público, que, diferentemente dos bancos privados — voltados prioritariamente à maximização de lucros (Marois, 2022; Martins et al., 2014) —, também deve promover valor público, contribuindo com o bem-estar da comunidade onde está inserido. Isso exige dos profissionais do design que incorporem tais princípios em suas criações.

Com isso, a concepção desses ambientes físicos organizacionais, que definem o contexto para as criações e atividades realizadas no ambiente físico, pode facilitar ou dificultar a colaboração e a criatividade (Yacoub & Haefliger, 2022). Esses ambientes são suscetíveis à forma como os responsáveis pelo projeto percebem, sentem, se inspiram e se engajam — individual e coletivamente — em seu processo criativo, para projetar espaços agradáveis, confortáveis e saudáveis aos funcionários, além de oferecer a eles suporte adequado às atividades desenvolvidas. Ao mesmo tempo, quando esses espaços são bem planejados, favorecem interações espontâneas, promovendo a troca eficaz de conhecimento e ampliando a sinergia criativa entre os funcionários — aspecto fundamental ao sucesso organizacional (Nabergoj & Uršič, 2024).

Nesse cenário, a estética organizacional emerge como um eixo fundamental para compreender as dinâmicas que motivam esta investigação. A forma como os profissionais percebem e interpretam o espaço — por meio de julgamentos estéticos baseados em suas experiências sensoriais — influencia diretamente as soluções projetuais concebidas. A estética, portanto, não apenas orienta escolhas visuais, mas também atua como linguagem que comunica valores institucionais, desperta emoções e molda expectativas sobre o ambiente de trabalho. Em um banco público, essa dimensão estética torna-se ainda mais complexa, pois precisa conciliar a identidade institucional, a funcionalidade exigida pelas normas internas e as percepções subjetivas dos usuários, que vivenciam o espaço diariamente. Assim, compreender como a estética atravessa o processo criativo da equipe

interiorizada é essencial para entender como esses ambientes são concebidos e como respondem às pressões organizacionais contemporâneas.

Desse modo — considerando o contexto que se apresenta, de um lado, o interesse organizacional na ressignificação do espaço físico como estratégia para responder às transformações mercadológicas e contribuir com as ações governamentais impostas aos bancos públicos; e, de outro, os usuários do espaço, com interesses particulares que nem sempre correspondem integralmente aos da organização —, somam-se os profissionais de design de interiores dotados de experiências sensíveis, capazes de projetar espaços que atendam a ambos os grupos. É nesse contexto que emerge o interesse desta pesquisa em investigar o processo criativo desses profissionais a partir das bases teóricas da criatividade distribuída e da estética organizacional, com enfoque no fazer do design de interiores no espaço físico de trabalho bancário, destinado tanto às unidades bancárias quanto aos escritórios administrativos, a partir de uma equipe de projeto interiorizada em um banco público.

Por se tratar de uma equipe pertencente a um órgão público, todos os seus integrantes são concursados como bancários e estão submetidos às mesmas normas que os demais colegas da profissão. Nesse sentido, estudos empíricos como o de Kassa (2021) demonstram que a liberdade para interagir com o ambiente e a autonomia na execução das tarefas têm impacto positivo na expressão criativa dos bancários. Além disso, a interação contínua com supervisores, por meio de feedbacks regulares, revela-se um fator estimulante da criatividade nas agências bancárias, com significância estatística comprovada. Esses resultados ratificam a visão de que a criatividade não é um fenômeno isolado, restrito à mente individual (Dourado & Davel, 2022), nem se configura como um dom conferido por forças sobrenaturais (Chaubey & Sahoo, 2018). Ao contrário, trata-se de um processo que se nutre da interação com o ambiente, dos materiais disponíveis e do contato interpessoal.

Nesse sentido, a perspectiva da criatividade distribuída, apresentada por Glăveanu (2014), reforça essa compreensão ao enfatizar que o ato criativo se espalha por redes de práticas individuais e coletivas, transitando entre gerações, materiais e contextos culturais compartilhados. Complementarmente, o autor argumenta que a criatividade emerge como uma ação coletiva, na qual indivíduos atuam juntos ou separadamente, em diferentes momentos e espaços, todos imersos em ambientes físicos e simbólicos que podem tanto estimular quanto restringir a expressão criativa.

Em relação ao planejamento de espaços físicos de trabalho, o profissional de design de interiores busca criar ambientes que transmitam conforto e bem-estar, potencializando o

desempenho e a satisfação dos funcionários, ao mesmo tempo em que orienta, de forma consciente, os comportamentos permitidos e restringidos (Rasheed et al., 2024). Ao projetar um espaço com o critério de torná-lo agradável (por exemplo), incorpora-se ao processo criativo a estética organizacional — uma forma de conhecimento baseada em experiências multissensoriais e julgamentos estéticos refinados (Strati, 1992). Nesse contexto, a experiência estética, que se manifesta por meio das percepções sensoriais — audição, visão, tato, olfato e paladar — influencia decisivamente a forma como o design é percebido (agradável ou não), exigindo dos profissionais sensibilidade e refinamento na avaliação do que desperta prazer, engajamento ou até repulsa (Strati, 2007). Essa prática se evidencia na escolha de elementos como vasos de plantas, cores das paredes e disposição dos móveis. Nesse processo de julgamento estético, os artefatos — físicos ou simbólicos — fornecem pistas sensoriais que orientam a maneira de “ver” e “sentir” o espaço físico de trabalho a ser projetado sob a perspectiva de seus usuários, influenciando suas percepções da realidade e delineando crenças, normas e valores culturais (Mercali, 2023; Gagliardi, 2006).

Neste contexto, estudos no setor bancário, como os de Miracle e Imhanrenialena (2019), evidenciam que atributos sensoriais — cores, sons, imagens, aromas e sabores — impactam significativamente a satisfação profissional, sendo influenciados pelo gosto e estilo pessoal dos observadores. Isso indica que os bancos devem oferecer não apenas condições adequadas de trabalho, mas também criar espaços visual e emocionalmente atrativos, que promovam o compromisso afetivo e o engajamento dos funcionários, contribuindo para o alcance das metas organizacionais.

Embora o foco majoritário dos estudos, como os de Miracle e Imhanrenialena (2019) e Kassa (2021), concentre-se nas agências bancárias, é importante reconhecer que as instituições financeiras tradicionais abrangem tanto as unidades de atendimento ao público — agências e postos de atendimento — quanto os escritórios administrativos, que funcionam sem interação direta com os clientes externos. Outro ponto a ser ressaltado é que o design de interiores dos escritórios administrativos dos bancos públicos é pouquíssimo explorado academicamente. Apesar disso, esses ambientes são essenciais para o funcionamento dessas instituições, pois concedem às unidades bancárias condições de funcionamento, oferecendo suporte técnico, infraestrutura física e tecnológica, além de serem o centro de decisões estratégicas que impactam todas as áreas do banco — desde ações internas, para implementação nas unidades, até iniciativas externas, como campanhas de marketing e parcerias comerciais.

Os bancários que atuam nessas áreas administrativas mantêm-se em constante estado de alerta para responder imediatamente às demandas das unidades, enfrentando pressões similares às vivenciadas nas agências, onde a necessidade de atingir metas é permanente

(Melo & Domenico, 2012). Dessa forma, torna-se imprescindível que o planejamento desses espaços garanta um ambiente motivador, capaz de facilitar a implementação de melhorias estratégicas internas e externas, que ajude na motivação dos funcionários a atender rapidamente às demandas e, simultaneamente, seja um espaço amigável que possa, conforme ressalta Ergen et al. (2024), ajudar a preservar a saúde mental e a qualidade de vida dos bancários, minimizando os efeitos do estresse profissional.

Nesse sentido, o projeto de design de interiores exerce papel significativo ao oferecer um modelo de escritório acolhedor, agradável e que valorize a interação e o dinamismo entre os ocupantes (Cheah & Ho, 2019).

Assim, o cenário apresentado revela um conjunto de desafios estéticos, criativos e organizacionais que motivam esta investigação. Reconhecer o espaço físico como fenômeno estético — carregado de significados simbólicos e sensoriais que influenciam a criatividade, o bem-estar e o engajamento — é essencial para compreender as dinâmicas que envolvem o trabalho da equipe de projeto interiorizada. A estética organizacional, ao revelar como os indivíduos “sentem” a organização por meio de seus sentidos, torna-se um componente essencial para analisar como esses profissionais conciliam interesses institucionais e experiências humanas ao projetarem ambientes físicos de trabalho.

Diante da relevância desses espaços tanto para os funcionários quanto para a organização, torna-se instigante investigar o esforço criativo envolvido no design de interiores de um banco público, o que conduz ao seguinte problema de pesquisa: como ocorre o processo criativo no design de interiores desenvolvido por uma equipe de projeto interiorizada em um banco público?

## **1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **Objetivo Geral**

Compreender como ocorre o processo criativo no design de interiores desenvolvido por uma equipe de projeto interiorizada em um banco público.

### **Objetivos Específicos**

- Analisar as etapas do processo criativo no design de interiores desenvolvido pela equipe de projeto de um banco público;

- Investigar de que forma os elementos materiais influenciam a expressão criativa dos profissionais envolvidos;
- Examinar como os elementos estéticos impactam o processo criativo no design de interiores da equipe de projeto de um banco público.

### 1.3. JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se pela crescente relevância da criatividade organizacional como estratégia de diferenciação e inovação, especialmente em setores públicos que enfrentam desafios complexos, como o bancário. Os bancos públicos, diante do avanço acelerado das tecnologias financeiras e do surgimento das *fintechs* — que oferecem modelos de negócio inovadores e respondem de forma mais eficaz às expectativas dos clientes — percebe a necessidade de promover inovações internas para atender às novas demandas do mercado e otimizar seus resultados (Da Rocha et al., 2021). Crises globais, como a financeira de 2008 e a sanitária provocada pela pandemia de covid-19, intensificaram esse contexto de pressão e exigência de mudança, evidenciando a resiliência das *fintechs* e sua agilidade em oferecer alternativas operacionais durante períodos de instabilidade (Töröcsik, 2023).

Em resposta a esse cenário, os bancos públicos têm investido em estratégias internas que favoreçam a adaptação e a inovação. A criação de espaços de trabalho que estimulem a criatividade dos bancários desponta como alternativa viável, pois é nesses espaços que se concentra a gestão das decisões estratégicas que impulsionam tanto a produtividade quanto a lucratividade (Mesquita et al., 2020). Assim, investigar o processo criativo no design de interiores desses espaços pode representar um diferencial competitivo para os bancos tradicionais e as cooperativas de créditos (que também atuam no segmento financeiro com atendimento presencial aos clientes), à medida que o ambiente pode ter elementos que possam se transformar em uma fonte contínua de inovação e competitividade (Yacoub & Haefliger, 2022). A pesquisa também se justifica por oferecer insights práticos ao projetarem seus escritórios administrativos, considerando que seus projetos promovam uma identificação emotivamente atrativa para o engajamento dos bancários e contribua com a elevação da autoeficácia criativa — tornando-os mais resilientes e aptos a enfrentar aos desafios de um mercado em constante evolução.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui ao campo dos estudos organizacionais ao abordar o fenômeno da criatividade sob a perspectiva do conhecimento estético aplicado ao planejamento dos espaços físicos de trabalho. Ao articular as abordagens da criatividade distribuída e da estética organizacional, propõe-se uma leitura ampliada e sensível do

processo criativo, reconhecendo-o como um fenômeno coletivo, relacional e multissensorial. Essa perspectiva contrapõe, em parte, a ideia de que o trabalho remoto — embora confortável e flexível — seria universalmente eficaz (Medina & Krawulski, 2015). Tal contraposição se fortalece ao alinhar-se às proposições de Nabergoj & Uršič (2024) e Lucius & Damberg (2024), que apontam, no atual período pós-pandêmico, o crescimento expressivo do modelo de escritório aberto, tanto em instituições privadas quanto públicas. Esse movimento sugere que, para muitos profissionais, manter relações interpessoais por meio da proximidade física é essencial para aprimorar resultados e fomentar a troca de ideias inovadoras (Brakel-Ahmed et al., 2020; Mesquita et al., 2020). Assim, esta investigação se sustenta pela atualidade do tema e pela contribuição teórica ao refletir sobre a relevância do processo criativo na concepção dos espaços físicos organizacionais, considerando a necessidade de fomentar a interação humana e, nesse contexto, mitigar as desvantagens do trabalho remoto e da excessiva virtualização (Montanari, 2019).

Esse movimento de preferência do modelo de escritório aberto, também ressalta a necessidade de que a concepção desses espaços não seja aleatória, desprendida da intencionalidade ao apelo às faculdades perceptivas dos potenciais usuários (audição, visão, tato, olfato e paladar). O intuito é envolver o indivíduo de forma integral ao ambiente de trabalho, incluindo suas capacidades sensoriais e emocionais (Kuismin, 2020). Dessa forma, justifica-se a investigação pelo interesse em compreender como ocorre o processo criativo do design de interiores desses espaços, no qual o conhecimento estético organizacional é ativado para contribuir com a criação de um ambiente confortável (Rasheed et al., 2024), capaz de cativar as pessoas e fazê-las sentir-se à vontade a ponto de desejarem permanecer e retornar.

Além disso, ao conceber o design de interiores em consonância com as características intrínsecas do modelo de escritório aberto, rompe-se a lógica tradicional do modelo fechado, em que há compartimentação total dos espaços de trabalho através de paredes ou divisórias, em dimensão relativamente reduzidos (Andrade, 2007; Van Der Linden, 1999). A presente pesquisa se justifica pela oportunidade de explorar essa ruptura, investigando a transição para ambientes mais amplos e visualmente integrados, que favorecem a criatividade organizacional (Nabergoj & Uršič, 2024). Nessa nova perspectiva, os elementos estéticos — como cores, texturas, iluminação e mobiliário — transcendem suas funções práticas, gerando insights que podem levar a descobertas criativas inesperadas (Rus & Orel, 2015; Glăveanu, 2014).

Considerando ainda o conhecimento estético no processo criativo desses espaços, inevitavelmente é ativado pelo profissional por meio de sua experiência sensorial do ambiente,

seus julgamentos sobre o entorno e sua interação com os artefatos. Conseqüentemente, a pesquisa se justifica ao evidenciar e explorar, através da análise dos profissionais envolvidos no processo criativo, outras formas de colaboração para a geração de novas ideias, que se distinguem da figura do criador individual. Nesse contexto, insere-se também a oportunidade de investigar o fenômeno da criatividade sob a perspectiva da criatividade distribuída, que expande a compreensão do processo criativo para além do “eu criativo” solitário, contemplando uma complexa rede de interações sociais, materiais e históricas (Glăveanu, 2014).

Em relação às produções acadêmicas existentes, observa-se que grande parte dos estudos sobre modelos de escritório aberto adota a perspectiva do usuário, destacando, por exemplo, a busca por esses ambientes como estímulo à criatividade (Medina & Krawulski, 2015). Portanto, esta pesquisa se justifica por sua potencial contribuição à literatura atual sobre criatividade, ao analisar o processo criativo sob a ótica da equipe responsável pelo design de interiores — uma abordagem ainda pouco explorada. Além disso, este estudo se justifica ainda por contribuir com o preenchimento de lacuna na literatura, em relação a escassez de estudos que relacionem integralmente o processo criativo, a estética organizacional, modelo de escritório aberto e banco público.

#### **1.4. CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA**

O presente estudo, ao investigar o processo criativo no design de interiores desenvolvido por uma equipe interiorizada em um Banco público, transcendeu a mera descrição das etapas projetuais, gerando contribuições significativas e multifacetadas para os campos da Criatividade Organizacional e da Estética Organizacional. As contribuições manifestam-se na expansão teórica, na oferta de insights práticos e na validação de uma abordagem metodológica sensível.

No plano teórico, o estudo oferece uma relevante contribuição ao promover a articulação entre a Teoria da Criatividade Distribuída (Glăveanu, 2014) e a Estética Organizacional (Strati, 1992, 2007, 2007b, 2010) no contexto específico do design de interiores em uma instituição pública. A pesquisa demonstrou que estas abordagens não são apenas complementares, mas dificilmente indissociáveis para a compreensão do fenômeno criativo em ambientes altamente normatizados. Enquanto a estética organiza o sensível e o simbólico do espaço, a criatividade distribuída traduz essa sensibilidade em ação coletiva e solução inovadora. Este recorte preenche uma lacuna na literatura, conferindo uma perspectiva situada, sensível e relacional sobre a criatividade no setor público e no design de interiores.

O estudo avança a Teoria da Criatividade Distribuída (Glăveanu, 2014) em dois pontos essenciais. Primeiramente, ao formalizar a identificação de etapas não-formais, como a 'Troca de Ideias' e a 'Validação' (representadas no Fluxograma 4), o trabalho refina modelos de processo criativo, demonstrando que a criatividade em contextos colaborativos emerge de um ciclo que valoriza as interações sociais e a construção coletiva da proposta. Em segundo lugar, a pesquisa expande o conceito de artefato na teoria distribuída, propondo que elementos humanos — como as “mãos dos estagiários” (na modelagem 3D) e os “olhos dos colegas” (na revisão e validação) — atuam instrumentalmente como ferramentas, mediando a ação criativa e suprimindo lacunas de domínio técnico. Essa ampliação conceitual enriquece a compreensão de como o fator humano se articula diretamente com a mediação material e artefactual no processo criativo.

Em relação à Estética Organizacional (Strati, 1992, 2007), a principal contribuição teórica reside na elevação do juízo estético a um fator catalisador e pressionador da criatividade. O estudo evidencia que a estética transcende a dimensão visual, atuando como uma linguagem sensorial que comunica valores, promove o bem-estar e a saúde mental (por exemplo, a escolha do vidro para evitar a sensação de confinamento pós-pandemia). A pesquisa demonstrou que o juízo estético dos usuários, transformado pela experiência pandêmica, atuou como uma força externa que pressionou a equipe de projeto a buscar soluções criativas. Além disso, a investigação contribui ao aprofundar a tensão entre o conhecimento sensível da equipe e as decisões da liderança baseadas em argumentos lógico-rationais (custo e cronograma), reforçando o conceito de que a supressão da dimensão estética pode inibir a expressão criativa e o potencial de inovação institucional.

Ademais, o estudo amplifica os debates sobre a inspiração criativa, ao constatar que, mesmo as "centelhas" iniciais de motivação, geralmente consideradas individuais, já se manifestam atravessadas por articulações coletivas, simbólicas e estéticas. Isso aprofunda a compreensão da interdependência entre a criatividade individual e coletiva, posicionando a inspiração como parte integrante de um fenômeno distribuído.

Do ponto de vista prático e gerencial, os achados da pesquisa geram implicações práticas diretas e aplicáveis a instituições que buscam otimizar seus ambientes de trabalho:

Primeiramente, o estudo demonstra o valor estratégico e a vantagem institucional de possuir uma equipe de design interiorizada. Por serem também usuárias dos espaços que projetam, esses profissionais estabelecem uma relação íntima e multissensorial com o ambiente, o que confere maior assertividade às soluções criativas e promove um alinhamento mais profundo com a identidade e os valores institucionais.

Em segundo lugar, a pesquisa oferece um modelo de gestão da mudança. Ao evidenciar como o Banco utilizou a experiência estética (o desejo dos funcionários por bem-estar e segurança pós-pandemia) como um recurso de comunicação para reduzir a resistência à mudança e acelerar a migração para o novo modelo de escritório, o estudo fornece um insight prático sobre a utilização de argumentos sensoriais em contraposição a abordagens puramente racionais na gestão de projetos e reformas.

Além disso, a pesquisa serve como um alerta gerencial sobre a gestão de artefatos técnicos. A ambivalência do *software Revit* (conquista tecnológica vs. frustração técnica) sugere que as organizações devem investir em programas de capacitação que ofereçam suporte técnico e emocional contínuo, garantindo que o potencial da ferramenta não seja inibido pelas dificuldades operacionais, e que o conhecimento sensível seja traduzido para o digital. Reforça-se, ainda, a importância de uma gestão que reconheça e valorize as trocas de saberes e o papel de mentoria informal, ou dos "artefatos humanos", como fontes vitais de conhecimento e consolidação do processo criativo.

Por fim, metodologicamente, a pesquisa contribui ao validar a eficácia da abordagem qualitativa, fundamentada na Observação Participante, para capturar dinâmicas "naturalizadas" e não-formais do processo criativo, como a espontaneidade da 'Troca de Ideias'. Além disso, a investigação reforça a importância de uma postura ética e reflexiva do pesquisador, que transcende a técnica metodológica. A decisão de modificar a estratégia de codificação das falas para garantir a confidencialidade em uma equipe reduzida demonstra que a sensibilidade e o compromisso com o propósito da pesquisa devem prevalecer sobre a mera aplicação de um método, o que constitui um valioso aprendizado para o campo da pesquisa qualitativa.

Em relação à estruturação desta dissertação, além da introdução, o estudo organiza-se em seis capítulos. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, abordando as dimensões da criatividade, da estética e do espaço organizacional, que sustentam a análise do fenômeno investigado. O terceiro capítulo concentra-se na descrição da metodologia adotada, detalhando os procedimentos de coleta e análise dos dados, bem como os aspectos éticos envolvidos na pesquisa. O quarto capítulo expõe os resultados obtidos a partir da produção dos dados empíricos, enquanto o quinto capítulo dedica-se à discussão desses resultados, articulando-os com o referencial teórico. Por fim, o sexto capítulo apresenta as considerações finais, destacando as principais contribuições da pesquisa, suas implicações teóricas e práticas, bem como sugestões para estudos futuros.

## 2. ESTUDO PRELIMINAR: LEVANTAMENTO DE REFERÊNCIAS

### Referencial teórico

*“Nossos olhos foram reduzidos a instrumentos para identificar e para medir; daí sofremos de uma carência de ideias traduzíveis em imagens e de uma capacidade de descobrir significado no que vemos.”*

Rudolf Arnheim

### 2.1. DIMENSÃO DA CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL

Nos últimos anos, a criatividade organizacional tem sido um tema amplamente debatido, especialmente diante das complexidades do século XXI (Anjo & Tureta, 2022). Organizações enfrentam mercados cada vez mais competitivos e desafiadores, como evidenciado no setor bancário tradicional. Além das crises globais – como a financeira de 2008, que resultou na falência de grandes bancos, e a pandemia de covid-19, iniciada em 2020 (Da Rocha et al., 2021) –, a concorrência se intensifica com o dinamismo das *fintechs*. Essas, com modelos de negócio inovadores, além de oferecem fontes alternativas de lucro e respondem mais eficazmente às expectativas dos clientes (Da Rocha et al., 2021), elas também demonstram maior resiliência e agilidade em crises, apresentando-se como alternativas para operações bancárias durante falências e períodos de isolamento social (Törőcsik, 2023). Contexto como esse, faz com que as organizações necessitam criar algo novo e transformá-lo em oportunidades lucrativas. Essa realidade impulsiona a busca contínua pela compreensão da dinâmica da criatividade e pela evolução das estratégias que a promovem no ambiente organizacional (Pinarbasi et al., 2024).

Assim, a criatividade passa a ser vista como um elemento fundamental para atender às necessidades efêmeras dos clientes e se adaptar rapidamente à concorrência (Kuismin, 2020). O grande desafio reside em oferecer soluções que permitam a geração de ideias inovadoras, capazes de proporcionar vantagem competitiva, solucionar problemas e aprimorar produtos e serviços (Durrach et al., 2021; Rese & Nielebock, 2020). A partir do final da década de 1980, pesquisadores começaram a se aprofundar nos estudos de criatividade organizacional. Amabile (1988), por exemplo, propôs uma estrutura componencial para identificar os fatores que poderiam facilitar ou inibir o processo criativo dos funcionários. Com o tempo, a relevância do tema cresceu, especialmente entre estudiosos que consideram a abordagem tradicional, centrada no indivíduo, como limitada (Kallio et al., 2015). No início dos anos 1990, pesquisadores realizaram uma revisão dos fatores individuais, grupais e organizacionais que poderiam afetar o processo criativo dos funcionários, propondo uma

definição inovadora de criatividade organizacional como a criação de um novo produto, serviço, ideia, procedimento ou processo valioso e útil por indivíduos trabalhando em conjunto em um sistema social complexo (Shalley & Zhou, 2008, Woodman et al., 1993).

Uma das definições mais influentes da época, e que ainda fundamenta muitas pesquisas, foi apresentada por Amabile (1997). Ela conceituou a criatividade como a produção de ideias novas, apropriadas ou úteis por um indivíduo ou uma equipe trabalhando em diferentes contextos organizacionais. Nessa definição, "ideia nova" refere-se ao seu caráter único em comparação com outras ideias, e "útil" diz respeito ao seu potencial de agregar valor a curto ou longo prazo. Alencar e Fleith (2009) afirmam que esse processo resulta em um produto novo, aceito como útil ou satisfatório por um número significativo de pessoas em determinado tempo. As autoras acrescentam que o grau de novidade do produto depende do grupo de referência com o qual a criação é comparada, podendo ser considerado extremamente criativo em um grupo e não em outros altamente especializados.

Alencar e Fleith (2009) também argumentam que muitas organizações ainda não despertaram o potencial criativo de seus funcionários, muitas vezes deixando esse recurso sem o devido reconhecimento e aproveitamento. Entre os principais inibidores do processo criativo, destacam-se: a falta de cooperação intersetorial; a ausência de liberdade para a tomada de decisões; recursos insuficientes – sejam eles equipamentos ou pessoal; a escassez de tempo para o pensamento criativo; a resistência à mudança; a competitividade interna que gera atitudes defensivas; e a inadequação da gestão, com líderes despreparados e comunicação falha. Além disso, comentários indiscriminados, independentemente do valor da nova ideia, representam ameaças que podem minar o desejo de desenvolvê-la. Em contrapartida, as autoras evidenciam princípios da administração e da gestão que sugerem um maior aproveitamento do potencial dos funcionários, a partir de organizações que priorizam a criatividade e a inovação, como a liberdade para explorar ideias inovadoras no ambiente de trabalho, estruturas e políticas organizacionais flexíveis pautadas na confiança e cooperação mútua, e a construção de um ambiente que valoriza a dignidade e o valor de cada funcionário. Quando as organizações consideram tais fatores, elas encorajam as iniciativas individuais e das equipes, e desafiam suas capacidades, complementam as autoras.

Contudo, estudos adicionais buscam aprofundar o entendimento sobre os principais fatores facilitadores do processo criativo dos funcionários, que na conjuntura atual é cada vez mais determinante para a capacidade de inovação e a sobrevivência das organizações em mercados altamente competitivos (Lua et al., 2024). No setor bancário tradicional, por exemplo, a criatividade individual dos bancários é fundamental na concepção de novos

sistemas, na prestação de serviços de qualidade e na agilidade no atendimento ao cliente, fatores que impactam diretamente a lucratividade das instituições (Kassa, 2021).

Lua et al., (2024) destacam que essa crescente relevância da criatividade dos funcionários, tem atraído a dedicação dos acadêmicos. Pesquisadores buscam compreender a criatividade como um resultado tangível, com ênfase nas diversas características individual ou de equipe no contexto organizacional, visando identificar os fatores que atuam como facilitadores e inibidores deste processo; bem como, a identificação das estratégias mais eficazes para impulsionar a produção criativa dos funcionários. Uma das consequências desses estudos, é o entendimento de que a simples existência de ideias criativas nem sempre se traduz em inovação ou em desempenho organizacional, motivo pelo qual é indispensável valorizar e reconhecer o esforço e a dedicação dos funcionários na geração de novas ideias (Alencar & Fleith, 2009).

Outros resultados dessas pesquisas, conforme Lua et al., (2024), realçam as potenciais características dos funcionários que demonstram uma relação mais estreita com o processo criativo. A título de ilustração, menciona-se três atributos relevantes: indivíduos com uma personalidade mais criativa tendem a ser mais engajados na geração de novas ideias, frequentemente exploram diferentes abordagens para produzir soluções singulares e demonstram maior perseverança no desafio de conceber ideias inovadoras; indivíduos com maior flexibilidade moral podem contornar normas éticas mediante justificativas para suas ações, uma habilidade que pode ser intensificada quando são estimulados a exercitar o pensamento criativo; e indivíduos com elevada autoeficácia criativa mostram-se mais propensos a implementar suas ideias em contextos organizacionais com um alto nível de compartilhamento de conhecimento, além de serem capazes de conceber ideias mais radicais do que incrementais, pontuam Lua et al., (2024).

Outro aspecto importante dessas pesquisas, é a análise do processo criativo sob a ótica do engajamento dos funcionários, tanto no nível individual quanto coletivo. Nesse sentido, Dourado e Davel (2022) argumentam que, no âmbito individual, a criatividade pode ser compreendida como o processo pelo qual o funcionário se dedica a uma tarefa criativa com o objetivo de gerar resultados. Assim, a criatividade reflete a decisão do funcionário de se envolver ativamente nos processos criativos e na concepção de novas ideias. No nível coletivo, a criatividade, enquanto processo compartilhado, associa-se à criatividade distribuída ou compartilhada, entendida como uma atividade essencialmente relacional, coletiva e interacional entre grupos, podendo manifestar-se tanto nas altas lideranças quanto nas demais camadas da organização.

Dourado e Davel (2022) acrescentam que as dinâmicas de compartilhamento do processo criativo são influenciadas pela natureza do engajamento individual, dependendo de um estado de espírito positivo e gratificante, bem como da relação com o trabalho sob a perspectiva da dedicação e da autoeficácia. Conseqüentemente, o funcionário pode empregar a totalidade de suas habilidades ou se limitar a um esforço mínimo nos processos criativos, restringindo-se a soluções convencionais e não necessariamente inovadoras. Nesse cenário, o envolvimento no processo criativo torna-se vulnerável à disposição do funcionário em se engajar plenamente. De forma análoga, o processo criativo de compartilhamento coletivo, influenciada por interações sociais, materiais e temporais, além das interconexões dos processos cognitivos, culturais e sociais, pode ser instável, variando conforme a natureza da interação entre os indivíduos (Dourado & Davel, 2022). Dessa forma, a criatividade não emana de uma fonte estática, mas sim da qualidade dinâmica e da evolução das relações que se desenvolvem coletivamente em um ambiente culturalmente compartilhado - completa Dourado e Davel, (2022).

É interessante refletir que essas abordagens apresentam algo em comum: ambas tratam o processo criativo do funcionário não de forma isolada, mas como resultado de fatores que o tornam completo. Por exemplo, Lua et al. (2024) reforçam a necessidade de estratégias para impulsionar a produção criativa Dourado e Davel (2022) enfatizam que esse processo evolui coletivamente em um ambiente culturalmente compartilhado. Assim, é possível inferir que a ação criativa não depende exclusivamente do indivíduo, mas abrange outras dimensões que contribuem para sua concretização plena. Essas observações têm sido objeto de estudo aprofundado na academia, com uma mudança na unidade de análise — do indivíduo para a lógica da prática coletiva. Nesse sentido, torna-se pertinente explorar com maior profundidade a perspectiva da criatividade distribuída, ampliando seu conceito para além do sujeito individual, como será abordado no tópico seguinte.

### 2.1.1. CRIATIVIDADE DISTRIBUÍDA: A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE E DOS ARTEFATOS

Nas últimas décadas, diversos estudos sobre criatividade têm defendido a necessidade de ampliação do seu conceito, deslocando o foco da ação exclusiva do indivíduo para dimensões sociais e coletivas. Essa transformação implica que a unidade de análise, seja no processamento cognitivo ou no produto criativo, passa a incorporar a lógica da prática coletiva, percebendo o indivíduo como parte integrante de um sistema social dinâmico, repleto de influências mútuas e troca constante de informações (Dourado & Davel, 2022).

Um exemplo notável dessa abordagem ampliada da criatividade é o estudo de Glăveanu (2014), que buscou compreender como o processo criativo se manifesta na vida cotidiana, em

contextos reais. Em sua pesquisa etnográfica com habitantes que decoram ovos de maneira única – incorporando símbolos tradicionais em suas residências – foi demonstrado que a criatividade não se restringe à mente de um único indivíduo. Ela se distribui entre gerações, os materiais utilizados e o ambiente cultural que os envolve. Essa busca por entender o processo criativo de forma interconectado, na qual o contexto é fundamental para explicar as ideias produzidas, revela que a criatividade é um processo humano constituído em contextos sociais específicos, portanto, indissociável do ambiente sociocultural em que as pessoas estão inseridas (Dourado & Davel, 2022).

Por essas razões, Glăveanu (2014) desafia a visão tradicional do "eu criativo" como uma entidade isolada dentro da mente de um indivíduo e propõe descentralizá-lo, argumentando que as interações sociais entre o criador e diversos outros desempenham um papel fundamental no trabalho criativo, funcionando como parte integrante da equação da criatividade. Em sua pesquisa sobre o artesanato romeno, por exemplo, a realização dos desenhos nos ovos depende não só das habilidades individuais do criador, mas também do emprego de ferramentas – como pigmentos, cera e instrumentos de desenho – e de um processo sucessivo mediado pela experiência ("olhos e mãos") daqueles que lhe ensinaram a arte. O autor sustenta que o processo criativo do indivíduo está sempre intrinsecamente ligado às práticas de uma comunidade e aos materiais disponíveis. Assim, não existe um criador autônomo e isolado, um "eu criativo" solitário, mas sim uma complexa rede de interações sociais, materiais e históricas que possibilitam a expressão criativa.

Constatações como esta – que a criatividade não se restringe à mente, mas se manifesta na interação com o mundo por meio de ferramentas, espaços e pessoas – inspiram o estudo da criatividade a evitar uma visão binária ou a separação entre humanos e não humanos (Orlikowski, 2010). Além disso, possibilitam uma mudança de perspectiva na forma como se compreende o ato de criar. Pesquisas que antes se concentravam no ato de criar como um atributo da personalidade de indivíduos criativos estão cada vez mais relacionando o aprendizado criativo à construção de sentido, considerando a interconexão de diversas práticas individuais, configurando-se, portanto, como uma atividade tanto cognitiva quanto social (Dourado & Davel, 2022). Assim, pode-se inferir que a criatividade se configura como um fenômeno distribuído, emergindo da interação sinérgica entre: (1) pessoas que compartilham ideias, pois o processo criativo floresce em interações sociais e colaborações; (2) pessoas e os materiais utilizados na criação, uma vez que o ambiente e os recursos disponíveis influenciam diretamente o pensamento criativo; e (3) tradições que se transformam ao longo do tempo, dado que a criatividade evolui continuamente na dinâmica entre tradição e inovação constante (Glăveanu, 2014).

Mais especificamente, a criatividade distribuída possui uma relação intrínseca com o ambiente e os artefatos, pois sua compreensão transcende a visão isolada, sendo intrinsecamente moldada pelo contexto em que se manifesta. Nesse sentido, o espaço físico fornece o contexto material e simbólico que influencia as interações, enquanto os artefatos – objetos, ferramentas e outros recursos – não apenas guiam o processo criativo, mas também o co-construem (Glăveanu, 2014). Consequentemente, a criatividade distribuída depende da capacidade dos indivíduos de se engajarem em práticas colaborativas, aproveitando o ambiente e os artefatos disponíveis para gerar novas ideias e soluções (Orlikowski, 2002).

Nesse sentido, Tanggaard (2013) reforça a relevância do espaço físico quando reconhece que a compreensão de determinado organismo é integral quando estudado em seu ambiente, uma vez que os humanos são considerados inseparáveis de seus contextos. Assim, segundo a autora, diferentes ambientes da vida cotidiana são os espaços em que ocorrem os processos criativos e criam-se condições para que eles aconteçam, representando um componente substancial da criatividade, como parte integrante do próprio processo criativo. Glăveanu (2014) afirma que um ambiente que estimula a criatividade pode incluir elementos que promovam a colaboração, a troca de ideias e a inovação, como materiais acessíveis, espaços adaptáveis e uma atmosfera acolhedora. Contudo, o ambiente também pode favorecer ou limitar as expressões criativas, dependendo de sua concepção e da forma como os participantes interagem com ele. Nesse contexto, Orlikowski (2002) reforça que a estrutura, a cultura e as práticas sociais presentes no ambiente organizacional moldam a forma como o conhecimento é produzido e compartilhado.

Quanto aos artefatos, Glăveanu (2014) argumenta que eles são veículos de transmissão de conhecimento cultural e preservação de tradições, sendo capazes de gerar insights que podem levar a descobertas inesperadas. Além disso, impulsionam o processo criativo que ocorre por meio de ações cotidianas distribuídas entre pessoas e artefatos, manifestando-se na associação de diversos atores para gerar uma ideia nova e útil em um determinado contexto (Anjo & Tureta, 2022). Eles influenciam tanto a forma como as pessoas interagem com os objetos — que permitem a ação coletiva, a coordenação e a colaboração entre diferentes profissionais — quanto regulam a maneira como se relacionam com o ambiente físico onde ocorrem as práticas de trabalho cotidianas (Orlikowski, 2010).

No caso dos ovos de páscoa decorados na Romênia, o próprio material – ovos, tintas, cera e instrumentos de desenho – afeta diretamente o processo criativo dos artesãos. Os padrões e técnicas não emergem apenas de um impulso mental, mas da interação tangível do artesão com o material. A textura da casca do ovo, a fluidez da cera, a combinação das cores disponíveis – todos esses fatores restringem e, simultaneamente, possibilitam o processo

criativo, tornando-o inseparável dos objetos. Nessa perspectiva, o autor argumenta que os materiais e ferramentas não são meros suportes passivos para a criatividade, mas co-agentes ativos que influenciam, moldam e até direcionam o processo criativo. Orlikowski (2010), por sua vez, menciona que os objetos e artefatos não se limitam a ser suportes ao processo de criação, mas são percebidos como entidades dinâmicas, cuja materialidade precisa ser entendida como algo inacabado e temporal, suscetível a constantes modificações a cada prática exercida.

Além disso, a criatividade é uma dinâmica constante entre artefatos e humanos nas práticas sociais do dia a dia (Tanggaard, 2013). Considerando os artefatos, eles formam múltiplos conjuntos essenciais para os processos organizacionais, contribuindo para o design de espaços físicos, a criação de imagens e infraestruturas para atividades diárias (Brakel-Ahmed et al., 2020). Mesmo quando considerados “ferramentas invisíveis”, são fundamentais para a atividade criativa, pois possibilitam o surgimento de novas ideias a partir da interação com esses elementos (Tanggaard, 2013).

Além da oportunidade de investigar o fenômeno da criatividade sob a perspectiva da criatividade distribuída — que expande a compreensão do processo criativo — o conhecimento estético é outro aspecto que influencia o processo criativo no ambiente de trabalho e que será abordado mais profundamente no próximo tópico.

## **2.2. A ESTÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA PERSPECTIVA SENSORIAL**

A estética, enquanto teoria filosófica, tem suas raízes na palavra grega *aesthesis*, que remete às percepções sensoriais (Lopes et al., 2017; Stigliani; Ravasi, 2018). Originalmente, as reflexões estéticas foram desenvolvidas por filósofos como Platão e Aristóteles na Grécia Antiga, que enfocavam a arte e a contemplação da beleza (Anjo, 2023; Strati, 1992; Wood Jr; Csillag, 2001). Na contemporaneidade, contudo, o campo da estética ampliou-se, transcendendo os limites tradicionais da arte e da filosofia para se integrar ao cotidiano — manifestando-se em eventos, objetos e ações que compõem as experiências diárias (Haubert, 2023; Melchionne, 2017).

Nesse novo escopo, a estética abrange não apenas a apreciação do belo, mas também as experiências sensoriais e corpóreas provenientes das atividades cotidianas humanas (Strati, 2007). Essa abordagem implica uma postura ativa que vai além da mera contemplação do sublime ou da arte, promovendo o envolvimento, a ação e a integração entre a vida e suas práticas diárias com a experiência estética (Melchionne, 2017). Ou seja, a estética passa a

ser entendida como o ato de perceber e sentir por meio dos sentidos, englobando um amplo espectro de experiências sensoriais – independentemente de estas serem ou não socialmente classificadas como “belas” ou “artísticas” (Gagliardi, 2006).

Para exemplificar, segundo Leal (2007), a criatividade pode ser entendida como um perceber de uma maneira nova, que envolve o até então desconhecido para a esfera do conhecido, gerando novas perspectivas que rompem com o padrão vigente. É nessa sensibilidade do “perceber” que reside o elemento central do processo criativo: a dimensão estética. Leal (2007) afirma que a estética, tradicionalmente associada à arte, tem sido considerada nos estudos organizacionais em virtude das limitações dos aspectos instrumentais e racionais. A estética, por sua vez, complementa o conhecimento sobre o ambiente organizacional ao valorizar a percepção de cada indivíduo acerca de um dado objeto, fenômeno ou situação, considerando-o único. O autor acrescenta que, com isso, equilibra-se na análise os aspectos objetivos com os subjetivos, o que possibilita potencializar a criatividade, visto que se nutre desses dois aspectos.

Outro fato que reforça a ampliação do conceito da estética e sua visibilidade no contexto organizacional pelos acadêmicos, é mencionado por Strati (2007). Segundo o autor, até meados de 1970, a abordagem dominante no estudo das organizações era de cunho racional, concebendo-as como um encontro de ideias que se fundem de maneira idealizada, desprovidas de suas características materiais e corpóreas. Essa perspectiva foi gradualmente modificada com o crescente interesse por abordagens que valorizam outras dimensões da vida organizacional – para além da dimensão lógico-racional –, como a dimensão sensível (Lopes, Ipiranga & Silva, 2017).

Em meados dos anos 1990, os importantes trabalhos de Antonio Strati introduziram a consciência estética e a 'metáfora epistemológica' como alternativas relevantes à abordagem lógico-racional tradicional na compreensão das organizações (Ferreira et al., 2021). Esses debates abriram caminho para diversas abordagens, incluindo o uso da estética como lente para investigar as organizações (Lopes, Ipiranga & Silva, 2017), evidenciando que o princípio fundamental da estética organizacional não se restringe a uma única filosofia (Anjo, 2023). Mas, diversas correntes de estudo interessadas na estética permeiam as múltiplas áreas da vida organizacional (Strati, 2007).

Seguindo os preceitos de Antonio Strati, a estética organizacional constitui uma forma de conhecimento fundamentada em experiências multissensoriais (envolvendo as faculdades perceptivas da audição, visão, tato, olfato e paladar) e em julgamentos estéticos (que englobam o pensamento e a capacidade de formular um juízo estético) formados por

pesquisadores e membros organizacionais no contexto dos estudos organizacionais (Strati, 1992, 2007). Ferreira et al. (2021) compreendem a estética como uma modalidade de produção de conhecimento complementar à lógica racional, capaz de gerar saberes sobre o fazer organizacional alicerçados na sensibilidade. Essas organizações quando conseguem apropriar-se desse conhecimento, conseguem destacar seus produtos e serviços, criando uma identidade de comunicação eficaz com clientes, funcionários e a sociedade em geral.

Desse modo, os estudos sobre estética organizacional valorizam o conhecimento sensível que, frequentemente, se manifesta como sentimentos de atração ou repulsão, numa dimensão estética e emocional essencial para a compreensão da vivência e da dinâmica das organizações (Strati, 2007). Contudo, para alcançar esse conhecimento, é necessária a consciência multissensorial, que é despertada com a valorização dos sentimentos, desejos, gostos, talentos e paixões dos funcionários. Em organizações com sensibilidade estética, essa consciência se evidencia nas escolhas intencionais de elementos estéticos – como layout, som, cheiro e sabor – durante o planejamento do espaço físico, visando favorecer a satisfação dos funcionários (Miracle & Imhanrenialena, 2019).

Além disso, compreender o conhecimento sensível relacionado à experiência estética na organização torna-se necessário para ampliar o entendimento das ações dos funcionários (Becker et al., 2021; Lopes et al., 2017) como, por exemplo, o seu processo criativo. Isso é possível, segundo Kallio et. al. (2015), porque as experiências estéticas são a fonte da criatividade, impactando significativamente no cultivo e estímulo ao processo criativo dos funcionários. Os autores explicam que tal fenômeno ocorre quando, ao apreciar o design de um espaço físico bonito, por exemplo, as experiências estéticas criam conexões psicológicas que integram experiências passadas de beleza e produzem uma reação no subconsciente, que é a própria criatividade. Além disso, a experiência estética é um fator decisivo para desbloquear a criatividade dos funcionários, pontuam Kallio et. al. (2015).

Embora a produção de conhecimento sensorial, resultante da experiência estética, influencia profundamente tanto a vida dos funcionários quanto o desempenho das organizações (Gagliardi, 2006) e constitui um diferencial na análise organizacional, ao favorecer a interpretação da complexidade, ambiguidade e sutileza das organizações contemporâneas (Leal, 2007), dois pontos merecem atenção: primeiramente, o conhecimento sensível raramente é considerado nas análises organizacionais, sendo frequentemente pouco explorado ou até negligenciado (Ferreira et al., 2021; Mack, 2013); em segundo lugar, além da dificuldade de incorporar a estética como uma metáfora epistemológica na rotina organizacional, é preciso desenvolver outras formas de aprendizado baseadas em métodos analíticos. Ainda assim, ao ser reconhecida como parte da vida organizacional, a estética

enriquece a compreensão da realidade, conferindo singularidade e subjetividade à forma como os fenômenos organizacionais são assimilados (Leal, 2007).

### 2.2.1. JULGAMENTO ESTÉTICO NAS ORGANIZAÇÕES

Alcançar o conhecimento sensível nas organizações por meio da estética, requer o envolvimento do juízo estético, que se relaciona com as faculdades dos indivíduos, para avaliar se algo é agradável ou não, se é equivalente ao gosto ou não, se envolve ou deixa indiferente, ou mesmo repugna (Strati, 2007). Nesse contexto, a organização ou as atividades realizadas pelas interações dos funcionários, pode ser considerada bela, feia, engraçada, profana ou mesmo sagrada.

Assim, cada funcionário vivencia uma organização, a partir de suas percepções sensoriais únicas: ver, ouvir, cheirar, saborear e tocar a materialidade das organizações, fazendo julgamentos de gosto no processo (Lopes et al., 2017; Mack, 2013). Segundo Strati (2007), esse processo de emissão de juízo é construído e reconstruído dia após dia, constituindo a construção social e coletiva da vida organizacional. Logo, as experiências estéticas estão por toda parte na organização e podem ser vividas por qualquer pessoa inserida nesse contexto.

O desafio da colaboração estética em ser considerada tanto quanto os aspectos técnicos na organização, é alcançado quando se trata das indústrias culturais ou a produção artística, em que conceber, criar e comunicar elementos estéticos são suas atividades afins, que justificam suas essencialidades (Louisgrand & Islam, 2021). No entanto, a estética requer mais relevância, visto que lida com os sentidos, que é onipresente em todos os ambientes organizacionais (Strati, 1992).

De fato, a estética com certa frequência defronta-se com seu antigo desafio a superar: a ideia de que 'gosto não se discute', por compreender as percepções subjetivas e sensoriais, não pode ser convertida a razões objetivas. No entanto, essa concepção da sabedoria popular de não discutir sobre o gosto (ou seja, julgamentos estéticos), não deve ser considerada, pois para o fazer além do comum, é essencial à colaboração estética (Louisgrand & Islam, 2021). Por isso, ao preferir substituir o julgamento estético por critérios objetivos - ao invés de buscar a articulação entre as duas abordagens - é propício que as características estéticas fiquem continuamente compilada, perdendo uma rica fonte de conhecimento organizacional (Louisgrand & Islam, 2021; Stigliani & Ravasi, 2018). Por outro lado, ao experienciar e interpretar o ambiente ao redor por meio dos filtros sensoriais é vantajoso às organizações, visto que o julgamento passa ser considerado um "sexto sentido" que avalia se algo é agradável ou não (Ferreira et al., 2021; Strati, 2007).

### 2.2.2. ARTEFATOS NA PERSPECTIVA DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL

Compreender a estética organizacional exige a consideração conjunta dos elementos não humanos e humanos que, coletivamente, constituem os sujeitos da ação organizacional (Strati, 2007). Nesse sentido, a renovação do conhecimento nas práticas cotidianas, por exemplo, é impulsionada pela estética organizacional através da criação ou do uso de artefatos que incorporam novos ou distintos conhecimentos e experiências dos indivíduos envolvidos (Becker et al., 2021).

Os artefatos constituem a maioria dos elementos não-humanos (Strati 2007) e a forma como são percebidos pelos sentidos possibilita que o cotidiano das organizações esteja repleto de conhecimento sensorial (Anjo, 2023; Gagliardi, 2006). Tais artefatos podem influenciar as organizações à medida que tornam materialmente possível o ajudar ou dificultar ou, até mesmo, prescrever a ação organizacional. Além disso, esses podem influenciar a percepção da realidade dos indivíduos, de forma sutilmente delinear crenças, normas e valores culturais (Mercali, 2023; Gagliardi, 2006).

No contexto organizacional, um artefato pode ser definido como um elemento – tanto material quanto simbólico – inerente à prática organizacional e portador de uma dimensão estética intrínseca (Strati, 1992). Para o autor, um artefato transcende sua função puramente utilitária, atuando como veículo de significados culturais e sociais que se manifestam por meio das experiências sensoriais dos indivíduos. Artefatos podem também ser entendidos como produtos da ação humana, cuja existência é independente de seu criador e intencionalmente direcionada à resolução de um problema ou à satisfação de uma necessidade, sendo percebidos pelos sentidos e dotados de sua própria corporalidade ou fisicalidade (Gagliardi, 2006).

Strati (2007) ressalta que essa capacidade dos artefatos de evocar sensações – como o prazer ou a percepção de beleza – é algo potencialidade intrínseca de qualquer objeto ou evento que são capazes de provocar tais reações. Dada a subjetividade dessas evocações, os artefatos possibilitam a análise interpretativa de fenômenos organizacionais não tangíveis, como o conhecimento (Becker et al., 2021). Mesmo em relação a aspectos impalpáveis, os artefatos possuem uma materialidade, pois o conhecimento organizacional não reside exclusivamente no plano mental, mas se corporifica no conhecimento sensível e nas relações entre esse conhecimento e os artefatos organizacionais em uso (Mercali, 2023).

Mesmo os artefatos físicos, elementos tangíveis do ambiente organizacional com funções práticas, carregam um forte componente estético e simbólico (Strati, 2007). Em sua obra, Strati argumenta que as características materiais desses artefatos (como forma, cor, textura,

disposição e design) provocam experiências sensoriais nos indivíduos, despertando reações emocionais, estéticas e até afetivas que extrapolam seu uso utilitário. Essas características influenciam a forma como os profissionais percebem e se relacionam com o espaço de trabalho. A dimensão estética dos artefatos contribui para a criação de um conhecimento sensível e incorporado, desempenhando um papel relevante na formação do ambiente de trabalho e na construção de significado cultural e identitário no cotidiano organizacional (Strati, 2007). Assim, artefatos (físicos ou intangíveis) e sujeitos (elementos humanos) são investigados pela estética para compreender como se relacionam e atuam como agentes da ação organizacional, seja através da materialidade ou da imaterialidade (Strati, 2007b). Nesse contexto, a estética não se limita à beleza visual, mas abrange a maneira como os artefatos evocam emoções, sensações e julgamentos subjetivos (Strati, 1992), desafiando a visão tradicional de que são meramente funcionais e demonstrando seu papel ativo na construção do conhecimento sensível dentro das organizações (Strati, 2007b).

Segundo Gagliardi (2006), em pesquisas organizacionais sob a perspectiva estética, os artefatos podem fornecer "pistas" sobre a forma de "ver" e "sentir" o ambiente; podendo contribuir, por exemplo, com o planejamento do espaço físico, uma vez que fornecem indícios da perspectiva de seus usuários sobre o que seja importante para eles nesses locais e influenciam as suas percepções da realidade, delineando de maneira sutil suas crenças, normas e valores culturais (Mercali, 2023; Gagliardi, 2006). O estudo dos artefatos também possibilita distanciar das racionalizações que os entrevistados podem apresentar ao pesquisador, mesmo de boa-fé. Auxiliando a revelar o que as pessoas não desejam – e, por vezes, não podem – comunicar verbalmente (Gagliardi, 2006). Nesta linha, esses elementos também podem contribuir para a investigação do processo criativo, permitindo resgatar sentidos que transcendem a ação imediata.

Assim, os artefatos contidos no espaço organizacional em relação à criatividade, podem estimular ou inibir — e parte dessa influência provém da sensibilidade do indivíduo. De Paoli et al. (2017) argumentam que, ao projetar esses locais, é imprescindível não apenas contar com a expertise de arquitetos e designers, mas também envolver ativamente os usuários finais. A participação desses usuários deve ir além de meros comentários sobre os projetos, assumindo um papel de parceria igualitária ao longo de todas as etapas do planejamento e execução do design de interiores. Essa colaboração contribui para uma relação equilibrada entre os profissionais que projetam e aqueles que efetivamente vivenciam o ambiente, promovendo uma adaptação mais eficaz às demandas reais do trabalho (De Paoli et al., 2017).

Diante dessas reflexões, será refletida a interação dinâmica dos elementos estéticos e o espaço organizacional a partir da criatividade no próximo tópico.

## **2.3. CRIATIVIDADE, ESTÉTICA E ESPAÇO ORGANIZACIONAL**

### **2.3.1. DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL AO DESIGN DE INTERIORES DO ESCRITÓRIO**

As transformações no mercado de trabalho têm impulsionado a adoção de novos modelos organizacionais (Rus & Orel, 2015). Um exemplo notável disso, de acordo com Santos et al., (2024) ocorreu durante a flexibilização das medidas de contenção sanitária da pandemia de covid-19 (2020–2023), quando muitas organizações experimentaram o trabalho híbrido como estratégia provisória até o retorno total dos funcionários. Os autores acrescentam que, atualmente, diversas organizações permanecem nesse formato, dividindo atividades entre o escritório e o trabalho remoto — modalidade flexível comumente exercida em casa com apoio da tecnologia (Carmo, 2020). A vivência desse modelo levou, na era pós-pandemia, à reavaliação crítica dos espaços físicos de trabalho, sobretudo dos escritórios, com o propósito de aprimorar a colaboração presencial e otimizar a funcionalidade dos ambientes físicos (Nabergoj & Uršič, 2024).

Lucius & Damberg (2024), em estudo empírico, identificaram que, mesmo em cenários híbridos, o processo criativo se beneficia quando os funcionários frequentam o escritório algumas vezes por semana para encontros sociais e criativos com a equipe. Isso ocorre porque, apesar dos avanços das ferramentas digitais, elas não conseguem replicar a profundidade da interação presencial necessária para potencializar a sinergia criativa e o refinamento de ideias (Nabergoj & Uršič, 2024). Santos et al. (2024) corroboram essa visão, apontando que o trabalho remoto intensificou sensações de solidão e esgotamento psicofisiológico, enquanto o trabalho presencial em escritórios reforça o senso de pertencimento ao grupo, gerando confiança mútua e propósito compartilhado.

Os escritórios, portanto, são mais do que simples locais de trabalho. Eles são centros de organização onde se processam informações, tomam-se decisões e exercem-se cinco funções principais: dirigir, atender, reunir, participar e concentrar (Cordeiro et al., 1998). No caso específico dos bancos públicos, os escritórios administrativos são responsáveis por conceber as condições de operação das unidades bancárias, fornecendo suporte técnico, infraestrutura física e recursos tecnológicos. Essas unidades — agências e postos de atendimento — focam no atendimento ao cliente externo, com venda de serviços financeiros e cumprimento de metas de vendas definidas pela Direção do Banco, enquanto os escritórios

bancários são o local onde ocorrem as tomadas de decisões estratégicas que afetam todo o Banco, desde o planejamento de estratégias internas para implementação nas unidades até ações externas, como marketing e relações comerciais com outras instituições.

Dada a importância estratégica dos escritórios — que vão do suporte operacional à alta gestão — eles devem ser espaços agradáveis, confortáveis e saudáveis, capazes de suportar as atividades a serem desenvolvidas (Rothe et al., 2011). Além disso, o processo criativo de sua concepção não pode ser aleatório: requer intencionalidade para atrair as faculdades perceptivas dos usuários — audição, visão, tato, olfato e paladar — incluindo aspectos sensoriais e emocionais que os envolvam de forma integral ao espaço físico (Strati, 1992; 2007; Kuismin, 2020).

Nesse sentido, compreender o conceito de espaço organizacional torna-se fundamental. Conforme Cavalcanti (2016), o espaço organizacional constitui uma categoria social que estrutura as interações, fixa identidades pessoais e coletivas e carrega dimensões afetivas e simbólicas. Esse não se limita à sua materialidade física: ele influencia comportamentos, molda relações sociais e participa ativamente da construção de significados no cotidiano organizacional. Fantinel, Cavedon e Fischer (2012) destacam a necessidade de problematizar o espaço simbólico organizacional, reconhecendo-o como produtor de sentidos e não apenas como cenário neutro onde as atividades ocorrem. Nabergoj & Uršič (2024) acrescentam que a criatividade e a eficiência do funcionário no espaço de trabalho são diretamente impactadas pela escolha entre os modelos de escritórios — abertos ou fechados — sendo, portanto, essencial conhecer as características de cada modelo.

Os escritórios de modelo fechado ou privado representam a forma mais tradicional de organização espacial do trabalho administrativo. São organizados em compartimentos individuais ou para pequenos grupos, alcançando alto grau de privacidade (Van der Linden, 1999). Andrade (2007) e Iida (1990) definem-nos como espaços totalmente separacionistas, com paredes ou divisórias que garantem melhor isolamento acústico. Trata-se de um modelo que compreende zonas livres de distrações, ideal para tarefas que exigem foco, porém limita a comunicação espontânea que estimula a criatividade, em virtude da presença de corredores bem definidos e salas isoladas (Nabergoj & Uršič, 2024; Iida, 1990). Além disso, apresenta custo elevado, exige maior área construída, gera espaços ociosos e reduz a flexibilidade de layout (Iida, 1990).

Já o conceito de escritório aberto surgiu nos Estados Unidos, na primeira metade do século XX, impulsionado pela expansão das organizações e pelos princípios administrativos baseados no taylorismo (Baldry, 1997). Nessa época, o espaço era caracterizado por uma

concentração de trabalhadores em um mesmo ambiente realizando a mesma atividade — como datilografia — com mesas organizadas em filas paralelas e orientadas na mesma direção, como em uma linha de produção, pontua Baldry (1997). Enquanto ao redor das mesas em filas, ficavam pequenas salas com janelas, de onde os supervisores tinham visão direta de todos os subordinados. Andrade (2007) critica essa padronização científica nos escritórios por tolher a autonomia dos funcionários em nome da produtividade. Outra crítica ao modelo é que, embora seja vantajosa a organização do trabalho — com redução dos gastos imobiliários por meio do uso mais eficiente do espaço e controle do absenteísmo — para os trabalhadores, é desagradável do ponto de vista de serem vigiados o tempo todo, gerando sensação de perda de segurança e evidenciando sua posição na organização, o que pode provocar um sentimento de insignificância (Lucius & Damberg, 2024; Baldry, 1997).

O conceito de escritório aberto evoluiu na Alemanha na década de 1960, em meio à crise do funcionalismo rígido do taylorismo, e fez emergir como reação o escritório panorâmico (*Office Landscape*), que valorizava a qualidade de vida, a democracia no trabalho e a participação dos empregados no planejamento das tarefas e do próprio espaço físico de trabalho (Baldry, 1997). Compreendia salas amplas para os empregados, mobiliário de alto padrão, painéis nas paredes e pisos antirruído, além de elementos decorativos como plantas que enriqueciam o ambiente (Van der Linden, 1999). O design de interiores desses escritórios ajustava-se às necessidades de cada equipe, como a disposição das estações em ilhas de trabalho, em contraste ao arranjo linear do *open office* (Baldry, 1997).

Contudo, nas décadas seguintes, a essência sociotécnica do escritório panorâmico foi diluída. Baldry (1997) observa que sobraram apenas aspectos estéticos desprendidos do contexto — carpetes, plantas e agrupamentos de mesas — e, na década de 1980, cortes de custos eliminaram o que era percebido como “luxo”, fazendo com que o modelo se confundisse com o *open office* americano. O desafio atual, portanto, é projetar escritórios que equilibrem produtividade e bem-estar, oferecendo ambientes flexíveis e inspiradores à ideia criativa. Para isso, o design de interiores passa a ser o componente central do espaço físico, estabelecendo o contexto para as criações e atividades realizadas, que podem facilitar ou dificultar a colaboração e a criatividade (Yacoub & Haefliger, 2022).

Dessa forma, ao reconhecer o espaço organizacional como fenômeno físico, simbólico e social (Cavalcanti, 2016), torna-se possível compreender sua relação intrínseca com a estética e com a criatividade. A estética organizacional, ao mobilizar percepções sensoriais e julgamentos estéticos (Strati, 2007), atua diretamente sobre a forma como o espaço é vivido, interpretado e transformado pelos indivíduos. Assim, o design de interiores não apenas organiza o espaço, mas também produz experiências estéticas que influenciam o

engajamento, o bem-estar e a expressão criativa dos profissionais. Nesse contexto, o espaço deixa de ser mero suporte para as atividades e passa a ser elemento ativo no processo criativo, especialmente em ambientes complexos como os escritórios de um banco público.

O design de interiores dos escritórios, que abrange a configuração do local de trabalho, influencia a percepção individual do entorno e constitui um componente essencial para estimular o processo criativo, ao fornecer estímulos externos aos pensamentos criativos (Chaubey & Sahoo, 2018). Esse, munido de atributos estéticos — como cores, mobiliário e elementos decorativos (por exemplo, plantas) — mostra-se altamente eficaz no estímulo ao impulso criativo, contribuindo para a formação de um espaço propício à produção criativa, complementam Chaubey e Sahoo (2018).

Nesse sentido, Rashdan e Ashour (2024) definem o design de interiores como o conjunto de ações que envolve o planejamento, a concepção, a escolha de mobiliário e a integração de sistemas que afetam o ambiente interno, enfatizando a funcionalidade e a estética dos espaços nos quais as pessoas vivem, trabalham e interagem diariamente. Rasheed et al. (2024), por sua vez, compreendem o design como um processo multifacetado, em que diversos fatores inter-relacionados e interdependentes podem afetar o desempenho, o conforto e o bem-estar dos usuários. Assim, sendo o espaço a principal matéria-prima do design de interiores — um recurso físico mensurável — ele deve ser racionalmente planejado para dar suporte aos objetivos organizacionais específicos, sem prejudicar a criatividade dos funcionários e a execução de suas atividades (Kuismin, 2020).

Contudo, o design de interiores, além de contribuir para os objetivos organizacionais, também deve proporcionar condições físicas e funcionais apropriadas, de modo a atender às necessidades dos funcionários relacionadas às tarefas e fomentar o compartilhamento eficiente de ideias (Chaubey & Sahoo, 2018). Estudos no setor bancário, como os realizados por Miracle e Imhanrenialena (2019), demonstram que atributos sensoriais estéticos — cores, imagens, sons, sabores e cheiros, influenciados pelo gosto pessoal do observador e seu estilo — afetam significativamente a satisfação profissional. Isso evidencia que os bancos precisam oferecer não apenas condições adequadas de trabalho, mas também criar espaços visual e emocionalmente atrativos, que promovam o compromisso afetivo e o engajamento dos funcionários, contribuindo para o alcance das metas organizacionais. Os autores ainda argumentam que as organizações são feitas de pessoas e a estética é parte integrante da personalidade de cada um; portanto, ela redefine e remodela as experiências organizacionais dos bancários. Além disso, devido a essa relação intrínseca, o valor estético consegue atender tanto às necessidades individuais quanto aos interesses organizacionais (Miracle e Imhanrenialena, 2019)

Como visto, o processo criativo dos funcionários é influenciado pelos estímulos externos do espaço físico organizacional, e os profissionais evocam suas experiências e julgamentos estéticos ao projetar o design de interiores do ambiente de trabalho. Assim, ao integrar criatividade, estética e espaço organizacional, evidencia-se que o ambiente físico não apenas abriga o trabalho, mas participa ativamente da construção das práticas criativas, das relações sociais e das experiências sensíveis que permeiam o cotidiano dos bancários.

### 2.3.2. TECENDO O PROCESSO CRIATIVO COM A ESTÉTICA ORGANIZACIONAL NO DESIGN DE INTERIORES DOS ESCRITÓRIOS

A criatividade organizacional exige elevados níveis cognitivos dos funcionários para a geração de soluções criativas, o que demanda um espaço físico de trabalho estruturado para apoiar e fomentar a colaboração contínua, permitindo que tais ideias amadureçam e se tornem viáveis (Mumford et al., 2002). Dada essa complexidade intrínseca ao processo criativo, para ser compreendido de forma profunda, ele não deve ser analisado a partir de um único componente (Glăveanu, 2014), especialmente em um cenário de constantes avanços tecnológicos e crises globais, como a pandemia de covid-19, que impõem novos desafios ao processo criativo, inclusive na concepção do design de interiores dos escritórios, que atualmente transcende a concepção de estruturas rígidas e fixas (Kuismin, 2020).

Como forma de exemplificação desse contexto, menciona-se as organizações do setor bancário público, que presenciaram o acirramento da concorrência mercadológica durante a pandemia de covid-19, impulsionado pelo avanço acelerado das tecnologias financeiras das plataformas digitais (*fintechs*), que se mostraram mais qualificadas para enfrentar a crise sanitária global por serem totalmente virtuais e se apresentarem como alternativas para operações bancárias no período de isolamento social (Töröcsik, 2023). Além disso, antes da adoção do trabalho híbrido durante a pandemia — que alterou o espaço dos escritórios — muitas organizações já estavam em processo de transição de designs de interiores estritamente dedicados ao trabalho para ambientes que também privilegiam a interação e a colaboração, como se observou nos bancos públicos que buscaram incrementar a criatividade interna (Lucius & Damberg, 2024; Miracle & Imhanrenialena, 2019). A crise sanitária, portanto, acelerou o processo das organizações de ressignificação do design dos escritórios.

Com isso, a forma mais tradicional de organização espacial do trabalho administrativo — o modelo de escritório fechado — tem sido frequentemente substituída pelo modelo de escritório aberto, que elimina paredes internas e cria espaços mais amplos e visualmente integrados, com o propósito de estimular a criatividade organizacional (Nabergoj & Uršič, 2024). A diferença no período pós-pandêmico, conforme estudo de Lucius & Damberg (2024), é que a implementação do novo modelo de escritório aberto foca mais em aumentar a sensação de

liberdade e autonomia, incorporando ao espaço físico uma das principais vantagens do trabalho remoto: a flexibilidade. Esse foco no usuário, associado a um design que valoriza o bem-estar e a saúde mental, alinha-se a pesquisas como a de Kassa (2021), que, realizada no contexto bancário tradicional, constatou que a criatividade dos bancários é positivamente afetada quando eles têm liberdade para interagir, da forma que desejar, com o ambiente e autonomia na escolha da forma de realizar suas tarefas.

Para alcançar esses propósitos de autonomia e liberdade na concepção do design dos escritórios e incentivar interações sociais que mitiguem o tédio e a frustração do isolamento — seja do trabalho remoto ou da rigidez do modelo de escritório fechado (Santos et al., 2024; Montanari, 2019; Andrade, 2007) — elementos estéticos são cada vez mais incorporados ao processo criativo na concepção dos projetos de design dos escritórios. Essa estética ultrapassa a mera beleza visual, englobando aparências, artefatos e elementos simbólicos (Strati, 2007), enriquecendo o processo criativo ao influenciar a interação dos funcionários, a cooperação interpessoal e o potencial criativo (Strati, 2010).

É nesse contexto que os bancos públicos, por exemplo, investem na reestruturação de seus escritórios administrativos para criar ambientes que estimulem a criatividade e, ao mesmo tempo, cujos elementos estéticos proporcionem conforto e significado aos bancários que ali trabalham. Essa estratégia desponta como uma alternativa viável, pois é nesses espaços que ocorre a gestão das decisões estratégicas que impulsionam tanto a produtividade quanto a lucratividade (Mesquita et al., 2020). Para Brakel-Ahmed et al. (2020), isso é possível, uma vez que a experiência estética é a forma sensorial com que o design de interiores é percebido, podendo contribuir para que os funcionários que neles trabalham se sintam emocionalmente mais próximos uns dos outros.

Entretanto, a adoção do modelo aberto — mesmo em sua versão atual — também traz desafios herdados de sua origem nos Estados Unidos, como privacidade reduzida, sensação de vigilância constante, altos níveis de ruído, superlotação e sentimento de insignificância (Baldry, 1997). A versão contemporânea, no entanto, se aproxima mais da visão do escritório panorâmico surgido na Alemanha, que prioriza o conforto ambiental, o bem-estar e a qualidade de vida (Santos et al., 2024). Essa abordagem moderna busca projetar um design de interiores que, além de apoiar a produtividade individual, enfatiza prioritariamente o aprimoramento da colaboração e da criatividade, distanciando-se do modelo norte-americano original, que visava apenas “talhar” a iniciativa individual para aumentar a produtividade (Nabergoj & Uršič, 2024; Baldry, 1997).

Ao projetar escritórios que valorizam o bem-estar, ampliam as interações e estimulam a criatividade (Medina & Krawulski, 2015), elimina-se gradualmente as barreiras físicas, criando áreas visualmente mais amplas e projetando postos de trabalho com proximidade (Nabergoj & Uršič, 2024). Para alcançar tal transformação do espaço físico, o processo criativo do funcionário não é visto como a genialidade de um único indivíduo isolado (Montanari, 2018), nem como uma intervenção divina que subjuga os indivíduos durante o ato de criação (Chaubey & Sahoo, 2018), mas sim como um processo distribuído que se beneficia da relação com o ambiente, dos materiais disponíveis e do contato interpessoal, configurando-se como um fenômeno social, moldado por relações sociais e múltiplos atores (Glăveanu, 2014). Kassa, em seu estudo empírico com bancários, identificou que, além da relação com o ambiente, a interação com o supervisor — por meio de feedback contínuo — também é um fator instigador da criatividade, com nível de significância estatística.

Além disso, quando esse processo criativo de transformação do espaço físico bancário ocorre em grupo, os funcionários ativam seus sentidos, intuições, julgamentos estéticos e imaginação para compreender coletivamente os fenômenos organizacionais, traduzindo suas percepções em soluções criativas (Mack, 2013). Nesses momentos, aponta a autora, os sentimentos de pertencimento a um grupo possuem uma dimensão estética, e ao explorar suas emoções, os funcionários se envolvem em um processo criativo comunitário no qual acompanham suas imaginações, refletem sobre os detalhes e interagem por meio de nuances dinâmicas. Nesse contexto, Strati (2007) destaca que os sentimentos dos funcionários ganham relevância, são internalizados e, posteriormente, representados por eles — neste caso, nos projetos de design de interiores dos escritórios do banco público.

Para além dos espaços de trabalho formais, a criação de áreas informais de interação é uma tendência no design de escritórios abertos atual, que se distancia daquele modelo que surgiu nos Estados Unidos e rompe com a lógica de isolamento do modelo fechado. Esses espaços oferecem mobiliário, decoração e configurações diferenciadas para um café descontraído e/ou de relaxamento, por exemplo, com o intuito de facilitar trocas casuais, estabelecer laços sociais, promover aprendizagem conjunta e estimular a geração de ideias inovadoras (Nabergoj & Uršič, 2024; Mesquita et al., 2020). Alguns escritórios chegam a incluir espaços divertidos, como áreas de jogos e de vídeos, como fontes de inspiração e criatividade contínuas (Rus & Orel, 2015).

Para que esses espaços informais e de diversão funcionem de forma eficaz, incentivando a proximidade emocional no período pós-pandêmico, o design de interiores do escritório deve ser enriquecido pela experiência estética (Kuismin, 2020). Essa estética, que remete à percepção e à sensorialidade, pode ser entendida como o conhecimento prático adquirido

pelos cinco sentidos — um saber que se estabelece antes de qualquer raciocínio que qualifique as experiências por adjetivos como “belo” ou “feio” (Strati, 2007; Brakel-Ahmed et al., 2020). Assim, quando a manipulação do espaço é feita de forma intencional ao apelo dos sentidos, o design do escritório ultrapassa os limites dos ambientes de trabalho tradicionais e alcança a integração completa do usuário ao ambiente (Strati, 2007; Brakel-Ahmed et al., 2020).

Essa manipulação da estética pode representar um desafio significativo à equipe de projetos do Banco, que desempenha papel decisivo para garantir que a reestruturação do modelo de escritório fechado para o modelo de escritório aberto atual funcione efetivamente como o esperado, atendendo às expectativas de demandantes e usuários.

Por fim, é fundamental reconhecer que, embora o modelo de escritório aberto atual seja amplamente aceito pelas organizações modernas e atenda a uma força de trabalho contemporânea, o design de interiores dos escritórios precisa contemplar tanto atividades que exigem concentração e privacidade quanto práticas que estimulam interações espontâneas e trabalho em equipe. Mesmo em projetos inovadores de design de interiores, como o de “mesa compartilhada” — que substitui postos fixos por estações temporárias em qualquer ponto do ambiente (Cheah & Ho, 2019) — certas tarefas ainda demandam espaços reservados ou protegidos para se desenvolverem plenamente (Lucius & Damberg, 2024).

Por isso, um design de interiores de escritório bem equilibrado é estrategicamente projetado para integrar áreas abertas — que favorecem a visibilidade, a troca de ideias e a colaboração — e zonas fechadas, que garantem foco e sigilo quando necessário. Esse equilíbrio resulta em um espaço físico dinâmico, capaz de aprimorar a funcionalidade do escritório e fomentar um ambiente de trabalho criativo e flexível.

### 3. ANTEPROJETO: DEFINIÇÃO DE COMO FAZER

#### Procedimentos metodológicos

*“Criatividade é a arte de conectar ideias.”*

Steve Jobs

Apresenta-se nesta seção as escolhas metodológicas que orientaram a realização desta pesquisa, com o propósito de alcançar os objetivos geral e específicos. Primeiramente, expõe-se a caracterização da pesquisa; posteriormente, como ocorreu a produção de dados; e, em seguida, detalham-se os procedimentos de sua análise.

#### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada sob os pressupostos da abordagem qualitativa, considerando a perspectiva interpretativista. Concentrou-se no conhecimento estético presente no processo criativo do *design* de interiores de um Banco público, inserindo-se nas interconexões provenientes da criatividade distribuída. Este percurso é pertinente, pois essa abordagem permite uma compreensão profunda da dinâmica do fenômeno em seu contexto específico, fornecendo uma riqueza de detalhes sobre os fatores que o influenciam — algo inviável por outros métodos (Gil, 2019; Silva et al., 2012; Stake, 2005).

Além disso, a escolha por essa abordagem se justifica pelo interesse em investigar fenômenos sociais, possibilitando compreender a construção e o desenvolvimento dos processos sociais (Creswell, 2013). A perspectiva qualitativa envolve questões emergentes, procedimentos flexíveis e análise indutiva que parte do específico para o geral. Essa abordagem se fortalece ao adotar questões do tipo “*o que*” e “*como*” (Creswell, 2010), permitindo revelar — por exemplo — como múltiplas perspectivas sobre criatividade distribuída são construídas coletivamente por meio das interações entre profissionais criativos, da influência da estética e do espaço físico de trabalho.

Essa abordagem também se alinha à visão de Denzin e Lincoln (2011), que descrevem a pesquisa qualitativa como um conjunto de interpretações e práticas materiais que tornam o mundo visível. Essa visão interpretativa do mundo, construída socialmente por meio de experiências subjetivas, gera múltiplas realidades, abrindo espaço para a investigação de diversos fenômenos sociais (Creswell, 2010). Isso contribuiu para desvendar os principais elementos estéticos — como julgamentos estéticos, valores, símbolos e artefatos — que permeiam a equipe de criação ao iniciar o processo de *design* de interiores.

Ademais, ao considerar os aspectos subjetivos inerentes ao ambiente organizacional e sua relação entre processo criativo e estética, a pesquisa qualitativa se revela apropriada. Conforme Kumar (2018), esse método busca compreender sentimentos, atitudes, valores e crenças de um grupo específico — neste caso, a equipe de profissionais criativos envolvidos na concepção do *design* de interiores dos espaços físicos de trabalho.

Dessa forma, a abordagem qualitativa está alinhada com os pressupostos e os objetivos da visão teórica expressa na investigação. Considerando o interesse pelo fenômeno em um contexto particular, no qual ele ocorre de forma específica e complexa, a pesquisa adotou a estratégia de estudo de caso, que possibilita uma análise detalhada do ambiente e da situação das pessoas nele inseridas (Godoy, 1995). Assim, esta investigação configura-se como estudo de caso único, por envolver um grupo específico de indivíduos. O nível de análise é organizacional, e a unidade de análise é o processo criativo no *design* de interiores (Richardson, 2011; Gil, 2019), sob a perspectiva da criatividade distribuída e da estética organizacional em um Banco público.

Para a escolha do caso, consideraram-se parâmetros intencionais, não probabilísticos, justificados pelos seguintes fatores (Kumar, 2018): (1) a criatividade é o recurso central; (2) o produto criativo final está relacionado à construção simbólica do imaginativo, emocional e estético; (3) trata-se de uma organização relevante para as regiões onde está situada; (4) há acessibilidade às pessoas e aos documentos internos de maneira facilitada; e (5) o acesso ao campo é viável por ser local de atuação profissional da pesquisadora, com permissão institucional para realização do estudo. Essa autorização foi concedida de modo a permitir uma pesquisa isenta e adequada, sem intervenção ou obstáculos às fontes de evidência.

### 3.1.1. REFLEXIVIDADE: O PAPEL DA PESQUISADORA NA EQUIPE ANALISADA

Minha integração à organização ocorreu há 18 anos via concurso público, seguindo a mesma trajetória da maioria dos membros da equipe na Gerência de Projeto e Execução do Design de Interiores (GPEDI) no cargo efetivo. A única exceção é o cargo de gerente-geral, que é comissionado e preenchido por indicação da alta cúpula do banco (da Silva Andrade, 2022).

Há uma década sou membro da GPEDI e as minhas atribuições contribuem diretamente pouco ao objeto de pesquisa. Sou responsável pela elaboração de contratos a serem licitados em pregão público para contratação de fornecedores como, por exemplo, de marcenaria que fornece armários às unidades bancárias e aos escritórios administrativos, de comunicação visual que fornecem as sinalizações externas das agências bancárias. Desenvolvo projetos de sinalização de acessibilidade, como a instalação de piso tátil destinado a locomoção de

pessoas com deficiência visual. Também apoio à sinalização externa das unidades agências, o que inclui definir as posições de instalação dos letreiros e dos totens na fachada.

Assim, meu envolvimento com o processo criativo do design de interiores é muito pontual e, se por acaso ocorrer, é em situação em que o profissional consulta a opinião de todos da equipe de projeto ou quando em momento aleatório - por compartilhar o mesmo espaço de trabalho - visualizo algum detalhe no projeto que me chama atenção e, então conversa-se sobre isso. A decisão de incorporar ao projeto minhas sugestões ou dos outros membros da equipe é sempre discricionária do responsável.

Busquei não interferir diretamente nos projetos para manter a isenção durante a coleta de dados. No período de observação, o meu envolvimento foi solicitado uma vez e registrei o ocorrido nas notas de campo que foi analisada a posteriori, conforme sugere Kumar (2018), permitindo a elaboração de inferências e conclusões mais sólidas a partir de múltiplas fontes.

Esclarecido o papel da pesquisadora enquanto membro da equipe analisada, é interessante seguir para o entendimento dos procedimentos de coleta de dados que foram realizada na GPEDI no intuito de compreender como ocorre o processo criativo do design de interiores na equipe de projeto, que será apresentado no próximo tópico.

### **3.2. PRODUZINDO OS DADOS**

O percurso metodológico de coleta de dados foi constituído com base nos objetivos deste estudo e alinhado aos fundamentos da pesquisa qualitativa, por meio da observação participante, de entrevistas semiestruturadas em profundidade e de pesquisa documental com registros fotográficos. A combinação dessas três diferentes fontes de informação possibilitou a triangulação dos dados, contribuindo para mitigar as limitações inerentes a qualquer método isolado (Creswell, 2010; 2013). À medida que as informações provenientes de diferentes fontes convergem, aumenta-se a confiança na compreensão da criatividade nas organizações em um contexto mais abrangente e detalhado, conforme apontam Amabile e Mueller (2008). Assim, dada a relevância dessas técnicas na coleta de dados, apresenta-se a seguir o detalhamento do papel fundamental que cada uma delas exerceu na pesquisa.

#### **3.2.1. OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE**

Para compreender como ocorre o processo criativo no *design* de interiores, foi escolhida uma equipe de projeto responsável pela criação de um projeto de *design* de interiores de uma instituição bancária pública. O caminho para a investigação, dada a preferência pelos estudos

qualitativos, foi a observação participante, que permitiu reunir informações sobre a interação social e o fenômeno, desenvolvida por meio de uma aproximação com os membros da equipe, conforme postulado por Kumar (2018). A observação *in loco* foi essencial para complementar os demais métodos de coleta de dados escolhidos para este estudo, sendo que a utilização de múltiplos métodos enriquece as informações obtidas pela observação participante (Kumar, 2018).

Antes de tudo, é importante registrar que, em conformidade com o parecer do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/CCS/UFES), a coleta de dados iniciou-se somente após a divulgação do Parecer de Aprovação no Sistema CEP-CONEP, conforme ANEXO. Desse modo, as observações começaram em 20 de agosto de 2025, durante três semanas, por três dias em cada semana, com cerca de três horas por dia, totalizando dez observações e aproximadamente 35 horas em campo. Houve momentos pontuais de dúvida que exigiram retornos ao campo com o propósito de esclarecimento, o que gerou cinco horas adicionais.

Em virtude das particularidades da equipe, o período da manhã revelou-se inviável para observação, pois o setor é mais tranquilo nesse horário, em decorrência das vistorias serem geralmente marcadas nesse turno e dos horários de chegada serem diversos. Após o almoço, contudo, é o momento em que normalmente todos se fazem presentes, inclusive com maior concentração de estagiários, o que naturalmente proporciona maior ocorrência de reuniões espontâneas para resolução de demandas de projeto. Por isso, todas as observações foram realizadas no período da tarde, a partir das 13h30.

No campo, as observações ocorreram de duas formas, um pouco mais distante e um pouco mais próximas aos postos de trabalho. A primeira, o modelo de escritório aberto adotado no setor facilitou a captação do campo de pesquisa como um todo, permitindo à pesquisadora posicionar-se estrategicamente, um pouco mais distante, no canto da sala para visualizar simultaneamente todas as atividades do setor. Com isso foi possível escolher de forma mais assertiva onde concentrar mais atenção e se aproximar e, quando uma interação terminava, era possível captar exatamente, onde outra começava e assim, sucessivamente, permitindo aproveitar com profundidade a experiência no campo.

Outra estratégia adotada, sendo um pouco mais próxima, foi circular entre os postos de trabalho de forma sutil, consciente de que não se deveria atrapalhar as atividades laborais. Nessa situação, buscou-se perceber ações, emoções e sentimentos relacionados ao que os participantes faziam. A partir dessa preocupação, optou-se por interagir apenas quando os participantes chamavam para conversar. Nessas oportunidades de conversa informal, direcionava-se o diálogo para compreender, sob a perspectiva deles, a importância da

atividade realizada, o que estavam fazendo, o *como*, *por que* e *para quê* determinadas ações eram executadas, suas percepções sobre as dificuldades e facilidades do processo criativo, bem como sobre as experiências estéticas que auxiliam na resolução de problemas no *design* de interiores.

Essas conversas informais foram breves, permitindo o retorno à observação para não perder eventos espontâneos que ocorriam nesse período. De acordo com Minayo (2009) e Merriam (2002), compreender sob a ótica dos próprios participantes é essencial para o aprofundamento dos significados subjetivos. Assim, foi possível entender como os membros da equipe percebem o efeito de seus projetos sobre o usuário e sua preocupação em proporcionar uma experiência positiva com o *design* projetado no espaço físico de trabalho. Tal compreensão confirma o argumento de Creswell (2021), de que a pesquisa qualitativa possibilita ao pesquisador entender como os indivíduos percebem suas ações, projetos e experiências dentro de um quadro social mais amplo.

Outro aspecto relevante nesse momento de circulação e aproximação dos postos de trabalho foi o fato de a pesquisadora pertencer ao setor, o que favoreceu a naturalidade da presença no campo. Não houve alteração na rotina da equipe e no comportamento dos pesquisados, tampouco necessidade de conquistar a confiança do grupo, como argumentam Kumar (2018) e Yanow (2012).

A imersão como integrante da equipe e pesquisadora no campo, segundo Edwards et al. (2013), é viável porque não há um impedimento real, mas sim uma relação fluida e de difícil controle inerente à prática da pesquisa. De acordo com Angrosino (2005), o observador está, em certo grau, envolvido naquilo que observa. Assim, a questão central reside no papel assumido pelo pesquisador, que neste caso é o de observador participante, encontrando os pesquisados em observações por períodos, mas sendo conhecido e reconhecido por sua função primária de pesquisador.

A presença no campo permitiu captar em tempo real as práticas e interações cotidianas da equipe na criação de projetos de *design* de interiores, abrangendo tanto os projetos de agências bancárias quanto os escritórios do setor administrativo do *Banco*. Com isso, foi possível realizar registros fotográficos no exato momento dos eventos, cujos comentários foram anotados no caderno de campo, com atenção aos envolvidos, à natureza da atividade e às emoções percebidas. As anotações do caderno de campo foram essenciais para trazer à tona os detalhes dos eventos, sendo consultadas à medida que se avançava na análise e discussão dos resultados, o que se alinha aos argumentos de Kumar (2018), de que as

anotações são posteriormente analisadas em conjunto com outras fontes para elaboração de inferências e de conclusões.

### 3.2.2. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Um método amplamente empregado em pesquisas qualitativas é a entrevista semiestruturada (Edwards et al., 2013), que permite captar dos entrevistados os aspectos mais relevantes de uma dada situação, buscando compreender como e por que algo acontece (Richardson, 2007). Combinada a outras técnicas de coleta de dados, essa abordagem possibilita uma interpretação e análise mais robusta dos dados produzidos. O confronto das informações obtidas por diferentes métodos pode confirmar achados iniciais ou trazer à luz informações mais aprofundadas que não foram identificadas na observação de campo (Bauer & Gaskell, 2012; Flick, 2009; Richardson, 2007). Assim, essa técnica complementou, na prática, a observação participante, permitindo explorar com maior profundidade o fenômeno da criatividade distribuída no processo criativo e o conhecimento estético na concepção do *design* de interiores de uma equipe de projeto pertencente a um Banco público. Isso possibilitou um entendimento mais detalhado dos valores, motivações, crenças e atitudes comportamentais dos funcionários no contexto institucional bancário, conforme argumentado por Gaskell (2002). Dessa forma, buscou-se identificar as percepções da equipe de projeto em relação às suas faculdades perceptivo-sensoriais e ao seu julgamento sensível-estético, interpretando e atribuindo significado ao processo criativo no *design* de interiores, especialmente nos escritórios administrativos.

Em conformidade com o que afirmam Marconi e Lakatos (2011) sobre a entrevista semiestruturada, os diálogos com os participantes foram guiados por uma estrutura lógica predefinida, conforme roteiro apresentado no ANEXO. No entanto, os autores destacam que o entrevistador possui liberdade para desenvolver cada situação na direção que julgar mais adequada, podendo buscar esclarecimentos e não se prender rigidamente à estrutura formal do roteiro. Ou, caso fatos emergjam durante a entrevista, perguntas adicionais podem ser formuladas para explorar os assuntos, o que se confirmou na prática. Mesmo após a validação do roteiro com um voluntário — membro da GPEDI, com formação acadêmica em arquitetura e experiência profissional no segmento de *design* de interiores, mas não integrante da equipe de projeto — ajustes durante as entrevistas mostraram-se pertinentes. Algumas perguntas foram deslocadas de posição ao se perceber que seria mais lógico respondê-las em nova sequência; outras foram respondidas indiretamente, em virtude das respostas de perguntas anteriores, e a partir do terceiro entrevistado, a pesquisadora optou por não mais fazê-las. Por outro lado, emergiu entre os entrevistados o tema da pandemia, que foi entrelaçado nas respostas e, praticamente, passou a ser recorrente em todas as entrevistas. Embora não

previsto no roteiro, a técnica escolhida permitiu explorar esse assunto com fluidez e profundidade, na perspectiva do impacto no *design* de interiores dos espaços físicos de trabalho, conforme postulado por Marconi e Lakatos (2011) e Minayo (2009).

Para que os entrevistados se sentissem mais à vontade e estivessem integralmente centrados em responder às perguntas, houve preocupação com três aspectos: o período do dia, o local e a confidencialidade. As entrevistas ocorreram ao longo de quatro dias, com os cinco integrantes da equipe de projeto, composta por quatro arquitetos e dois designers (incluindo a pesquisadora). Foram realizadas conforme a disponibilidade de cada participante: alguns agendaram com um dia de antecedência, outros no mesmo dia em que se conversou sobre a viabilidade de realização. As entrevistas iniciaram no mesmo dia das observações (20/08/2025), porém na parte da manhã, em virtude das particularidades da equipe. Nesse período, a equipe é menos demandada e, por se tratar de um modelo de escritório aberto, aproveita-se a maior tranquilidade no andar, com menor fluxo de pessoas, para que os participantes tenham menos preocupação com possíveis interrupções.

O local das entrevistas foi sempre a sala de reunião, escolhida para garantir privacidade e evitar que terceiros pudessem ouvir as conversas. A individualidade dos participantes foi respeitada, e a utilização de gravador ocorreu apenas com a concordância de cada entrevistado. No início de cada entrevista, o objetivo da pesquisa foi apresentado, conforme os argumentos defendidos por Godoy (1995). A gravação foi realizada com um gravador de voz no smartphone e posteriormente transcrita em duas etapas: primeiro, por meio de um conversor online de áudio para texto; em seguida, todas as transcrições de textos foram verificadas com os áudios originais para garantir a integridade dos dados coletados, antes de se iniciar a análise.

Além do isolamento proporcionado pela sala de reunião, percebeu-se a relevância de enfatizar a garantia de anonimato. Os participantes foram informados de que, no máximo, seria possível identificar que um dos cinco entrevistados havia feito determinada fala, mas não saber qual deles. Essa preocupação é uma diferença dos profissionais que atuam em contextos de escritórios de *design* externos, nos quais o contato com o cliente é exclusivamente atrelado à atividade fim, sem vivência aprofundada do cotidiano organizacional do contratante. Nesse sentido, durante as entrevistas, alguns participantes perguntaram se realmente haveria sigilo e, após a confirmação da pesquisadora, prosseguiram com suas falas. Como dispõe Richardson (2015), o intuito é obter dos entrevistados aquilo que consideram mais relevante no fenômeno estudado, para posteriormente analisar as interações, compreender e classificar os processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais. Com isso, percebeu-se que a garantia da confidencialidade tornava os participantes mais seguros para compartilhar

informações sensíveis e construir confiança na pesquisadora. Esse contexto torna a confidencialidade ainda mais relevante nesta metodologia e lhe confere destaque, como se apresenta a seguir.

Garantir a confidencialidade dos participantes nas entrevistas, dentre os três aspectos mencionados, foi o que mais se destacou na pesquisa e tornou-se o primeiro achado do estudo. O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFES estabelece o anonimato e a confidencialidade dos entrevistados em projetos que envolvem seres humanos, com o objetivo de proteger a integridade e a dignidade dos participantes, exigindo que esse compromisso esteja contemplado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). No entanto, ao adotar nomes fictícios para cada integrante — Albert, Rudolf, Erich, Steve e Nachmanovitch — observou-se um efeito contrário. Quanto mais se escrevia utilizando nomes fictícios, mais se tornava fácil rastrear o autor da fala, traçando um perfil das falas “identificadas” com os nomes, considerando o contexto institucional. Pode-se inferir que essa controvérsia decorre do fato de se tratar de uma equipe interiorizada, na qual é sabido quais profissionais estão envolvidos em cada projeto, e não ser possível manter em sigilo quem são os entrevistados. Outro ponto é a consolidação dos laços de amizade entre os colegas bancários de longas datas que facilitaria a conexão e o número reduzido de integrantes, que torna elevada a probabilidade de chance para a identificação do respondente.

Assim, para atender à exigência do CEP e garantir o compromisso com os participantes da pesquisa, optou-se por retirar os nomes fictícios e abordar o conteúdo das entrevistas de forma que todos se tornassem responsáveis. Essa solução emergiu a partir de outro achado da pesquisa: a sintonia da equipe. Foi descoberta que é tão intensa que nenhum dos entrevistados apresentou divergências em suas falas. A impressão foi de que uma única pessoa respondia, uma vez que todas as falas se complementavam ou reforçavam o que já havia sido dito. Logo, ao retirar os nomes fictícios, favoreceu-se a fluidez do texto e preservou-se a identidade dos participantes, pois passou a existir a possibilidade de que qualquer entrevistado pudesse ter lembrado de determinado fato e o mencionado na entrevista, estabelecendo sempre a dúvida sobre a autoria da fala. Por se tratar de achados da pesquisa, esse aspecto será retomado na análise dos resultados, no item 4.1.1.1 — *Entre criatividade e cuidado: o gesto criativo de resguardar a confidencialidade* — que complementa esse assunto ao destacar o exato momento dessa descoberta na pesquisa.

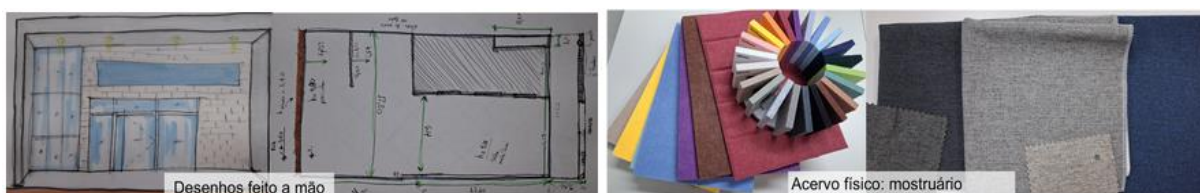
### 3.2.3. DOCUMENTOS E FOTOGRAFIAS

A imersão no campo de pesquisa proporcionou a coleta de documentos em diferentes etapas da investigação, auxiliando na compreensão do processo criativo no *design* de interiores do

Banco. Segundo Bauer e Gaskell (2012), a utilização de materiais em pesquisas qualitativas permite a observação da realidade como um fato concreto. Além dos materiais gerados a partir das observações e entrevistas, a investigação também reuniu documentos fornecidos pela organização, bem como acesso à sua base de dados com informações relevantes sobre suas práticas.

Para complementar a investigação, foram utilizados documentos destinados tanto ao público interno quanto ao externo. A análise abrangeu projetos de *design* de interiores, dados do sistema interno, acervo eletrônico e físico da instituição, desenhos feitos à mão pelos profissionais — como exemplificado na Figura 1 — além de materiais direcionados ao público externo, como o site institucional.

Figura 1- Exemplos de materiais de acesso na pesquisa



Fonte: Registro próprio (2025)

A análise conjunta desses materiais, tanto os produzidos pela pesquisa quanto os já existentes, contribuiu para uma compreensão mais aprofundada do problema em questão, o que se apresenta alinhado em conformidade com Denzin e Lincoln (2011), uma vez que esses documentos puderam ser comparados com os dados obtidos nas entrevistas e na observação participante. Dessa forma, a combinação das três técnicas — entrevista em profundidade, observação participante e documentos — promoveu um processo de triangulação de dados, conforme proposto por Vergara (2015), alcançando uma interpretação mais fidedigna e aprofundada da realidade, aspecto indispensável em estudos qualitativos como este.

Dentre os materiais utilizados, a fotografia destacou-se como recurso de uso constante durante a investigação, especialmente na observação, para captar as manifestações da criatividade da equipe de forma coletiva. Diversos momentos permitiram, em tempo real, capturar a sequência dos eventos, como pode ser verificado na figura W, em que o colega do meio chama outros dois colegas e explica uma dúvida [1]; o da esquerda posiciona seu ponto de vista [2]; em seguida, o da direita [3] também se manifesta. O colega do meio realiza as mudanças conforme as considerações dos colegas no projeto, e todos se mostram admirados com o resultado final gerado [4].

Figura 2 - Exemplo da relevância da fotografia para a pesquisa



Fonte: Registro próprio (2025)

Esse exemplo ressalta a relevância da fotografia neste estudo, facilitada principalmente por dois aspectos. O primeiro refere-se à presença da pesquisadora ser percebida pelo grupo como algo natural, por também ser membro da equipe, o que permitiu manter a espontaneidade do ambiente e capturar diversos momentos sem causar incômodo. Assim, a fotografia exerceu papel fundamental ao revelar um dos achados da pesquisa: a intensa troca de informações que explica como ocorre o processo criativo na equipe, sendo detalhada e visualizada nas seções seguintes.

O segundo aspecto que contribuiu para o sucesso dos registros fotográficos foi o *design* de interiores do espaço físico de trabalho, estruturado no modelo de escritório aberto, o que possibilitou o contato visual total com o setor. Dessa forma, a equipe podia ser observada integralmente e simultaneamente, permitindo à pesquisadora escolher os pontos que mereciam mais atenção em cada momento e captar quase todas as nuances do fenômeno estudado. Como dispõe Flick (2004), a fotografia oferece a vantagem de uma apresentação mais abrangente e holística das condições sociais do fenômeno, permitindo transportar os artefatos do contexto imediato para além das limitações de tempo e espaço, capturando registros reativos e não reativos das observações.

Organizar e analisar todo o material obtido por meio de documentos, observações e entrevistas é uma tarefa complexa, que exige o domínio de uma metodologia elaborada, da qual a análise de conteúdo é parte integrante (Godoy, 1995). No tópico seguinte, serão apresentados os procedimentos de tratamento de dados utilizados nesta pesquisa e a forma como foram analisados.

### 3.3. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

O presente estudo empregou a técnica de análise de conteúdo para o tratamento e a interpretação dos dados coletados. Inicialmente, os materiais obtidos na coleta de dados oriundos das entrevistas, das notas de campo, dos documentos e da visualização das fotografias foram organizados e, posteriormente, realizou-se uma leitura abrangente dos dados. Na sequência, os conteúdos foram agrupados em categorias iniciais relacionadas ao processo criativo, à experiência estética e ao *design* de interiores. Com base nessas categorias, procedeu-se a uma análise integrativa com o intuito de responder à questão central da pesquisa: como ocorre o processo criativo no *design* de interiores desenvolvido por uma equipe de projeto interiorizada em um Banco público?

O alcance de uma resposta para o problema proposto a partir dessa análise pode potencializar o processo criativo dos funcionários da área administrativa dos Bancos. Conforme Lua et al. (2024), esse processo é fundamental para a inovação e a sobrevivência de negócios em mercados altamente competitivos, especialmente no cenário do mercado financeiro brasileiro, onde a revolução das *fintechs* exerce forte pressão sobre as instituições tradicionais, exigindo eficiência nos processos e uma busca contínua por inovação (Marques et al., 2022).

Por isso, o processo de análise de dados é fundamental para a descoberta dessa resposta, exigindo o domínio de uma metodologia capaz de organizar e analisar todo o material gerado ao longo da pesquisa. Conforme descrito por Godoy (1995), a técnica de análise de conteúdo atende plenamente a esses critérios, e Richardson (2007) complementa que essa técnica se revela pertinente por sua adequação ao exame de materiais do tipo qualitativos, bem como por sua capacidade de abranger uma diversidade de objetos de investigação (Laville & Dionne, 2008; Tureta, 2011), incluindo falas, textos escritos, comunicação não verbal, voz e imagem (Bardin, 2004). Além disso, a natureza heterogênea dos dados — que variam em tipo, forma de coleta, produção e acesso — reforça a escolha dessa técnica (Bardin, 2006), permitindo a associação de representações iniciais, como um simples desenho feito à mão representando o espaço físico de trabalho, às demais informações oriundas das observações e entrevistas.

Justificada a escolha pela análise de conteúdo, essa técnica foi aplicada na pesquisa sob a ótica dos preceitos de Laurence Bardin, que a define como o conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, alcançar indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relacionados às condições de produção e/ou recepção das mensagens (Bardin, 2004).

A autora descreve os procedimentos da técnica de análise de conteúdo em três fases interconectadas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Preliminarmente, é necessário reunir os dados da pesquisa para iniciar a etapa de pré-análise, que consiste em organizar e familiarizar-se com todo o material. Dessa forma, o primeiro passo foi separar por pastas as informações coletadas conforme o tipo de dado — entrevistas, notas de campo, documentos e fotografias. As entrevistas transcritas foram organizadas em uma tabela para melhor visualização do conteúdo, o que permitiu acessar mais facilmente todas as respostas de uma mesma pergunta.

Posteriormente, por meio de uma leitura flutuante, todos os materiais foram lidos de forma ampla, permitindo identificar e selecionar os mais relevantes para os objetivos da pesquisa. Franco (2005) considera essa etapa importante por possibilitar conhecer as mensagens contidas nos dados coletados, deixando-se invadir por emoções, impressões, representações, conhecimentos e expectativas.

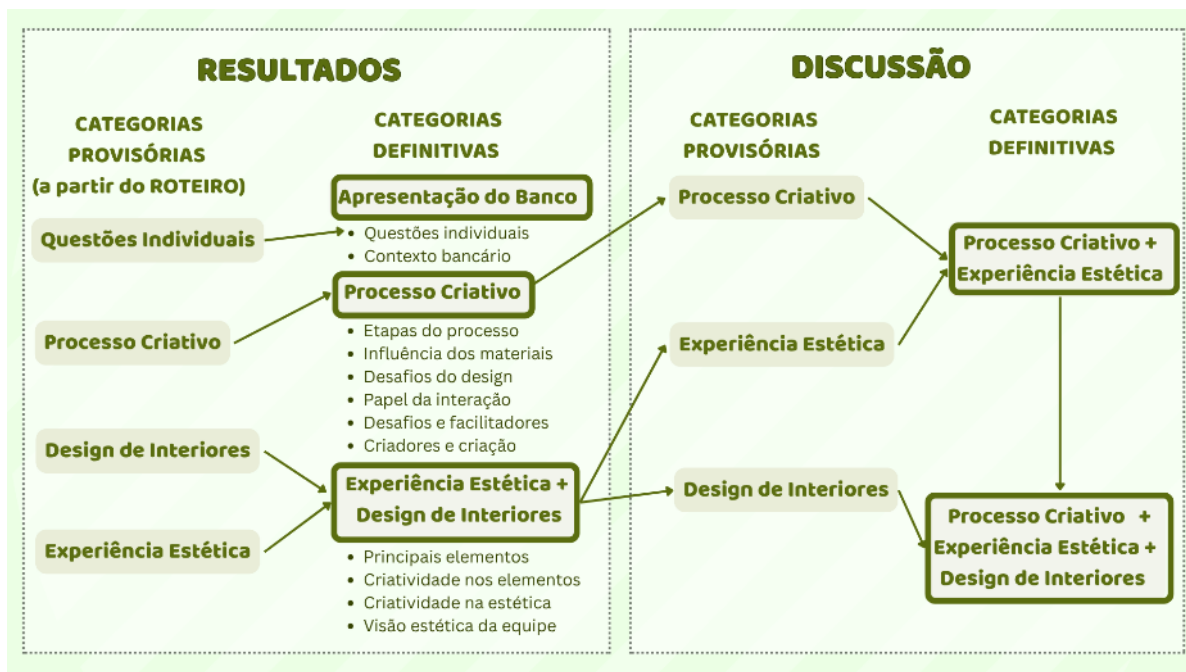
Ainda na fase de pré-análise, realizou-se a escolha dos conteúdos com critérios que possibilitassem a comparação e a organização das categorias provisórias, adotou-se como referência os tópicos definidos para o roteiro das entrevistas (Apêndice 2), sendo: questões individuais, processo criativo, experiência estética e *design* de interiores, seguindo os fundamentos de Bardin (2006) e sem desconectar do referencial teórico e da metodologia que norteia a investigação. Com base nessas categorias iniciais, seguiu-se para a segunda fase — exploração do material — com o objetivo de “fazê-lo falar”, por meio da releitura dos dados, anotações, escrita de ideias possíveis e levantamento de questões para estabelecer conexões entre as diferentes informações sobre o processo criativo, a experiência estética e o *design* de interiores.

Nesta fase, Bardin (2006) argumenta que à codificação dos dados em certas categorias poderão ser confirmadas ou ajustadas num movimento contínuo entre os dados e o referencial teórico e, vice e versa. Dessa forma, emergiu a categoria de apresentação institucional, desapareceu a de questões individuais, confirmou-se a do processo criativo, e as categorias de experiência estética e *design* de interiores se entrelaçaram, formando uma única categoria

na análise dos resultados. Curiosamente, ao ampliar a aplicação da técnica, extrapolando para além da análise dos resultados, percebeu-se que esse movimento descrito por Bardin (2006), de forma similar, se repetiu na seção seguinte — discussão dos resultados — em que processo criativo e experiência estética se fundem, e a resposta dessa fusão, junta-se com a de *design* de interiores, formando um único bloco que coroa a agregação dos conhecimentos, conforme sistematizado no Fluxograma 1.

Tendo em vista o interesse em aprofundar a investigação para compreender como ocorre o processo criativo no desenvolvimento do *design* de interiores pela equipe de projeto, os dados foram organizados de forma mais detalhada em subcategorias, após a criação das categorias principais. Como Laurence Bardin postula, ao dividir os dados de uma categoria maior em temas mais específicos, permite-se maior rigor e sistematização na análise, o que facilita a interpretação e garante maior objetividade e fidelidade ao material. Dessa forma, a temática ‘questões individuais’ ressurge como subcategoria, acompanhada do ‘contexto bancário’, compondo a categoria apresentação institucional, o que se alinha à afirmação de Miracle e Imhanrenialena (2019) de que toda organização é feita de pessoas, inseridas em um dado contexto organizacional. Na categoria processo criativo, as subcategorias alinhadas aos objetivos específicos compreendem as ‘etapas do processo’, ‘influência dos materiais’ e ‘desafios do *design*’; além das subcategorias provenientes dos achados da pesquisa, sendo ‘desafios e facilitadores’, ‘papel da interação’ e ‘criadores e criação’. Já na categoria da experiência estética, relacionada ao processo criativo, exploram-se subcategorias os ‘principais elementos’ estéticos, ‘criatividade nos elementos’ estéticos, desafios da ‘criatividade na estética’ e a ‘visão estética da equipe’ em relação ao ambiente que projetam e do qual são usuários, conforme Fluxograma 1.

Fluxograma 1 - Sistematização da análise de dados



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Com base nessas categorias, procedeu-se à terceira fase — tratamento dos resultados — por meio de uma análise integrativa com o intuito de compreender o processo criativo no *design* de interiores desenvolvido pela equipe de projeto de um Banco público. A partir de inferências e interpretações, promoveu-se uma análise reflexiva e crítica, buscando não apenas descrever o que foi identificado, mas também explicar os motivos subjacentes às manifestações do fenômeno estudado. Isso confirma o argumento de Bardin (2006) de que, nessa fase de conferir significado e validade aos achados, não se trata apenas de identificar o conteúdo manifesto, mas de compreender o sentido latente subjacente aos dados.

A seguir, serão apresentados os principais resultados da pesquisa.

#### 4. CRIAR FORMAS: MODELANDO OS ELEMENTOS

##### Apresentação dos resultados

*“O mundo é uma perpétua surpresa, em perpétuo movimento. É um perpétuo convite à criação.”*

Nachmanovitch

A análise dos resultados revelou achados surpreendentes que possibilitaram compreender a realidade da equipe de projetos sob sua própria perspectiva coletiva e, ao mesmo tempo, valorizando o conhecimento individual de cada membro. Essa abordagem aprofundou a compreensão de como ocorre o processo criativo no design de interiores de uma equipe de projeto interiorizada em um banco público. A coleta de dados, orientada pelos objetivos específicos da pesquisa, permitiu uma análise detalhada das etapas, dos materiais envolvidos e dos elementos estéticos que influenciam este processo criativo durante o desenvolvimento dos projetos, por meio de uma abordagem qualitativa.

A seção inicia com uma contextualização ampla do objeto de estudo — a equipe de projeto — inserida em seu contexto real dentro do sistema financeiro bancário brasileiro. Em seguida, aprofunda-se para uma visão mais individual, buscando conhecer a trajetória e as inspirações criativas de cada integrante. Posteriormente, compreende-se a relação entre a rotina bancária e as atribuições destinadas à equipe, cuja dinâmica se assemelha à de um escritório de design de interiores.

Ao adentrar o universo criativo distribuído da equipe de projeto de um banco público, investigaram-se detalhadamente as etapas, os desafios e as facilidades enfrentadas, bem como a influência dos materiais e a troca de informações no processo criativo. Além disso, foi possível contemplar o entendimento dos criadores do design ao avaliarem suas criações enquanto usuários do espaço físico de trabalho.

Por fim, ao aprofundar a análise do ambiente físico projetado, a última seção aborda as influências das experiências estéticas no processo criativo da equipe. Enfatizam-se os principais elementos estéticos institucionais, os desafios enfrentados na aplicação desses elementos ao espaço físico, e a experiência estética vivenciada no atual modelo padrão de design de interiores, conforme a perspectiva da equipe de projeto, como será apresentado a seguir.

#### 4.1. EQUIPE DE DESIGN DE INTERIORES DE UM BANCO PÚBLICO

De forma geral, o Sistema Financeiro Bancário Brasileiro é composto por duas categorias principais de instituições: os Bancos tradicionais, que oferecem atendimento presencial por meio de unidades bancárias — como agências e postos de atendimento — e disponibilizam seus serviços por diversos canais (computador, dispositivo móvel, caixa eletrônico, postos de atendimento ou agência) (Liu et al., 2017); e os Bancos digitais, compreendidos como *startups Fintech* (fusão de *financial* e *technology*), que atuam com foco na inovação e otimização dos serviços financeiros, oferecendo parte ou a totalidade dos serviços de um Banco tradicional por meio de operação exclusivamente virtual, com tarifas reduzidas ou inexistentes (Da Rocha et al., 2021).

No contexto dos Bancos tradicionais, destacam-se os Bancos públicos, que, diferentemente dos privados, não concentram suas estratégias exclusivamente na maximização do lucro. Esses bancos exercem também funções políticas, econômicas e sociais, com o objetivo de preencher lacunas de mercado, promover a estabilização econômica, o bem-estar social e o desenvolvimento nacional (Marois, 2022; Martins et al., 2014). Este estudo foi realizado em um Banco público integrante do Sistema Financeiro Bancário Brasileiro, cuja segmentação mercadológica abrange atividades comerciais focadas para serviços bancários e intermediação financeira. Seus principais produtos são operações de crédito destinadas a pessoas físicas e jurídicas, além de iniciativas voltadas ao desenvolvimento social, ambiental e cultural das comunidades, conforme informações disponíveis no site institucional do Banco.

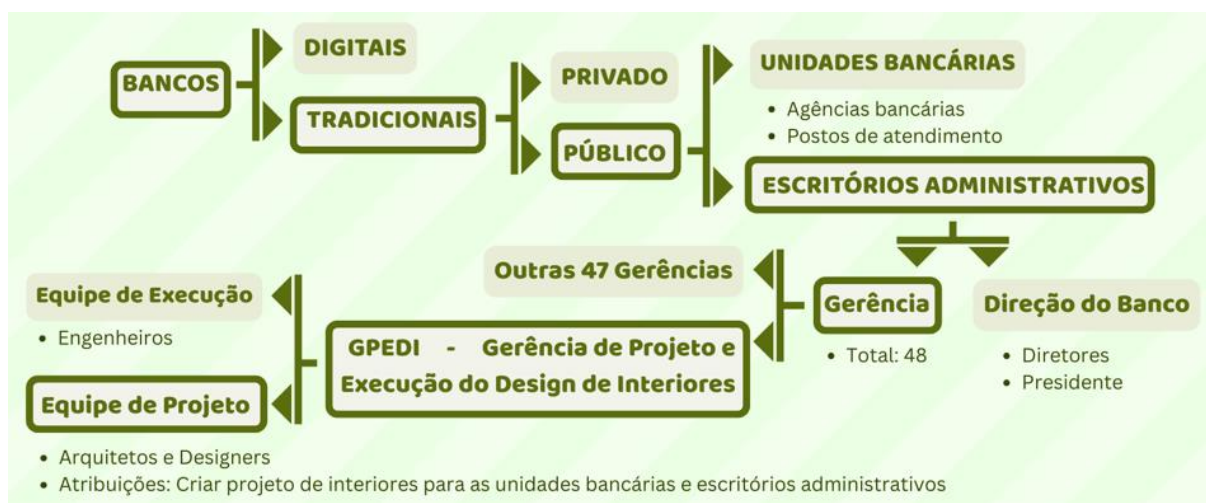
Além das unidades bancárias que são responsáveis pelo atendimento de clientes externos — com foco na comercialização de serviços financeiros e no cumprimento de metas estabelecidas pela Direção — o Banco conta com uma estrutura de escritórios administrativos. No caso deste estudo, esses escritórios estão concentrados na sede da instituição e são compostos por 48 gerências, responsáveis por garantir o funcionamento das unidades bancárias por meio da oferta de suporte técnico, infraestrutura física e tecnológica. Esses espaços também abrigam a tomada de decisões estratégicas que impactam toda a instituição, desde o planejamento de ações internas (para implementação nas unidades) até iniciativas externas, como campanhas de marketing e relações comerciais com outras organizações. Assim, as áreas administrativas desempenham papel essencial nas instituições financeiras públicas.

Os bancários que atuam nos escritórios administrativos permanecem em constante estado de prontidão para responder de forma ágil e eficaz às demandas das unidades, enfrentando pressões semelhantes às vivenciadas nas agências, incluindo a necessidade de cumprimento

de metas (Melo & Domenico, 2012). Nesse contexto, torna-se imprescindível que o planejamento dos espaços físicos — tanto das unidades bancárias quanto dos escritórios administrativos — proporcione um ambiente motivador, capaz de favorecer a implementação de melhorias estratégicas internas e externas e estimular a motivação dos funcionários para atender rapidamente às demandas dos colegas das unidades bancárias e, esses por sua vez, as dos clientes. Nesse sentido, Ergen et al. (2024) destacam que o ambiente físico deve ser acolhedor e contribuir para a preservação da saúde mental e da qualidade de vida dos bancários, minimizando os efeitos do estresse profissional.

Este estudo de caso foi conduzido na Gerência de Projeto e Execução do Design de Interiores (GPEDI), uma das gerências dos escritórios administrativos. A GPEDI é composta por duas equipes: a de execução e a de projeto. Esta última, formada por seis membros (incluindo a pesquisadora), que foi objeto de análise aprofundada quanto ao processo criativo de seus profissionais, responsáveis pela elaboração dos projetos de design de interiores das unidades bancárias e dos escritórios administrativos, conforme ilustrado no Fluxograma 2.

Fluxograma 2 - Contexto Organizacional da Equipe de Projeto



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

#### 4.1.1. TRAJETÓRIA E INSPIRAÇÃO DO PROCESSO CRIATIVO DA EQUIPE DE PROJETO

O processo criativo se inicia pelo desejo do indivíduo de criar e se dedicar a uma tarefa específica, culminando na geração de resultados a partir de suas experiências e vivências prévias (Dourado e Davel, 2022). Compreender a relação de cada membro da equipe com o *design* de interiores e suas fontes de inspiração criativa é relevante para decifrar o processo criativo coletivo, pilar central desta pesquisa.

Portanto, o texto a seguir apresentará a trajetória com o *design* de interiores de cada profissional — incluindo sua afinidade com a criação, tempo de experiência no ramo e tempo de atuação na equipe do Banco. Esta análise visa não apenas mapear o histórico, mas também vislumbrar a capacidade individual de transformar ideias criativas em realidade por meio de suas inspirações criativas.

Erich, atualmente com 37 anos, é graduado em arquitetura e possui pós-graduação em design de interiores. Ingressou na instituição há 11 anos e trabalhou por oito anos em agência bancária, sendo que, nos últimos três anos, integra a equipe de projeto. Sua relação com o design de interiores iniciou-se há quatro anos, sendo intensificada com sua entrada na equipe. Erich afirma que gosta de estudar a neuroarquitetura para se inspirar em seu processo criativo. Segundo ele, ao entender como os elementos do ambiente — como luz e cores — afetam o cérebro e o comportamento humano, busca otimizar o bem-estar, a produtividade e a qualidade de vida no ambiente projetado.

Rudolf, com 38 anos, após se formar em arquitetura, iniciou sua atuação em escritório de design de interiores, totalizando 17 anos na área, dos quais oito anos se consolidam na equipe de projeto. São 11 anos como concursado, sendo que, nos três primeiros anos como bancário, atuou no setor de segurança patrimonial do Banco. O que lhe inspira em seu processo criativo são os desafios do projeto, que envolvem desde o conceito até a escolha de materiais. Para ele, conseguir visualizar mentalmente o projeto finalizado é um dos pontos altos da criação.

Steve iniciou o contato com o design de interiores durante o curso de arquitetura, como estagiário em escritório de design. Após se formar, retornou à empresa como gerente de projeto, o que contribui para que, aos 39 anos, tenha 19 anos de experiência como projetista. Enquanto estudava para concurso, atuava como profissional liberal em projetos particulares e, inclusive, já elaborou projeto para um banco concorrente. Ingressou na instituição há quatro anos, atuando em agência bancária, e este é seu primeiro ano na equipe de projeto. Steve acredita que a inspiração de seu processo criativo provém das referências dos diversos ambientes com os quais já teve contato e vai acumulando em si, além do quanto cada profissional está disposto a conhecer ainda mais. Parte do princípio de que tudo o que se necessita já foi criado, cabendo ao profissional fazer uma releitura para adaptar às necessidades atuais.

Nachmanovitch, assim que se formou em arquitetura, praticamente já integrou a equipe de projetos, tendo passado por agência bancária por um período de cinco anos e, posteriormente, atuando na equipe por 31 anos, dos 36 anos desde sua aprovação no concurso público. Desde que se formou, atua ativamente na profissão com projetos particulares e projetos do

Banco, além de já ter ministrado aulas de arquitetura. Com isso, são 33 anos de experiência com design de interiores, dos 56 anos vividos. Ao longo desse extenso período de criação, sua inspiração é motivada pelo desafio de fazer sempre o melhor possível.

Albert, após a formatura no curso de artes, percebeu sua vocação para o design de interiores e buscou uma pós-graduação na área, totalizando 31 anos na área. O Banco foi praticamente seu primeiro vínculo empregatício. Dos 60 anos de idade, possui 38 anos como concursado, sendo que, nos últimos 10 anos, integra a equipe de projeto. A inspiração de seu processo criativo provém da vontade de oferecer ao cliente um design de interiores que proporcione melhores condições de vida em seu ambiente. Costuma se perguntar como pode alcançar isso em cada projeto.

#### **4.1.1.1. Entre criatividade e cuidado: o gesto criativo de resguardar a confidencialidade**

Este item emerge como uma pausa reflexiva no percurso da apresentação dos resultados, revelando um momento em que o processo criativo da escrita se entrelaça com o compromisso ético da pesquisa. Ao perceber as singularidades dos entrevistados, tornou-se evidente que a proteção das identidades exigia mais do que a codificação das falas: exigia sensibilidade, escuta e respeito. A decisão de inserir esta reflexão exatamente aqui, no ponto em que ela se manifestou, respeita a organicidade do pensamento criativo e reafirma que, neste estudo, ética e estética caminham juntas. O gesto de confidencialidade, portanto, não é apenas técnico, mas também criativo — uma escolha que honra a integridade dos participantes e a sensibilidade do processo investigativo.

Enquanto se redigia o texto de apresentação dos resultados da pesquisa — mais precisamente neste ponto — emergiram conexões singulares entre as diversas informações que compõem este estudo. O ponto de partida ocorreu ao perceber as singularidades dos tempos dos entrevistados — suas idades, tempos de concurso, tempo na equipe de projeto, experiências e trajetórias com o design de interiores — que eram significativamente distintos entre si. A partir dessa constatação, revelou-se a necessidade de um cuidado ético adicional, para além da codificação das falas, com o intuito de preservar o compromisso de confidencialidade assumido com todos os participantes e cumprir integralmente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

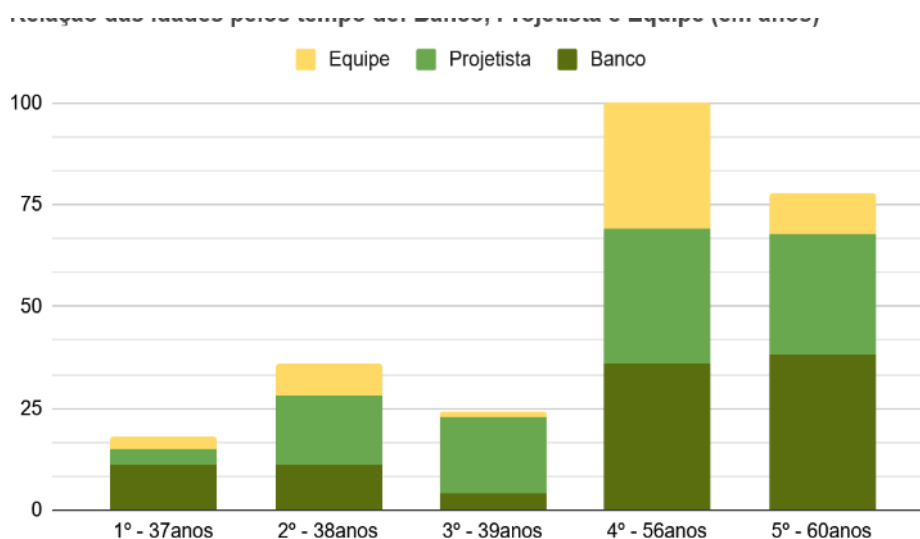
Importa ressaltar a forma como esse conteúdo se estruturou na mente da pesquisadora: entrelaçando-se organicamente com os dados que estavam sendo redigidos, os quais tratavam justamente da inspiração criativa e da afinidade dos entrevistados com o processo

criativo. Ao mesmo tempo, esse conteúdo assumiu um caráter de delimitação da investigação, típico de uma seção metodológica, mas também envolvido em uma reflexão típica da seção de discussão dos resultados. Nesse momento, como é característico deste estudo — em que a criatividade distribuída se entrelaça em diversos fatores para gerar um resultado final — tornou-se coerente que esse conteúdo, gerado com tal particularidade e diversidade, fosse apresentado exatamente aqui, na seção de resultados, no instante em que a inspiração se manifestou. Essa escolha respeita a sequência de emergência das ideias e evita sua fragmentação para posterior agregação em outras seções que apenas se aproximariam tematicamente, o que comprometeria a essencialidade e o sentido original da reflexão.

Assim, partindo do cuidado de precaver o leitor quanto ao possível estranhamento do entrelaçamento entre seções — exclusivamente neste item do estudo — dá-se continuidade ao tópico anterior e logo, em seguida, o conteúdo que trata dessa reflexão: o ponto de partida para a decisão de resguardar a confidencialidade das informações.

De acordo com as informações coletadas sobre a trajetória e a inspiração no processo criativo do design de interiores da equipe de projeto, percebeu-se discrepâncias dos entrevistados quanto aos tempos de pertencimento à equipe de projeto, de concursados, de idade e de experiência com o design de interiores. Essas diferenças de tempo, tornam ainda mais evidentes quando se transfere os dados para um gráfico, como pode ser notado no gráfico 1.

Gráfico 1 - Tempos da equipe de projeto



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

A partir da análise do gráfico e considerando os três profissionais mais jovens em idade e tempo de Banco — Erich, Rudolf e Steve — observa-se que aquele com menor tempo de instituição e de equipe, Steve, é, paradoxalmente, o mais experiente em design de interiores. Esse fato foi confirmado durante a coleta de dados, evidenciando que a experiência prévia no mercado pode compensar o tempo reduzido dentro da organização.

Por outro lado, Erich e Rudolf, que possuem maior tempo de Banco, apresentam trajetórias distintas. Rudolf possui tempo de atuação semelhante ao de Steve no campo do design, enquanto Erich revela menor experiência como projetista. Essa diferença sugere que o tempo de casa não necessariamente se traduz em vivência prática com design de interiores.

Em relação aos dois profissionais mais velhos — Nachmanovitch e Albert — há uma proximidade quanto ao tempo de Banco e à atuação profissional como projetistas. No entanto, no que se refere ao tempo de pertencimento à equipe de projeto, Albert possui apenas um terço do tempo de Nachmanovitch. Tanto Steve quanto Albert relataram que sua ampla experiência com design de interiores decorre de longa atuação no mercado com projetos particulares, anteriores à entrada na equipe. Já Nachmanovitch, por sua vez, continua conciliando suas atividades no Banco com projetos externos, mantendo-se ativo em múltiplos contextos criativos.

Com isso, percebe-se que, embora haja uniformidade na formação acadêmica — a equipe é composta exclusivamente por arquitetos e designers —, essa homogeneidade não se estende ao tempo de ingresso na equipe, ao tempo de Banco e à experiência com design de interiores, revelando-se significativas irregularidades nesses aspectos, como ilustrado no Gráfico 1. Essa reflexão permite compreender que se trata de uma equipe com experiências diversificadas:

profissionais mais antigos, com profundo conhecimento institucional e a presença de especialistas em design voltado à realidade bancária; ao mesmo tempo, há uma renovação com profissionais mais jovens, que possuem ampla experiência no ramo do design e conhecimento de outras áreas do Banco, o que lhes confere uma visão ampliada e contribui significativamente para o processo criativo institucional.

Para exemplificar esta colaboração criativa, a pesquisadora presenciou uma situação em que um colega mais velho, diante de duas propostas de design, consultou um colega mais novo, justificando que sua experiência na agência o habilitava a contribuir melhor. O mais jovem respondeu com segurança e muitos detalhes, evidenciando domínio dos processos internos da agência, e juntos decidiram rapidamente pela solução criativa mais viável. Esse episódio demonstra que os profissionais mais jovens da equipe estão em processo de se tornarem também peritos em projetos bancários.

A diversidade de trajetórias profissionais, tanto externas quanto internas ao Banco, pode justificar um dos achados interessantes da pesquisa: durante a coleta de dados, tanto nas entrevistas quanto nas observações, não foram identificadas divergências entre os membros da equipe. Ao contrário, houve harmonia nas respostas, com os entrevistados complementando ou reforçando as falas uns dos outros, agregando ainda mais valor às contribuições dos colegas.

Esse fenômeno torna-se ainda mais relevante ao considerar que as entrevistas foram realizadas em locais isolados, com acesso restrito à pesquisadora e ao entrevistado, impossibilitando que um ouvisse o outro. A sensação, enquanto pesquisadora, é de ter entrevistado não cinco indivíduos, mas sim um único da equipe de projetos. Essa percepção se materializa na ocasião da escrita deste estudo, pois a ausência da codificação dos nomes fictícios dos entrevistados, favorece a fluidez textual, já que as falas se entrelaçam e se reforçam mutuamente.

Outra descoberta relevante foi notar que por se tratar de uma equipe composta por apenas cinco membros, a codificação das falas não é suficiente para garantir o sigilo e a privacidade das identidades dos participantes e, assim, respeitar o acordo de confidencialidade firmado com a organização e o TCLE. E mais, como se trata de uma equipe interiorizada do Banco, os laços afetivos com os colegas de longa jornada institucional, concede subsídio de informações para com facilidade traçar um perfil das falas dos entrevistados a partir das identificações dos nomes fictícios. É importante perceber estes fatos, visto que o estudo possui alto potencial de aproveitamento interno pela própria instituição. Assim, preservar o anonimato dos autores das falas é também um compromisso ético.

Nesse contexto, a codificação adotada até aqui (Erich, Rudolf, Steve, Nachmanovitch e Albert) teve caráter mais voltado ao leitor externo, pois não é possível omitir internamente no Banco que a pesquisa ocorreu na equipe de projeto e quem são os membros. Contudo, a partir deste ponto, não se justifica manter tal codificação, pois as manifestações relatadas poderiam ser facilmente articuladas para identificar os autores, dada a composição reduzida da equipe. Para preservar a confiabilidade dos participantes, optou-se por uma abordagem de escrita que privilegia o coletivo, tratando todos os entrevistados como uma unidade, com identificação generalizada no masculino e, por vezes, adotando termos como “entrevistado”. Essa escolha, além de proteger os envolvidos, favorece uma leitura mais fluida e valoriza o conteúdo das falas em si, deslocando o foco do “quem fala” para “o que é dito”, em consonância com a natureza colaborativa e integrada que caracteriza a equipe de projeto.

#### 4.1.2. DO SETOR BANCÁRIO AO ESCRITÓRIO DE DESIGN DE INTERIORES

Diferentemente de outras organizações que terceirizam o serviço de planejamento do espaço físico de trabalho para um escritório de design de interiores, a equipe de projeto é própria do Banco público. Contudo, embora formalmente vinculada à instituição financeira bancária, a GPEDI é uma área com características únicas, que se distancia do cotidiano tradicional do setor financeiro. Seus membros atuam na esfera administrativa, não realizando procedimentos das operações bancárias corriqueiras e sem interação direta com clientes externos, em virtude de sua atividade ter como finalidade projetar melhorias físicas no espaço de trabalho — o que não exige esse tipo de saber. O contato da equipe com as agências bancárias se restringe, geralmente, aos períodos de obras, quando um entendimento do fluxo de trabalho é suficiente para a execução dos projetos. Assim, enquanto seu cotidiano se distancia da dinâmica bancária, por outro lado, a rotina de criação de projetos aproxima-se do funcionamento de um escritório de *design* de interiores, tendo o Banco como principal cliente.

Dessa forma, o objeto de estudo — o processo criativo no *design* de interiores — ganha autonomia em relação ao contexto bancário. Isso ocorre tanto na rotina de trabalho da equipe quanto no próprio *design* de interiores do seu espaço físico de atuação. Em relação à rotina, as principais atividades para a criação dos projetos incluem: realizar vistorias para identificação das necessidades do usuário e do local; acompanhar o projeto em execução junto aos engenheiros responsáveis pela obra; propor novas soluções para os casos em que o previsto no projeto não seja viável; cumprir o cronograma da obra, que estabelece o período para elaboração de determinado projeto; realizar pesquisa de mercado sobre novos materiais; preservar a integridade das ferramentas de trabalho; gerir a contratação e o desempenho dos estagiários; e propor novas soluções nos espaços físicos das unidades bancárias e dos escritórios administrativos.

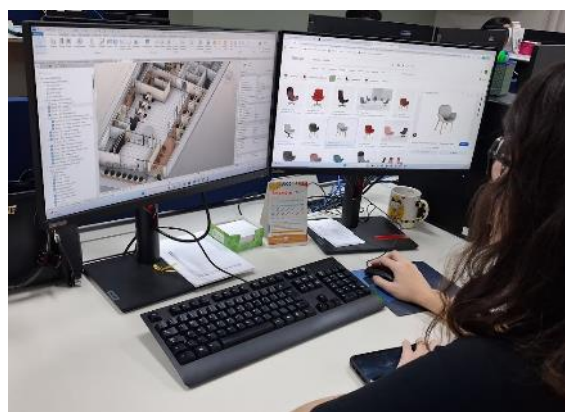
No que se refere à diferenciação do espaço físico de trabalho, enquanto nas agências bancárias o *design* de interiores é concebido para o atendimento ao público externo — com disposição linear e funcional, como longarinas enfileiradas para espera e uma linha de guichês de atendimento — o ambiente de trabalho da GPEDI, destinado à equipe de projeto, assemelha-se a um escritório de *design* de interiores. O espaço contém impressora *plotter*, que imprime papel em grande formato (alcançando o tamanho A0, ver Figura 3); impressora colorida que suporta o formato A3 — o dobro do tamanho convencional, que é A4; mesa de desenho técnico que permite a dobra de folhas maiores; tubos extensíveis para acondicionar os projetos sem danos; e computadores com alta capacidade de processamento para suportar a *modelagem 3D*, acoplados a duas grandes telas (ver Figura 4).

Figura 3 - Impressora *plotter*



Fonte: Registro próprio (2025)

Figura 4 - Equipamentos modernos



Fonte: Registro próprio (2025)

Além disso, os armários reforçam as particularidades do setor. Enquanto nas unidades bancárias são ocupados por papéis, na equipe de projeto armazenam-se diversos elementos estéticos de acabamentos e texturas, denominados *mostruários* (ver Figura 5). Outro armário característico do setor é a chamada *mapoteca*, onde são guardados os projetos mais antigos, feitos à mão e ainda não foram desenhados no formato virtual (ver Figura 6). Esse móvel é relativamente baixo e possui várias gavetas rasas e largas, que acomodam os projetos, facilitando o manuseio e a preservação.

Figura 5 - Armário de mostruário



Fonte: Registro próprio (2025)

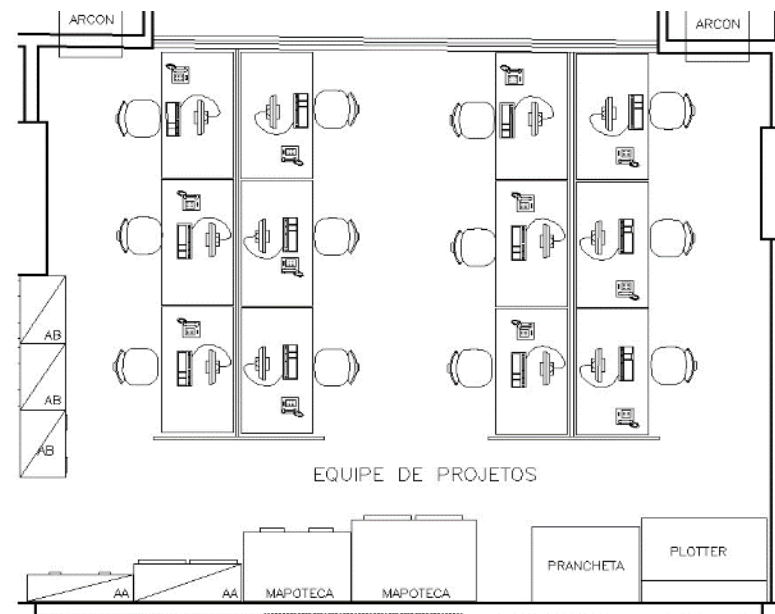
Figura 6 - Mapoteca, guarda projetos mais antigos



Fonte: Registro próprio (2025)

Quanto aos postos de trabalho, são organizados em ilhas: mesas sequenciais que maximizam o uso do espaço, permitindo a criação de 12 estações de trabalho distribuídas em duas ilhas. Cada ilha é projetada para seis funcionários, dispostos com três de cada lado, como constata na Figura 7.

Figura 7 - Configuração física do setor da equipe de projeto



Fonte: Dados da Pesquisa

As mesas são separadas por uma divisória baixa (altura de 30 cm), que favorece o equilíbrio entre colaboração e privacidade. Essa divisória, por ser acústica, reduz distrações visuais e sonoras, permitindo concentração nas tarefas e, ao mesmo tempo, proximidade para comunicação rápida. As superfícies das mesas são confortáveis (150 x 80 cm) e acompanhadas de gaveteiros móveis, o que favorece a sensação de conforto e facilidade de uso. O móvel possui um *design* que permite a imperceptibilidade da maior parte dos cabos,

contribuindo para uma área de trabalho organizada, livre de fios desordenados, e aumentando a segurança do ambiente ao evitar acidentes, conforme Figura 8.

Figura 8 - Configuração do espaço físico do trabalho da equipe de projeto



Fonte: Registro próprio (2025)

De modo geral, os entrevistados afirmaram que gostam do espaço físico de trabalho disponibilizado pela instituição, que proporciona uma experiência estética aconchegante, convidativa e funcional. Fato que se evidenciou ainda mais, quando foram impedidos de trabalhar nos escritórios no período da pandemia e, em casa, não possuem os mesmos equipamentos ou as mesmas tecnologias.

## 4.2. ADENTRANDO AO PROCESSO CRIATIVO DA EQUIPE DE PROJETO DE UM BANCO PÚBLICO

### 4.2.1. ETAPAS DO PROCESSO CRIATIVO DA EQUIPE DE PROJETO

O processo criativo do *design* de interiores da equipe de projeto — que é própria de um Banco público —, de forma geral, é composto por oito etapas. O **start** ocorre com o recebimento da demanda do gestor, que é repassada por um dos líderes do setor, coordenador ou gerente. Esses líderes apresentam os requisitos do projeto, as condições que precisam ser atendidas para alcançar os objetivos da Direção do Banco, e o escopo que define os limites do projeto — o que será ou não contemplado.

A etapa seguinte compreende o conhecimento da demanda do usuário, descrita de forma unânime pelos entrevistados como essencial para que o projeto atinja seu objetivo, como

exemplificado na fala de um dos profissionais: “*é bom o máximo de informações sempre para fazer um levantamento baseado no que realmente vai ser a intervenção.*”

Essa etapa é dividida em duas fases. A primeira consiste em um **estudo preliminar** realizado a partir do escritório, com busca por informações do imóvel nos arquivos virtuais e físicos da instituição — no caso de o imóvel já ser conhecido pela equipe. São consultados o histórico de obras, fotos das últimas intervenções e os projetos anteriores de *design* de interiores. No caso de um imóvel ainda sem histórico no Banco — denominado pelos entrevistados como “imóvel novo” —, estudam-se as informações fornecidas, principalmente as plantas baixas (desenhos técnicos do espaço) enviadas pelo proprietário, conforme cláusula estabelecida no contrato de locação.

Quando o imóvel está localizado longe da sede e há escassez de informações — situação comum nas unidades do interior — utiliza-se ferramentas online, como o *Google Maps*, para os primeiros contatos com a edificação. Também se solicita aos colegas bancários da região algumas fotos. De posse desses materiais, conforme relatado pelos entrevistados, o processo criativo já começa a se formar mentalmente, com esboços e alternativas sendo desenhadas antes mesmo da visita ao local.

A equipe de projeto destaca que, além de conhecer as normas técnicas, como as de acessibilidade, é necessário compreender a legislação vigente de cada região onde se instala uma unidade bancária, a fim de evitar retrabalho. A partir desse estudo preliminar, respeitando a legislação local, realiza-se o levantamento de pontos que merecem atenção quanto às condições da edificação, dúvidas não sanadas pela documentação disponível e a impressão da planta baixa para conferência das medidas.

Com esse material em mãos, parte-se para a segunda fase do conhecimento da demanda do usuário: a visita ao local e ao usuário, denominada pelos entrevistados como **vistoria**. Quando a demanda ocorre em um escritório administrativo, a proximidade física facilita o contato, permitindo múltiplos deslocamentos ao setor em reforma. Já nas unidades bancárias, a visita exige planejamento, especialmente quando localizadas no interior, o que demanda longos períodos de viagem e inviabiliza múltiplas idas.

Todos os entrevistados relatam situações que reforçam ou justificam a relevância da vistoria, como a necessidade de alinhar o projeto aos gostos do cliente, ao orçamento disponível ou mesmo para orientar o próprio usuário. Como menciona um dos entrevistados: “às vezes, *até quem está demandando, não sabe onde vai chegar.*”

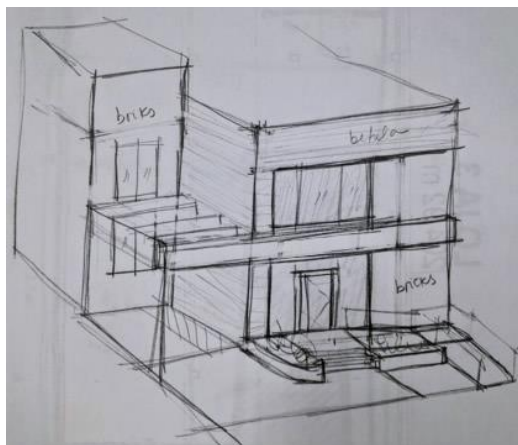
No local onde será projetado o *design* de interiores, segundo os entrevistados, ocorre a parte considerada técnica: busca-se compreender a funcionalidade do ambiente, fatores climáticos, ouvir o usuário, identificar o uso do espaço, avaliar a qualidade interna e externa do imóvel e conferir medidas. O propósito é registrar o máximo possível de informações e sensações, pois, conforme a equipe de projeto, dúvidas imagináveis surgem durante o processo criativo e um levantamento bem feito ajuda a saná-las. Outro ponto ressaltado é que uma vistoria minuciosa conduz a um projeto que se adapta assertivamente à realidade do ambiente, sendo funcional e esteticamente agradável. Um dos entrevistados descreve esse momento com tanto afinco que o compara à experiência da maternidade: *“É como se fosse um ser vivo que está nascendo ali, como se fosse um filho novo. Então ele não pode ser feito de qualquer jeito.”*

Além disso, os entrevistados relataram que na época da pandemia, que não podiam fazer vistoria presencial nos locais e conversar pessoalmente com os usuários, sentiam que o processo criativo estava limitado, por não sentir o ambiente e que as fotos e vídeos que os colegas das unidades bancárias produziam, não eram suficiente para se sentirem plenamente seguros para decidirem a melhor posição dos elementos estéticos, com se observa na fala do profissional: *“na pandemia, trabalhava de casa, muito ruim, e como não podia viajar, recebia envia fotos e vídeos, o que era pior ainda. Só os olhos e o sentir da gente, que dá a dimensão que se precisa para projetar”*

Assim, ao retornar ao escritório, a equipe organiza e atualiza as informações coletadas na vistoria para os primeiros esboços do projeto, iniciando as **soluções criativas**. Nessa etapa, alguns entrevistados preferem começar o desenho à mão, como no exemplo da Figura 9, enquanto outros utilizam diretamente as ferramentas de desenho virtual — os programas de computador. Atualmente, a instituição disponibiliza à equipe três tipos de *software*: *AutoCAD*, *SketchUp* e *Revit*.

Dentre os três *softwares* disponibilizados pela instituição, aquele em que todos os profissionais possuem maior domínio técnico e tempo de uso no setor é o *AutoCAD*, adotado para a realização dos desenhos em 2D. Os outros dois são programas voltados para desenho em 3D, sendo o *SketchUp* utilizado principalmente para modelagens rápidas e facilitadas, muito empregado em pequenos trabalhos, como estudos de fachadas. A maioria dos profissionais consegue manipulá-lo, embora com diferentes níveis de habilidade.

Figura 9 - Primeiro esboço da fachada de uma agência



Fonte: Registro próprio (2025)

Diferentemente do *AutoCAD* e *SketchUp*, o software *Revit* é o mais recente, instalado nos computadores nos últimos dois anos. Segundo os entrevistados, apresenta elevado grau de dificuldade de aprendizado e, conseqüentemente, poucos conseguem manuseá-lo com destreza. Contudo, afirmam que é um programa mais completo por incorporar a tecnologia *BIM*, que permite integrar informações de diversos projetos — como elétrico, hidráulico e estrutural — em um único modelo. Essa integração facilita a quantificação de materiais, a colaboração entre colegas e a gestão de alterações, uma vez que é possível identificar rapidamente o impacto de uma mudança no conjunto. Os entrevistados ressaltam que a expectativa é que esse programa substitua os demais, tornando seu domínio uma exigência, e não mais uma alternativa.

Além disso, de forma unânime, afirmaram que o novo programa favorece soluções criativas e reconheceram que, no momento, são os estagiários que conseguem migrar os desenhos do 2D no *AutoCAD* para o 3D no *Revit*. Atualmente, a equipe conta com quatro estagiários, que, em média, são substituídos a cada 18 meses.

Nessa etapa dos desenhos, segundo os entrevistados, são geradas as soluções criativas com várias propostas para o espaço físico, considerando as necessidades do cliente, a viabilidade do local e os requisitos estabelecidos pela Direção do Banco. Após o refinamento das soluções, define-se um desenho que será o **anteprojeto** a ser apresentado às lideranças da GPEDI. Segundo os entrevistados, essas lideranças avaliam o equilíbrio entre as demandas dos usuários, as possibilidades do local, os interesses dos gestores, o tempo de execução e o orçamento.

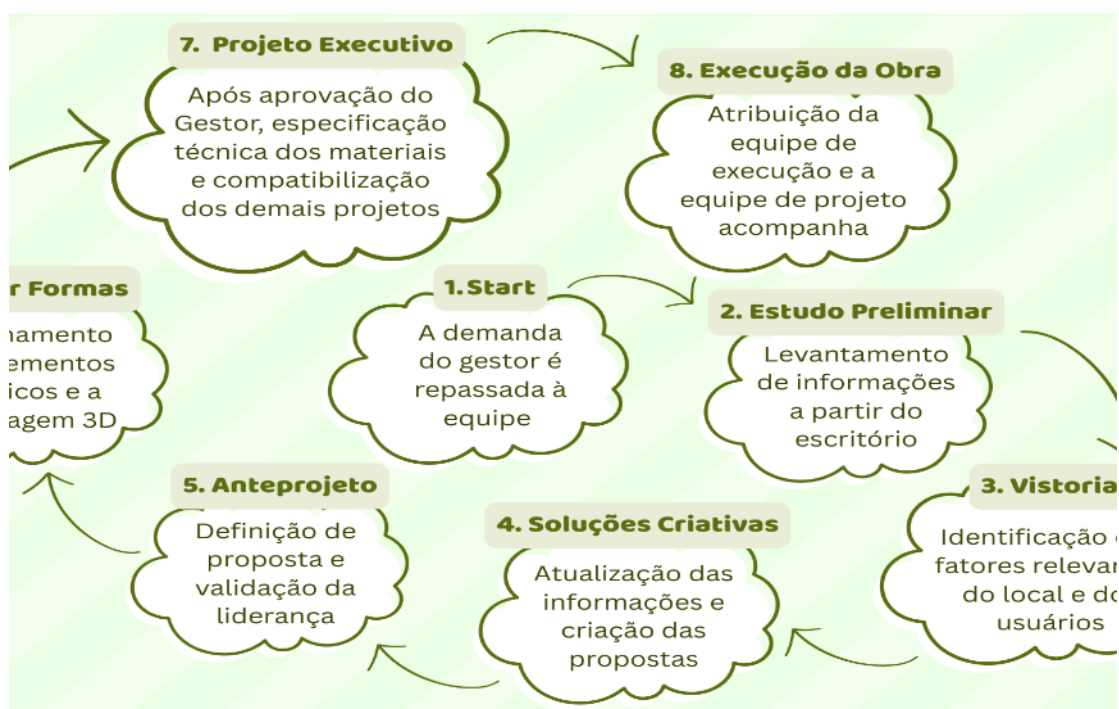
Validado o anteprojeto, inicia-se a etapa de aprofundamento dos conceitos, com a **criação das formas** do projeto, o detalhamento interno — incluindo cortes e definição estética — e,

no caso das unidades, o desenvolvimento criativo externo, da fachada e da área de acesso (calçada, rampa e estada). O propósito dessa etapa é alcançar a conclusão da modelagem em 3D no *Revit* ou *SketchUp*, para apresentação ao gestor pelas lideranças da GPEDI, por vezes sem a presença do projetista.

Aprovado pelo gestor, avança-se para a parte mais técnica do processo, denominada pelos entrevistados como **projeto executivo**. Essa etapa compreende o detalhamento das especificações de todos os materiais e acabamentos, com atenção especial para que a estética planejada seja fielmente executada. Os projetistas mencionam que a participação dos engenheiros é significativa nesse momento, pois é necessário compatibilizar os projetos complementares — estruturais, hidráulicos, elétricos e de iluminação.

Após a compatibilização das ideias entre os diferentes projetos, a equipe de **execução da obra**, composta pelos engenheiros, inicia os serviços no local demandado, visando à implementação do *design* de interiores planejado pela equipe de projeto. Os entrevistados ressaltam que sua participação no processo não se encerra até a entrega da obra, pois é atribuição deles, no que se refere ao *design*, acompanhar os serviços e garantir que o planejado e o executado sejam os mais fidedignos possível. As etapas do processo criativo podem ser observadas no Fluxograma 2

Fluxograma 3 - Etapas do processo criativo conforme equipe de projeto



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

#### 4.2.2. DESAFIOS E FACILITADORES DO PROCESSO CRIATIVO DO DESIGN DE INTERIORES

A equipe de projeto interiorizada em um Banco público mencionou como principais facilitadores da criatividade no seu ambiente de trabalho, em relação às ferramentas, são os recursos disponibilizados pela instituição para a execução das atividades. Os equipamentos atualmente disponíveis no setor foram considerados muito bons e favoráveis à criatividade, com destaque para os *softwares* de criação de projetos e os computadores.

Mencionaram também os modelos padrão de *design* de interiores estabelecidos nas unidades bancárias e nos escritórios administrativos, percebidos por eles, como bem planejados e esteticamente agradáveis, o que contribui para a inspiração criativa. Além disso, citaram que o tempo normalmente disponibilizado para a criação dos projetos também favorece a criatividade, pois, em escritórios de *design* ou em projetos particulares, costumam enfrentar maior pressão quanto aos prazos, como exemplificado na fala: *“Eu percebo que a gente tem um fator tempo para pensar ok (...) melhor do que normalmente teria fora daqui.”*

A configuração do ambiente físico foi mencionada como outro ponto facilitador do processo criativo. Os entrevistados percebem que, quando o espaço apresenta muitos pontos limitantes — como pilares no meio do salão ou dimensões reduzidas — isso ecoa como desafio às ideias criativas deles, como observado na fala: *“A dificuldade do espaço físico estimula a criatividade. Tinha um lugar completamente complicado e foi super desafiador fazer uma agência bonita naquele lugar. Sabe... ficou linda porque era desafiador.”*

O entrosamento entre os membros da equipe também foi lembrado como um facilitador essencial para a obtenção das melhores soluções criativas, como exemplificado neste trecho: *“Como a equipe é próxima, a gente conversando, a gente consegue ter outras visões, né.”* Ademais, os entrevistados entendem que o processo criativo se torna mais assertivo por serem uma equipe projetista interiorizada do Banco, em vez de uma equipe terceirizada. Enfatizam que possuem um histórico duradouro com os usuários, detêm conhecimento sobre a evolução do *design* e, como consequência, tornam-se especialistas em projetar para o setor bancário. Isso permite que a própria equipe valide o projeto quanto aos requisitos essenciais, e quando este chega às instâncias superiores, dificilmente é reprovado. Esse fator também torna o processo mais ágil, pois, segundo os entrevistados, se fosse uma equipe terceirizada, haveria um constante “indo e vindo” do projeto ao cliente até sua aprovação final.

Outro fator mencionado como substancialmente importante ao processo criativo é a relativa liberdade de criação em alguns projetos. Os entrevistados entendem que não ter preocupações excessivas com limites do que pode ou não ser projetado — como, por

exemplo, a possibilidade de retirar um móvel que não faz sentido em determinado *design* — favorece significativamente as ideias criativas.

Durante essa etapa da entrevista, boa parte dos entrevistados lembrou do novo refeitório — um dos projetos em andamento no escritório administrativo. O fato chamou a atenção é que todos aqueles que se lembraram desse novo projeto, demonstraram um contentamento, sorrisos espontâneos e o descreveram como um projeto que a equipe pode exercitar sua criatividade desde o seu início, como se nota nas falas desses dois entrevistados: *“o refeitório nasceu de uma liberdade criativa, não teve o financeiro como prioridade – a gente também tem consciência disso – nem tão pouco ninguém amarrou a nada”* e *“Não teve alguém que chegasse e dissesse quero um refeitório assim não, quero assim assado. Só teve: quero um refeitório para 60 pessoas. Só essa foi a fala”*.

Além disso, os entrevistados demonstraram evidente satisfação por poderem pesquisar materiais modernos, estéticos e funcionais; testar várias composições; e, com isso, eles têm a convicção que conseguiram agregar valor ao espaço físico. Estão otimistas de que o *design* de interiores agradará os futuros usuários, começando por eles mesmos. Como pode ser constatado na fala: *“Foi uma situação muito melhor que já tivemos, porque pôde usar materiais muito bacanas, elementos diferentes, como as placas acústicas do teto. Estas são tanto funcionais quanto decorativas, então eu acho que ali a gente vai ter: oh, espaço!”* Esse projeto pode ser visualizado na Figura 10, criada no *software Revit*.

Figura 10 - Projeto do design de interiores do novo refeitório



Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação aos inibidores enfrentados pela equipe de projeto em seu processo criativo no *design* de interiores no Banco, os entrevistados pontuaram a ausência de liberdade relativa de criação e quando recebem demandas com muitas restrições para realizar intervenções no espaço físico, sentem-se inviabilizados de entregar algo além do básico, como observa um dos profissionais: *“Quando a demanda já chega assim: ah, aqui vai ser só isso, a gente não quer pintar, ou só quer aquilo, fica difícil da gente sair do quadrado.”*

A presença do modelo padrão de *design* de interiores também é entendida como um inibidor da criatividade, à medida que estabelece limites para a criação. A tentativa de modificar esse modelo é considerada custosa em termos de tempo, exigindo pesquisa por novos conceitos e materiais, como ilustram as falas de dois entrevistados: "*um projeto corporativo, se ele tem uma identidade, a gente precisa fazer com que ela seja cumprida ou que ela seja seguida*" e "*you tem um leque de elementos pra trabalhar, pra você criar o novo, tem que sair desse leque de produtos e ir atrás, é um maior esforço. Isso faz com que demore mais tempo ali pra inovar.*".

Os entrevistados também se recordaram das particularidades da instituição por ser um órgão público, limita a liberdade na aquisição de materiais. Afirmaram que, para inserir qualquer elemento novo no projeto, é necessário obter pelo menos três orçamentos, preencher diversas documentações e obter assinaturas de diferentes setores. Quando o processo exige contratação pública — via licitação — torna-se ainda mais complexo, custoso e demorado. Relataram o caso das cadeiras, cujo modelo saiu de linha após o processo de licitação, exigindo novo estudo de modelagem e estofamento, como consta nas Figuras 11 e 12, com impacto direto no *design* dos ambientes já existentes.

Figura 11 - Modelo de cadeira fora de linha



Fonte: Dados da Pesquisa

Figura 12 - Atual modelo de cadeira



Fonte: Dados da Pesquisa

Entre todos os pontos mencionados, dois foram os mais ressaltados como inibidores da criatividade. O primeiro é a questão orçamentária. Os entrevistados sentem esse impacto especialmente ao propor algo novo que não avança com justificativa de custos superior ao previsto. Esse incômodo é ainda maior quando o espaço físico exige mais intervenções estéticas e soluções criativas, mas é inviabilizado pelo financeiro, como exemplificado na fala: "*Às vezes a gente trabalha com custo baixo... Então tem coisas que não são interessantes,*

*mas que têm que ficar. Por quê? Porque eu tenho que ter um investimento menor naquela obra. Isso, às vezes, atrapalha um pouco.”*

O segundo ponto mais citado é a visão racional com que a liderança do setor, por vezes, trata o processo criativo. Os entrevistados destacam que essa postura decorre da formação acadêmica dos líderes, como compartilha um dos profissionais: *“Acho não ser tanto a culpa [nome ocultado] pois para ser o engenheiro não pode fazer cálculos mais ou menos, eles têm que serem exatos. Mas, nós da criação, trabalhamos com o sentir, intuição, somos subjetivos. São mundos diferentes!”*

Com isso, relatam que os parâmetros considerados pela liderança são mais decisivos do que aspectos estéticos — como, por exemplo, se haverá aumento de custo, mais trabalho ou impacto no tempo de obra. Outro ponto mencionado é a resistência da liderança em acatar sugestões, como se verifica nas falas de dois membros da equipe: "eu acho que nós, por vezes, não temos muita liberdade para propor coisas diferentes, ou coisas assim, de algo que a gente percebe que poderia evoluir" e "nada prende a gente a sugerir, mas que realmente no final das contas a sugestão, nem sempre é acatada, né."

#### 4.2.3. INFLUÊNCIAS DOS MATERIAIS NO PROCESSO CRIATIVO

Os materiais envolvidos no projeto de *design* de interiores podem influenciar positivamente o processo criativo dos projetistas do Banco de duas formas. A primeira refere-se aos materiais construtivos projetados para o espaço físico. Como exemplos, os entrevistados citaram o elemento iluminação, que contribui para um ambiente harmonioso, e os elementos cor e textura, que servem para a integração dos espaços, unificando o visual.

Ao serem direcionados ao espaço físico do bancário — seja em unidades bancárias ou escritórios administrativos — os entrevistados ressaltaram que o modelo padrão de *design* de interiores estabelecido em ambos os ambientes favorece positivamente o processo criativo, por conter materiais modernos, bonitos e de fácil composição. Como contextualização dessa importância, lembraram de um projeto do setor administrativo que, apesar das limitações orçamentárias, teve uma escolha de materiais tão assertiva que favoreceu para que, após a recente execução do projeto, o resultado final do *design* de interior do novo galpão referente ao almoxarifado do Banco fosse considerado, pela equipe, como muito bom (ver Figura 13), como pontuado na fala: *“Quando a gente viu o ambiente pronto, tivemos surpresa, ficou melhor do que a gente imaginava.”*

Figura 13 - Novo almoxarifado do Banco



Fonte: Dados da Pesquisa

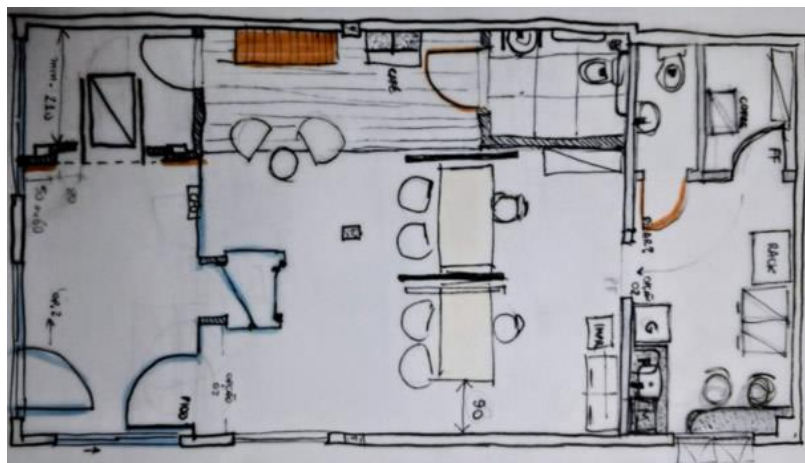
Quanto à segunda forma de influência positiva dos materiais no processo criativo, refere-se à perspectiva desses enquanto ferramentas que auxiliam na concepção do projeto. Os entrevistados mencionaram que a aquisição de *software* de criação, como *SketchUp* e o recente *Revit*, com tecnologia *BIM*, tem beneficiado a criatividade ao permitir a visualização do projeto em 3D, de forma fidedigna à realidade. Isso possibilita manipular elementos do espaço físico a ser projetado, como texturas, e avaliar rapidamente a viabilidade das soluções, sendo possível de visualização desse processo criativo na seguinte fala: “O *Revit* faz com que a gente ver imediatamente como ficou. Aí é assim: ah, ficou bom. Ótimo. Ah, não, não ficou bom, então troca.”

Durante a pesquisa de campo, foi possível observar esse impulsionamento criativo por meio do *Revit*, em que ideias surgiam em sequência, uma influenciando a outra, à medida que o estagiário alterava o desenho na tela, a equipe se manifestava. Segundo os entrevistados, esse programa tem contribuído para a redução de retrabalho durante a obra e do tempo total de elaboração do projeto. Afirmaram também que agora conseguem representar com mais precisão os pensamentos criativos e comunicá-los com mais clareza, como se verifica no seguinte relato:

*Porque você imagina, um diretor que pede um projeto de reforma de uma agência, ele não faz ideia do que a gente está projetando. Então não adianta eu ir lá e dizer para ele, com palavras, que ele não vai entender nada. A maneira de dizer para ele como é que vai ficar o projeto é mostrando um desenho em 3D, que é mais realista. E aí ele vai dizer, ah, legal, gostei, ficou bom. Ou vai dizer, olha, nada disso que a gente quer.*

Apesar da modernização das ferramentas, os entrevistados reforçam que isso não descarta a importância de materiais simples, como papel e lápis, especialmente no início do projeto, por meio de esboços à mão (ver Figura 14). Como ilustra um dos profissionais sobre a sua forma preferencial de iniciar um projeto: “Eu não sei se é tempo que eu tenho de vivência, de carreira... eu amo começar o projeto, pelo croquis, uma folha de papel em branco e uma lapiseira na mão, com umas canetinhas coloridas, isso sim, é criativo.”

Figura 14 - Desenho feito à mão



Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à influência negativa dos materiais no processo criativo da equipe de projeto, sob a ótica construtiva, foi mencionada a presença de elementos no ambiente que não podem ser alterados ou substituídos — especialmente quando apresentam texturas e cores incoerentes ou não contemplam as necessidades dos usuários.

No contexto institucional, os entrevistados destacaram que o modelo padrão de *design* de interiores, embora contribua, também limita a criação, pois exige conformidade com a identidade visual já estabelecida. Como observa um dos profissionais: *“O padrão de novo, a gente tem que ir seguindo. Então, às vezes, pode ser que alguma coisa não tenha tanto interesse, mas a gente tem que usar aquilo, ao invés de buscar por nova solução, né.”*

Ao serem questionados sobre possíveis influências negativas dos materiais enquanto ferramentas de trabalho, os entrevistados foram unânimes em afirmar que não há limitações nesse aspecto, uma vez que o Banco disponibiliza os recursos necessários. Contudo, uma única ressalva os entrevistados se preocuparam em fazer: o programa Revit.

De modo geral, a tecnologia do *Revit* é considerada difícil de aprender, com restrições para pleno funcionamento e sensibilidade elevada — uma linha movida incorretamente pode comprometer todo o desenho. Relataram que o programa é mais adequado para paredes ortogonais, que as projeções formam 90°, enquanto paredes inclinadas (mais cartesianas) exigem maior esforço, o que pode desestimular seu uso, prejudicando o processo criativo, como exemplificado na fala: *“Ele [Revit] gosta mais das coisas ortogonais e não mais cartesianas. Se eu quiser fazer uma curva espetacular, não vou saber fazer. O que vai acontecer? Eu prefiro não fazer a curva, porque eu não vou saber fazer.”*

Além disso, em virtude da falta de domínio do novo programa, os entrevistados reconhecem que atualmente para concluir o seu processo criativo de forma grandiosa em 3D, necessitam muito mais dos estagiários. Com isso, sentem falta da segurança e liberdade que tinham ao desenhar com o *AutoCAD*, programa que dominam com maestria.

Ademais, os projetistas mencionaram que o uso indiscriminado de materiais digitais, como o *Revit*, pode desestimular os primeiros rascunhos feitos à mão — considerados essenciais para captar as primeiras inspirações criativas e servir de guia até o final do projeto, portanto, considerados fundamentais à criatividade do design de interiores. Como reforça um dos entrevistados: *“Eu sempre falo que a melhor ferramenta é a mão. Você tem total liberdade ali. (...) A gente vem perdendo muita prática da mão. Muitos estagiários não fazem e isso faz falta no trabalho deles.”*

#### 4.2.4. O PAPEL DA INTERAÇÃO NO PROCESSO CRIATIVO

A equipe de projeto, em sua totalidade, considera a interação com o usuário como elemento primordial para que o processo criativo compreenda com maior profundidade as demandas a serem atendidas, como se verifica nas falas de dois membros: *“A gente não é Deus. A gente imagina uma coisa, mas pode não se concretizar. Pode ser totalmente diferente.”* e *“Conversar com quem usará é a parte mais importante para no final dar certo.”* Os entrevistados afirmaram que, para evoluir em seus processos criativos, é necessário ouvir e observar o usuário, destacando que o feedback recebido é um diferencial para se tornarem cada vez mais assertivos.

Pontuam, ainda, que mesmo quando os usuários estão errados, ainda assim, é importante o contato com o ele para ter a certeza que estão certos. Um dos entrevistados, como forma de exemplificação, descreve o episódio do gerente que pediu para fazer rampa ao invés de elevador na agência de dois pavimentos. Desconhecedor das normas de acessibilidade, é explicado à pesquisadora que o gerente não tem noção que uma rampa precisa de uma inclinação que aquele imóvel não permite, então, segundo o entrevistado, o projetista passa ter certeza que esteja certo e que o imóvel, nesta situação, precisa de uma plataforma de elevador.

No contexto bancário, os entrevistados destacaram que, embora se trate de unidades bancárias ou escritórios administrativos regidos por um modelo padrão de *design* de interiores, *“cada agência é uma agência”*, o que também se aplica aos setores administrativos. A realidade de uma agência no interior, por exemplo, pode ser um evento de família, que se leva todos de casa e, nesses casos, exigindo do processo criativo repensar o espaço conforme seu uso e incluir elementos adicionais, como mais assentos. Assim como, também

variações nas necessidades dos andares administrativos, como mais ou menos salas de reunião ou de arquivo, por isso, como diz um dos entrevistados: *“É importante ouvir o usuário para entender qual é o contexto que você está trabalhando.”*

Contudo, em contexto de *Banco*, os entrevistados reconhecem que nem sempre é possível ouvir o usuário, especialmente quando seus interesses não estão alinhados aos da instituição. Em tais casos, é o gestor quem decide se haverá ou não esse contato. Os profissionais expressam que sentem falta dessa interação, pois ela favorece a conformidade das ideias criativas com as necessidades reais de quem vai usar o espaço.

Relataram, inclusive, situações em que o projeto de *design* de interiores teria melhor atendido ao usuário se houvesse escuta prévia, como no caso recente do novo almoxarifado do Banco, em que um dos ambientes não teria ficado satisfatório ao usuário, pois necessitava que a sala tivesse mais janelas e porta (ver Figura 15). Então, durante a obra, o projeto precisou ser alterado. Os entrevistados afirmam que, quando isso ocorre, o resultado criativo dificilmente se equipara ao que seria alcançado com planejamento adequado e participação da equipe, além disso, repercute negativamente na autoestima da equipe, como descreve um deles: *“Porque aí o projeto não ficou 100%, a gente quer que o usuário chegue e fale assim nossa, maravilhoso, é isso que a gente queria. A gente tem essa questão que às vezes é uma coisa que complica.”*

Figura 15 - Galpão: acréscimo de mais porta e janela na parte superior



Fonte: Dados da Pesquisa

Na concepção dos entrevistados, para que o processo criativo em *design* de interiores se desenvolva plenamente na equipe de projetos, é fundamental compreender profundamente as necessidades do usuário e promover a troca de informações com os membros da GPEDI. Essa interação ocorre com frequência e por diversos motivos. Um exemplo é quando um novo profissional ingressa na equipe e necessita dessa troca para alinhar seu processo criativo à realidade institucional e aos padrões adotados, tanto no uso das ferramentas quanto no *design* de interiores. Como ilustra o relato: *“Para mim, quando cheguei aqui, foi primordial, eu não*

*teria como me sentir segura para as ideias criativas, se só tivessem me jogado aqui sem companheiros, né. Seria muito difícil.”*

Segundo os profissionais, essa troca é a essência da criação do projeto, como observa um entrevistado: *“O projeto não nasce sozinho, não se desenvolve sozinho e nem se finaliza sozinho.”* Eles ainda afirmam que durante as etapas de desenvolvimento do projeto de design de interiores – principalmente, nas que antecedem o projeto executivo e o anteprojeto – essa troca se faz necessária e é na habilidade de sua articulação que surgem as melhores ideias do processo criativo.

Além disso, quando a troca de informações é considerada pela perspectiva de projeto, os entrevistados afirmam que quanto mais informações disponíveis para sua criação, mais sólidas se tornam suas ideias criativas, o que lhes confere maior segurança para propor intervenções no ambiente, como alterações na estrutura da edificação, alinhadas às necessidades do espaço e do usuário.

Além disso, destacam que a diversidade da equipe é um impulsionador da criatividade nas trocas de informações. Uma solução inicialmente considerada adequada pode ser revista à luz das diferentes vivências dos membros e ser percebida como não tão boa assim. Acrescentam, também, que é bem frequente na equipe o olhar de quem está fora do projeto para o alcance de novas soluções, que não seriam percebidas pelo projetista. Tal efeito é explicado, por eles, como diferentes pontos de vista, como se verifica na fala: *“Eu olho rapidinho o projeto do colega e falo, se mudar aqui e ali, vai ficar melhor. Mas por quê? Porque o fato de estar de fora, ver por um ângulo que o colega não está. Isso soma muito.”*

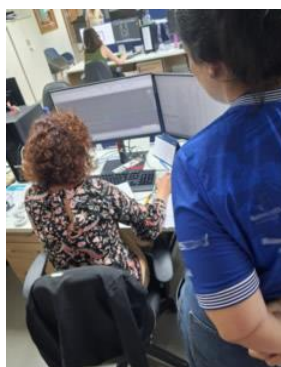
Durante a observação em campo, ficou evidente que esse sentimento de contribuir com o processo criativo do outro é parte essencial da equipe. A prática ocorre de forma espontânea e naturalizada, que a sensação da pesquisadora é de que eles não percebem mais a frequência com que o fazem. Nas manifestações, por vezes, é possível confirmar o entendimento dos entrevistados de que o ponto de vista do outro e o ato de criação de um projeto seja uma relação intrínseca, como pontua um dos entrevistados: *“Eu sempre costumo dizer que projeto é ponto de vista. Então, assim, o meu ponto de vista me levou a fazer aquele projeto. Mas o colega tem um ponto de vista diferente. Então, ele vai dar uma outra sugestão.”*

Outro aspecto observado foi a intensidade da troca de informações durante a criação do *design* de interiores, que, em certos momentos, dispensa até mesmo o uso de palavras — basta a presença do outro. Fato que foi possível comprovar no campo, ao presenciar uma cena inusitada, que levou a pesquisadora a uma sensação de que o seu desfecho foi de certa forma "mágica!". O observado começava a ficar agitado enquanto criava seus desenhos no

computador e a sua intensidade de voz aumentava, conversando consigo mesmo, ao ponto de se irritar consigo e chamar o outro colega. Quando o colega vai se aproximando do observado agitado, na mesma velocidade de antes, o agitado começa a falar aceleradamente, apontando para a tela do computador a cada novo clique do *mouse*. Nessa mesma aceleração de sua voz, segue explicando ao colega sua dificuldade no processo criativo daquele projeto, as suas possibilidades de soluções criativas e as possíveis consequências para cada solução.

No momento que o observado percebe que disse tudo o que precisava dizer para o outro colega — que permanecia calado e de pé — como se verifica na Figura 16, a "mágica" acontece! Repentinamente, na mesma velocidade de voz e de intensidade dos gestos, o observado com clareza e convicção vai descartando as possibilidades que considera as piores, algo que não estava conseguindo antes, ficando somente com uma que ele a considerou como ideal por entender ser a mais simples. O colega termina de se aproximar do observado e disse tão somente "você achou a solução" e o observado parou, respirou, olhou pela primeira vez para o colega que estava ao seu lado de pé e, em um tom de surpresa e bem tranquilo, disse "É mesmo!" e agradeceu a presença do colega que retornou ao seu posto de trabalho. Durante a entrevista, o observado mencionou o episódio e explicou que o processo de criação, eventualmente, pode acontecer conforme descrito nesta fala: *"Porque às vezes, a solução vem só de você poder falar com a outra pessoa que, às vezes, ela nem precisa falar nada ou no fato de você poder se ouvir, quando você está falando"*

Figura 16 - Momento exato em que um colega explica sua dificuldade ao outro



Fonte: Registro próprio (2025)

Este episódio observado possibilita uma pausa reflexiva no percurso da apresentação dos resultados, reconhecendo que, embora se trate de um achado empírico, sua riqueza conceitual convoca uma análise mais aprofundada, aproximando-se do conteúdo típico da seção de discussão. Opta-se por apresentar tais considerações aqui, no instante em que se manifestaram, para preservar a organicidade do pensamento e evitar fragmentações posteriores.

Neste exemplo — em que a simples presença silenciosa de um colega desencadeou no projetista uma reorganização de sentidos, culminando na escolha clara e estética da solução criativa — evidencia a natureza distribuída da criatividade. A cena mostra que não é necessário o uso da fala para que a interação aconteça: o outro, ao estar presente, atua como catalisador de um processo interno que reorganiza percepções e julgamentos.

Nesse contexto, o julgamento estético se revela como parte essencial da criação. Ao descartar alternativas e reconhecer a solução mais simples como a ideal, o profissional mobilizou sua sensibilidade estética, que integra razão e emoção, técnica e intuição. A clareza alcançada não decorreu apenas de lógica racional, mas da ativação de um conhecimento sensível que se reorganizou na presença do outro.

Assim, este resultado reforça que a criatividade é distribuída porque emerge das interações — mesmo silenciosas — e é estética porque depende da sensibilidade e do julgamento que dão sentido às soluções encontradas. A cena ilustra que o processo criativo não é solitário, mas tecido por presenças, gestos e percepções compartilhadas, confirmando que, no ambiente organizacional, a estética e a criatividade caminham juntas.

#### 4.2.5. DESAFIOS DO PROCESSO CRIATIVO NO DESIGN DE INTERIORES DOS ESCRITÓRIOS DO BANCO PÚBLICO

Considerando o processo criativo nos espaços físicos dos escritórios administrativos, os entrevistados, de forma unânime e imediata, apontaram como principal desafio atender às particularidades de cada setor, que demandam soluções distintas em *design* de interiores. Assim, um esforço criativo constante é necessário para garantir que os principais quesitos do modelo padrão de *design* de interiores sejam mantidos em todos os setores. Um exemplo é a criação de áreas de interação informal, que, desde o período de flexibilização das medidas sanitárias decorrente a covid-19 que possibilitou o retorno da reforma dos escritórios, tornaram-se obrigatórias. Além disso, a ausência desses espaços pode gerar a percepção de que um setor é mais ou menos privilegiado em relação a outro.

Esse processo de conciliação de interesses em um único projeto é frequentemente apontado como o momento de maior estresse na equipe, como pontua um dos entrevistados: *“Há gente nos setores que fala que precisa ser assim e assim e bate o pé. Nessa hora, não tem criatividade que dê conta! [risos]”*. Como forma de exemplificação do que estão falando, por vezes, fazem comparativos com a agência e relatam, por exemplo, que nos escritórios as pessoas são mais atuantes do que nas agências para se manifestarem de que forma desejam o seu espaço de trabalho, como se percebe na fala: *“eu percebo que aqui [nos escritórios] às*

vezes o meu processo criativo trava quando muitas pessoas querem colocar sua vontade, seu ego. Aí, você tem que parar pra lidar com isso. Eu acho esse o maior desafio".

Além disso, os entrevistados destacam que um mesmo andar costuma abrigar mais de um setor. Dessa forma, ao se dar atenção excessiva às particularidades de um setor, pode-se comprometer a qualidade do ambiente físico para os demais, especialmente em um modelo de escritório aberto. Nesse sentido, destacam a preocupação constante em projetar espaços que promovam o bem-estar coletivo. E novamente, na exemplificação do que estão afirmando, acionam a agência e dizem que conseguem, mais facilmente, manter os quesitos do modelo padrão de *design* de interiores de forma fidedigna. Já nos escritórios, é como que tivessem que impedir a cada um dos setores, ter que criar um padrão, como descreve um dos entrevistados: “Aqui [nos escritórios] cada área, cada andar, dentro do andar, cada setor tem uma demanda (...) Então, eu acho que aqui seria... é muito mais difícil de estabelecer um padrão único.”

No que se refere à edificação que abriga os escritórios administrativos do *Banco*, trata-se de uma construção antiga que, por vezes, impõe limitações ao processo criativo. Nesse contexto, antes de iniciar qualquer projeto que possa impactar a estrutura do prédio — com mais de 40 anos de fundação — a equipe precisa recorrer a registros históricos para verificar o que pode ser proposto sem comprometer a integridade física do imóvel. A Figura 17 apresenta um dos projetos do escritório administrativo, correspondente ao auditório, desenhado à mão no ano de 1980.

Figura 17 - Projeto do escritório feito a mão em 1980



Fonte: Dado da pesquisa e registro próprio (2025)

Já no que concerne à concepção do *design* de interiores nos escritórios administrativos, um dos desafios é romper com a lógica tradicional de disposição sequencial das mesas, buscando o aproveitamento máximo do espaço, como é atualmente no setor da equipe de projeto, conforme ilustrado na Figura 18.

Figura 18 - Design de interiores da equipe de projeto



Fonte: Registro próprio (2025)

A equipe de projeto manifesta o desejo de que o próximo modelo padrão de *design* de interiores das áreas administrativas provoque uma ruptura com o conceito de escritórios rígidos e compartimentalizados — como copa e postos de trabalho — em favor de espaços mais compartilhados e voltados à interação. Vislumbram a criação de áreas intermediárias, mais ociosas, que permitam ao usuário configurar seu próprio espaço. No entanto, reconhecem que, por um tempo considerável, ainda prevalecerá na instituição a concepção de aproveitamento máximo do espaço.

Caso consigam implementar essas mudanças no próximo modelo padrão, os entrevistados acreditam que novamente estarão inovando, promovendo uma ruptura na lógica do espaço físico de trabalho — como ocorreu em 2019, com a substituição do modelo de escritório fechado pelo modelo aberto. Relataram que, à época, alguns colegas — especialmente os mais antigos do *Banco* — tiveram dificuldades de adaptação, por sentirem falta das paredes e que a pandemia ajudou na aceitação da mudança.

Durante a pandemia, a transição do design de interiores nos escritórios para o modelo aberto foi interrompida, sendo retomada gradualmente no segundo semestre de 2021. Nesse período, as pessoas passaram a evitar ambiente fechado, por receio de contaminação da covid-19. O que fez com que os bancários ressignificassem o novo modelo design, passassem a desejar a reforma em seu setor e, ainda havia uma comunicação institucional que ressaltava a característica do modelo ser de escritório aberto, com espaços físicos amplos, o que também somou para boa aceitação do novo design durante e pós pandemia, como pontua um dos entrevistados: “*Sempre acreditei no nosso projeto ser muito bom e, muito melhor que o que tinha na época, mas a pandemia ajudou para os colegas passassem a desejar ainda mais o novo padrão de design.*”. Além disso, quando, na época, boa parte dos funcionários não

voltaram de vez a trabalharem nos seus setores, passando por um período intermediário de regime de trabalho híbrido — ora na instituição, ora remotamente — permitiu intensificar as reformas nos andares. De forma que, atualmente, poucos são os que ainda permanecem com o conceito fechado.

Nesse período pandêmico, os entrevistados relataram que colegas de outros andares passaram a questionar se os setores reformados teriam mais janelas e se seriam maiores. Alguns, ao retornarem ao trabalho presencial, demonstraram preocupação em manter as janelas abertas, o que gerava atritos com aqueles que preferiam utilizar o ar-condicionado.

Por sua vez, a equipe de projeto expressou o desejo de retornar ao escritório o quanto antes durante a pandemia. Por isso, solicitaram que o andar da GPEDI fosse o primeiro a ser reformado após flexibilização da contenção sanitária, pois sentiam que a produção criativa havia sido negativamente impactada. Ressaltaram, ainda, a ausência dos recursos físicos de trabalho e da interação presencial como fatores limitantes, como se constata neste trecho de fala: *“Não sei o que foi mais terrível, não poder sair de casa ou ter que trabalhar online. Tudo é muito frio. Não ter com quem perguntar, o que achou disso ou daquilo. Prefiro trabalhar no escritório, com todo mundo.”*

#### 4.2.6. CRIADORES INFLUENCIADOS PELA CRIAÇÃO: EQUIPE DE PROJETO AVALIANDO O DESIGN DE INTERIORES NA PERSPECTIVA DE USUÁRIO DO ESPAÇO

A equipe de projeto, responsável pela criação e implementação do modelo padrão de design de interiores da instituição — aplicado em todo o Banco — simultaneamente projeta o seu próprio setor, tornando-se, assim, criadora influenciada pela própria criação. Nesse contexto, os profissionais foram questionados sobre sua experiência com o modelo de escritório aberto, considerando sua vivência enquanto usuários do espaço de trabalho.

Os entrevistados mencionaram que possuem particularidades que exigem, no espaço físico de trabalho, materiais específicos para a execução de suas atividades laborais, como impressoras (plotter e colorida em formato A3), entre outros equipamentos, conforme já citado anteriormente. Outro ponto destacado, de forma unânime, foi a influência do atual modelo de escritório aberto em seus processos criativos.

Um dos aspectos mencionados foi o sentimento de exposição. Por se tratar de um ambiente predominantemente com ausência de paredes, a depender da posição em que se sentam, os profissionais relataram insegurança e sensação de vulnerabilidade. Como pontuou um dos membros da equipe: *“Já sentei numa posição que havia pessoas passando atrás, ali, aqui,*

*era como se eu não tivesse o controle, além da criatividade, atrapalhava também minha produtividade.”*

Em contrapartida, os profissionais destacaram a maior liberdade visual proporcionada pelo modelo atual. Segundo eles, o modelo anterior de escritório fechado era mais confinado, com computador e parede, o que tornava o ambiente visualmente mais cansativo, por estarem cercados sempre pela mesma paisagem. Agora, com a visão de amplitude do espaço e o mínimo de paredes, o campo de visão é mais amplo, permitindo que se sintam menos fatigados pelo ambiente. Afirmaram que, quando estão mentalmente exauridos de tanto pensar, o design de interiores favorece a restauração da mente, ao apresentar paisagens variadas — desde uma visão panorâmica de todo setor, que é dinâmica, até uma visão inspiradora da natureza pela janela. Como relatado por um dos profissionais: *“Você tá criando, sua mente exaure e você pensa, preciso respirar. Aí levanta a cabeça, olha para o lado, vê um pedacinho do céu, o outro lado, um colega, e o outro, alguma outra coisa. Isso traz descanso imediato.”*

Outro ponto enfatizado foi o estímulo à criatividade coletiva. A facilidade de acesso aos colegas da equipe para troca de ideias, segundo os entrevistados, possibilita o surgimento de soluções criativas. Como exemplificam dois membros: *“É como se tivesse tudo ao alcance... isso ajuda o pensamento criativo. Olha e chama o engenheiro, a pessoa do ar-condicionado e ver o que funciona ou não. Então acho muito bom ter acesso fácil a todo mundo, assim.”* e *“A gente ouve mais. Ver mais. Se encontra mais porque está tudo aberto. Não tem aquela questão de pedir licença para entrar na sala de uma pessoa. É muita gente criando e é só um pouco distante.”* Afirmam que essa facilidade de interação torna-se ainda mais significativa quando percebem que a ajuda do colega ocorre exatamente quando precisam e de forma imediata, o que por vezes alivia suas tensões naquele momento. Como exemplificado: *“Às vezes a mente exaure e não consegue mais pensar e quer terminar. Nada melhor do que relaxar a mente em um espaço livre na sua frente e ter colegas para ajudar, ali, já e pronto. Perfeito, muito perfeito.”* Além disso, ressaltaram que essa troca é um ponto forte da equipe, que, por ser multidisciplinar, ocorre com frequência, como se percebe nesta fala: *“Às vezes, eu tô pensando numa solução que não vai ser boa construtivamente. Então, a gente já tira aquela dúvida com o colega antes de chegar no problema, seja lá o que for.”*

As interferências sonoras também foram abordadas. O barulho gerado no ambiente foi mencionado como fator dificultoso ao processo criativo, por atrapalhar a concentração. Como relatado: *“Na hora que eu estou eu consigo mesmo, na hora da criação que estou ali, então o barulho incomoda um pouquinho mais.”* Contudo, todos os entrevistados reconheceram que boa parte do barulho é necessário, na perspectiva de que esse integra o processo de criação

coletivo. À medida que cada um vai expõem seu ponto de vista, segundo eles, a solução vai surgindo, as manifestações espontâneas vão se intensificando, até culminar na solução definitiva — descrita como o ponto máximo de barulho, sendo exemplificado neste trecho: *“Quando tá aquela euforia, porque o processo criativo também tem euforia. É a hora que consegue visualizar como o projeto vai ficar! Por isso, o barulho é ruim e também muito bom.”*

Diante da necessidade de adaptação à sonoridade do ambiente, cada membro da equipe desenvolveu uma estratégia para se proteger, como segue: uns utilizam fones de ouvido para não perderem a inspiração criativa; outros trocaram de lugar por entender ser mais silencioso; há aqueles que pedem silêncio aos colegas no momento que se incomoda, conforme relatado neste trecho de fala: *“Oi, gente, xiiii...vamos... vamos, falar um pouquinho mais baixinho!”*. Outros ainda, aguarda os momentos em que parte da equipe esteja em atividade externa, para fazer aquelas demandas mais criativas e que necessitam de maior concentração, como consta na fala: *“quando a equipe está fora do escritório, eu percebo que ali é uma hora que eu consigo, avançar na criatividade de alguma coisa. Assim, vou cercando o meu dia, conforme o clima de agitação da equipe. E tudo bem.”*

No geral, os entrevistados reconhecem que o modelo de escritório aberto possui seus pontos negativos, porém nenhum deles voltariam ao modelo de escritório fechado, que era antes. Nesse sentido, eles se preocuparam em ressaltar que as vantagens ao processo criativo no modelo padrão atual superam bem as suas desvantagens e proporciona as condições favoráveis para que os setores desenvolvam suas atividades do labor, mesmo as às particularidades mais relevantes de cada setor, são atendidas à proporção que personalizam o modelo padrão de design de interiores entre aberto e semiaberto. Ainda acrescentam que gostam de trabalhar no atual modelo de escritório, como constata na fala: *“eu super amo o conceito aberto. A gente vê muito a reação das pessoas, olha no olho e vê o que está mais longe. Eu amo, mesmo eu com um pouquinho de dificuldade com o som mais alto.”*

Adicionalmente, os entrevistados descrevem que o design de interiores que estão vivenciando no tempo presente oferece todos os materiais e experiências estéticas que necessitam para o labor, como cadeira e mesa em bons estados, computador e programa de ponta, climatização e iluminação adequada, e um ambiente acolhedor, como se verifica nas falas de dois membros da equipe: *“a gente já teve muitos desafios para conseguir trabalhar... computador que não funcionava, já teve programa que não rodava direito. Mas, neste momento tudo funciona, a gente está num momento bom.”* e *“Os espaços possuem boa iluminação, o barulho por ser ambiente aberto, quando incomoda é solicitado e o colega reduz. A gente se sente bem neste design aconchegante”*.

### **4.3. INFLUÊNCIAS DAS EXPERIÊNCIAS ESTÉTICAS NO PROCESSO CRIATIVO DA EQUIPE DE PROJETO DE UM BANCO PÚBLICO**

#### **4.3.1. PRINCIPAIS ELEMENTOS ESTÉTICOS INSTITUCIONAIS DO PADRÃO DE *DESIGN* DE INTERIORES**

Na concepção da equipe de projeto, os elementos estéticos do design de interiores representam uma dimensão significativa da identidade institucional. Os profissionais acreditam que os componentes escolhidos para compor o atual modelo padrão reforçam os valores, missão e visão do Banco, tanto para os clientes externos quanto para os colaboradores internos.

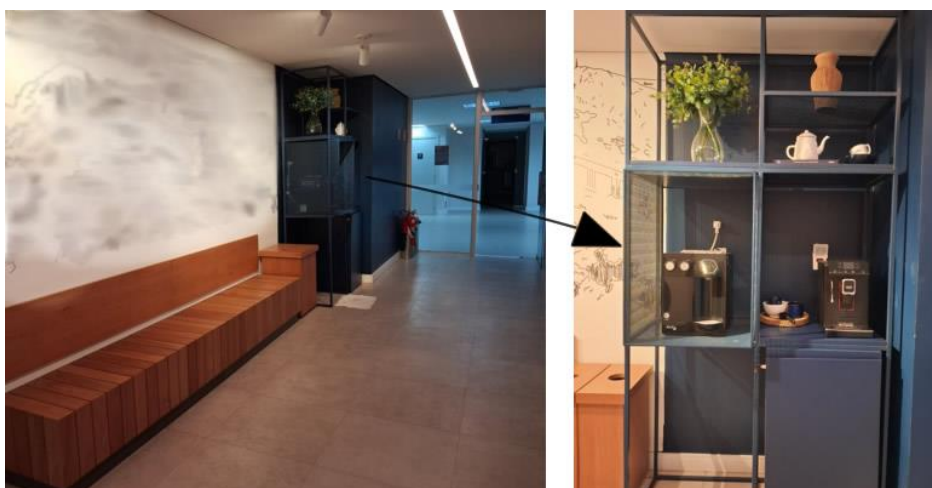
Entre os principais elementos estéticos institucionais destacados pela equipe estão as entradas das edificações. Todas as unidades bancárias possuem fachadas compostas por sinalização visual externa com a marca do Banco. Durante o processo criativo de instalação dessa sinalização, os entrevistados afirmaram que sempre buscam uma posição que possibilite a melhor visualização possível — principalmente à distância — e que, ao mesmo tempo, esteja em harmonia com os demais elementos estéticos do imóvel. Já nos escritórios, a entrada de cada andar, especialmente no hall dos elevadores, é marcada pela predominância da cor institucional e pela fixação de uma placa no formato do símbolo da marca, posicionada próxima à porta de entrada.

Os jardins também foram mencionados como elementos relacionados à experiência estética da fachada, além de refletirem a particularidade da instituição enquanto órgão público. A equipe de projeto ressalta que enquanto Banco público, possui diversos compromissos firmados com a responsabilidade socioambiental positiva nas comunidades onde atua. Eles explicaram que têm consciência de que a questão é muito mais ampla, contudo, sempre que possível, buscam a criação de jardins nas unidades bancárias, com plantas de fácil cuidado e que, também, faz referência a natureza, agregando mais vida à fachada.

A experiência sensorial foi outro aspecto valorizado. O aroma e o paladar passaram a integrar a estética institucional, sendo o cafezinho considerado o ponto alto do novo design de interiores, com grande aceitação e elogio por parte dos clientes. Tanto nas unidades bancárias quanto nos escritórios, não se permite mais a ausência de um espaço diferenciado para o café, onde o cliente, enquanto aguarda atendimento, ou o colega bancário, durante seu intervalo, podem desfrutar de um momento agradável de cafezinho em ambiente acolhedor.

Esses espaços de café fazem parte de áreas que a equipe denomina como recepção, compostas por assentos diferenciados — como bancos longos no estilo arquibancada —, mesinhas circulares estilizadas acompanhadas por cadeiras de design moderno, e uma parede projetada com o propósito de incentivar a interação entre as pessoas. Nas agências essa parede recebe uma cor bem intensa que contrasta com as cores da marca do Banco que é fixada na parede, por meio de uma placa. Nos escritórios, a parede é personalizada com um desenho enorme no estilo "pintado à mão" de paisagens naturais e monumentos históricos. Além disso, a máquina de café encontra-se em uma estante personalizada, robusta, que suporta o bebedouro e os elementos de decoração, como é possível de ser verificado na Figura 19. Até mesmo, setores que as características sejam de atividades individuais e bem silenciosas, possuem estas áreas de vivências, como o caso citado do setor jurídico.

Figura 19 - Recepção: Área de interação



Fonte: Registro próprio (2025)

A marcenaria também se destaca como elemento estético relevante. A presença marcante dos móveis personalizados, modernos e ergonômicos, é outro ponto da estética considerado relevante para reforçar a identidade institucional. Existem mesas e armários embutidos tanto nas unidades bancárias quanto nos escritórios, sem quina que podem machucar, como destaca nesta fala: *"a gente não tem materiais pontiagudos. Inclusive, esses trazem a sensação de perigo. Coloca as pessoas naquele sentimento de sobrevivência, de alerta. Isso vai gerando um estresse crônico."* A escolha criteriosa das texturas dos móveis do novo modelo do design de interiores, segundo a equipe, adiciona profundidade, dinamismo que evocam sensações táteis e visuais, conferindo ao ambiente mais interesse e mais rica experiência para quem o vivencia.

Por fim, as cores foram o elemento estético mais lembrado pelos entrevistados durante a coleta de dados. Eles ressaltaram a sua importância em influenciar os usuários por meio de

aspectos psicológicos, sendo que umas podem ajudar a acalmar e outras favorecer o agito. A equipe mencionou que essas também envolvem questões funcionais, como tons claros para ampliar a sensação de amplitude de espaços pequenos e os escuros para criar um ambiente mais acolhedor. Quando tais conceitos, quando aplicados ao design do Banco, eles disseram que durante o processo criativo vislumbram que a cor principal da marca seja o elemento estético institucional de maior destaque no ambiente, projetada para conceber volume e conforto visual, tal relevância pode ser percebida nesta fala: *"Assim, pra ser a cara do banco, acho que é a cor. Os tons que são utilizados. Porque a cor [ocultado] é muito característico do Banco. Então, essa questão da cor, é o que mais caracteriza o banco."*

Os membros da equipe comentaram que baseado no feedback positivo que recebem, eles acreditam que foram assertivos nos elementos estéticos que escolheram para o novo padrão de design de interiores. Essa apreciação surge tanto dos clientes externos, repassados pelos colegas das unidades bancárias, quanto deles mesmo, enquanto criadores, que apresentam uma visão alinhada a dos clientes, como pode ser verificado nas falas de dois membros da equipe: *"as nossas agências, estão muito confortáveis e convidativas. Quando você tá lá dentro, acha tudo muito bonito, tudo muito arrumado. Elas realmente são muito convidativas."* e *"Eu gosto muito das madeiras, as cores fortes, o emblema do banco. Acho que somos diferentes de outros bancos. Somos mais quentes, mais madeiras. O que faz com que o receber das pessoas no ambiente, ser mais receptivos"*.

Os entrevistados mencionaram que o feedback positivo pode ter relação também com o cuidado da equipe de projeto em projetar um design de interiores que conceda uma sensação de conforto aos colegas bancários tanto das unidades quanto dos escritórios na execução de suas atividades. Isso porque, segundo um dos entrevistados: *"se comparar... o cliente vem e vai embora, já os bancários, seja de agência ou escritório, passa pelo menos oito horas por dia naquele posto de trabalho. Então, o posto de trabalho dele tem que estar de forma adequada"*. Nesse propósito, eles ressaltam que se preocupam em ouvir os colegas, planejam móveis ergonômicos, além de adotar uma iluminação adequada, amplamente analisada com os engenheiros elétricos.

#### 4.3.2. DESAFIOS DO PROCESSO CRIATIVO NA ESTÉTICA DO DESIGN DE INTERIORES

A equipe de projeto considera que uma das principais dificuldades no processo criativo para desenvolver a estética no projeto de *design* de interiores é sua essencialidade estar atrelada ao gosto — algo subjetivo e pessoal. Isso exige sensibilidade para traduzir materialmente o gosto do usuário, que pode entrar em conflito com o gosto do projetista, o qual, por vezes, é anulado. No trecho da fala seguinte evidencia o desafio da conciliação dos gostos entre o

projetista e o usuário: *“Eu penso muito no usuário e no que ele vai gostar. E vou trabalhando. Mesmo que eu não goste daquele gosto. Mas, ainda assim é uma questão muito pessoal e a pessoa pode gostar ou não.”*

Quando a opinião do projetista é neutralizada, os entrevistados mencionam que o gosto sobrepõe a técnica. Mesmo diante de argumentos técnicos contrários à inserção de determinado elemento no espaço, eles reconhecem que, se aquilo faz sentido para o cliente, eles percebem que nesses momentos, as sensibilidades de seus juízos estéticos devem alinhar-se plenamente as suas ideias criativas para que o resultado final seja satisfatório ao gosto do cliente, neste caso, ora de usuário ora do gestor.

Nesse contexto, os entrevistados mencionaram que é um desafio no desenvolvimento da estética no projeto de design de interiores, quando se tem uma inspiração criativa, visualiza novas experiências estéticas e se propõe inovar no design de interiores. Nesse momento, os entrevistados explicam que na instituição existe uma hierarquia para a aprovação de projeto – que compreende passar pelas lideranças da GPEDI (coordenador e gerente) e depois segue para os gestores (que envolve, pelo menos, outro dois profissionais) – eles explicaram que se a cada etapa de aprovação estiverem que prevalecer o gosto de quem aprova, o projeto pode perder aquela inspiração criativa com uma expressão estética diferenciada e tornar mais um trabalho ou, até mesmo, uma cópia do que já existe.

Por fim, acrescentam que existe também o desafio em estabelecer a estética definida do modelo padrão em imóvel com formato irregular e limitado. Por exemplo, a existência de pilares aleatórios no meio do salão e a configuração do espaço físico em formato de "Z".

#### 4.3.3. PROCESSO CRIATIVO A PARTIR DOS ELEMENTOS ESTÉTICOS DO ESPAÇO FÍSICO

De modo geral, os entrevistados consideram que os elementos estéticos do espaço físico influenciam o processo criativo do design de interiores dos escritórios do Banco. Por isso, se atentam, quando vão iniciar um projeto, de identificar no ambiente quais são os mais relevantes, como ocorre a experiência estética do usuário com esses e buscam os preservar no novo design, se estiverem alinhados com o interesse institucional. Para obter o bom aproveitamento dos elementos estéticos existentes durante o processo criativo do design de interiores, os entrevistados ressaltaram a relevância do saber observar e ouvir bem para entender o dia-a-dia do usuário.

Segundo a equipe de projeto, o saber ouvir e observar, permite que as escolhas dos atributos estéticos consigam mais fielmente refletir as particularidades dos setores. Como exemplo,

eles mencionaram que para uma iluminação assertiva do espaço, é coerente entender as necessidades do usuário, pois essa pode ser empregada tanto para expandir como para reunir as pessoas.

No contexto banco, os entrevistados mencionaram as diferentes experiências estéticas de dois setores, sendo um deles, o setor do Marketing em que a atividade do labor foi caracterizada como colaborativa e criativa, que possibilita um espaço de paredes coloridas, sala de reunião mais descontraída, por exemplo. Eles consideram que o atual modelo padrão de escritório aberto consegue atender bem este setor, embora não seja um design de interiores mais ousado que alcançasse mais plenamente as experiências estéticas mais específicas. Na Figura 20, criada com o *software SketchUp*, é possível visualizar o atual modelo do design de interiores da sala de reunião

Figura 20 - Design de interiores da sala de reunião do atual modelo



Fonte: Dados da Pesquisa

O segundo caso mencionado pela equipe é do setor jurídico, em que o projeto se encontra em andamento de criação. Eles caracterizaram as atividades do labor como mais séria, individual, de maior concentração e sigilosa. Segundo os entrevistados, essas particularidades não permite um projeto de design de interiores descontraído, como pontuam dois entrevistados nestas falas: "*não seria possível no jurídico um monte de puff colorido, deitado no chão*" e "*se você chega lá no setor dos advogados e coloca algumas paredes coloridas, joga uns almofadões no chão... não tem como. Porque não combina com tipo de trabalho, que é um trabalho de mais concentração*".

Em virtude das especificidades de setores, como do jurídico, os entrevistados afirmam ser inviável a adoção na íntegra do modelo padrão do escritório aberto, mas, ao mesmo tempo, necessitam preservar a identidade institucional do design de interiores. Então, segundo eles, para conciliar os interesses antagônicos, optam por um modelo de escritório semiaberto, em que se preserva as áreas de interações do conceito aberto, neste caso, composta por uma

recepção bem convidativa a experiência estética, com uma iluminação diferenciada, elementos estéticos intencionalmente criados para favorecer conversas informais e um espaço de convivência mais amplo, com mesa em formato redondo para encontros de troca de informações e uma iluminação diferenciada, conforme Figura 21.

Ao mesmo tempo, mantém a parte do conceito de escritório fechado, com a compartimentação de alguns espaços de trabalho por meio de paredes, a fim de manter maior privacidade para as atividades que requerem mais concentração, como está sendo projetado para o setor do jurídico. Para intensificar mais tal efeito isolamento, o projeto dos advogados contemplará salas com isolamento acústico. Este tipo de modelo semiaberto, segundo os entrevistados, é um desafio ainda maior para o processo criativo por ter que conciliar áreas que incentiva as interações com ambiente restrito, como se verifica na fala: *"a gente não pode deixar tanto aberto, porque tem dados que precisam ser preservados e a gente tem a identidade visual do Banco, e aí o que se faz? A gente pega a mão da criatividade e vai junto.."*

Figura 21 - Espaço de convivência do escritório administrativo



Fonte: Registro próprio (2025)

#### 4.3.4. A ESTÉTICA DO DESIGN DE INTERIORES NA PERSPECTIVA DA EQUIPE DE PROJETO

Na concepção da equipe de projeto, um *design* de interiores torna-se desagradável e feio quando a sensibilidade do projetista, durante o processo criativo, não alcança as necessidades e expectativas do usuário. Como exemplifica um dos entrevistados: *"Se não atinge os usuários... Aí eu acho que, realmente, o design pode ser até lindo, moderno, mas ele se torna feio por não cumprir aquilo que ele foi feito para cumprir."*

Sob a perspectiva construtiva, o *design* de interiores é considerado feio quando os elementos estéticos são dispostos de forma aleatória, gerando sensação de desorganização do espaço

e, então, segundo a fala de um dos entrevistados *“é uma confusão de coisas, de elementos, falta de integração, sem enxergar as coisas. Parece que cada um fez um pedaço.”*. Segundo os entrevistados, essa desorganização pode provocar repulsa ao espaço físico, gerar desconforto e até desencadear mal-estar, uma vez que eles acreditam que o ambiente influencia diretamente o comportamento das pessoas.

Nesse contexto, em que os elementos estéticos do espaço físico de trabalho impactam nas pessoas, os entrevistados ressaltam a importância da atuação do profissional de *design* de interiores para garantir que os elementos estéticos sejam bem planejados e que respeitem as experiências dos usuários durante o processo criativo. Tal relevância desse efeito pode ser constatada na fala: *“Porque tudo tem um porquê. Quando a gente coloca uma poltrona em um determinado lugar, tem um porquê dela estar ali. Então, se eu coloco de qualquer jeito, fica bagunçado.”*

Outro aspecto destacado como potencial causador de desconforto no design de interiores é a iluminação. Esse elemento foi o mais lembrado por influenciar a estética do ambiente e, quando mal projetado, pode comprometer todo o resultado. Como explicado por dois membros da equipe: *“Eu posso ter os melhores móveis, mais bem feitos, mas se eu tiver uma iluminação ruim, descoordenada, não vai valorizar. Então, a iluminação é um ponto fundamental para o projeto ficar bacana.”* e *“Eu acho que o que fica claro é... Bom, é a luz, né. A luz, ela faz um projeto todo ficar em harmonia, né. A luz e os revestimentos clean, eu gosto muito.”*

Em contrapartida, um *design* de interiores agradável e belo, segundo os entrevistados, é alcançado quando os elementos da natureza estão em equilíbrio: o fogo representado pelo metal, a terra pela madeira, o ar pela leveza das cores e tecidos, a água pelo verde e o éter pela iluminação, por exemplo. Afirmam que, sob a ótica técnica, um ambiente esteticamente harmonioso, em termos de espaços, é quando possuem um pouco de cada desses cinco elementos.

Na prática, o ambiente físico é considerado agradável, conforme os entrevistados, quando o profissional consegue perceber as reais necessidades do usuário, atendendo inclusive particularidades que o próprio usuário não reconhece. Como ilustra um dos entrevistados: *“Por exemplo, a gente identifica a particularidade daquela agência, digamos que ela atende muito pessoas idosas e, então, projeta mais bancos nesta agência. E, aí sim, tudo fica belo e o designer brilhou, ganhou uma estrelinha na coroa.”*

Contudo, a equipe reconhece que, por se tratar de um órgão público, há limitações que nem sempre permitem alcançar esse ideal estético em todos os projetos.



## 5. PROJETO EXECUTIVO: COMPATIBILIZAÇÃO DAS IDEIAS

### Discussão dos resultados

*“Estudar a criatividade focalizando apenas o indivíduo é como tentar compreender como uma macieira produz frutos, olhando apenas a árvore e ignorando o sol e o solo que possibilitam a vida.”*  
Csikszentmihalyi

Os achados da pesquisa evidenciam que o processo criativo no design de interiores, desenvolvido pela equipe de projeto interiorizada em um Banco público, configura-se como uma prática complexa, relacional e, conforme Amabile (1997), profundamente situada em seu contexto organizacional. No caso estudado, a criatividade nos ambientes de trabalho é influenciada por múltiplos fatores, como a cultura institucional participativa, os artefatos disponíveis, a configuração física dos espaços e, sobretudo, a interação entre os indivíduos.

Esse cenário, à luz da perspectiva de Glăveanu (2014), revela-se como um processo criativo distribuído, que se beneficia da relação com o ambiente, dos materiais acessíveis e do contato interpessoal, consolidando-se como um fenômeno social moldado por múltiplas relações e atores. Avançando na teoria de Glăveanu, observa-se que o processo criativo da equipe é impulsionado pela intensa troca de informações entre seus membros, pela proximidade física que favorece a colaboração, pela interiorização em um Banco público, pela escuta ativa dos usuários e pela valorização das experiências estéticas como parte constitutiva do projeto.

Importa destacar que o processo criativo da equipe de projeto não é concebido como um ato isolado de cada integrante. Mesmo as inspirações individuais — entendidas como “centelhas” iniciais para a geração de ideias criativas (Welke, 2023) — são atravessadas por articulações coletivas entre referências técnicas, materiais, ambiente cultural e humanas. Essa perspectiva amplia como os de estudos de Lua et al. (2024) e Dourado e Davel (2022), que ressaltam a importância de compreender o engajamento criativo tanto no nível individual quanto coletivo. A presente pesquisa propõe que, mesmo na origem individual de uma ideia, o processo criativo progride como um fenômeno distribuído.

Durante a pesquisa de campo, foi possível observar que até os momentos solitários dos profissionais — sejam ou não de inspiração pessoal — são permeados por interações interpessoais e pela escuta do outro. Um integrante, por exemplo, pode iniciar seu processo criativo motivado por um desafio técnico, mas reconhece que sua ideia só se consolida ao compartilhar dúvidas, receber sugestões ou simplesmente verbalizar suas inquietações diante de colegas. Essa dinâmica reforça a ideia de que não existe um criador autônomo e

isolado, mas sim uma rede de interdependências que sustenta o processo criativo. Como apontam Glăveanu (2014) e Dourado e Davel (2022), a figura do “eu criativo” solitário dá lugar a uma complexa rede de interações sociais, materiais e históricas que possibilitam a expressão criativa.

Outro aspecto relevante diz respeito ao juízo estético enfrentado pela equipe, que busca equilibrar a padronização institucional com a necessidade de personalização estética e funcional dos espaços. A estética, nesse contexto, transcende a dimensão visual: ela se torna uma linguagem que comunica valores, promove bem-estar, contribui para a saúde mental dos bancários e reforça a identidade institucional. Em relação ao estudo de Kassa (2021), que defende a liberdade dos bancários para interagir com o ambiente e realizar suas tarefas com autonomia, pois produz um efeito positivo na criatividade, esta pesquisa amplia tal compreensão ao propor que a estética possui elevado potencial de contribuição para a expressão criativa dos trabalhadores.

Essa relação entre estética e criatividade torna-se evidente quando a equipe de projeto, em seu processo criativo, mobiliza suas experiências multissensoriais — audição, visão, tato, olfato e paladar — e julgamentos estéticos para mediar técnica, sensibilidade e escuta ativa. O propósito é encontrar soluções que respeitem tanto os limites organizacionais quanto as singularidades dos usuários. Essa abordagem dialoga com as contribuições de Strat (1992, 2007), que afirma que a experiência estética emerge das faculdades perceptivas e influencia decisivamente a forma como o design é percebido — seja como agradável, envolvente ou mesmo repulsivo — exigindo dos profissionais um refinamento constante na avaliação do que desperta prazer e engajamento.

Dessa forma, propõe-se, a seguir, aprofundar essa discussão, explorando como o processo criativo da equipe se articula com os elementos materiais, estéticos e relacionais que compõem o design de interiores no contexto de um Banco público.

### **5.1. CRIATIVIDADE DISTRIBUÍDA E EXPERIÊNCIA ESTÉTICA NO PROCESSO CRIATIVO DA EQUIPE DE PROJETO**

A análise dos resultados da pesquisa evidenciou que, de forma unânime, a equipe de projeto considera o envolvimento do usuário primordial para que o processo criativo alcance maior assertividade nas demandas do projeto. Consideram inviável conceber um *design* de interiores sem iniciar por ele, o que se alinha à evidência levantada por De Paoli et al. (2017),

de que é imprescindível, ao projetar o espaço físico organizacional, não apenas contar com a expertise de arquitetos e designers, mas também envolver ativamente os usuários finais.

Os entrevistados também destacaram o impacto negativo na expressão criativa da equipe quando são obrigados a ignorar o usuário, seja por desalinhamento de interesses com a instituição ou por decisão do gestor em não promover esse contato. Nesses casos, segundo De Paoli et al. (2017), gera-se uma relação desequilibrada entre os profissionais que projetam e aqueles que efetivamente vivenciam o ambiente.

Apesar da relevância do usuário no processo criativo e o *start* de um projeto está alinhado em conhecer suas necessidades, ao descreverem as etapas do processo criativo, os profissionais indicaram que o *start* do projeto não se dá com o contato direto com o usuário, mas sim com a busca por materiais disponíveis: consulta a ferramentas digitais para conhecer a edificação online, solicitação de fotos internas aos colegas da unidade bancária, análise da planta baixa e verificação da legislação vigente da região. A partir dessa coleta, afirmam visualizar mentalmente a configuração do espaço e a posição dos elementos do modelo padrão de *design*. Alguns membros mencionaram que, às vezes, esboçam propostas para verificar sua viabilidade no local.

Refletindo sobre esse fenômeno — em que a participação do usuário é considerada essencial para o *start* do projeto, mas não ocorre no início — pode-se conjecturar que essa prática seja compreensível, dada a particularidade da equipe ser interiorizada pelo Banco. Nesse sentido, os membros tornam-se especialistas em *design* de interiores bancários, desenvolvendo competências técnicas específicas que facilitam a criação dos projetos. Os resultados também evidenciam que essas habilidades são transmitidas aos novos membros, perpetuando-se na equipe.

Outro fator que explica a ausência de contato inicial com o usuário é o domínio da equipe sobre os modelos padrão de *design* de interiores das unidades bancárias e dos escritórios administrativos. Nesses há uma orientação para o posicionamento dos elementos estéticos, visando preservar a identidade institucional e a experiência acumulada permite aos profissionais visualizar as posições dos elementos antes mesmo da vistoria, etapa de processo criativo que visa conhecer o espaço físico e o usuário.

Sob essa ótica, foi mencionado o exemplo das portas das salas de reunião. À primeira vista, pode parecer inviável atender à orientação institucional em virtude do desafio em conciliar, simultaneamente, a privacidade do ambiente com as particularidades do material escolhido para as portas. Os projetistas explicam que as portas foram definidas em vidro para oferecer um design moderno, maior luminosidade e, principalmente, sensação de amplitude para que

as pessoas não se sintam confinadas, reflexo da pandemia. Ao mesmo tempo, como essas salas estão na área de recepção dos escritórios, para evitar que visitantes adentrem o setor, a orientação é não às projetar voltadas para o hall dos elevadores, preservando a privacidade e concentração dos ocupantes. Assim, os projetistas fazem um esforço criativo para posicionar as portas voltadas para a parede, conforme ilustrado na Figura 22.

Figura 22 - Corredor das portas de vidro das salas de reunião



Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.1.1. REFLEXÃO DAS ETAPAS DO PROCESSO CRIATIVO QUE INTER-RELACIONAM COM O USUÁRIO

Aprofundando a reflexão sobre os fatores que envolvem o usuário na etapa do processo criativo, destacam-se três aspectos centrais. O primeiro refere-se à interiorização da equipe de projeto ao Banco, que influencia diretamente a criação do design de interiores, sobretudo no que diz respeito à preservação da identidade institucional. Visto que os profissionais evocam suas experiências e julgamentos estéticos acumulados ao longo da vivência na instituição para projetar o design de interiores dos ambientes de trabalho, o que na visão de Louisgrand e Islam (2021), Ferreira et al., (2021) e Strati, (2007) constitui uma rica fonte de conhecimento organizacional. Ao experienciar e interpretar o ambiente ao redor por meio dos filtros sensoriais, o julgamento estético passa a operar como um “sexto sentido”, capaz de avaliar o que é agradável ou não, tornando-se um recurso valioso para as organizações.

O segundo aspecto diz respeito ao esforço criativo da equipe para proporcionar às pessoas a melhor experiência estética possível que eles conseguem alcançar. Isso se evidencia, por exemplo, na escolha da porta de vidro, cuja estética extrapola a aparência visual — ou seja, não se trata apenas de o vidro ser ou não belo. O juízo estético da equipe foi ativado para considerar outros contextos, como o período pandêmico, de modo que a transparência do

material evitasse a sensação de confinamento. Assim, conforme Strati (2007) e Gagliardi (2006), a estética é concebida como o ato de perceber e sentir por meio dos sentidos, englobando um amplo espectro de experiências sensoriais.

O terceiro aspecto refere-se à passagem de conhecimento dos membros mais experientes no design voltado ao segmento bancário para os novos integrantes da equipe. Esse processo está em consonância com a concepção de Glăveanu (2014), segundo a qual a criatividade se configura como um fenômeno distribuído, emergindo da interação sinérgica entre: **ambiente cultural** (1), **pessoas que compartilham ideias** (2) e **pessoas e materiais** (3). Esses três fundamentos são essenciais para a compreensão dessa teoria, que constitui uma das bases teóricas deste estudo. Assim, percebeu-se que orientar a discussão dos resultados do processo criativo da equipe de projeto a partir desses pilares revelou-se uma abordagem enriquecedora, como se apresenta a seguir.

Essa abordagem é ilustrada por Glăveanu (2014) ao descrever a prática tradicional de decorar ovos de maneira única, que exigia os “olhos e mãos” daqueles que ensinavam a arte da pintura. De forma análoga, pode-se interpretar que os novos membros da equipe, embora possuam habilidades individuais para exercerem a atividade do design, com formação acadêmica específica e experiência no campo — como revelado nos resultados da pesquisa —, ainda assim vivenciaram momentos de “olhos” de aprendizado com os profissionais mais experientes no design de interiores específico ao setor bancário sendo, nessa perspectiva, também uma maneira única. Essa vivência confirma o argumento de Glăveanu (2014) de que o ambiente cultural (1) também se manifesta no processo criativo da equipe de projeto, sendo transmitido por meio da convivência, da prática e da sensibilidade compartilhada.

Os outros dois fundamentos — pessoas que compartilham ideias (2) e pessoas e materiais (3) — também se mostraram intensamente presentes nesta pesquisa, permitindo discutir os resultados por diversas perspectivas. A troca constante de ideias entre os membros da equipe, o uso colaborativo dos artefatos técnicos e a interação com os materiais projetuais revelam que a criatividade não é apenas uma prática individual, mas uma construção coletiva que se alimenta da experiência compartilhada e da mediação material.

Diante disso, e atentando à questão metodológica, no sentido de facilitar a leitura e a compreensão do leitor, os resultados serão apresentados a seguir em dois subtópicos, organizados conforme os fundamentos (2) e (3) da teoria da criatividade distribuída.

### 5.1.1.1. Pessoas que compartilham ideais

Complementando a perspectiva do ambiente cultural, outro aspecto que impacta diretamente na expressão criativa da equipe é a forma como as ideias são compartilhadas entre os profissionais. A percepção de que a liderança técnica, embora eficiente em aspectos operacionais, apresenta limitações na compreensão das nuances que envolvem a sensibilidade estética, foi recorrente entre os entrevistados. Essa percepção pode ser interpretada como ausência de uma consciência estética — conceito introduzido por Antonio Strati — que propõe uma alternativa à abordagem exclusivamente lógico-racional, valorizando também a dimensão sensível no contexto organizacional. Lopes, Ipiranga e Silva (2017) reforçam que essa nova visão tem despertado crescente interesse nas organizações, justamente por reconhecer o valor do conhecimento sensível.

No entanto, a análise dos resultados revelou que muitas sugestões da equipe relacionadas a aspectos estéticos não são acatadas pela liderança, sendo frequentemente suprimidas por argumentos racionais como custo e tempo de cronograma. Essa postura, conforme Ferreira et al. (2021) e Mack (2013), contribui para que o conhecimento sensível seja pouco explorado ou até negligenciado nas análises organizacionais. Louisgrand e Islam (2021) e Stigliani e Ravasi (2018) complementam ao afirmar que, ao substituir o julgamento estético por critérios objetivos, as características sensoriais dos projetos acabam sendo compiladas de forma superficial, perdendo-se uma fonte significativa de conhecimento organizacional. Esses autores defendem a articulação entre abordagens racionais e estéticas como caminho para decisões mais integradas e inovadoras.

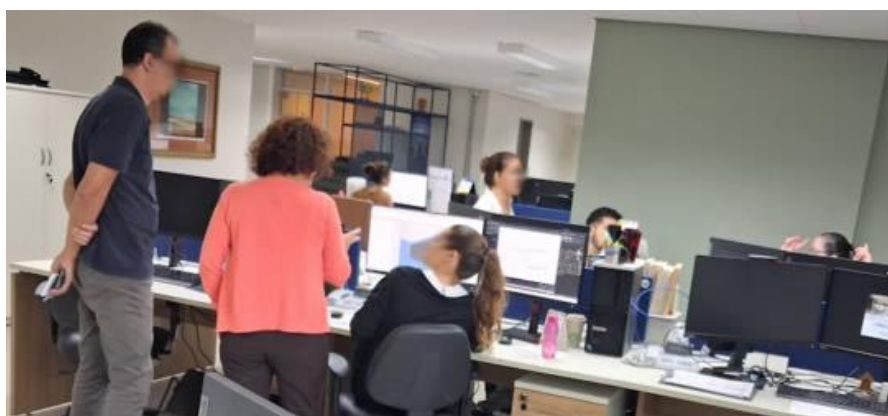
Como consequência, alguns profissionais relataram que deixaram de sugerir melhorias estéticas, por não se sentirem ouvidos, o que se alinha aos estudos de Lua et al. (2024) e Alencar & Fleith (2009), que apontam que organizações que não reconhecem o potencial criativo de seus funcionários deixam de aproveitar recursos valiosos, perdendo oportunidades de inovação no ambiente de trabalho. Esse cenário evidencia que a liderança, ao não incorporar a dimensão estética em suas decisões, pode inibir a expressão criativa da equipe e comprometer a riqueza simbólica dos projetos desenvolvidos.

Outro aspecto que influencia diretamente a forma como o conhecimento é produzido e compartilhado, em consonância com Orlikowski (2002) e Glăveanu (2014), é a troca de informações entre os membros da equipe. Curiosamente, embora na descrição do processo criativo nenhum profissional tenha inserido essa prática como uma etapa formal do ciclo produtivo no design de interiores, todos mencionaram sua importância nas fases que antecedem o anteprojeto e o projeto executivo. Pode-se inferir que essa ausência de

reconhecimento esteja relacionada à naturalização da troca de informações no setor, tornando difícil aos próprios profissionais perceberem a frequência e a relevância dessa prática.

Essa naturalização também foi evidenciada durante a observação em campo, quando se verificou que, enquanto alguns interagiam de um lado da ilha de trabalho, outros trocavam informações simultaneamente do outro lado — como registrado o exato instante na Figura 23. Esse fenômeno permite ampliar a investigação de Glăveanu (2014), ao considerar que a vivência naturalizada do ambiente estimula a criatividade e constitui um dos elementos que promovem a colaboração, a troca de ideias e a inovação. Orlikowski (2002), por sua vez, reforça que a estrutura, a cultura e as práticas sociais presentes no ambiente organizacional moldam a forma como o conhecimento é concebido e dividido. Esse exemplo também corrobora o argumento de Dourado e Davel (2022), segundo o qual a criatividade não é uma fonte estática, mas uma qualidade dinâmica das relações que se desenvolvem coletivamente em um ambiente culturalmente compartilhado.

Figura 23 - Duas trocas de informações na mesma ilha de trabalho



Fonte: Registro próprio (2025)

As trocas de informações tornam-se mais intensas especialmente nos momentos que antecedem as etapas de anteprojeto e projeto executivo. Esse fenômeno pode ser compreendido pelas características das fases anteriores — soluções criativas e criar formas. A etapa de soluções criativas visa à geração de múltiplas propostas que, posteriormente, são discutidas entre os membros da equipe, emergindo a etapa de troca de ideias, a fim de definir o desenho que seguirá como anteprojeto. Já a etapa de criar formas envolve a escolha e aplicação dos elementos estéticos, que, após modelagem em 3D, são submetidos à opinião coletiva da equipe, funcionando como uma etapa de validação interna antes de avançar.

Essas duas novas etapas do processo criativo identificadas — troca de ideias e validação — exigem significativamente a sensibilidade estética do projetista, de modo que seu julgamento seja mais assertivo. Esse fator possivelmente contribui para que, mesmo sem norma instituída

que determine trocas de informações mais intensas entre essas etapas, essa prática se revele recorrente entre os profissionais. Uma das justificativas para sua permanência na dinâmica da equipe parece estar relacionada ao engajamento individual de cada membro com o processo criativo, que em consonância com Dourado e Davel (2022), as dinâmicas de compartilhamento no processo criativo são influenciadas pela natureza do envolvimento pessoal. Segundo os autores, quando há um estado de espírito positivo e gratificante, aliado a uma relação de dedicação e senso de autoeficácia com o trabalho, o profissional tende a empregar a totalidade de suas habilidades no processo criativo. Essa evidência se manifesta nos momentos em que toda a equipe de projeto se reúne diante da mesma tela de computador, com manifestações espontâneas até alcançar uma solução considerada mais viável.

Essa dinâmica de exposição de ponto de vista de forma coletiva na equipe, funciona na prática como uma etapa de aprovação interna: enquanto ao menos um ou dois membros não considerarem a proposta satisfatória, o projetista retorna ao desenho, realiza ajustes e submete novamente à apreciação do grupo. Esse processo fortalece a convicção do profissional quanto à qualidade da escolha realizada e, segundo os relatos da equipe, quando uma solução promissora é confrontada com as vivências diversificadas dos membros, o resultado da troca de informações tende a ser uma proposta superior à anterior.

Essas manifestações coletivas, conforme argumenta Mack (2013), ativam os sentidos, intuições, julgamentos estéticos e imaginação dos profissionais, permitindo-lhes compreender em grupo os fenômenos organizacionais de forma compartilhada e traduzi-los em soluções criativas. Ao final do processo, percebe-se que todos os envolvidos expressam sentimento de orgulho por terem contribuído para a construção da solução. Esse cenário corrobora o argumento de Mack (2013) sobre os sentimentos de pertencimento a um grupo possuírem uma dimensão estética, à medida que cada membro explora suas emoções e se engaja em um processo criativo comunitário. Strati (2007) complementa que esses sentimentos coletivos são internalizados e posteriormente representados pelos profissionais, neste caso, nos projetos de design de interiores dos escritórios de um banco público.

Diante da descoberta de que entre as etapas de soluções criativas e anteprojeto existe uma etapa de troca de ideias, e entre anteprojeto e criação de formas ocorre uma validação interna da equipe, propõe-se a atualização do fluxograma referente às etapas do processo criativo no design de interiores da equipe de projeto. Essa atualização visa representar de forma mais fidedigna os achados da pesquisa, com o acréscimo de duas novas etapas: a etapa 5, denominada 'Troca de ideias', e a etapa 7, denominada 'Validação', conforme apresentado no Fluxograma 4.

Fluxograma 4 - Etapas do processo criativo conforme achado da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Assim, evidencia-se que as práticas comunitárias, indissociáveis do ambiente sociocultural — como a transmissão do saber sobre o design de interiores específico para o Banco — também se manifestam no processo criativo da equipe, por meio da troca de informações entre os membros a fim de **compartilhar ideias** (2). Nessa complexa rede de interações, como dispõem Glăveanu (2014) e Dourado & Davel (2022), inserem-se os elementos estéticos que compõem os modelos padrão do design de interiores e permitem a expressão criativa da equipe, que serão apresentados a seguir.

#### 5.1.1.2. Pessoas e materiais no processo criativo

Na perspectiva de Dourado & Davel (2022) e Glăveanu (2014), os elementos estéticos estão interconectados aos artefatos e a análise dos resultados revelou que esses se manifestam de duas formas no processo criativo: como elementos construtivos projetados no espaço físico — com destaque para iluminação, cores e texturas — e como ferramentas que auxiliam na concepção do projeto. Neste último caso, utilizam-se computador, papel, lápis e *softwares* de criação de desenhos virtuais, com ênfase no *Revit*, que protagonizou uma série de emoções contraditórias.

Por um lado, o *Revit* representa uma conquista significativa para o setor, que conseguiu se equiparar ao mercado ao adotar uma das ferramentas mais modernas do segmento. A equipe reconhece os benefícios que o programa tem proporcionado ao seu processo criativo no

design de interiores, especialmente pela possibilidade de visualizar todos os projetos de forma integrada e pela modelagem em 3D fiel à realidade. Por outro lado, ao relatarem as dificuldades enfrentadas com o programa, como as limitações de sua programação que tornam inviável a representação de determinadas formas, os profissionais expressam emoções que se assemelham a sentimento de frustração, estresse e irritação.

O aspecto que mais gerou essas reações foi o nível de exigência para a aprendizagem do *Revit*, considerado elevado e, por vezes, difícil de atender. Essa dificuldade compromete a capacidade de os profissionais traduzirem suas ideias criativas para o desenho técnico, gerando um descompasso entre a intenção projetual e a execução digital. Assim, o programa, embora potente, também se configura como um ponto de tensão no processo criativo, exigindo da equipe não apenas domínio técnico, mas também resiliência diante dos desafios operacionais.

Essa experimentação positiva e negativa é postulada por Glăveanu 2014 de que os artefatos podem facilitar ou restringir a ação criativa, estando em jogo durante todo o processo. Aprofundando ainda mais na reflexão, os artefatos não apenas guiam este processo criativo, mas também se tornam parte dele (Glăveanu, 2014). Com isso, podem evocar – como foi neste caso do *Revit* – emoções contraditórias, julgamentos subjetivos e outras sensações que extrapolam a visão tradicional de que os artefatos sejam meramente funcionais, assumindo papel ativo na construção do conhecimento sensível dentro da equipe, sendo possível de impulsionar ou inibir sua expressão criativa (Strati, 1992; 2007b).

Além disso, pode-se refletir que, quando a experiência estética com o *Revit* altera o processo criativo no design de interiores — exigindo uma nova forma de pensar e fazer —, isso modifica a percepção de realidade da equipe e, de forma sutil, delinea novas crenças, normas e valores culturais (Mercali, 2023; Gagliardi, 2006). Anteriormente, o desenho era concebido e visualizado em partes — por exemplo, ora se observava o ambiente da recepção, ora o espaço de convivência. Com o uso do *Revit*, passa-se a adotar uma visualização mental integrada do projeto: o desenho da recepção passa a englobar, simultaneamente, uma projeção do ambiente de convivência. Além disso, o programa permite apresentar o produto criativo de forma articulada com outros sistemas, como hidráulica e elétrica, em um único modelo. Como se verifica na Figura 24, em que o projeto do design de interiores foi criado no *Revit* e impresso para inserção a mão livre da marcação do projeto hidráulico, que será acrescido ao desenho do computador.

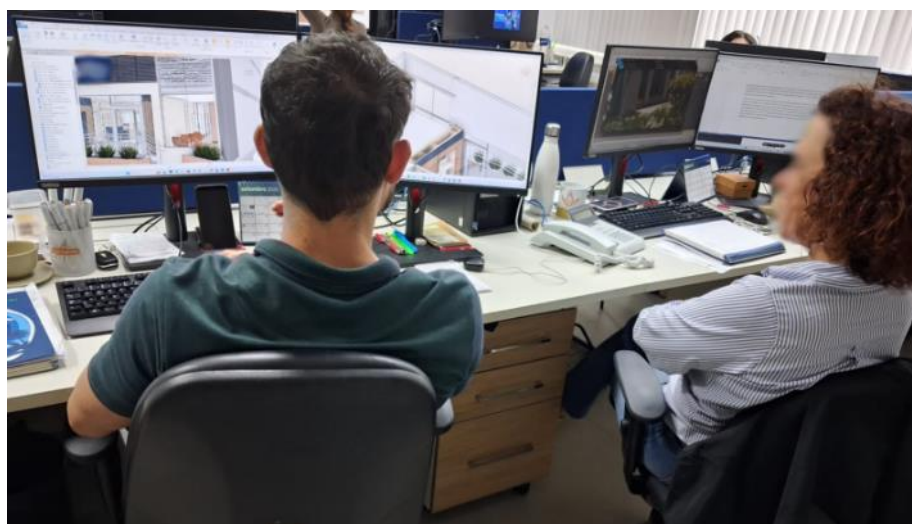
Nesse contexto, os artefatos — enquanto elementos não humanos — são percebidos pelos sentidos da equipe e tornam o cotidiano permeado de conhecimento sensorial (Anjo, 2023;



De forma semelhante, pode-se refletir sobre a presença de outro elemento humano que atua como artefato no processo criativo do design de interiores essencial para geração de um produto final criativo: os “olhos” dos colegas. Ao serem consultados para revisar os projetos e identificar fragilidades — tal como um corretor ortográfico identifica erros em um texto — esses colegas desempenham uma função instrumental. Durante a observação em campo, a pesquisadora presenciou um momento emblemático, no qual um membro da equipe chamou o colega ao lado e perguntou: “*O que você acha?*”. O colega, então, revisou todo o projeto, apontando os ajustes necessários. Essa cena, registrada no exato momento na Figura 25, confirma o argumento de Glăveanu (2014) de que a criatividade é um processo sucessivo, mediado pela experiência dos “olhos e mãos” de diversos outros — sejam **pessoas ou materiais (3)**.

Assim, além dos artefatos não-humanos descritos por Strati (2007), é possível considerar que partes do corpo humano também podem assumir funções de artefato, desde que empregadas como ferramentas que contribuem diretamente para o processo criativo. Essa concepção amplia a compreensão da criatividade como fenômeno distribuído, que não se limita à habilidade individual, mas emerge de uma complexa rede de interações sociais, materiais e culturais que sustentam a expressão criativa coletiva da equipe de projeto no *design* de interiores de um Banco público.

Figura 25 - Momento que um colega contribui no projeto do outro



Fonte: Registro próprio (2025)

## 5.2. A EXPERIÊNCIA ESTÉTICA PRESSIONANDO O PROCESSO CRIATIVO NO DESIGN DE INTERIORES

Um dos achados mais relevantes da pesquisa foi perceber o quanto as medidas sanitárias decorrentes da pandemia de covid-19 influenciaram — e continuam a influenciar — o processo criativo no design de interiores do Banco. Revelou-se, também, o papel decisivo da sensibilidade estética da equipe, que pressionou a busca por soluções criativas na implementação do novo modelo padrão de design de interiores. Esse novo modelo, dado o momento temeroso de contaminação pelo vírus — mais do que nunca — teria que gerar espaços de trabalho nos escritórios administrativos que atendessem simultaneamente aos novos interesses dos usuários do ambiente físico e às mesmas demandas institucionais.

Aproveitando esse contexto enriquecido, que alterou significativamente o comportamento das pessoas (Nabergoj & Uršič, 2024) e refletiu diretamente na configuração dos espaços físicos no Banco, o cenário pandêmico torna-se um pano de fundo oportuno para discutir os resultados. Essa discussão relaciona a estética organizacional à expressão criativa da equipe de projeto no design de interiores, evidenciando como os desafios impostos pela pandemia catalisaram transformações sensíveis na forma de pensar, projetar e experienciar o ambiente institucional bancário, como se apresenta a seguir.

A pandemia de covid-19 chegou de forma repentina e em escala global. As organizações, como resposta imediata às suas consequências, tiveram que aderir ao trabalho remoto (Carmo, 2020). Nesse período, nem todos os profissionais se adaptaram à nova modalidade de trabalho e ansiavam pelo retorno ao escritório — como foi o caso da equipe de projeto, que relatou queda na produção criativa em virtude da falta de interação interpessoal e da ausência dos recursos disponíveis no ambiente físico de trabalho.

Essas mudanças negativas na expressão criativa, na perspectiva de Dourado e Davel (2022), podem ser compreendidas sob a ótica do impacto na unidade central do produto criativo: a lógica da prática coletiva, que entende o indivíduo como parte de um sistema social dinâmico, permeado por influências mútuas e trocas constantes de informações provenientes dos materiais, sociais e temporais.

Por isso, diante das dificuldades enfrentadas no processo criativo, a equipe de projeto solicitou que seu setor fosse o primeiro a ser reformado, quando, no período de flexibilização das medidas sanitárias, o Banco decidiu migrar boa parte dos funcionários para o modelo híbrido de trabalho e retomar as obras de reforma. Contudo, esse desejo por alteração no espaço físico não foi exclusivo da equipe de projeto. Outros setores, também aguardando reforma,

passaram a demonstrar receio quanto ao retorno às salas confinadas do modelo de escritório fechado, devido à transmissão do vírus.

Assim, os colegas bancários de diferentes setores começaram a questionar se teriam maior liberdade de circulação no espaço físico e se as janelas seriam maiores e com maior quantidade no novo *design*. Essa inquietação resgata evidências do estudo de Lucius e Damberg (2024), que aponta que tais desejos foram herdados para o atual período pós-pandêmico. E mais, que a implementação do modelo de escritório aberto passou a priorizar a sensação de liberdade e autonomia no espaço físico, incorporando também a flexibilidade no *design* — uma das principais vantagens do trabalho remoto.

Pode-se inferir que a expressão criativa do profissional é pressionada pela experiência estética, uma vez que o processo criativo deve projetar um espaço físico de trabalho que proporcione a sensação de bem-estar e saúde mental ao usuário (Kassa, 2021). Para Brakel-Ahmed et al. (2020) e Kallio et al. (2015), isso é possível, pois a experiência estética é fonte da criatividade e fator decisivo para seu desbloqueio. Brakel-Ahmed et al. (2020) ainda ressalta que a experiência estética é a forma sensorial pela qual o design de interiores é percebido, contribuindo para que os funcionários que neles trabalham se sintam emocionalmente melhores e mais criativos.

Ferreira et al., (2021) sustentam que, para geração desses saberes por meio da estética, o fazer organizacional deve estar alicerçado na sensibilidade do funcionário, destacando a criação de uma identidade de comunicação eficaz. Nessa perspectiva, pode-se afirmar que o Banco se apropriou com êxito desse conhecimento sensorial. Visto que para conceder mais tranquilidade aos seus funcionários, na época de retorno aos escritórios, passou a interpretar o ambiente ao redor por meio dos filtros sensoriais e a destacar junto aos seus funcionários características do modelo padrão do design que ajudava a prevenir a covid-19.

Essa abordagem sensível possivelmente influenciou o julgamento estético dos bancários dos escritórios administrativos, que passaram a avaliar o novo modelo de design de interiores como mais vantajoso e agradável em comparação ao anterior. Tal experiência estética está em consonância com os apontamentos de Ferreira et al. (2021) e Strati (2007), segundo os quais, ao se valer da vivência e da interpretação sensorial do ambiente, as organizações ativam um julgamento estético que funciona como um “sexto sentido” — capaz de avaliar, de forma intuitiva e sensível, o grau de agradabilidade dos espaços de trabalho.

A ação do Banco junto aos funcionários repercutiu na concepção do design dos escritórios. Pois, além de promover um espaço alinhado às medidas de proteção contra o vírus, o processo criativo da equipe de projeto também buscou conceber um espaço físico que

incentivasse interações sociais, mitigando o tédio e a frustração do isolamento — sensações vivenciadas pela própria equipe, seja pelo trabalho remoto ou pela rigidez do modelo fechado. Esse contexto dialoga com as percepções de Santos et al. (2024) e Montanari (2019), que argumentam que, no período pós-pandêmico, os elementos estéticos cada vez mais passaram a ser incorporados intencionalmente ao processo criativo do design dos escritórios, com o propósito de promover autonomia e liberdade no espaço físico, contrapondo-se às limitações do trabalho remoto e dos escritórios confinados que dificultam as relações interpessoais.

Com isso, a partir do retorno das obras de implementação do novo design nos escritórios administrativos, todos os setores passaram a ter suas áreas de interações informais, e os que não tinham e que reivindicaram, passaram a ter igualmente. Mesmo os modelos de escritórios semiabertos, que exigem salas restritas para atividades de maior concentração, passaram a incluir espaços de convivência, atendendo à demanda dos funcionários. Essa mudança pode ser justificada à luz da percepção de Strati (2007; 2010), segundo a qual a estética, ao extrapolar a beleza visual e englobar aparências, artefatos e elementos simbólicos, enriquece o processo criativo dos usuários.

Glăveanu (2014) complementa essa visão ao afirmar que o espaço físico fornece o contexto material e simbólico que influencia diretamente as interações e a criatividade, incluindo elementos que promovem colaboração, troca de ideias e inovação — como se observa no modelo padrão de *design* de interiores, com áreas de recepção que oferecem materiais acessíveis, espaços adaptáveis e uma atmosfera acolhedora, propícia à descontração, conforme ilustrado na Figura 26.

Figura 26 - Momento de descontração no cafezinho



Fonte: Registro próprio (2025)

É relevante destacar o julgamento estético da equipe em relação ao modelo padrão de *design* de interiores definido junto à Direção do Banco tanto para as unidades bancárias quanto aos escritórios administrativos. Os profissionais utilizam expressões como “*confortável*”, “*convidativo*” e “*bonito*” para se referirem ao espaço físico de trabalho projetado conforme o atual modelo, enfatizando os *feedbacks* positivos recebidos dos colegas. Essa sensação está alinhada à perspectiva de Strati (1992, 2007), segundo a qual o novo padrão foi projetado intencionalmente para que seus elementos estéticos envolvam as experiências multissensoriais. Pode-se refletir que do tato, o toque da madeira dos móveis personalizados, iluminação alternada entre quente e fria, e as texturas das poltronas; da audição, a presença de salas com isolamento acústico; do olfato e do paladar, o aroma e a degustação do café; e da visão, as cores e texturas definindo cada ambiente.

Outro fator que pode ter contribuído com o processo criativo para um *design* mais assertivo é o fato de que a equipe que projeta o espaço também é usuária dele. Isso reforça os elementos dos sentidos atrelado a visão, como a amplitude do ambiente, que permite aos profissionais se sentirem menos fatigados pelo ambiente físico, por não estarem cercados por paredes. Esse aspecto complementa os argumentos de Nabergoj & Uršič (2024), segundo os quais o conceito de escritório aberto proporciona um visual integrado que estimula a criatividade organizacional.

Com o fim das medidas sanitárias decorrente a covid-19, houve um avanço acelerado na implementação do novo *design* em todos os andares das áreas administrativas, confirmando o estudo de Nabergoj e Uršič (2024), que apontam a forma mais tradicional de escritório (o modelo fechado), estão migrando para o modelo de escritório aberto no pós-pandemia. No caso do Banco, a propaganda institucional foi bem-sucedida em reduzir a resistência dos funcionários às mudanças — a ponto de alguns setores oficializarem junto à Diretoria o desejo de permanecer no modelo fechado. A campanha institucional aproveitou a experiência estética vivenciada pelos funcionários naquele momento de receio ao vírus, despertando o desejo dos setores de logo passarem pelas reformas.

Assim, o Banco, apoiado na experiência estética que cada funcionário poderia vivenciar no novo *design*, que influenciou seus juízos estéticos, conseguiu realizar as reformas com reduzida resistência à mudança. Atualmente, poucos setores aguardam a substituição do modelo fechado. Esse cenário confirma os argumentos de Lopes et al. (2017) e Mack (2013), segundo os quais cada funcionário vivencia uma organização a partir de suas percepções sensoriais únicas — ver, ouvir, cheirar, saborear e tocar — fazendo julgamentos de gosto no processo.

A equipe de projeto menciona que sempre acreditou no modelo padrão de *design* definido, mas que a mudança de desejo dos funcionários em adotar o novo modelo no seu setor de trabalho, potencializou significativamente seu sucesso. Esse contexto alinha-se ao argumento de Vakola (2016), que afirma que as pessoas compreendem a mudança organizacional a partir de seus próprios ganhos ou perdas percebidas. Sob a ótica de Strati (2007), essas avaliações surgem a partir dos julgamentos estéticos, construídos e reconstruídos diariamente, podendo ser emitidos por todos os envolvidos no contexto.

## 6. EXECUÇÃO DA OBRA: PROJETO PRONTO PARA SER EXECUTADO

### Considerações finais

*“A criatividade é a inteligência se divertindo.”*  
Albert Einstein

O objetivo da presente dissertação foi compreender como ocorre o processo criativo no design de interiores desenvolvido por uma equipe de projeto interiorizada em um Banco público. Para tal propósito, concentrou-se em explorar a expressão criativa dos profissionais a partir das bases teóricas da criatividade distribuída e da estética organizacional, com enfoque sobre o caso específico do fazer do design de interiores no espaço físico de trabalho bancário, destinado tanto às unidades bancárias quanto aos escritórios administrativos, a partir de uma equipe de projeto pertencente a um órgão público.

A partir de uma abordagem qualitativa, a análise dos dados empíricos — fundamentada em observações participantes em campo, entrevistas semiestruturadas com os profissionais da equipe, acesso a documentos institucionais, registros fotográficos próprios e articulação com o referencial teórico — permitiu construir uma visão aprofundada sobre os fatores que influenciam, moldam e potencializam a criatividade no contexto bancário organizacional. A utilização da técnica de análise de conteúdo foi relevante para investigar as etapas do processo criativo, a influência dos elementos materiais na expressão criativa e o impacto dos elementos estéticos no processo.

Entre os achados metodológicos, destaca-se o papel de atribuição dos nomes fictícios aos participantes, que protagonizou inesperadamente o efeito contrário ao esperado: em vez de garantir o anonimato, na prática revelava os participantes à medida que permitia facilmente o rastreamento pelas falas, dada a composição reduzida da equipe. Outro achado foi a ausência de contradições entre os membros, cujas falas se complementavam e reforçavam mutuamente, gerando a impressão de uma única voz coletiva. Por esses motivos, optou-se por retirar a codificação das falas, garantindo fluidez textual e a confidencialidade dos participantes.

O estudo revela que o processo criativo no design de interiores não se limita à aplicação de técnicas projetuais ou à execução de etapas formais. Ao contrário, trata-se de um fenômeno complexo, relacional e distribuído, que envolve múltiplas dimensões — culturais, materiais, estéticas, emocionais e organizacionais — e que se manifesta por meio de práticas colaborativas, trocas de saberes, gestão da liderança, experiências estéticas multissensoriais compartilhadas e artefatos técnicos que influenciam tanto a percepção quanto a execução dos projetos. A valorização da experiência estética como linguagem sensorial é um elemento

central que pressiona e potencializa a expressão criativa, especialmente diante de contextos externos de impacto global, como foi a pandemia, que impôs novos desafios ao design de interiores. Assim, apresenta-se a seguir as considerações finais deste estudo com destaque aos principais achados, acompanhados de suas contribuições para o campo acadêmico, suas aplicações práticas no contexto organizacional e limitações e pesquisas futuras.

Foi constatado que a equipe de projeto, por estar interiorizada ao Banco, desenvolve um repertório estético e simbólico próprio, profundamente alinhado à identidade institucional. Essa interiorização não se dá apenas pela convivência prolongada com os valores e normas da organização, mas também pela vivência cotidiana nos espaços físicos que projetam. Os profissionais evocam suas experiências acumuladas, seus julgamentos estéticos e suas memórias sensoriais para conceber ambientes que traduzam os interesses organizacionais e, ao mesmo tempo, promovam conforto e acolhimento. Essa dimensão subjetiva e simbólica do processo criativo está em consonância com os estudos de Strati (1992, 2007), que defendem a estética organizacional como uma forma de conhecimento sensível, capaz de expressar os valores, emoções e significados que permeiam a vida institucional.

A pesquisa também trouxe à tona o papel decisivo dos artefatos no processo criativo. O uso de ferramentas como papel, lápis, computador e, especialmente, o *software Revit*, não apenas viabiliza a execução técnica dos projetos, mas também influencia a forma como os profissionais percebem, sentem e constroem os espaços. O *Revit* foi descrito como uma ferramenta potente, capaz de proporcionar uma visualização mais fiel à realidade. No entanto, seu uso também gerou sentimentos ambíguos entre os profissionais, oscilando entre conquista tecnológica e frustração técnica. Essa ambivalência reforça que os artefatos não são neutros: podem facilitar ou restringir a ação criativa, evocando emoções, julgamentos subjetivos e sensações que extrapolam sua função instrumental.

Além disso, os próprios membros da equipe — especialmente estagiários e colegas revisores — foram compreendidos como “artefatos humanos”, na medida em que suas mãos e olhos contribuem diretamente para a materialização das ideias criativas. Essa perspectiva amplia a compreensão sobre os elementos materiais envolvidos no processo criativo, incluindo não apenas os objetos físicos, mas também os corpos, gestos e percepções dos profissionais.

A pandemia de covid-19 foi um marco importante na trajetória do processo criativo da equipe. As medidas sanitárias, o isolamento social e a migração para o trabalho remoto alteraram significativamente o comportamento dos usuários e a percepção dos espaços físicos. A própria equipe de projeto, ao retornar ao trabalho presencial, solicitou que seu setor fosse o

primeiro a ser reformado, evidenciando o impacto negativo da ausência de interação interpessoal e dos recursos sensoriais disponíveis no ambiente físico.

Nesse contexto, a experiência estética passou a pressionar o processo criativo, exigindo soluções que proporcionassem bem-estar, segurança sanitária e acolhimento emocional. A transparência das portas de vidro, a ampliação das janelas, a criação de espaços de convivência e a propagação do modelo de escritório aberto foram estratégias adotadas para atender às novas demandas dos usuários. A estética, nesse caso, extrapolou a beleza visual, tornando-se uma linguagem sensorial que comunica valores, promove saúde mental e estimula a criatividade organizacional.

A campanha institucional do Banco, ao explorar a experiência estética como estratégia de comunicação, conseguiu reduzir a resistência dos funcionários às mudanças, estimulando o desejo de reforma nos setores ainda não contemplados. A pesquisa evidenciou que o modelo padrão de design de interiores, definido pelo Banco em parceria com a equipe de projeto, foi concebido intencionalmente para envolver as experiências multissensoriais (audição, visão, tato, olfato e paladar) dos usuários e comunicar a identidade institucional. Os elementos estéticos — como cores, texturas, iluminação, aromas e mobiliário — foram selecionados com base em critérios sensoriais e simbólicos, visando criar ambientes confortáveis, convidativos e bonitos.

## **6.1. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS**

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui ao evidenciar os benefícios da adoção conjunta das abordagens da criatividade distribuída e da estética organizacional para compreender o processo criativo do design de interiores no contexto institucional. Mais do que complementares, essas abordagens se entrelaçam de forma indissociável: enquanto a estética organiza o sensível e o simbólico do espaço, a criatividade distribuída transforma esse espaço em ação coletiva, em solução, em inovação. Juntas, sustentam o processo criativo da equipe de projeto como um fenômeno simultaneamente técnico e experiencial, coletivo e sensível.

A escolha por articular essas duas perspectivas teóricas foi decisiva para alcançar os objetivos da pesquisa, pois permitiu compreender com profundidade como o design de interiores é concebido, negociado e vivenciado por uma equipe própria da instituição. Além disso, estudos que exploram essa articulação ainda são escassos, especialmente quando aplicados ao fazer do design de interiores por uma equipe interiorizada em um banco público. Esse recorte

específico confere à presente investigação um elevado potencial de contribuição para o enriquecimento da literatura acadêmica, ao lançar luz sobre práticas criativas que se desenvolvem dentro da própria organização, em diálogo constante com sua identidade, cultura e estrutura física.

Outro aspecto relevante diz respeito à natureza distribuída da criatividade (Glăveanu, 2014). A pesquisa evidenciou que o processo criativo da equipe não é individual, mas coletivo, emergindo da interação entre pessoas, materiais e ambiente cultural. A troca de ideias entre os membros, a validação interna das propostas e a escuta ativa dos usuários são práticas recorrentes que sustentam a construção das soluções projetuais. Durante a observação em campo, foram identificados momentos espontâneos de colaboração, em que os profissionais se reuniam em torno de uma tela de computador para revisar, ajustar e aprimorar os projetos. Essas interações, embora não formalizadas como etapas do processo produtivo, revelam-se fundamentais para a consolidação das propostas e para o fortalecimento do senso de pertencimento à equipe.

Destaca-se ainda a evidência de que a concepção da criatividade como construção coletiva em rede é tão relevante que se entrelaça até com a inspiração criativa, geralmente considerada um fenômeno individual. Essa perspectiva amplia os estudos existentes — como os de Dourado & Davel (2022) e Lua et al. (2024) — ao incluir a inspiração como parte do processo criativo distribuído, algo ainda pouco explorado. A presente pesquisa revela que, mesmo na fase da inspiração — entendida por Welke (2023) como a “centelha” inicial de motivação que impulsiona a geração de ideias novas e originais — o processo criativo já se manifesta como um fenômeno distribuído (coletivo e relacional). Essa constatação evidencia o entrelaçamento profundo entre criatividade individual e coletiva, tornando extremamente complexo compreender uma sem considerar a existência e a influência da outra.

Ao trazer à tona essas dinâmicas, a pesquisa contribui para o avanço da teoria da criatividade distribuída ao demonstrar que a inspiração, os julgamentos estéticos e os vínculos simbólicos com o espaço físico não são apenas elementos periféricos, mas centrais no processo criativo organizacional. Além disso, ao aplicar essas abordagens ao campo do design de interiores em uma instituição pública, o estudo preenche uma lacuna na literatura, oferecendo uma perspectiva situada, sensível e relacional sobre a criatividade no setor público. Essa contribuição teórica amplia o escopo dos estudos organizacionais e reforça a importância de considerar o espaço como agente ativo na produção de sentido, inovação e pertencimento.

Por fim, a pesquisa também revela implicações teóricas relevantes no campo metodológico, ao destacar que o domínio técnico sobre os métodos de coleta e análise de dados não é

suficiente para garantir a integridade e a profundidade da investigação. É necessário que o pesquisador esteja sensível ao propósito que orienta cada escolha metodológica. A aplicação de um método não pode se sobrepor à sua finalidade. Por exemplo, se o uso de nomes fictícios tem como objetivo garantir o anonimato dos participantes, mas na prática permite sua identificação, é a sensibilidade do pesquisador que conduz à revisão dessa estratégia e à adoção de uma abordagem mais eficaz. Essa postura ética e reflexiva, que considera o método como meio e não como fim, reforça a importância de uma escuta atenta e de uma leitura crítica dos dados, valorizando o compromisso com os participantes e com a essência do fenômeno investigado. Trata-se, portanto, de uma contribuição teórica que transcende a técnica e valoriza a dimensão humana e ética da pesquisa qualitativa.

## **6.2. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS**

Com base nos achados da pesquisa, é possível identificar implicações práticas relevantes para instituições públicas e privadas que desejam aprimorar seus ambientes de trabalho por meio do design de interiores. A primeira implicação diz respeito à compreensão do processo criativo interno. Este estudo permite às organizações entenderem como se dá o processo criativo de uma equipe de projeto interiorizada, revelando os fatores que inibem ou incentivam as expressões criativas, bem como o papel fundamental das sensações estéticas na entrega de soluções inovadoras e alinhadas à identidade institucional.

Sob a ótica de um órgão público, pode-se ainda inferir que o design de interiores não deve ser concebido apenas como prática técnica ou funcional, mas como expressão de valor público — capaz de promover bem-estar aos usuários por meio de uma construção simbólica e sensível que traduz os valores organizacionais, estimula a criatividade e fortalece os vínculos entre os profissionais e os espaços que habitam.

A segunda implicação refere-se à vantagem institucional de contar com uma equipe de projeto interiorizada. Ao serem também usuários dos espaços que desenvolvem, os profissionais estabelecem uma relação íntima com o ambiente físico, o que potencializa a assertividade das soluções criativas. Essa vivência direta permite que os julgamentos estéticos sejam embasados não apenas em critérios visuais, mas também em experiências multissensoriais — como o toque dos materiais, a iluminação, os aromas e os sons — que influenciam diretamente a percepção de conforto, acolhimento e pertencimento ao espaço projetado.

A terceira implicação prática está relacionada aos benefícios de se incentivar o contato direto entre os profissionais responsáveis pelo design de interiores e os usuários finais. Essa

participação ativa do usuário no processo criativo atua como catalisador de sentido, refinamento estético e assertividade funcional, enriquecendo o julgamento da equipe. Além disso, por serem colegas de trabalho, os profissionais interiorizados demonstram maior empatia e alinhamento com as reais necessidades dos usuários, o que contribui para evitar retrabalhos e promover soluções criativas mais eficazes e contextualizadas.

Por fim, destaca-se a importância de uma gestão organizacional que valorize o conhecimento estético como fonte legítima de valor estratégico. A pesquisa evidencia que decisões baseadas exclusivamente em critérios lógico-rationais — como custo e cronograma — podem limitar o potencial criativo da equipe e comprometer a inovação institucional. Ao integrar abordagens sensíveis e racionais, a gestão passa a reconhecer as sugestões estéticas como parte essencial do processo de criação de ambientes físicos que promovem bem-estar, identidade e engajamento.

De modo geral, as instituições podem utilizar os resultados deste estudo para repensar suas estratégias de promoção da criatividade no ambiente de trabalho, criando condições que favoreçam tanto as inspirações criativas individuais quanto o engajamento coletivo. Contudo, ressalta-se que não se trata apenas de oferecer condições ambientais físicas e materiais — que, neste caso, foram consideradas satisfatórias — mas de reconhecer e valorizar as ideias criativas que, conforme revelado pela pesquisa, são carregadas de experiências estéticas.

Essa recomendação final reforça a importância de uma gestão que reconheça o valor simbólico dos espaços e incentive práticas criativas alinhadas à cultura organizacional. Ao integrar sensibilidade estética e inteligência coletiva, as organizações podem transformar seus ambientes em territórios de pertencimento, expressão e inovação.

### **6.3. LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS**

Embora esta pesquisa tenha alcançado seus objetivos e revelado contribuições relevantes para o campo acadêmico e prático, é importante reconhecer suas limitações, sendo a principal o tempo que impactou no recorte da pesquisa. O estudo concentrou-se nas áreas administrativas do Banco como recorte empírico adotado e não incluindo as unidades bancárias voltadas ao atendimento ao público. Essa delimitação foi necessária para garantir profundidade na análise, mas restringe a generalização dos resultados para outros tipos de ambientes organizacionais. Assim, em futuras investigações, sugere-se aprofundar o estudo nas agências bancárias, com o objetivo de compreender a evolução do design de interiores e a relação dos funcionários e clientes com os espaços físicos projetados.

Além disso, a pesquisa teve como foco a perspectiva da equipe de projeto interiorizada, sem incorporar diretamente a visão dos usuários finais dos espaços projetados. Embora a escuta ativa dos usuários tenha sido mencionada como prática recorrente pela equipe, futuras investigações poderiam aprofundar essa dimensão por meio de entrevistas, grupos focais ou observações com os próprios usuários, a fim de compreender como percebem e vivenciam o espaço físico de trabalho concebido internamente.

Outra limitação diz respeito à especificidade institucional do caso estudado. Por tratar-se de um Banco público com cultura organizacional própria, os achados podem não refletir integralmente as dinâmicas criativas de equipes interiorizadas em outras instituições, como bancos privados, cooperativas de crédito ou organizações de setores distintos. Nesse sentido, recomenda-se a realização de estudos comparativos que explorem o processo criativo em diferentes contextos organizacionais, permitindo identificar padrões, contrastes e singularidades.

A limitação mais significativa, no entanto, refere-se ao tempo disponível para a realização da pesquisa. A duração regular de um curso de mestrado — dois anos — impõe restrições importantes à condução de estudos de longa duração, como uma investigação etnográfica completa ou uma observação participante que acompanhe todo o ciclo criativo. No caso da equipe de projeto interiorizada, esse ciclo é extenso e envolve etapas que vão muito além da concepção inicial.

Após a elaboração do projeto, é comum que se iniciem processos licitatórios para contratação da empresa responsável pela execução da obra e aquisição dos elementos estéticos previstos. Esses processos exigem da equipe uma atuação técnica e estratégica, verificando se os itens projetados atendem aos critérios legais e são passíveis de licitação. De modo geral, essa etapa pode durar entre 6 e 24 meses, o que já ultrapassa o tempo disponível para acompanhamento integral dentro do escopo de um mestrado.

A etapa seguinte, de execução da obra, também demanda atenção específica. Segundo os entrevistados, é comum que surjam limitações técnicas ou espaciais que exigem adaptações ao projeto original. Nessas situações, a sensibilidade e o julgamento estético da equipe tornam-se fundamentais para propor soluções criativas que preservem os requisitos funcionais e estéticos acordados com gestores e usuários. Essa fase pode se estender por um período de 6 a 18 meses, e representa um momento rico para investigação sobre como a criatividade se manifesta diante de imprevistos e decisões em campo. Além disso, seria pertinente investigar o quanto essas alterações vindas do campo de obra influenciam o

processo criativo dos projetos futuros e se a troca de informações, nesta nova etapa, ainda exerce um papel tão significativo quanto identificado à luz desta pesquisa.

Por fim, após a entrega do ambiente reformado, seria necessário avaliar em profundidade se o espaço projetado atende às expectativas dos usuários e da instituição. Essa etapa, embora mencionada nesta pesquisa como sugestão de aprofundamento, não pôde ser realizada dentro do tempo disponível.

Em termos de aprofundamento teórico, seria pertinente investigar com mais detalhe o papel da inspiração criativa como fenômeno distribuído, especialmente em ambientes colaborativos. A presente pesquisa lançou luz sobre essa possibilidade, mas novos estudos poderiam explorar como a inspiração circula, se transforma e se manifesta em redes de interação, ampliando o entendimento sobre sua natureza relacional.

Também se sugere que futuras pesquisas considerem abordagens metodológicas complementares, como etnografia organizacional, análise sensorial do espaço ou cartografias afetivas, que permitam captar com maior riqueza as experiências estéticas e criativas vividas pelos profissionais e usuários. Tais abordagens podem contribuir para uma compreensão mais sensível, situada e plural do design de interiores como prática organizacional.

Estudos futuros ainda poderiam aprofundar a relação entre lógica racional e o processo criativo do design de interiores em organizações burocráticas, como bancos públicos. Nesse tipo de ambiente, marcado por normas rígidas e pela predominância de critérios objetivos — como custos, cronogramas e eficiência —, a dimensão estética e criativa tende a ser secundarizada, ainda que se revele essencial para inovação e bem-estar organizacional. Investigações posteriores poderiam explorar como essa tensão entre racionalidade e estética atua como gatilho teórico para compreender de que forma a criatividade pode emergir, ser suprimida ou transformada em recurso estratégico. Tal perspectiva permitiria analisar se a integração entre abordagens racionais e sensíveis pode gerar soluções mais inovadoras e humanas em instituições públicas, tradicionalmente dominadas pela lógica burocrática.

A pesquisadora reconhece que tais aprofundamentos exigem um compromisso acadêmico mais longo e estruturado, o que poderá ser considerado em futuras oportunidades de investigação. O interesse em seguir contribuindo para o campo da criatividade e da estética organizacional do design de interiores permanece como horizonte possível, especialmente diante da riqueza de temas que ainda podem ser explorados.

## REFERÊNCIAS

- Alencar, E. S. D., & Fleith, D. D. S. (2009). *Criatividade: múltiplas perspectivas. rev. e atual.* 3.ed. Brasfla: Editora Universidade de Brasília.
- Ölçer, F., & Coşkun, Ö. F. (2024). The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity. *Society and Business Review*, 19(1), 23-46.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. S. Cummings (Ed.). *Research in organizational behavior*, (pp. 123-167). Greenwich: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creative in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Angrosino, M. V. (2005). Recontextualizing observation: ethnografy, pedagogy, and the prospects for a progressive political agenda. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousamd Oaks: Sage.
- Anjo, J. E. D. S., & Tureta, C. (2022). The sociomateriality of the creative process: Script roles in film production. *The Journal of Creative Behavior*, 56(4), 566-583. <https://doi.org/10.1002/jocb.552>
- Anjo, J. E. da S. (2023). *Construção do campo e narrativas de pesquisadores de estética organizacional nos estudos organizacionais. [Tese de Doutorado]*. Universidade Federal de Lavras
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2012). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 6. ed. Petrópolis: Vozes
- Becker, R. G., Campos, S. A. P. D., & Antonello, C. S. (2021). A construção de saberes no trabalho do tatuador: um olhar sob a perspectiva da abordagem estética. *Organizações & Sociedade*, 28, 830-859. <https://doi.org/10.1590/1984-92302021v28n9905PT>
- Brakel-Ahmed, F., Cnossen, B., & Schlegelmilch, J. (2020). Discovering workscapes: An investigation of collective workspaces. In F. Montanari, E. Mattarelli, & A. C. Scapolan (Eds.). *Collaborative spaces at work: Innovation, Creativity and Relations* (pp. 37-49). Routledge.
- Cavalcanti, C. (2016). O significado do espaço organizacional e da sociabilidade em uma academia de ginástica da Grande Vitória. *Almanaque Multidisciplinar de Pesquisa*, 3(2).
- Chaubey, A., & Sahoo, C. K. (2018). Honing of employee creativity in Indian automobile industry. *Journal of Management Development*, 37(7), 552-572. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2017-0273>
- Chaubey, A., Sahoo, C. K., & Khatri, N. (2019). Relationship of transformational leadership with employee creativity and organizational innovation: A study of mediating and

- moderating influences. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 61-82. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2018-0075>
- Cheah, S., & Ho, Y. P. (2019). Coworking and sustainable business model innovation in young firms. *Sustainability*, 11(10) 1-18. <https://doi.org/10.3390/su11102959>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 5. ed., Porto Alegre: Artmed.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 5. ed. Porto Alegre: Penso Editora
- Da Rocha, D. M., Dos Santos, L. B., & Sousa, P. R. P. (2021). O surgimento das fintechs e o seu impacto no sistema bancário brasileiro. *DRPEES-Desenvolvimento Regional com Políticas Econômicas Estratégicas e Sustentáveis: Governos Municipais, Estaduais e Federal Integrado*, 2(1).
- De Paoli, D., Sauer, E., & Ropo, A. (2017), The spatial context of organizations: a critique of “creative workspaces”. *Journal of Management & Organization*, 25(02), 1-22. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.46>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage
- Dourado, P. C., & Davel, E. P. B. (2022). Criatividade como prática: Perspectivas e desafios para a pesquisa em administração. *Revista de Administração de Empresas*, 62(3), 1-20. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220310>
- Durrah, O.; Allil, K.; Gharib, M.; Hannawi, S. (2021). Organizational pride as an antecedent of employee creativity in the petrochemical industry. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 572-588. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2019-0235>
- Edwards, R. & Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?* London/ New Dehli/New York/Sydney: Bloomsbury Academic.
- Ergen, A., Akdag, S. G., & Ekin, G. (2024). Rethinking The Servicescapes of New Generation Banks: Evidence From Türkiye. *New Design Ideas*, 8(1), 97-115.
- Fantinel, L.; Cavedon, N.R.; Fischer, T.. *Produção de Significações do Espaço e Sociabilidade em um Café Artesanal de Salvador*. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 1, p. 51-74, 2012
- Ferreira, T. A., Fantinel, L. D., & Amaro, R. A. (2021). Corpo e sentidos na pesquisa organizacional: A compreensão empática a partir de uma experiência encarnada.
- Flick, U. (2004). Observação, etnografia e métodos para dados visuais. In: FLICK, U. (Ed.). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, p. 147–178.
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Gagliardi, P. (2006), “Exploring the aesthetic side of organizational life”. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (eds). *The Sage Handbook of Organizations Studies*. (pp.701-724). Sage.

- Gaskell, G. Entrevistas Individuais e Grupais. In: BAUER., M. W.;GASKELL., G. (2002). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, p. 64–69
- Gil, A. C. (2019). Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Glăveanu, V. P. (2014). Distributed Creativity: what is it? In: Glăveanu, V. P., Creativity Outside Its Box. (pp. 1-13) Cham: Springer.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração
- Haubert, L. E. (2023). John Dewey e as raízes da estética do cotidiano. Cognitio, Revista de Filosofia Centro de Estudos de Pragmatismo, 24(1) 1-10. <https://doi.org/10.23925/2316-5278.2023v24i1:e61338>
- Kallio, T. J., Kallio, K. M., & Blomberg, A. J. (2015). Physical space, culture and organisational creativity—a longitudinal study. Facilities, 33(5/6), 389-411. <https://doi.org/10.1108/F-09-2013-0074>.
- Kassa, E. T. (2021). Examining employees creativity in commercial bank of Ethiopia Woldia branches. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 10(1), 39.
- Kuismin, A. (2020). Affective Organizational Space: An Ethnographic Study of a Nordic Startup Incubator. [Doctoral Dissertation] Aalto University. <http://urb.fi/URN:ISBN:978-952-60-8924-9>
- Kumar, R. (2018). Research methodology: A step-by-step guide for beginners
- Laville, C., & Dionne, J. (2008). A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas, 1, reimpressão. Porto Alegre: Artmed
- Leal, R. (2007). A estética como elemento para compreensão da criatividade nas organizações. Organizações & Sociedade, 14(42), 67-82. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302007000300004>
- Lee, S. M., & Lee, D. (2020). “Untact”: a new customer service strategy in the digital age. Service business, 14(1), 1-22.
- Liu J., Abhishek, V., & Li, B. (2017). The impact of mobile channel adoption on customer omni-channel banking behavior. Available at SSRN 2912691.
- Lopes, L. L. S., Ipiranga, A. S. R., & Silva, J. J. D. (2017). Compreensão empática e as possíveis contribuições para a pesquisa nos estudos organizacionais: reflexões a partir da experiência do lado estético das organizações. Cadernos Ebape.Br, 15(4), 831-845. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395155010>
- Louisgrand, N., & Islam, G. (2021). Tasting the difference: A relational-epistemic approach to aesthetic collaboration in haute cuisine. Organization Studies, 42(2), 269-300.<https://doi.org/10.1177/0170840620935745>
- Lua, E., Liu, D., & Shalley, C. E. (2024). Multilevel outcomes of creativity in organizations: An integrative review and agenda for future research. Journal of Organizational Behavior, 45(2), 209-233. <https://doi.org/10.1002/job.2690>

- Mack, K. (2013). Taking an aesthetic risk in management education: Reflections on an artistic-aesthetic approach. *Management Learning*, 44(3), 286-304. <https://doi.org/10.1177/1350507612442048>
- Marconi, M.A., & Lakatos, E. M. (2011). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas.
- Marques, F. B., Freitas, V., & Paula, V. A. F. D. (2022). WHERE IS THE BANK THAT WAS HERE? THE IMPACT OF DIGITAL BANKS ON BRAZILIAN MARKET. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 19, e202219002
- Medina, P. F., & Krawulski, E. (2015). Coworking como modalidade e espaço de trabalho: uma análise bibliométrica. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 18(2), 181-190. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v18i2p181-190>
- Melchionne, K. (2017). Definición de estética cotidiana. *Revista KEPES*, 14(16), 175-183. <https://doi.org/10.17151/kepes.2017.14.16.8>
- Melo, W. F. de ., & Domenico, S. M. R. de .. (2012). A influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancárias. *Revista De Administração Contemporânea*, 16(1), 137–156. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000100009>
- Mercali, G. D. (2023). *O saber-fazer dos profissionais das práticas integrativas e complementares à luz da teoria estética*. [Tese de Doutorado]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Merriam, S. (2002). *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. São Francisco: Jossey-Bass
- Mesquita, L. A., Pozzebon, M., & Petrini, M. (2020). Construindo espaços de interação social a partir de relações e práticas de trabalho compartilhado. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(2), 181-196. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190041>].
- Minayo, M. C. S. (2009). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Miracle, O. O., & Imhanrenialena, O. B. (2019). The effect of organizational aesthetics on employee job satisfaction in deposit money banks. *International Journal of Economics, Commerce and Management*.
- Montanari, F. (2018). *Ecosistema creativo: Organizzazione della creatività in una prospettiva di network*. Milan, Italy: FrancoAngeli.
- Montanari, F. (2019). Creativity, co-working and sense of place in collaborative workspaces. *CAMEo Cuts*, 10
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., Strange, J. M. (2002). Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organ. Sci.* 13(3) 249–273. <https://doi.org/10.3280/SO2008-002007>
- Orlikowski, W.J. (2010). The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research. *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 125–141. <https://doi.org/10.1093/cje/bep058>

- Pinarbasi, F., Sonmez Cakir, F., Güner Gültekin, D., Yazici, M., & Adiguzel, Z. (2024). Examination of the effects of value creation, intellectual property and organizational creativity on artificial intelligence focused enterprises. *Business Process Management Journal*, 30(1), 317-337. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2023-0551>
- Rashdan, W., & Ashour, A. F. (2024). Exploring Sustainability in Interior Design: A Comprehensive Systematic Review. *Buildings*, 14(8), 1-26. <https://doi.org/10.3390/buildings14082303>
- Rasheed, E. O., Khoshbakht, M., & Baird, G. (2024). "Do office workers' comments corroborate the ratings they give their buildings?" A qualitative analysis of comments on operational factors in the workplace. *Facilities*, 42(3/4), 274-320. <https://doi.org/10.1108/F-05-2023-0047>
- Rese, A., Kopplin, C. S., & Nielebock, C. (2020). Factors influencing members' knowledge sharing and creative performance in coworking spaces. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2327-2354. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0243>
- Richardson, R. J. (2007). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas
- Richardson, R. J. (2015). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas
- Rus, A., & Orel, M. (2015). Coworking: A community of work. *Teorija in praksa*, 52(6), 1017-1038. <https://www.researchgate.net/publication/290430356>
- Sampaio, K. R. A., & BATISTA, V. (2021). Análise Ergonômica do Trabalho (AET) no ambiente de escritório: Um estudo de caso em uma empresa na cidade de Manaus-AM. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 7, p. e53110716478-e53110716478.
- Shalley, C. E.; Zhou, J. (2008). Organizational Creativity Research: a Historical Overview. In J. Zhou, C. E. Shalley (Eds.). *Handbook of Organizational Creativity*. Taylor & Francis Group.
- Silva, L. V. D., Machado, L., Saccol, A., & Azevedo, D. (2012). *Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática*. São Leopoldo: Unisinos.
- Stake, R.E. (2005), "Qualitative case studies", in Denzin, N.K., Lincoln, Y.S., Greenwood, D.J., Levin, M., Fine, M. and Weis, L. et al. (Eds), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 443-466
- Stigliani, I., & Ravasi, D. (2018). The shaping of form: Exploring designers' use of aesthetic knowledge. *Organization Studies*, 39(5-6), 747-784. <https://doi.org/10.1177/0170840618759813>
- Strati, A. (1992) Aesthetics understanding of organizational life. *Academy of Management Review*, 17(3), 568-581. <https://doi.org/10.2307/258723>
- Strati, A. (2007). *Organização e estética*. Rio de Janeiro: Editora FGV (Fundação Getúlio Vargas).
- Strati, A. (2007b). Sensible knowledge and practice-based learning. *Management Learning*, 38(1), 61-77. <https://doi.org/10.1177/1350507607073023>
- Strati, A. (2010). Aesthetics understanding of work and organizational life: approaches and research developments. *Sociology Compass*, 10(4), 880-893. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2010.00323.x>

- Tanggaard, L. (2013). The sociomateriality of creativity in everyday life. *Culture & Psychology*, 19(1), 20-32. <https://doi.org/10.1177/1354067X12464987>.
- Törőcsik, M., Csóka, L., Németh, P., & Neulinger, Á. (2023). Changes in the Attitudes of Hungarian Shoppers in Times of Crisis. *Financial and Economic Review*, 22(4), 82-106.
- Wood Jr., T., & Csillag, P. (2001). Estética e Análise Organizacional. *Organizações & Sociedade*, 8(21), 35-44. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302001000200002>
- Woodman, RW, Sawyer, JE e Griffin, RW (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293–321. <https://doi.org/10.5465/AMR.1993.3997517>
- Yacoub, G. & Haefliger, S. (2022). Coworking Spaces and Collaborative Practices. *Organization*, 31(1), 87-114. <https://doi.org/10.1177/13505084221074037>.
- Yanow, D. (2012). Organizational ethnography between toolbox and world-making. *Journal of Organizational Ethnography*, v. 1, n. 1, p. 31-42
- Amabile, T.M. and Mueller, J.S. (2008) Studying Creativity, Its Processes, and Its Antecedents: An Exploration of the Componential Theory of Creativity. In Zhou, J. and Shalley, C.E., Eds., *Handbook of Organizational Creativity*, Lawrence Erlbaum Associates, New York, 33-64.
- TURETA, C. Práticas Organizativas em Escolas de Samba: o Setor de Harmonia na Produção do Desfile da Vai-Vai. 2011. 325 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.
- CARMO, K. A vez do Home Office. *Revista ADM PRO Administrador Profissional. CRA-SP. São Paulo. V. 43, n. 393, p. 20-27, Mar./Abr. 2020. Disponível: <[https://www.anjosdobrasil.net/uploads/7/9/5/6/7956863/2020-03\\_adm\\_pro\\_393\\_-\\_marco\\_e\\_abril.pdf](https://www.anjosdobrasil.net/uploads/7/9/5/6/7956863/2020-03_adm_pro_393_-_marco_e_abril.pdf)>; Acesso: 01 Jan. 21*
- VAKOLA, M. (2016). The reasons behind change recipients' behavioral reactions: a longitudinal investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 202–215. doi:10.1108/JMP-02-2013-0058.
- VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração - 6ªed. São Paulo: Atlas, 2015
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2011.
- Martins, T. S., Bortoluzzo, A. B., & Lazzarini, S. G. (2014). Competição bancária: comparação dos comportamentos de bancos públicos e privados. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(spe), 86-108.
- Marois, T. (2022). A dynamic theory of public banks (and why it matters). *Review of Political Economy*, 34(2), 356-371.
- Da Silva Santana, M. V., & Silva, G. (2024). Between innovations and disruptions: a case study of a public bank amid changes in the financial market. *International Journal of Innovation: IJI Journal*, 12(3), 6.

- Lucius, Z. K., & Damberg, S. (2024). Why we need employees back at the office: The effect of workplace design on creativity in organizations. *Creativity and innovation management*, 33(4), 654-670
- ANDRADE, Cláudia M. A. de. A história do Ambiente de Trabalho em Edifícios de Escritórios: Um Século de Transformações. São Paulo, C4, 2007
- VAN DER LINDEN, Júlio Carlos de Souza. Identificação dos itens de demanda ergonômica em escritório informatizado. Tese (mestrado em engenharia) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Porto Alegre, 1999. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/3009>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- IIDA, Itiro. Ergonomia: projeto e produção. São Paulo: Edgard Blücher, 1990.
- Santos, G. S., Marques, P. H. S., Botin, A. A., Teles, M. C., & Andrade, J. M. (2024). Arquitetura e qualidade de vida no ambiente de trabalho: proposta de implantação de um edifício corporativo para a cidade de Sinop-MT. *Revista Arq-Engenharia de Mato Grosso*, 2(2), 71-88.
- Welke, D., Purton, I., & Vessel, E. A. (2023). Inspired by art: Higher aesthetic appeal elicits increased felt inspiration in a creative writing task. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 17(3), 261–277. <https://doi.org/10.1037/aca0000393>
- Nabergoj, A. S., & Uršič, T. (2024, July). Designing for Creativity: Harnessing Visual Thinking and Collaboration in Hybrid Workspaces. In 2024 28th International Conference Information Visualisation (IV) (pp. 302-307). IEEE.
- CORDEIRO, Claudia V. C., e SLAMA, Jules G. Qualidade acústica em escritórios panorâmicos: Utilização de sistemas eletrônicos de mascaramento. *Revista Acústica & Vibrações*, número 21, 1998.
- ROTHER, Peggie M.; BEIJER, Marion; VAN DER VOORDT, Dorotheus J. M. Most important aspects of the work environment: a comparison between two countries. EuroFM Research Symposium, p. 1-12, Viena, Austria, 2011.
- BALDRY, Christopher. The social construction of office space. *International Labour Review*, 1997, v.136, n.3, p.365-368, Aut. 1997
- Franco, M. L. P. B. (2005). Análise de conteúdo. 2ª edição. Brasília: Liber Livro Editora.

**APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Página 1 de 2

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada “O processo criativo no design de espaços colaborativos: uma análise sob as lentes da criatividade distribuída, sociomaterialidade e estética organizacional”, sob a responsabilidade de Jane Rosa Martins. A presente pesquisa tem como objetivo compreender como ocorre o processo criativo ao planejar o design de interiores de um escritório no modelo espaço colaborativo. As informações serão utilizadas para a dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

Para viabilizar esta pesquisa, necessito acompanhar as atividades rotineiras do processo criativo do design de interiores que você e sua equipe estão desenvolvendo. Tendo em vista que a pesquisadora é membro desta equipe, as produções dos achados empíricos da pesquisa serão adquiridas por meio da observação-participante, entrevistas, e registro como notas de campo, fotografias e gravações de áudio. A pesquisadora acompanhará as ações do projeto, incluindo reuniões espontâneas e outras atividades atreladas ao processo criativo, durante três semanas, a partir de agosto de 2025. Sua participação inclui responder a uma entrevista de aproximadamente uma hora, que será gravada e transcrita; e ser observado e registrado durante as atividades diárias do projeto de design de interiores.

Todos os dados coletados resultarão em uma dissertação de mestrado e artigo acadêmico. Será garantida a proteção de sua identidade e a confidencialidade das informações. Os registros fotográficos focarão nas ações, não nas pessoas, e rostos ou elementos de identificação serão borrados para preservar o anonimato. Os áudios serão transcritos e não serão divulgados publicamente. A transcrição poderá ser divulgada de forma parcial e sem a identificação do entrevistado uma vez que todos os participantes receberão nomes fictícios. Todos os arquivos originais com informações sensíveis serão armazenados pela pesquisadora por 5 (cinco) anos e, após esse período, serão descartados. Tanto na entrevista quanto na observação, seu sigilo e anonimato serão garantidos, e as informações que você fornecer ou as atividades observadas não serão associadas à sua pessoa no trabalho final.

Para a realização das entrevistas e dos registros de imagens, você e a pesquisadora assinarão duas vias deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Uma via ficará com você e a outra com a pesquisadora. Sua participação nesta pesquisa não terá custos e não haverá pagamento por ela. Embora os riscos sejam mínimos, como possíveis constrangimentos ou cansaço durante a entrevista, você tem total liberdade para não responder a qualquer pergunta que lhe cause desconforto, finalizar a entrevista, ou desistir de participar da pesquisa e retirar seu consentimento a qualquer momento, sem necessidade de justificar e sem qualquer prejuízo. Em caso de qualquer dano decorrente da pesquisa, você terá assegurado seu direito a buscar indenização. A entrevista e registro poderão somente ser realizados após a assinatura deste termo.

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, entre em contato com a pesquisadora, no telefone (27) 99508-8215 ou pelo e-mail janerosaes@gmail.com. Em caso de intercorrências ou denúncias sobre esta pesquisa, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética e Pesquisa CEP-UFES

localizado no Prédio Administrativo do Centro de Ciências Humanas e Naturais (CCHN), sala 07, situado à Avenida Fernando Ferrari, no 514, Campus Universitário/Goiabeiras - Vitória-ES, 29090-075, telefone (27) 3145-9820. Após estes esclarecimentos, solicitamos seu consentimento de forma livre e esclarecida para a sua participação nesta pesquisa.

#### CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO COMO ENTREVISTADO

Eu declaro que fui informado e esclarecido sobre o teor do presente documento, entendendo todos os termos acima expostos, como também, os meus direitos, e voluntariamente aceito participar deste estudo.

Eu autorizo a gravação de áudio e imagem atrelada a minha atividade profissional, garantindo o anonimato de todo o material produzido.

Vitória/ES, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2025.

\_\_\_\_\_  
Participante da pesquisa

\_\_\_\_\_  
Jane Rosa Martins (Pesquisadora)

## APÊNDICE 2 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

|  |   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>I. QUESTÕES INDIVIDUAIS</b></p> <p>1. Conte-me sobre a sua trajetória com projeto de design de interiores (Formações e experiência profissional). Quanto tempo trabalha com isso?</p> <p>2. O que te inspira em seu processo criativo?</p> <p style="text-align: center;"><b>II. PROCESSO CRIATIVO DO DESIGN DE INTERIORES</b></p> <p>3. Qual é a importância da participação dos usuários no processo criativo do design de interiores? Como ocorre a participação deles?</p> <p>4. De forma geral, como ocorrem as etapas do processo criativo do design de interiores? (Independente ser de agência ou de área administrativa).</p> <p>5. Na sua opinião, no ambiente organizacional, quais são os inibidores da criatividade em relação ao projeto de design de interiores? (Exemplo: falta de informações, ferramentas defeituosas)</p> <p>6. Na sua opinião, no ambiente organizacional, quais são os facilitadores da criatividade em relação ao projeto de design de interiores? (Exemplo: informações suficientes, ferramentas adequadas, ambiente confortável)</p> <p>7. Pensando nos materiais que são envolvidos no para projetar, como eles influenciam positivamente no seu processo criativo? dê preferência, cite o material</p> <p>8. Pensando nos materiais que são envolvidos no para projetar, como eles influenciam negativamente no seu processo criativo?</p> <p>9. Qual é a importância da troca de informação com os outros para o processo criativo?</p> | <p style="text-align: center;"><b>II. PROCESSO CRIATIVO NO DESIGN DE INTERIORES DOS ESCRITÓRIOS</b></p> <p>10. Pensando no escritório do Banco, quais são os desafios do processo criativo para elaboração do projeto? Por quê?</p> <p>11. Considerando as particularidades de cada área (jurídico, marketing), como os elementos estéticos do espaço físico influenciam o processo criativo do design de interiores dos escritórios do banco?</p> <p>12. Ao mesmo tempo em que a equipe de projeto definiu o novo espaço físico para os usuários, também projetou seu espaço de trabalho. Conte a experiência de usuário do modelo de escritório aberto na sua criatividade.</p> <p style="text-align: center;"><b>III. EXPERIÊNCIA ESTÉTICA</b></p> <p>13. Quais são os principais elementos estéticos do design de interiores que são a “cara” da organização ou que considera mais essenciais nos projetos?</p> <p>14. Quando o material especificado no projeto não existe mais no mercado ( "fora de linha") e o que está disponível é bem diferente. Conte-me sobre o padrão estético</p> <p>15. Quando há dúvida na definição dos elementos que compõem o projeto, quais são as ações que te auxiliam a fazer o julgamento estético para tomar a decisão final?</p> <p>16. Quais as principais dificuldades para desenvolver a parte estética de um projeto?</p> <p>17. Na sua opinião, o que faz um design de interiores ser desagradável e feio?</p> <p>18. Na sua opinião, o que faz um design de interiores ser agradável e belo?</p> |
|--|---|

## ANEXO - APROVAÇÃO NO COMITÊ DE ÉTICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
ESPÍRITO SANTO CAMPUS  
GOIABEIRA - UFES



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** TECENDO O ESPAÇO COLABORATIVO: O PROCESSO CRIATIVO E O PLANEJAMENTO DO DESIGN DE INTERIORES EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

**Pesquisador:** JANE ROSA MARTINS

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 90182525.7.0000.5542

**Instituição Proponente:** Programa de Pós-Graduação em Administração da UFES

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 7.777.319

#### **Apresentação do Projeto:**

Conforme o documento "PB\_INFORMAÇÕES\_BÁSICAS\_DO\_PROJETO", trata-se de projeto de pesquisa em nível de Mestrado, desenvolvida por JANE ROSA MARTINS, sob a orientação do Prof. Dr. César Augusto Tureta de Moraes, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade do Espírito Santo, na linha de pesquisa de Práticas Organizacionais e Culturais, como requisito para o exame de qualificação.

Este projeto de pesquisa, parte de um curso de mestrado em Administração, vai investigar como uma instituição bancária tradicional planeja a implementação de um projeto de design de interiores focado em espaços colaborativos nos seus escritórios administrativos. O público-alvo da pesquisa será a equipe responsável pela criação do projeto, composta por quatro arquitetos e um designer, que formam a equipe central. Também serão entrevistados cinco engenheiros, por contribuírem significativamente para o processo criativo; e um gestor, responsável pela demanda e por fornecer informações à equipe. A pesquisa adotará uma abordagem qualitativa, com foco nos elementos estéticos presentes no processo criativo do design de interiores de espaços colaborativos. Conforme

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <b>Endereço:</b> Av. Fernando Ferrari, 514-Campus Universitário, Prédio Administrativo do CCHN |                                    |
| <b>Bairro</b> Goiabeiras   | <b>CEP:</b> 29.075-910             |
| <b>UF:</b> ES  | <b>Município</b> VITORIA           |
| <b>Telefone</b> (27)3145-9820  | <b>E-</b> cep.goiabeiras@gmail.com |

UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
ESPÍRITO SANTO CAMPUS  
GOIABEIRA - UFES



Continuação do Parecer: 7.777.319

Kumar (2018), essa abordagem busca compreender sentimentos, atitudes, valores e crenças de um grupo específico, o que se harmoniza à equipe de projeto, profissionais criativos que envolvem suas experiências estéticas e julgamentos estéticos para decidirem o que agradável ou não, ao ambiente físico de trabalho. A coleta de dados será feita por meio de três técnicas principais: entrevistas semiestruturadas (que podem ser gravadas, transcritas e categorizadas em uma grade mista, sendo cruciais para identificar as etapas do processo criativo e entender como a equipe planeja os espaços colaborativos); observação participante (que permitirá captar em tempo real as práticas e interações cotidianas da equipe durante a criação dos projetos de design de interiores); e análise documental (focada em categorias não completamente abordadas nas entrevistas ou na observação). Os dados coletados serão tratados e interpretados utilizando a técnica de análise de conteúdo. O processo incluirá inicialmente uma leitura aprofundada de todos os dados provenientes das entrevistas, notas de campo e documentos. Em seguida, os materiais serão organizados e agrupados em categorias iniciais ou temas relacionados ao processo criativo, à experiência estética e aos espaços colaborativos. Por fim, com base nessas categorias, será conduzida uma análise integrativa para compreender o processo criativo no design de interiores e o planejamento do espaço colaborativo pela equipe de projeto da instituição bancária. Espera-se que os achados da pesquisa possam contribuir com as relações das abordagens da criatividade e da estética organizacional direcionadas à dinamicidade do planejamento do design de interiores dos espaços colaborativos.

**Objetivo da Pesquisa:**

Conforme o documento "PB\_INFORMAÇÕES\_BÁSICAS\_DO\_PROJETO":

Objetivo Primário: compreender como ocorre o processo criativo do design interno e o planejamento de um espaço colaborativo.

Objetivo Secundário:

Com o intuito de alcançar o objetivo geral, busca-se cumprir os seguintes objetivos específicos:

(a) analisar as etapas do processo criativo da equipe de projeto de uma instituição bancária ao planejar o design interno;

**Endereço:** Av. Fernando Ferrari, 514-Campus Universitário, Prédio Administrativo do CCHN  
**Bairro** Goiabeiras **CEP:** 29.075-910  
**UF:** ES **Município** VITORIA  
**Telefone** (27)3145-9820 **E-** cep.goiabeiras@gmail.com

UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
ESPÍRITO SANTO CAMPUS  
GOIABEIRA - UFES



Continuação do Parecer: 7.777.319

- (b) analisar como os elementos materiais influenciam a expressão criativa dos profissionais;
- (c) identificar os principais elementos estéticos organizacionais; e
- (d) analisar como os elementos estéticos do espaço organizacional influenciam o processo criativo ao planejar o design interno do espaço colaborativo.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Conforme informado no documento "PB\_INFORMAÇÕES\_BÁSICAS\_DO\_PROJETO\_2591422.pdf - 06/07/2025 15:46:31":

Riscos: A instituição dispõe de códigos de conduta e treinamentos internos voltados à preservação do respeito e da dignidade de todos, criando um ambiente favorável à condução das entrevistas com risco mínimo. Assim, a pesquisadora seguirá rigorosamente esses normativos e aproveitará a relação de confiança já existente com os participantes.

Caso surja qualquer desconforto e seja em função de uma pergunta ou do cansaço ao longo da entrevista o participante poderá, a qualquer momento e sem necessidade de justificativa, recusar-se a responder, solicitar uma pausa, encerrar sua participação ou retirar seu consentimento, sem sofrer qualquer tipo de prejuízo.

**Benefícios:**

- Quanto aos benefícios, se esclarecerá aos entrevistados que a pesquisa oferecerá aos bancos insights práticos ao projetarem seus espaços físicos, considerando uma identificação emotiva do bancário e que contribua com a sua autoeficácia criativa. Além da compreensão das relações entre a criatividade e a estética organizacional, com foco na dinamicidade do planejamento do design de interiores de espaços colaborativos.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Conforme o projeto de pesquisa, o estudo é orientado pela seguinte questão: como ocorre o processo criativo do design interno e o planejamento de um espaço colaborativo?

Trata-se de pesquisa qualitativa que contará com pesquisa bibliográfica e um estudo de caso que tem como objeto o Banco do Estado do Espírito Santo - BANESTES, o qual emitiu carta anuência anexada aos documentos do protocolo e será desenvolvida na Gerência de Projeto e Execução do Design Interno (GPEDI) e

Endereço: Av. Fernando Ferrari, 514 - Campus Universitário, Prédio Administrativo do CCHN  
Bairro Goiabeiras CEP: 29.075-910  
UF: ES Município VITORIA  
Telefone (27) 3145-9820 E- cep.goiabeiras@gmail.com

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
ESPÍRITO SANTO CAMPUS  
GOIABEIRA - UFES**



Continuação do Parecer: 7.777.319

na Gerência de Gestores, junto a 11 (onze) profissionais das referidas gerências (a identidade dos participantes será mantida em sigilo).

A coleta de dados será por meio de entrevistas semiestruturadas (gravadas) em profundidade, cujo roteiro foi anexado ao protocolo, observação participante, entrevistas e pesquisa documental.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Os termos de apresentação obrigatória estão em conformidade com as normas éticas brasileiras vigentes.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não há pendências.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

| Tipo Documento  | Arquivo                                       | Postagem               | Autor             | Situação |
|---|---|------------------------|-------------------|----------|
| Informações Básicas do Projeto                            | PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_2591422.pdf | 06/07/2025<br>15:46:31 |                   | Aceito   |
| Cronograma  | cronogramaAssinado.pdf                        | 06/07/2025<br>15:46:00 | JANE ROSA MARTINS | Aceito   |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador                 | ProjetoComitEtic.pdf                          | 06/07/2025<br>15:44:50 | JANE ROSA MARTINS | Aceito   |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | TCLE.pdf                                      | 01/07/2025<br>14:47:55 | JANE ROSA MARTINS | Aceito   |
| Folha de Rosto  | FolhaDeRostoAssin.pdf                         | 30/06/2025<br>14:57:43 | JANE ROSA MARTINS | Aceito   |
| Outros  | Anuencia.pdf                                  | 28/06/2025<br>14:07:08 | JANE ROSA MARTINS | Aceito   |
| Outros  | Roteiro.pdf                                   | 28/06/2025<br>14:05:16 | JANE ROSA MARTINS | Aceito   |

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Endereço: Av. Fernando Ferrari, 514 - Campus Universitário, Prédio Administrativo do CCHN  
Bairro Goiabeiras CEP: 29.075-910  
UF: ES Município VITORIA  
Telefone (27)3145-9820 E- cep.goiabeiras@gmail.com

UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
ESPÍRITO SANTO CAMPUS  
GOIABEIRA - UFES



Continuação do Parecer: 7.777.319

Não

VITORIA, 19 de Agosto de 2025

---

Assinado por:  
**KALLINE PEREIRA AROEIRA**  
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Fernando Ferrari, 514-Campus Universitário, Prédio Administrativo do CCHN  
Bairro Goiabeiras CEP: 29.075-910  
UF: ES Município VITORIA  
Telefone (27)3145-9820 E- cep.goiabeiras@gmail.com