



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

# O AMBIENTE ARQUITETÓNICO E A SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Uma investigação sobre instalações organizacionais,  
satisfação e a produtividade:

O Caso de Estudo da Cisco Portugal

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação  
na vertente de Comunicação, Organização e Liderança

Por

**Liliana Maciel de Miranda Esteves**

Faculdade de Ciências Humanas

Novembro de 2021



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

# O AMBIENTE ARQUITETÓNICO E A SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Uma investigação sobre instalações organizacionais,  
satisfação e a produtividade:

O Caso de Estudo da Cisco Portugal

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação  
na vertente de Comunicação, Organização e Liderança

Por

**Liliana Maciel de Miranda Esteves**

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de

**Prof. Doutor Fernando Ilharco**

Novembro de 2021

*“Uma sala feia pode cristalizar qualquer suspeita isolada sobre a imperfeição da vida, enquanto um cenário iluminado pelo sol com ladrilhos de calcário cor de mel pode dar apoio ao que de mais esperançoso existe dentro de nós.”*

Alain de Botton (2009)

## RESUMO

Esta dissertação pretende realçar o impacto que os ambientes envolventes dos escritórios têm nos trabalhadores, o qual poderá ter reflexos nos níveis de satisfação e produtividade e consequentemente no sucesso das organizações, tentando desta forma também descobrir que aspetos devem ser tidos em conta na conceção dos espaços de trabalho.

O escritório é um espaço onde as pessoas permanecem grande parte dos seus dias, por isso deve ser um lugar com um forte poder motivacional para um bom desempenho. Trabalhando essa mesma motivação e bem-estar dos profissionais, isso terá reflexos na satisfação e consequentemente na *performance* das organizações.

Do ponto de vista empírico acompanharemos este tema com base no caso de estudo da Cisco Portugal, empresa que ganhou vários prémios relacionados com a satisfação dos seus colaboradores, a sua saúde e bem-estar. Por forma a avaliar os níveis de satisfação dos trabalhadores da empresa Cisco Portugal, foi utilizado um inquérito designado de “*Job Satisfaction Survey*”, desenvolvido por Paul E. Spector (1985). Para avaliar as premissas da satisfação com o espaço da empresa foi ainda realizada uma entrevista ao CEO da Cisco Portugal, Miguel Almeida.

O estudo realizado pretende sobretudo esclarecer a relevância das instalações físicas, para o funcionamento de uma organização, com foco no bem-estar, na satisfação e na produtividade dos profissionais e ainda como estas podem influenciar o sucesso ou fracasso da organização.

**Palavras-chave:** Arquitetura, Espaço de Trabalho, Satisfação, Produtividade, Ergonomia, Comunicação organizacional, Cisco Portugal.

## ABSTRACT

This dissertation intends to highlight the impact that the surrounding office environments have on workers, which can have reflexes on the levels of satisfaction and productivity and so on the success of organizations, trying in this way also to discover which aspects should be taken into account on the design of the workspaces.

The office is a space where people spend most of their days, so it must be a place with strong motivational power achieving a good performance. Working with the motivation and well-being of professionals, will have an impact on the satisfaction and, consequently, on the performance of the organizations.

From an empirical point of view, we will follow this theme based on the case study of Cisco Portugal, a company that won several awards related to the satisfaction of its employees, their health and well-being. In order to assess the levels of employee satisfaction at the Cisco Portugal company, was used a specific survey named as “Job Satisfaction Survey”, developed by Paul E. Spector (1985). To assess the premises of satisfaction with the company's space, an interview was also attained with the CEO of Cisco Portugal, Miguel Almeida.

The study pretends to clarify the importance of physical facilities, for the functioning of the organization, with a focus on the well-being, satisfaction and productivity of professionals and also how it can influence the organization to succeed or fail.

**Keywords:** Architecture, Workspace, Satisfaction, Productivity, Ergonomics, Organizational communication, Cisco Portugal.

## AGRADECIMENTOS

Agradecer em primeiro lugar ao Professor Doutor Fernando Ilharco por toda a disponibilidade, pelo otimismo, pela paciência e apoio ao longo deste processo intenso.

Um agradecimento especial aos meus pais, que me apoiaram sempre para eu seguir os meus sonhos e por toda a força e motivação quando as mesmas faltavam. As palavras não chegam, mas aquilo que sou hoje é graças a eles.

Aos meus avós que com um simples olhar refletem o orgulho e a neta adorada que sou para eles.

Aos meus primos, Sofia e Rui Miguel, por todo o apoio na minha vida e pela revisão cuidada e detalhada que fizeram a esta dissertação.

Ao meu companheiro, e melhor amigo, Márcio, por me ter sempre incentivado a seguir o meu caminho e a pensar em mim.

Ao Miguel Almeida e à Júlia Raposo, da Cisco Portugal, por terem aceite contribuir para este estudo, pela ajuda prestada, pela disponibilidade e boa disposição.

Aos inquiridos da Cisco Portugal pela disponibilidade, que auxiliou muito para as conclusões desta dissertação.

A todos os professores e colegas da Universidade Católica de Lisboa, que durante o meu percurso académico contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

A todos vocês, que não preciso de mencionar aqui os nomes, o meu sincero obrigada, através de gestos ou palavras transmitiram-me sempre uma força enorme.

# ÍNDICE

<b>RESUMO</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>5</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>9</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	<b>14</b>
<b>1. ARQUITETURA COMO COMUNICAÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1 A arquitetura como meio de comunicação	14
1.2 Impacto do pós-guerra na arquitetura atual	20
1.3 O impacto da arquitetura atual	26
1.4 Projeção e otimização dos espaços de trabalho	28
<b>2. ERGONOMIA NOS ESCRITÓRIOS</b>	<b>34</b>
2.1 Espaço físico e as emoções	34
2.2 Ergonomia e dinâmica dos escritórios	39
2.3 Espaços de lazer e espaços sustentáveis nas organizações	45
2.4 Transformação do local laboral: o teletrabalho (panorama covid-19)	49
<b>3. O PROFISSIONAL E O ESPAÇO DE TRABALHO</b>	<b>55</b>
3.1 Organizações e indivíduos	55
3.2 Relação entre o espaço de trabalho e o desempenho	59
3.3 <i>Construção</i> da motivação e satisfação laboral	63
3.4 A comunicação e os recursos humanos	67
3.5 O papel da liderança	70
<b>PARTE II: METODOLOGIA EMPÍRICA</b>	<b>75</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA</b>	<b>75</b>
4.1 O caso de estudo da Cisco Portugal	75
4.2 Objetivos, Variáveis e Hipóteses	77
<b>5. TRABALHO DE CAMPO</b>	<b>79</b>
5.1 Instrumentos	79
5.1.1 Inquérito “Job Satisfaction Survey” (JSS)	79
5.1.2 Entrevista CEO Cisco Portugal	83
5.2 Procedimento	84
5.3 Amostra	85

<b>6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>87</b>
6.1. Resultados	87
6.2. Análise e reflexão	106
<b>PARTE III: CONCLUSÃO</b>	<b>108</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>113</b>
1. Anexo A	113
2. Anexo b	116
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>125</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Esquema 1- Relação das variáveis e hipóteses	78
Gráfico 1 – Geração dos inquiridos	86
Gráfico 2 – “Estou satisfeito com a liderança na minha organização”	88
Gráfico 3 – “Recomendaria para trabalhar a Cisco Portugal a um amigo”	88
Gráfico 4 – Média de respostas da dimensão “Pagamento”	90
Gráfico 5 – Média de respostas da dimensão “Promoções”	91
Gráfico 6 – Média de respostas da dimensão “Supervisão”	92
Gráfico 7– Média de respostas da dimensão “ <i>Fringe Benefits</i> ”	93
Gráfico 8– Média de respostas da dimensão “Recompensas Contingentes”	93
Gráfico 9– Média de respostas da dimensão “Condições Operativas”	94
Gráfico 10– Média de respostas da dimensão “Colaboradores”	95
Gráfico 11– Média de respostas da dimensão “Natureza do Trabalho”	95
Gráfico 12– Média de respostas da dimensão “Comunicação”	96
Gráfico 13– Média de respostas da dimensão “Espaço de Trabalho”	97

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Dimensões do “ <i>Job Satisfaction Survey</i> ” (Spector, 1985)	82
Tabela 2- Dimensão do Espaço de Trabalho	82
Tabela 3 – Questões da Liderança e Recomendação	83
Tabela 4 – Questões da entrevista ao CEO	84
Tabela 5 – Perfil dos inquiridos	85
Tabela 6 – Coeficientes de consistência interna do inquérito	87
Tabela 7 – Média e Desvio padrão das dimensões da satisfação	90
Tabela 8 – Média e Desvio padrão das últimas duas questões do inquérito	97
Tabela 9 – Correlação de Pearson da Satisfação no Trabalho e as Instalações Organizacionais	99
Tabela 10 – Test t do Género e a Satisfação no Trabalho	99
Tabela 11 – Correlação de Pearson da Idade & Satisfação no Trabalho	100

Tabela 12 – Correlação de Pearson da Idade com a dimensão “Natureza do trabalho”	101
Tabela 13 – Test t do Género e a dimensão “Espaço de Trabalho”	101
Tabela 14 – Correlação de Pearson da Idade & Instalações	102
Tabela 15 – Correlação de Pearson da Satisfação no trabalho e a Liderança	103
Tabela 16 – Correlação de Pearson da Satisfação no trabalho e Recomendação	104
Tabela 17 – Coeficiente de Alpah e Correlação de Pearson entre as questões 1 e 21	104
Tabela 18 – Coeficiente de Alpah e Correlação de Pearson entre as questões 3 e 33	105
Tabela 19 – Coeficiente de Alpah e Correlação de Pearson entre as questões 7 e 27	105

## INTRODUÇÃO

A presente investigação incide sobre a temática do impacto das instalações físicas dos escritórios, na satisfação e produtividade dos trabalhadores e consequentemente no sucesso das organizações. Terei como base o caso de estudo da empresa Cisco Portugal, focado no bem-estar, satisfação e produtividade dos colaboradores.

A pertinência deste estudo passa por incentivar os presentes e futuros arquitetos, bem como as próprias organizações, a focarem-se no bem-estar dos trabalhadores para que os espaços de trabalho sejam adequados e influenciadores positivos na satisfação e por conseguinte na produtividade. Aqui é elementar também a gestão das organizações na medida em que contemplem, no dia-a-dia nos escritórios, as necessidades básicas dos trabalhadores e igualmente elementos impulsionadores do aumento dos níveis de satisfação e motivação dos profissionais.

Segundo este raciocínio, com esta investigação, pretende-se: (1) analisar se o espaço de trabalho é influenciador do bem-estar, satisfação e produtividade dos colaboradores; (2) perceber o impacto do processo de comunicação entre os espaços de trabalho e as pessoas que irão habitar esses mesmos espaços; (3) identificar as necessidades humanas como primordiais nos projetos arquitetónicos, com o apoio dos próprios trabalhadores, tornando assim os espaços de trabalho propícios a produzir e transformar a energia humana; (4) identificar aspetos a ter em conta na conceção dos espaços de trabalho; (5) averiguar o papel da liderança na contínua construção desta satisfação, motivação e produtividade dos colaboradores.

Para chegar aos objetivos apresentados procurámos dar resposta à seguinte questão de investigação: *Como as instalações físicas das organizações têm influência na satisfação e produtividade dos trabalhadores e assim na concretização dos objetivos organizacionais?*

Para encontrar respostas faremos uma revisão de literatura para perceber o impacto do espaço de trabalho no ser humano e que aspetos a ter em conta na conceção das instalações físicas das organizações. O levantamento da literatura, mostra-nos que nos dias de hoje, a arquitetura diz muito acerca de uma empresa. No entanto, algumas organizações

ainda consideram os espaços físicos dos escritórios como algo secundário, sendo um custo que pode ser minimizado. Daí que uma boa parte destes espaços sejam cada vez mais reduzidos com esta finalidade de economizar. O resultado, será à partida, projetos pobres ou mal concebidos, que resultam em ambientes igualmente despojados e que terá consequências nos profissionais e naturalmente nos objetivos organizacionais. O antes da conceção deve ser marcado por aspectos essenciais como ter em consideração as atividades quotidianas dos futuros usuários. Não existe, à priori, uma arquitetura ideal, esta antes revela-se a partir da análise das necessidades da organização. Sendo aqui o papel do arquiteto de extrema relevância na compreensão e conceção de ambientes adequados.

A metodologia desta dissertação é, portanto, um estudo de caso. Em tempos instáveis de uma crise pandémica, a Cisco Portugal ganhou prémios como o melhor lugar para trabalhar em Portugal, onde o conteúdo empírico desta investigação também nos esclarecerá do mérito deste prémio.

Do ponto de vista empírico, foram avaliados os níveis de satisfação dos trabalhadores da empresa Cisco Portugal, através de um inquérito designado de “*Job Satisfaction Survey*”, desenvolvido por Paul E. Spector (1985), e ainda para avaliar as premissas da satisfação da empresa e os objetivos da mesma, foi realizada uma entrevista ao CEO da Cisco Portugal, Miguel Almeida.

Nesta investigação não pretendo colocar em causa algumas soluções arquitetónicas, mas sim obter um conjunto de análises detalhadas que mostrem como o processo arquitetónico e o seu resultado final podem influenciar o bom ambiente de trabalho, bem como um eficaz planeamento para o bom funcionamento e sucesso das organizações. O objetivo é então identificar como a arquitetura pode ser um instrumento para o bom funcionamento de uma organização, assim como identificar e dar prioridade às necessidades dos futuros usuários na conceção dos espaços de trabalho, e ainda perceber o papel de uma liderança eficaz e alinhada com estes princípios pertinentes.

Esta dissertação encontra-se dividida em três partes fundamentais. A parte I diz respeito ao enquadramento teórico, que se divide ainda em três fases fundamentais: uma primeira relacionada com a arquitetura, com uma breve explicação da sua evolução e a sua ligação com o tema dos espaços de trabalho, uma segunda fase acerca da ergonomia e o seu impacto nas organizações e inevitavelmente no ser humano, por fim, uma última fase

mais geral sobre os profissionais e o espaço de trabalho, onde também se abordará temas indispensáveis como os recursos humanos e a liderança.

A parte II descreve a metodologia que foi utilizada neste estudo, nomeadamente a apresentação do caso de estudo, as hipóteses levantadas, os instrumentos utilizados como estratégia de investigação e ainda a reflexão e análise dos elementos.

Por último, a parte III sintetiza toda a presente investigação e apresenta as conclusões da mesma. Algumas limitações à investigação que foram surgindo e ainda propostas para aumentar os estudos relacionados com este tema dos espaços de trabalho, são igualmente apresentadas.

# PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

## 1. ARQUITETURA COMO COMUNICAÇÃO

### 1.1 A arquitetura como meio de comunicação

Uma boa liderança e gestão são de facto indispensáveis para a concretização dos objetivos organizacionais, contudo existe um elemento que pode ser também crucial para os resultados finais e que deve estar alinhado com a estratégia, missão e cultura das organizações. Falo então das instalações físicas, tanto interiores como exteriores, e a sua dinâmica funcional.

De um ponto de vista mais amplo, a arquitetura é a arte e a ciência de criar as estruturas materiais existentes nas nossas vidas. Essas mesmas obras abrem uma série de possibilidades, como por exemplo encontros e conexões interessantes (Ingles, 2020).

Para Vitruvius (2006) na arquitetura, tal como em todas as outras coisas, verifica-se a existência de duas realidades: o significado, e o significante. O significado é aquilo de que se fala, ou seja a proposta. O significante vai ser o resultado da lógica dos conceitos. O arquiteto deve-se basear então em ambas para o seu trabalho, no significado e no significante. Desta forma, Vitruvius (2006) antecipa dois mil anos antes um modelo que viria a ser fundamental para a epistemologia das várias ciências, esta questão da interação entre o significado e o significante.

Já a ciência do arquiteto contempla várias disciplinas e vários saberes, sendo que a sua dinâmica nasce da prática e da teoria. A prática resulta na contínua preparação e exercitação da experiência, ou seja a experiência que é adquirida pelo arquiteto durante as suas fases de construção. Por outro lado, a teoria é aquilo que pode explicar e demonstrar o resultado do trabalho, incluindo então o engenho e a racionalidade, e que se vai interligar com a parte prática ao longo do tempo, isto é com as aprendizagens.

A arquitetura é uma das formas mais antigas de manifestação da cultura humana e que nos tem ensinado a importância dos espaços construídos terem por base as necessidades e aspirações humanas (Schweizer, 1997). Constitui um meio de comunicação do Homem, transmitindo muitas das suas ambições e emoções individuais, mas também

da vida coletiva. A arquitetura consegue mexer com todos os nossos sentidos, as nossas relações e também a recepção acerca daquilo que nos rodeia. É um tipo de linguagem silenciosa, mas de caráter universal, que mostra um reflexo da história e da cultura das civilizações. Mesmo com as mudanças tecnológicas e sociais, que tirou um pouco da arte nesta área, isso não lhe retira o conhecimento e a informação acerca do mundo, da evolução dos seres humanos (Tavares et al., 2014).

Tendemos, muitas vezes, a observar a arquitetura como uma infraestrutura cujo papel inicia-se no conforto e proteção do Homem, no entanto esta vai muito mais além das nossas experiências e da vida coletiva. Tal como a primeira impressão quando conhecemos uma pessoa, também a arquitetura atrai o nosso olhar e criamos uma experiência inicial, que pode igualmente gerar expectativas (Tavares et al., 2014). Uma vez que tenhamos avaliado um espaço como convidativo e agradável, ou exatamente o oposto, dificilmente vamos alterar este primeiro julgamento (Pallasmaa, 2012).

Existe ainda uma grande flexibilidade ao nível das interpretações, pois cada indivíduo compreende o espaço de maneira diferente. É então importante na arquitetura, a sua capacidade de comunicar, de informar, de estimular os sentidos, emocionar e até fazer os indivíduos se questionarem (Tavares et al., 2014).

O ato de comunicar é algo inerente ao Homem e quando o fazemos estamos a tentar partilhar e enviar alguma informação. A arquitetura comunica através da sua ornamentação construída pelo ser humano, e que posteriormente incorpora os aspetos urbanos como os prédios, as casas e os monumentos que interagem com a sociedade em geral. Não deixa assim de ser uma comunicação silenciosa, uma linguagem que estrutura o nosso universo físico e que está bem presente no nosso quotidiano.

Qualquer edifício é construído para uma função específica e que dá, de certa forma, um significado à sociedade. As igrejas, por exemplo, simbolizam religiosidade, as escolas associam-se à educação e as casas ao abrigo e proteção.

O arquiteto cria e envia mensagens dentro de um determinado contexto temporal e espacial, suscitando emoções e estimulando a razão na mente dos indivíduos uma vez que a arquitetura afeta, todos os dias, a sua envolvente. Desta forma, a arquitetura não deve ser analisada apenas visualmente sendo que ela estimula todos os nossos outros sentidos (a audição, o olfato e o tato), provocando emoções e sentimentos.

A reconhecida designer de interiores Ilse Crawford (2020), defende que os próprios materiais “falam”, conseguem despertar os sentidos e nomeadamente criar memórias na nossa mente. Sendo que a arquitetura e o design funcionam então como ferramentas básicas para acentuar a nossa Humanidade. Referindo ainda que, é visível como as pessoas se comportam de maneira diferente consoante o lugar em que se encontram.

Porém, o poder da arquitetura está na sua capacidade de reforçar e sentir a existência do real, e um pouco da sua dimensão imaginativa que emerge deste sentido da realidade. Por conseguinte, não julgamos os ambientes apenas através dos nossos sentidos, também os testamos e avaliamos com base na nossa capacidade de imaginação. Daí que espaços confortáveis e convidativos inspirem o nosso imaginário inconsciente, os nossos devaneios e fantasias. Consequentemente, o pensamento profundo ocorre muitas vezes no sentido protetor da arquitetura, no “berço da casa”, não num local desconhecido e desprotegido. Sem esta ligação entre a realidade material e a realidade imaginária, as obras arquitetónicas tornam-se apenas superficiais ou apenas sentimentais, respetivamente. Somos ensinados a observar e avaliar os espaços arquitetónicos e os ambientes segundo as nossas entidades estéticas e visuais. No entanto, o ambiente envolvente desse local é muitas vezes mais poderoso e decisivo na atitude final em relação a esse espaço (Pallasmaa, 2012).

O autor Carlos José Barracho (1989) defende que toda a atividade humana é compreendida pela relação das pessoas e do meio ambiente. Pois, é este mesmo meio ambiente que vai ser fundamental para o desenvolvimento do Homem. O conceito de espaço tornou-se uma matéria relevante ao longo do tempo dentro da Psicologia Social. Sendo que, o objetivo é defender e analisar que todo o sistema de interação na vida do Homem é bastante marcado pelo contexto espacial. Assim, os locais domiciliários, os locais de trabalho, a urbanização, a circulação nas ruas, entre outros, constituem-se fatores ilimitados para o estudo das relações que o Homem estabelece com o seu meio circundante.

No entanto, a verdadeira essência da arquitetura não está nos edifícios, ou seja nos objetos físicos em si, mas antes no seu papel de enquadramento através do qual o mundo é visto, como meio de experienciar e como resposta à condição humana. Os edifícios são de facto instrumentos mentais e não apenas objetos físicos estetizados (Tavares et al., 2014).

A autora Pallasmaa (2012) dá-nos o exemplo da escadaria de Michelangelo, na Biblioteca Medicea Laurenziana de Florença, que liberta um sentimento de tristeza e melancolia sendo que não é propriamente pela sua funcionalidade e utilidade. Ou seja, isto

não significa que os edifícios de Michelangelo revelem propriamente sentimentos de melancolia, mas são antes edifícios de grande tristeza profunda para o observador, ou mais precisamente somos confrontados com a nossa própria melancolia.

A música, é uma arte capaz de nos levar às lágrimas, sendo evidente o poder emotivo inerente à arte, como por exemplo a capacidade de projetar emoções em estruturas abstratamente simbólicas. Igualmente, à medida que vamos entrando num espaço, esse mesmo espaço entra em nós e ocorre uma fusão entre o sujeito e o objeto. Da mesma forma, ainda que não muito conscientemente, captamos fatores meteorológicos que condicionam a nossa disposição e intencionalidades. Por outro lado, o cinema é a forma de arte mais próxima da arquitetura, não apenas pela sua estrutura temporal e espacial, mas principalmente porque integram espaços vividos e medeiam imagens da vida. Tanto o cinema como a arquitetura criam quadros de vida, situações de interação humana, e horizontes para a compreensão dos acontecimentos do Homem e do mundo. A grande diferença é que a arquitetura permite eternizar imagens em matéria física, enquanto as imagens da cinematografia são passadas apenas numa tela, não tendo um significado experimental decisivo (Pallasma, 2012).

A arquitetura é, como muitas obras artísticas, um produto de colaboração. Não apenas uma colaboração no seu sentido óbvio, mas também com outros artistas e arquitetos os que já partiram deste mundo e os que cá estão. Tal como os outros modos de arte, a arquitetura torna visível a forma como o mundo realmente nos toca. É como uma mediadora entre os mundos experienciais exteriores e interiores, sendo assim um conjunto de realidades humanas vivenciadas (Pallasma, 2012).

A arquitetura transforma ao ponto de moldar e criar um padrão de identificação. No Brasil por exemplo, dominam as favelas e os grandes aglomerados, uma expressão de arquitetura horizontal. Por outro lado, nos Estados Unidos e em Taiwan predomina a arquitetura vertical, sendo uma espécie de personificação do poder. A identidade é algo bastante presente na arquitetura, estando ligada a questões estéticas que dependem das práticas quotidianas e que se relacionam com a paisagem envolvente. Quando conseguimos descrever um edifício verbalmente, significa que este é uma referência com uma grande identidade. Outro exemplo, é a civilização grega na qual se acreditava que depois da morte vinha a eternidade, ou seja que a vida na terra era meramente passageira. Como resultado disso, os templos estavam destinados a essa eternidade e eram construídos com materiais

estáveis como a pedra, ao invés das casas e vilas que eram construídos com materiais mais frágeis como as fibras vegetais (Tavares et al., 2014).

Daqui resulta que a arquitetura sempre esteve relacionada com o desenvolvimento das civilizações, criando marcos históricos, detentora de detalhes estéticos que comunicam essa passagem do tempo. Ao longo do tempo, as sociedades têm vindo a apresentar mudanças que se refletiram em modificações na arquitetura, surgimento de novos estilos e até escolas de arquitetura (Tavares et al., 2014).

Uma grande mudança foi na Revolução Industrial onde ocorreram alterações nos padrões de vida da sociedade, juntamente com a vinda de outros problemas. Como exemplo de obra arquitetónica que procurou a forma técnica, racional e materialista desta altura, foi a Torre Eiffel, em Paris, que ainda hoje simboliza a renovação, com novos métodos de materiais e construção (Tavares et al., 2014).

Ao longo do tempo observam-se também mudanças no sentido da função e significado da arquitetura, devido às transformações tecnológicas e sociais nas sociedades. A globalização e aumento no consumo em todo o mundo, foi provocado pelo crescimento da população, mas principalmente pelo acumular de capital das organizações. Para corresponder a estas sociedades de consumo, o Homem tira partido do meio ambiente, uma vez que tudo o que este desenvolve provém da natureza. Tais mudanças foram também visíveis na arquitetura atual, onde esta perdeu um pouco do seu sentido de arte e meio de comunicação, para ter muitas vezes um papel de superficialidade, sendo símbolo de poder e riqueza neste capitalismo (Tavares et al., 2014).

Cada época e cada edifício têm uma determinada velocidade. Existem por isso edifícios mais silenciosos com as suas características e edifícios mais agitados como se corresse contra o tempo (Pallasmaa 2012). Pallasmaa (2012) defende que, estes nossos ambientes contemporâneos, muito tecnológicos, não transmitem propriamente vestígios do tempo e da história. Eles estão cobertos de uma atmosfera de alienação, de stress, de distanciamento e de falta de empatia. A arquitetura necessita de dispositivos que expressem sinais de vida e de tempo.

O verdadeiro poder da arquitetura está então na sua capacidade de nos mudar, de nos tornar melhores abrindo caminho e libertando a nossa visão do mundo. A relação entre o ocupante e o arquiteto não é pensada em termos pessoais ou íntimos, no entanto esta interação resulta de generosidade e confiança. Quando um edifício está finalizado é suposto

que os indivíduos o frequentem livremente, e independentemente dos seus destinos finais. Como se o arquiteto pegasse na mão do ocupante e o levasse a conhecer a situação existencial específica daquele tempo e lugar real. A arquitetura oferece um enorme campo aberto onde habitam estímulos, percepções, associações, sentimentos e pensamentos. Um edifício significativo não propõe nada em concreto, ele inspira-nos a ver, a sentir e a pensar por nós próprios (Pallasmaa 2012).

Em suma, a arquitetura tem influência física e psicológica sob nós, o que fazemos, a forma como interagimos com o espaço e como desenvolvemos os nossos relacionamentos. Como vimos, constitui-se como um meio de interação e comunicação, fazendo-nos pertencer a um determinado grupo ao partilharmos com este comportamentos, maneiras de pensar e atitudes. Trata-se de um meio de comunicação, não apenas estético sendo que afeta os nossos sentidos, os nossos relacionamentos interpessoais e a forma como encaramos o mundo. Constitui-se também como uma espécie de linguagem universal, praticada por todas as civilizações. Contudo, a arquitetura reflete a realidade das sociedades, não deixando de atender ao Homem (Tavares et al., 2014).

## 1.2 Impacto do pós-guerra na arquitetura atual

A reconstrução do pós-guerra levou a um período de necessidade de desenvolvimento económico e social que se manifestou nos anos 40 na América e nos anos 50 no continente europeu. Posteriormente, observou-se a continuação de um grande desenvolvimento onde se verifica a transferência das pessoas da agricultura para a indústria, o crescimento do sector terciário, mudanças na composição demográfica e consequentemente alterações nos modos de vida. Por toda a parte, surge a necessidade de um planeamento territorial mais organizado e métodos da teoria arquitetónica moderna. Os arquitetos modernos deparam-se, pela primeira vez, com a projeção bastante elevada de empreendimentos de grande escala (Benévolo 1985).

A arquitetura moderna, que nasce após a Primeira Guerra Mundial, caracteriza-se assim pela construção de um grande número de novas cidades, bairros e edifícios, que consequentemente alteraram bastante toda a fisionomia dos centros urbanos e das periferias (Benévolo 1985).

Um dos princípios básicos era renovar a arquitetura de forma a rejeitar os princípios vigentes na arquitetura até então. Ou seja, a primeira e mais clara característica da arquitetura moderna era a rejeição de todo o repertório existente no passado. Nesta nova arquitetura, conceber projetos sem ornamentos tornou-se um desafio constante. Também a ideia de determinados conceitos terem maior impacto nessa arquitetura como a industrialização, a economia, o design e o ambiente. O resultado foi então a construção de uma visão do arquiteto ligado à modernidade, com uma perspetiva um pouco iluminista (Benévolo 1985).

Isso traz um momento em que a arquitetura está ligada às inovações inerentes à Revolução Industrial e ainda a diversas propostas urbanísticas e sociais, sendo que um bom arquiteto carrega o peso de ser responsável pela correta construção do ambiente onde habita o Homem. O moderno torna-se assim mais ligado a causas sociais do que a questões estéticas, levando até os problemas estéticos para um nível secundário. Isto levou também a uma redefinição do papel da arte na sociedade, neste período do século XX e que fizeram surgir novos caminhos para esta estética do futuro (Coelho, 2007).

A arquitetura moderna, pode ser caracterizada pela presença de três grandes mestres: Le Corbusier, Gropius e Mies van der Rohe. Os três tiveram uma ação de primeiro plano até aos seus últimos anos de vida, sendo que deixaram um grande vazio na arquitetura desde o seu desaparecimento até aos dias de hoje (Benévolo 1985).

O objetivo de Corbusier sempre foi muito claro: não era a quebra abrupta da forma dos edifícios no quadro das cidades tradicionais, mas a invenção de cidades diferentes, independentemente dos padrões definidos no passado. O trabalho de Corbusier é composto pela grande *“eloquência das formas plásticas, os jogos de referências simbólicas e históricas, a riqueza das invenções, a maravilhosa facilidade e felicidade do arranjo visual”* (Benévolo, 1985), que só mostravam o quão este era apaixonado pela sua atividade. Este arquiteto defendia também que todos os edifícios deveriam ser brancos, sem qualquer intenção de ornamentação (Benévolo 1985).

Gropius fundou a Bauhaus, em 1919, por sentir necessário desenvolver um novo conceito de arquitetura com base numa escola onde se trabalha não para excluir, mas antes para aceitar e relacionar o grande número de experiências em curso. A Bauhaus, é um exemplo de uma grande escola de design, artes plásticas e arquitetura. Esta foi uma das maiores e mais importantes referências do papel do modernismo. As máquinas começavam a ganhar a sua importância e o desenho de produtos passou a ter um lugar de destaque. O objetivo fundamental da Bauhaus era unir artes, artesanato e tecnologia (Coelho, 2007). Um século após a abertura e representação da Bauhaus, é possível caracterizar a arquitetura moderna como uma experiência real que se verificou um pouco por todo o mundo (Benévolo, 1985).

Já Mies defende a capacidade do arquiteto para coordenar e controlar, com rigor e lógica, todos os processos inerentes à construção de um edifício e variar apenas o que corresponder às novas exigências de cada caso. A ideia não é interpretar situações humanas que são irredutíveis aos termos arquitetónicos, mas fazer construções simples e racionais, que assumam o valor de eloquentes confirmações da confiança na razão (Benévolo, 1985). Mies procurou então sempre um lado mais racional na abordagem da arquitetura. A sua conceção passava pelo pensamento das necessidades impostas pelos lugares, e uma visão mais direcionada para o minimalismo (Coelho, 2007).

Os três mestres, cada um no seu campo, apresentam um efeito ao longo do tempo de trabalho contra a corrente vigente até então. Iniciaram uma disputa contra a arquitetura

tradicional, sujeita à imitação dos estilos históricos e a arquitetura de vanguarda, querendo assim acentuar a liberdade das opções artísticas. Ou seja, um trabalho com o objetivo de formar uma nova arquitetura, com base numa nova escala de valores (Benévolo, 1985).

Esta arquitetura moderna vem reforçar a presença autónoma dos objetos arquitetados, como se eles falassem por si com todo o seu prestígio, sem qualquer análise racional. Esta evolução é importante, na medida em que se consegue essa desconexão da arquitetura com um raciocínio lógico. Este movimento moderno iniciou-se também com o objetivo de vencer as discriminações resultantes da gestão urbana tradicional e interpretar as necessidades dos cidadãos (Benévolo, 1985).

Os anos 60 marcaram um ponto de viragem para a “modernização” apoiada fortemente na industrialização. Surgem por exemplo, grandes empreendimentos turísticos, edifícios de serviços, ou seja uma intervenção na escala urbana. Nos edifícios de serviços é aplicada uma construção onde se aposta fortemente na tecnologia, surgindo assim os primeiros grandes edifícios em altura, como é o caso em Lisboa do Sheraton-Imaviz (Tostões, 2004).

Posteriormente, na primeira metade dos anos 70 acentuam-se alguns factos relevantes para a arquitetura: os efeitos acumulados do grande desenvolvimento que se revelam perigosos pela forma de produção e de consumo. Efeitos esses que são por exemplo a poluição do ambiente, o desperdício dos recursos não renováveis e a ingovernabilidade dos grandes sistemas. Também efeitos ao nível do desenvolvimento das tecnologias, que claro, influenciaria a arquitetura. Um conjunto de inovações que viria a despoletar a sociedade da informação, transformando radicalmente o mundo em que se vivia. Consequentemente, circunstâncias diferentes daquelas que se vivia no início da arquitetura moderna, como uma grande ênfase nos serviços, em substituição da simples indústria, a relevância das grandes dimensões, em consequência de elevados bens de consumo e instrumentos de trabalho. Ou seja, no passado deu-se a transferência da população ativa do campo para a indústria e mais tarde da indústria para os serviços. Uma maior migração também do campo para a cidade, sobretudo nas capitais políticas e um ritmo de crescimento alucinante nos meios de comunicação (Tostões, 2004).

A procura das tecnologias adequadas para a construção levou a uma oportunidade de reavaliação dos métodos de construção até aí utilizados. Mesmo que uma população não cresça mais são inevitáveis as transformações no estilo de vida, a mobilidade interna e os

desenvolvimentos económicos, que conseqüentemente exigem um aumento e alterações nas construções (Tostões, 2004).

Assim, a arquitetura produzida durante grande parte do século XX é caracterizada pela arquitetura moderna, sendo esta um conjunto de movimentos e escolas arquitetónicas, inserida num certo contexto artístico e cultura do modernismo. Esta arquitetura moderna do século XX surge então de uma série de possibilidades técnicas e expressivas da altura. De salientar, a sua relação com a natureza, em que se utilizava, por exemplo, pedras nas paredes exteriores e por vezes até interiores, vegetação como elementos de integração e ainda conexões harmoniosas entre o mundo cultural e natural. Mas também uma diversidade de técnicas, resultando numa arquitetura muito projetada, com base em betão, ferro e vidro (Coelho, 2007).

Segundo Botton (2009), os engenheiros obtiveram o seu reconhecimento apenas no final do século XVIII, mas rapidamente ascenderam a um lugar importante na construção dos edifícios da Revolução Industrial. Uma dominação incrível das tecnologias do ferro, do aço, do vidro laminado e do cimento que levaram a extraordinárias construções de edifícios, pontes, caminhos de ferro, aquedutos, etc.

Os princípios da engenharia vieram alterar um pouco os princípios da arquitetura. No entanto, uma grande maioria dos arquitetos do século XIX percebeu que os engenheiros podiam ser uma chave fundamental, pois estes tinham algo que eles não tinham que era a certeza na execução de algo. A base de trabalho dos engenheiros assenta na avaliação do bom senso dos projetos. Conseguiram assim, declarar se uma estrutura era capaz de desempenhar as suas funções mecânicas de forma eficiente (Botton, 2009).

Tostões (2004) defende também que, após o século XIX, a arquitetura começou a ganhar uma dimensão mais estrutural e material. Tal revelava-se principalmente nas obras pioneiras dos engenheiros, realizadas inicialmente em ferro, que influenciou a arquitetura no geral. Esta “arquitetura de engenheiros”, como se passou a designar, defendia a contínua noção da forma mas acrescentava a necessidade de ter em conta o material no qual se construía as obras.

As transformações nas construções no século XX decorreram principalmente destas influências nos processos técnicos, onde existia um desenvolvimento dos materiais de construção e um aperfeiçoamento dos sistemas de construção. Por exemplo, as diferenças climáticas tiveram o seu impacto na medida em que os equipamentos e materiais foram

desenvolvidos para moderar o efeito das condições externas no interior dos edifícios. Da mesma forma, a utilização do elevador constituiu um elemento de mudança económica e social, no sentido em que era um acompanhamento do crescimento das cidades. A crescente industrialização e o desenvolvimento de diversos dispositivos de segurança, como os elevadores, atrás mencionados, evoluíram ao ponto de a partir do século XX o sistema de um edifício representar quase metade do seu custo total, com o objetivo de aumentar o bem-estar dos habitantes (Tostões, 2004).

O conforto real foi também possível com estas evoluções nas técnicas e modelos de construção. Podemos dizer que estes avanços foram capazes de responder às novas necessidades das populações e até transformar os hábitos e estilos de vida (Tostões, 2004).

O grande progresso no que diz respeito aos materiais foi, sem dúvida, o ferro, o aço e o betão armado. Estes três permitiram o desenvolvimento de novas formas de construir, que por sua vez respondiam, a novas necessidades do mundo moderno. Quando Le Corbusier afirmou, em 1923, que *“a casa é uma máquina de habitar”*, este reconhecia o princípio estético das habitações, assim como o seu lado de admiração pela engenharia, sendo bastante relevante a integração dos sistemas na construção moderna (Tostões, 2004).

No início dos anos 90, a cultura portuguesa e o resto da cultura ocidental, vivia então esta dicotomia entre os valores artísticos presentes na arquitetura e o lado da eficácia da engenharia, e os materiais e sistemas de construção (Tostões, 2004)..

O ciclo do betão armado e todas as suas possibilidades estruturais surge a partir dos anos 20, coincidindo com o estilo modernista. Rompendo assim, com os sistemas de construção do século XIX. O novo sistema construtivo do betão armado começava então a ganhar forma com os arquitetos que passavam a reconhecer este como uma mudança bastante significativa. A utilização deste novo material foi bastante crescente, ao ponto das tradicionais construções em alvenaria, aço ou madeira serem substancialmente reduzidas. O empenho técnico de muitos engenheiros e construtores possibilitou este crescimento do betão armado na arquitetura (Tostões, 2004).

Com o pós-guerra, os processos de industrialização levam, do mesmo modo, a um crescimento do sector da construção, sendo que a criação do Laboratório Nacional de Engenharia Civil (LNEC), em Lisboa, constituiu um sinal evidente. Um outro acontecimento relevante foi o Congresso da Indústria Portuguesa, onde foi abordada a questão da necessidade de um desenvolvimento da investigação com base no

reconhecimento da ciência e das técnicas para a melhoria das condições de vida das pessoas. A investigação começava assim a ser vista como dever social, sendo aqui o LNEC bastante importante como instituição responsável (Tostões, 2004).

Em suma, a arquitetura moderna nasce então da combinação entre a investigação científica e tecnológica e da radicalização da componente artística. Foi graças à arquitetura moderna que se começou a observar uma “desdramatização” das opções arquitetónicas, uma maior leveza nas polémicas e, principalmente, uma maior aproximação da arquitetura relacionada com as atividades próprias da vida individual e as da vida social (Tostões, 2004).

Os mestres da arquitetura moderna, Le Corbusier, Gropius, Mies van der Rohe, entre muitos outros, recusaram-se a ser artistas ou técnicos no sentido tradicional, mas antes uma associação perfeita entre a liberdade do artista com a objetividade e o tom simples técnico (Benévolo, 1985). As transformações ao nível dos sistemas de construções, como a grande utilização do betão, proporcionaram também a realização de construções mais ousadas por todo o mundo (Tostões, 2004).

### 1.3 O impacto da arquitetura atual

Os edifícios estão-se a tornar como gigantes *smartphones*, cada vez mais inteligentes, mais intuitivos e mais conectados com o exterior. Superfícies tácteis, paredes que se iluminam automaticamente, pisos que se tornam um controlo remoto e ladrilhos que recarregam energia e purificam o ar. Estas mesmas transformações resultam do rápido crescimento das tecnologias, principalmente do acesso à internet. São estes produtos que se tornam opções aliciantes e interessantes para as novas construções (Quesada, 2014).

As tecnologias estão mais flexíveis e adaptadas às necessidades de cada indivíduo. Neste sentido, é importante um carácter intuitivo e um design sem complexidades, por forma a que os usuários tirem partido das tecnologias nas construções com a mesma facilidade com que usam um *smartphone* (Quesada, 2014).

As estratégias passam cada vez mais não só por aquilo que é tecnicamente possível, mas que seja também humanamente compreensível. Se no passado era dado mais ênfase à funcionalidade, hoje o design desempenha também um papel muito importante. O caminho das construções inteligentes está assim num ambiente onde não existem barreiras entre a decoração e os aparelhos eléctricos que nos torna a vida mais fácil (Quesada, 2014).

A emergência das novas tecnologias também trouxeram novas prioridades para as organizações e o aumento das expectativas dos trabalhadores (Finch, 2009). Os estudos indicam que, hoje em dia, passamos 87% da nossa vida dentro de edifícios, o que é algo bastante relevante para a vida do ser humano. É por isso essencial que o arquiteto, quando projeta qualquer edifício, analise bem sobre o que vai “expressar”, para quem se vai dirigir e qual a finalidade (Tavares, 2014).

O impacto demográfico e as alterações climáticas estão também a mudar as preferências dos consumidores no geral, desenvolvendo ferramentas que economizem energia e não ofereçam apenas entretenimento (Quesada, 2014). Isto resulta em mudanças na sociedade que tem exigido modificações que estejam em harmonia com as questões ambientais e conseqüentemente com o desenvolvimento sustentável (Schweizer, 1997). Schweizer (1997) defende que a educação merece um importante pois é aqui que se nota uma maior regressão humana, uma vez que deve preparar o Homem para o convívio democrático e para a sua sobrevivência (Schweizer, 1997).

Na arquitetura existe quase uma obsessão em agradar a toda a gente quando se está a projetar, isto porque o essencial é de facto servir um conjunto de propósitos no final. Aquilo que de facto um edifício pode ser e fazer, ampliou a forma como as pessoas veem a arquitetura. Cada arquiteto deve colocar-se numa perspetiva que lhe permita perceber aquilo que ia achar da obra se a visse/habitasse. É essencial criar uma arquitetura que se dirija para um caminho onde “habitam” mais possibilidades, ou seja um caminho pouco explorado onde existam oportunidades para inovar (Ingles, 2020).

Hoje em dia, é possível e importante, tornar aquilo que são simples estruturas (edifícios, pontes, estradas, etc) em obras com impactos positivos social e ambientalmente. Ou seja, tornar a arquitetura com as suas necessidades e utilidades, em oportunidades e inovações positivas para a sociedade (Ingles, 2020).

## 1.4 Projeção e otimização dos espaços de trabalho

O termo da arquitetura no campo do estudo das organizações é algo que deixou de ser apenas inovação. Este termo consiste na conceção de um espaço onde se realiza a construção, estética e funcionalidade, com áreas destinadas a acolher funções e/ou necessidades humanas (Tavares et al., 2014).

A boa imagem de uma empresa é também o resultado da sua componente harmoniosa desde, por exemplo, a fachada à exposição dos produtos. O importante é que esse resultado tenha uma base, um grande planeamento que permita otimizar o seu espaço, adequar as organizações aos trabalhadores e clientes e tornar-se uma referência ao nível da competição. Ou seja, não ser apenas uma arquitetura como resultado de grandes estratégias de mercado, envolvida na promoção de identidades empresariais (Tavares, 2014). É essencial também que as organizações tenham em atenção as necessidades e aspirações humanas, ao invés de apenas ajustar as pessoas aos objetivos organizacionais (Schweizer, 1997).

Para Schweizer (1997), a arquitetura organizacional para além de ser uma arte é também uma ciência que permite fazer desses espaços uma expressão da história do Homem. Esta requer técnica, no sentido de ser importante todo o conhecimento instrumental para uma construção operacional das organizações. O fundamental está em projetar arquiteturas organizacionais que complementem as necessidades humanas e não ao contrário, como é comum acontecer. Isto porque o trabalho que é gerado em qualquer organização o resultado do contributo dos seus colaboradores e por isso a eles deveria estar direcionada a atenção. Assim, na conceção e projeção de qualquer estrutura organizacional o objetivo fulcral deverá ser o de adequar as pessoas ao trabalho que ali irão exercer. No entanto, aqueles que projetam as organizações, têm por base conceitos de organogramas formais e um processo ao qual as unidades de trabalho estão dependentes. Desta forma, não existe à priori uma identificação das pessoas que irão realmente atuar nessas estruturas, as suas personalidades, relações, compromissos com os objetivos organizacionais e fatores que estão relacionados com o desempenho humano.

Schweizer (1997) defende ainda que se planeava e construíam muitas obras físicas no mundo, porém não se planeava ouvindo a perspetiva das pessoas. O planeamento com atenção às pessoas na organização é designadamente ouvir os envolvidos na discussão de

assuntos relevantes e na tomada de decisões. O autor defende assim os projetos e concepções centrados nas condições ambientais e nas pessoas como requisitos básicos nas organizações. No entanto, os projetos têm maioritariamente foco nas relações de custo-benefício económico e a simples construção de elementos físicos rentáveis. Para fortalecer a condição das organizações e do ser humano é indispensável um assumir das responsabilidades individuais e coletivas inerentes, para que todos sejam ativos neste processo de construção de uma nova sociedade mundial, na qual uma nova arquitetura das organizações é necessária.

O esgotamento dos recursos naturais, já anteriormente visto, efeito dos excessos humanos, é também um resultado do papel que as organizações a nível mundial têm tido acerca deste assunto. Schweizer (1997) defende que é imperativo que se reveja a arquitetura das organizações no sentido de resolver este funcionamento irracional e destrutivo do ambiente. O objetivo final é o de novas arquiteturas organizacionais ambientalmente viáveis e de políticas centradas nas pessoas. O apelo ao uso nocivo da energia e ao elevado desperdício em todo o mundo, cumpre também às organizações despertar certos sentidos de responsabilidade no ser humano, em relação, por exemplo, à natureza e a uma envolvente e convívio sustentáveis.

Assistimos já a mudanças nos espaços de trabalho onde os anteriores modelos fechados e rígidos estão a ser substituídos por espaços mais focados na interação das pessoas (Schweizer, 1997). A luz e sombra articulam os espaços em subespaços e lugares, pois a junção das duas dá ao espaço o ritmo, o sentido de escala e a intimidade dele. Os edifícios dos dias de hoje tendem a permitir demasiada luz, sendo que esta depois fica distribuída de uma forma demasiado uniforme diminuindo assim a ideia de lugar, intimidade e reserva (Pallasmaa, 2012).

Cada vez mais se sabe acerca do impacto do ambiente de trabalho nos utilizadores dos edifícios e, conseqüentemente, no trabalho destes, devido ao aumento dos desenvolvimentos nesta área de estudo. O conceito de conforto ambiental é importante nesta área de estudo, uma vez que diz muito acerca da moral e do bem-estar dos usuários, e que se repercute no desempenho e eficácia das suas tarefas. O conforto diz então respeito ao apoio ambiental que os usuários de edifícios têm para a execução das suas atividades. (Vicher, 2007).

A medição do conforto é nesse caso também uma variável que pode ser usada para compreender o desempenho nos locais de trabalho. Esta relaciona-se com a satisfação dos trabalhadores e dessa forma incute melhores desempenhos nas tarefas e na produtividade da organização. Um espaço de trabalho que esteja comprometido ao nível do conforto (desconfortável) retira energia aos trabalhadores e motivação na execução das suas tarefas (Vischer, 2007).

Um exemplo dado por Vischer (2007), foi quando ocorreu um aumento das lesões físicas por esforços repetitivos, como o síndrome do túnel cárpico, consequência de uma maior incidência das tecnologias nas atividades laborais, no entanto não ocorreram adaptações a nível do ambiente. Seguiram-se queixas dos trabalhadores ao nível do conforto físico, o qual não estava adequado às mudanças. Hoje em dia, estes problemas são menos evidentes nos edifícios de escritório mais recentes, embora ainda ocorram em algumas organizações.

O conceito de desempenho no local de trabalho, como vimos, está ligado ao design dos espaços sendo que o desempenho no local de trabalho está por sua vez relacionado com a produtividade dos colaboradores (Elsbach e Bechky, 2007).

Os estudos apontam a emergência do design dos escritórios nas organizações para dois campos importantes: primeiro a sua relação com a área da psicologia ambiental, a identidade e o simbolismo organizacional que revelam uma relação complexa entre o design do escritório, e as atitudes e comportamentos dos profissionais. Ou seja, evidências gerais do conforto, segurança e ergonomia são impactantes nas identidades individuais, a criatividade e o humor.

Em segundo lugar, pesquisas na área da sociologia revelam o impacto na interação dos grupos dentro das organizações por influência do design do escritório, resultando numa melhoria da colaboração entre si na resolução de problemas.

O objetivo final é o de criar ambientes onde as pessoas se sintam reconfortadas. Aqui entra um conceito extremamente importante que é o bem-estar, ou seja colocar as pessoas em primeiro lugar. Muitas vezes os indivíduos entram num espaço e não sabem conscientemente porque se sentem de determinada maneira, mas o importante é que ali tudo tenha sido planeado para despoletar essas mesmas sensações (Crawford, 2020). Daí que Crawford (2020) sugira que no planeamento é importante pensar em espaços que

ativem os nossos cinco sentidos, criando assim conexões verdadeiras. Isto é, o pensamento focado no quanto uma construção pode impactar nas nossas sensações e interações.

Neste sentido, por meio do seu impacto na interação da organização, o design dos escritórios pode melhorar o seu desempenho e ter um papel fundamental nos processos de tomada de decisão e terem a clareza que necessitam.

Elsbach e Bechky (2007) apresentam-nos um exemplo muito interessante de uma empresa de advocacia, em Iowa, onde foi construída uma grande biblioteca, que servia todos os colaboradores, com secretárias flexíveis para computadores portáteis. Foram também desenvolvidas outras remodelações, que se apoiavam na conversão do tradicional escritório privado para “áreas de produção” por forma a apoiar as funções necessárias. O objetivo era dar aos advogados um acesso facilitado a qualquer tipo de recurso que estes necessitassem para cada fase dos seus casos. Esse mesmo planeamento pode estimular curiosidade daqueles que apenas passam por esses espaços, assim como serem agradáveis para aqueles que lá trabalham e passam grande parte do seu quotidiano.

Os autores abordam ainda a capacidade das cores, uma vez que as cores que transmitem calma ajudam nos níveis de stress e conseqüentemente na produtividade. Da mesma forma, as plantas naturais e a luz natural nos espaços de trabalho reduzem o stress e melhoram o desempenho. Deve assim haver uma análise das tarefas que vão ser realizadas em determinados espaços de trabalho e projetar de forma a acomodar o mais eficazmente o seu desempenho.

Na literatura sobre arquitetura, é também discutido muitas vezes o conceito de flexibilidade no sentido de aspiração do projeto. Segundo este raciocínio, os edifícios não são projetos concluídos, mas antes processos sempre em desenvolvimento. Os projetos flexíveis adaptam-se facilmente às mudanças que surgem. Desta forma, o dilema do arquiteto passa por se precaver a qualquer tipo de mudança que possa surgir (Finch, 2009).

A qualidade de um projeto de construção é assim um processo contínuo com base na operacionalidade do edifício. Finch (2009) defende que tal facto é, por exemplo, esquecido nos prémios de arquitetura, quer nacionais quer internacionais, onde se concentram nos edifícios acabados de “estrear” e subestimam assim esta natureza contínua de adaptação das soluções de construção.

Finch (2009) defende ainda que, para alcançar essa preparação das construções para as mudanças, é necessário o desenvolvimento de ferramentas que permitam um diálogo

eficaz entre os engenheiros e os arquitetos acerca do futuro. Essas discussões devem levar a soluções onde se aborde tanto o nível conceitual dos projetos como o nível de transformação.

Este conceito de flexibilidade tem-se tornado mais relevante para as organizações, principalmente aquelas que estão presentes em sectores de negócio turbulentos. Daí que muitos espaços de escritórios não consigam ainda acompanhar estas mudanças organizacionais súbitas. O autor dá o exemplo do sector da saúde, no qual é importante soluções adaptáveis com base nas novas tecnologias e técnicas clínicas.

Finch (2009) defende assim que a flexibilidade se torne um tema importante por três razões principais: (1) cada vez mais as organizações vivem em ambientes muito imprevisíveis que estão em constante evolução, (2) a necessidade de mais experimentação e uso de projetos-piloto e (3) os organismos estão constantemente a se reinventarem, com novos processos de negócios e utilização de novas tecnologias. A flexibilidade é então um elemento multidimensional, que se relaciona com as mudanças nos diferentes níveis organizacionais.

O fator principal aqui é que não existe à priori uma solução de design do escritório que sirva a todos e que funcione com qualquer tarefa, em todos os organismos. Importa portanto conhecer a cultura organizacional para a qual se está a projetar. A temperatura, a iluminação e o ruído podem ser factores problemáticos para os ocupantes dos edifícios. Como não existe uma estrutura geral para otimizar todos os espaços de trabalho existentes, a solução será ter em conta estes aspetos de instrumentalidade, simbolismo e estética na escolha dos projetos (Elsbach e Bechky, 2007). Neste sentido, o espaço influencia o trabalhador e isso também afetará o trabalho que é realizado, gerando vínculos emocionais a longo prazo, resultando num regozijo com o ambiente do escritório.

Vicher (2007) dá o exemplo do estudo nos famosos estúdios de Hawthorne de iluminação em fábricas, na década de 1940, onde se verificou o impacto das mudanças nos móveis e no design, na velocidade dos processos nas linhas de montagem.

Dar a possibilidade aos profissionais de participarem na tomada de decisão acerca da área laboral, pode ser um factor construtivo para as necessidades nas organizações. Ou seja, dar a oportunidade aos profissionais de opinarem quanto como definir os seus espaços de trabalho, mantendo também as pessoas informadas acerca das decisões relacionadas com os mesmos.

A opinião e a avaliação dos profissionais é assim um indicador importante para os arquitetos e designers dos espaços de trabalho. Quando solicitado, os colaboradores, apresentam-se disponíveis, para apresentar os recursos que são ou não necessários para o bom desempenho das suas tarefas individuais e em grupo (Vicher, 2007)..

Assim qualquer construção vai ter os seus requisitos em termos de estrutura do edifício, no entanto as suas outras configurações devem ser capazes de ser alteradas para se ajustarem às mudanças dos pedidos do cliente. A adaptação às alterações atuais e previsibilidade das novas prioridades do futuro, continua a ser um grande desafio para os engenheiros, arquitetos, designers e usuários (Vicher, 2007).

Em suma, muitas são as organizações que negligenciam completamente a relação do espaço de trabalho com as tarefas dos profissionais. Seria importante que estas começassem a analisar as áreas laborais e melhorar os efeitos indesejados nos seus colaboradores e no desempenho geral da sua atividade (Elsbach e Bechky, 2007)

A autora Pallasmaa (2012) defende que a beleza e o aspeto estético tem-se tornado num objetivo consciente na arquitetura, perdendo até as aspirações sociais, de emancipação e de igualdade que a modernidade apela. Em vez de estar a almejar para um mundo melhor, mais humano, realça antes uma arquitetura que apela à atenção momentânea e de notoriedade.

Como vimos, é possível com base em diferentes variáveis avaliar se os trabalhadores possuem as ferramentas necessárias para o desempenho do seu trabalho, independentemente das suas preferências individuais. Ambientes que não correspondam a essas necessidades em vários níveis, advirão riscos de consequências negativas a longo prazo para a organização (Vicher, 2007).

Vicher (2007) sugere ainda que são necessárias mais pesquisas empíricas para definir e afinar o conceito do conforto relacionado com os espaços de trabalho. Também entender mais sobre o stress no trabalho e ainda a melhoria da produtividade. Tudo com o objetivo de os arquitetos e designers estarem em melhor posição para responder às necessidades dos profissionais, para que o desempenho geral seja positivo.

## 2. ERGONOMIA NOS ESCRITÓRIOS

### 2.1 Espaço físico e as emoções

Ao longo dos anos, as formas de trabalhar foram-se alterando, acompanhadas pelas mudanças no comportamento e estilo de vida das sociedades. Como vimos, a Era industrial trouxe inúmeras alterações nos processos produtivos em que as funções eram bastante semi-automatizadas e repetitivas por qualquer pessoa (Mendonça, 2018).

Já no final do século XX, com a pós-modernidade, as formas de trabalho mudaram em consonância com o crescimento da tecnologia e a globalização. O acesso à informação alterou a forma de obter conhecimento, de comunicar e de se relacionar no local de trabalho (Mendonça, 2018).

Esta Era digital, que se vive, é influenciada pela geração Y, ou os denominados *Millenials*, na medida em que estas pessoas já nasceram com acesso a um mundo digital. Trata-se de uma geração que é referida como procurando por novas oportunidades, recusando muitas vezes os tradicionais modelos de trabalho. Ou seja, são pessoas que valorizam a sua liberdade, independência, qualidade de vida, conectividade com o mundo e por isso também anseiam por novas dinâmicas de trabalho que lhes traga satisfação e bem-estar (Mendonça, 2018).

Nos dias que correm, os trabalhadores passam grande parte do seu tempo dentro de edifícios e o ambiente envolvente influencia o seu bem-estar, o seu desempenho. De uma forma geral, os estudos sobre as características dos ambientes de escritório, tais como ruído, iluminação, temperatura, existência de janelas e outros, evidenciam que estes têm também influência nas atitudes e comportamentos (Kamarulzaman et. all., 2011).

Mendonça (2018) para explicar este lado psicológico aqui associado, expõe as teorias do design das obras de Bernd Lobach, onde aborda três funções do design: as funções práticas, as estéticas e as simbólicas. A teoria de Lobach é importante pois este defende que o design permite uma adaptação de um ambiente artificial às necessidades do Homem na sociedade. Defende ainda que, não chega dar resposta às necessidades, mas é igualmente importante dar atenção às aspirações dos usuários dos espaços. Assim, as funções práticas vão atender às necessidades físicas do Homem, tendo este todas as

condições adequadas. Estas funções práticas podem estar relacionadas com o comportamento, na medida em que existe um prazer na realização de uma tarefa do início ao fim de uma forma fluída. A Ergonomia surge na relação das funções práticas e do nível de comportamento, sendo fundamental para aumentar o conforto, o bem-estar, a segurança e a satisfação dos trabalhadores. Quanto, às funções estéticas estas estão relacionadas com a perceção sensorial dos usuários, sendo assim a ligação do Homem com a envolvente. Esta relação pode ser bastante influenciada pelos produtos, ou seja, desde a forma, à cor, às texturas dos materiais, etc, vão ter um impacto emocional nos indivíduos. Por fim, as funções simbólicas são determinadas por aspetos espirituais, isto é, existe uma espécie de ligação espiritual do usuário com o objeto no sentido de despoletar experiências e sensações. Acaba assim por estar relacionado com o significado que damos às coisas e as lembranças que evocam determinados produtos (Mendonça, 2018).

Segundo Botton (2009), uma sala feia e desarrumada pode despoletar sentimentos da imperfeição da vida, por outro lado um cenário iluminado pelo sol com ladrilhos de calcário cor de mel já pode, de alguma forma, despertar o entusiasmo e a motivação. A arquitetura transmite o conceito de que para o melhor e para o pior, em lugares diferentes acabamos também por ser pessoas distintas. Onde também a arquitetura vai ter um papel de fazer ver quem podíamos idealmente ser.

Por vezes a arquitetura pode ser um gerador de felicidade pela forma como capta a nossa atenção. No entanto, podem existir situações em que um edifício extraordinário não consiga elevar um estado de espírito. Os edifícios podem convidar-nos a ligarmo-nos a eles quase inconscientemente. É importante estarmos conscientes de que somos influenciados por aquilo que nos rodeia, mesmo que o material seja vinil barato ou até uma cor que torne o espaço menos apelativo (Botton, 2009).

Le Corbusier recomendava que as casas do futuro não tivessem qualquer tipo de decoração, fossem limpas, disciplinadas e despojadas. O arquiteto defendia que o homem moderno queria uma casa bem iluminada e aquecida, como um pequeno refúgio onde este pudesse apenas olhar para as estrelas (Botton, 2009).

Já John Ruskin, crítico de arte, defendia que procurássemos duas coisas nas construções: que cumprissem com a sua missão de abrigar mas que também “falassem”, sobre aquilo que achamos ser importante e do que precisamos que nos recordem. Ruskin explica que os edifícios transmitem conceitos que são facilmente reconhecidos, uns sobre

democracia outros sobre aristocracia, uns sobre a evolução para o futuro, outros sobre a nostalgia do passado. Para este crítico de arte, quando descrevemos um edifício como belo, não é apenas em termos apreciativos em relação à construção mas sim uma atração pelo estilo de vida que o edifício de alguma forma nos transmite. Por outro lado, existem edifícios mais “agressivos” e não porque, por algum motivo estejam a contrariar as normas, mas porque entram em conflito com aquilo que consideramos ser um sentido de existência correto (Botton, 2009).

Este conceito que Ruskin defende, permite colocarmos no centro das atenções os nossos valores segundo os quais queremos viver quando discutimos os enigmas arquitetónicos, ao invés do simples aspeto das coisas. Este conceito, está também relacionado com a dádiva dos escultores, ao nos transmitirem ideias de inteligência, juventude, bondade, tristeza, entre outras, expressas através de pedaços de madeira, gesso, ou qualquer outro tipo de material usado nas suas esculturas (Botton, 2009).

Existe, desde há longos anos, uma tradição de equiparar o mobiliário e os edifícios aos seres vivos e tal é visível em autores antigos como Vitruvius, que comparou por exemplo três principais estilos clássicos, com seres divinos da mitologia grega. A coluna dórica, caracterizada pelo seu capitel simples, tinha o seu equivalente em Hércules, um deus heroico e musculoso. A coluna jónica, com a sua base decorada, correspondia à deusa Hera, serena e de meia-idade. Por fim, a coluna coríntia, com uma decoração mais elaborada do que as outras duas e um perfil mais alto e estreito, encontrou o seu modelo na beleza divina de Afrodite (Botton, 2009).

No entanto, mesmo quando não conseguimos ver semelhanças de pessoas em determinados objetos é ainda assim possível imaginar que tipo de carácter humano poderia este ter. A nossa capacidade de detetar um certo paralelismo do ser humano com formas, texturas e cores é grande ao ponto de interpretarmos uma personagem na forma mais simples possível (Botton, 2009).

Esta facilidade de ligarmos o mundo psicológico ao mundo exterior que é visual e sensorial, constrói um mundo de metáforas. Isto resulta da capacidade de transmitir ideias políticas ou éticas através de simples caixilhos de janelas, ou de maçanetas de portas. Assim como, o efeito dos estilos arquitetónicos ou decorativos se tornarem para nós recordações emocionais dos momentos ou ambientes em que nos cruzámos com eles ao longo do tempo. Por conseguinte, os edifícios que admiramos exaltam, de alguma maneira,

valores que consideramos louváveis, simplesmente através dos seus materiais, formas e cores. São neste sentido constituídos por atributos positivos como por exemplo a amizade, a bondade, a gentileza, a força, a inteligência, etc (Botton, 2009).

Tanto no início dos tempos do cristianismo como do islamismo, os teólogos afirmavam que os edifícios belos tinham um poder de aperfeiçoar moral e espiritualmente o Homem. Acreditavam que os ambientes requintados podiam de facto encaminhar-nos para uma certa perfeição. Por detrás deste raciocínio está uma afirmação singular e muito profunda da equivalência entre os domínios visuais e os éticos (Botton, 2009).

Apreciar a beleza de algo é como acreditar que nos mantemos fiéis aos nossos sentimentos, no entanto a história do *design* e da arquitetura questiona-nos acerca desta fidelidade aos nossos gostos. O passado, leva-nos a crer que as gerações futuras vão andar pelas nossas casas com um misto de horror e de divertimento, tal como acontece quando observamos os pertences daqueles que já partiram. Irão rir-se e ficar chocados com muitos elementos estéticos observados, aos quais não serão muito recetivos. Temos todos noção de que aquilo que gostamos hoje se vai alterar no futuro, por razões que acabam por fugir ao nosso entendimento. Este é também o desafio dos arquitetos, o de projetar com o objetivo de essas obras não se tornem “ridículas” ao longo do tempo. Segundo esta visão, uma pessoa que defenda determinada opção estilística, poderá dizer tanto sobre aquilo de que gosta, como daquilo que lhe falta. Esta diversidade de estilos é uma consequência da natureza das inúmeras necessidades interiores existentes (Botton, 2009).

Como vimos, somos atraídos por estilos que nos transmitam sentimentos, de calma, de grandiosidade, de aconchego, ou seja de pontos chave que norteiam as nossas vidas. O desafio do projeto de qualquer construção, seja uma casa ou um escritório, é sempre uma oportunidade para repensar o desenho, com base nos princípios básicos, alterar o caixilho de uma janela ou uma simples porta. É importante atender às necessidades e traduzir esse conhecimento na linguagem dos projetos de arquitetura. Projetar significa um pouco desaprender aquilo que já sabemos, que assumimos como certo, para conseguirmos ir à descoberta da complexidade do quotidiano (Botton, 2009).

São várias as obras, desde simples salas a grandes cidades projetadas, por arquitetos que não conseguiram alhear-se das suas próprias necessidades e serem fieis às diretrizes focadas na satisfação das necessidades dos outros. Alguns desconfortos existentes são o resultado da falta de empatia dos arquitetos com a mente humana. Muitos criam visões

simplistas daquilo que poderíamos ser, ao invés de terem em consideração a realidade complexa do que de facto somos (Botton, 2009).

Botton (2009) defende assim, que a má arquitetura resulta do fracasso nesta relação da psicologia com o design. Os locais agradáveis, que até designamos de belos, são obras daqueles raros arquitetos que são dotados de humildade suficiente para se interrogarem sobre os desejos e emoções no geral, uma combinação que permite o surgimento de ambientes que satisfazem as necessidades, até mesmo aquelas ocultas no nosso ser (Botton, 2009).

## 2.2 Ergonomia e dinâmica dos escritórios

Tal como foi defendido até agora, os ambientes internos de um escritório têm uma grande influência na atitude, comportamento, satisfação e desempenho dos funcionários (Kamarulzaman et. all., 2011).

Um dos elementos mais evidenciado na envolvente dos escritórios é a iluminação que deve atender a uma série de requisitos para que seja de qualidade. Uma má qualidade de iluminação torna-se cansativo tanto em termos físicos como mentais. A iluminação inadequada altera os níveis de concentração e por sua vez pode resultar num baixo desempenho do trabalho. Chandra (2009) defende que cada posto de trabalho deve ter uma luz própria nesse espaço específico, por forma a que essa lâmpada dê uma boa área de luz ao trabalhador.

A cor por exemplo, é um fenómeno visual desencadeado pela resposta ao estímulo da luz. A cor faz parte de vários aspetos das nossas vidas, torna belo algo, como também consegue despoletar emoções no dia-a-dia. As cores têm efeitos diferentes no Homem e por isso nos locais de trabalho estas são importantes para garantir uma boa eficiência no dia-a-dia dos trabalhadores (Kamarulzaman et. all., 2011).

Isto significa, que a cor afetará por exemplo, o humor do ocupante de determinado espaço. Se for adequadamente escolhida irá garantir a estimulação da sua produtividade. Funções que, por exemplo, exigem grande concentração requerem um esquema de cores neutras, trabalhos como os dos advogados impõe um esquema de cores mais forte, enquanto os jornalistas terão melhor desempenho em cores emocionantes e enérgicas com grande valor de contraste.

Consequentemente, o esquema de cores escolhido para um local de trabalho ou escritório deve ser feito com a devida apreciação para contribuir para uma melhor qualidade de trabalho. Se forem escolhidas cores inadequadas, os funcionários podem estar sujeitos a impactos psicológicos negativos, como o stress, a depressão, a monotonia ou o tédio.

Segundo Chandra (2009) o problema do som ou ruído num escritório é algo que pode também ser evitado, uma vez que, pode-se tornar bastante stressante e desmotivador. À medida que os empregos se tornam mais complexos tecnologicamente, também a frequência de transtornos relacionados com o stress em ambientes de trabalho aumenta.

Segundo esta lógica têm existido esforços no sentido de criar design de interiores equipados com pré-requisitos, para um bom ambiente acústico. Uma boa solução é criar superfícies nestes espaços com o uso de material absorvente de ruído (Chandra, 2009).

A temperatura e a humidade são elementos que também necessitam de estar controlados. Uma solução apresentada por Chandra (2009) é colocar os dispositivos que produzem muito calor, como as impressoras, em locais próprios bem ventilados, para que esse calor não produza efeitos negativos no clima geral, sendo que, aqui também se resolve o factor ruído emitido por esses aparelhos.

As plantas de interiores são cada vez mais comuns em casas, locais de trabalho e ambientes comerciais. Os benefícios das plantas na redução do stress em ambientes, estão bem documentados. Alguns estudos feitos por pesquisadores, indicam que os ambientes naturais podem ter um efeito restaurador na atenção.

Em suma, avaliar o efeito da qualidade do ambiente interno na produtividade continua a ser o principal desafio. Pode-se concluir que não apenas a temperatura, a iluminação e o ruído devem ser levados em consideração, mas também a qualidade do ar interno, o conforto térmico, a disposição dos espaços individuais de trabalho, as cores dos locais de trabalho, as plantas internas, a concentração interna de dióxido de carbono e muitos outros fatores devem ser contemplados pelas organizações. Um ambiente de trabalho confortável é um factor importante para que os funcionários se concentrem e o seu trabalho seja mais rentável. Isso vai garantir a qualidade de vida no trabalho, bem como o desempenho dos trabalhadores para uma melhor *performance* organizacional.

Os autores Hameed e Amjad (2009), realizaram um estudo em 2009 com o objetivo de descobrir a relação entre design do escritório e produtividade, tendo para o efeito sido contactadas e estudadas 31 agências bancárias de 13 bancos no Paquistão. Nos resultados, o principal fator evidenciado que afetava a produtividade dos trabalhadores era a iluminação e o ambiente térmico do escritório. A luz natural e a artificial são essenciais para qualquer espaço de trabalho. Esta dá uma sensação de energia e interfere no humor dos colaboradores. A seguir à iluminação, outro fator importante é a disposição do espaço influenciando o dia-a-dia de trabalho no escritório. Outro dado relevante, é que em média geral, as mulheres em relação ao sexo masculino, estão mais preocupadas com o ambiente de trabalho. Em suma, a análise dos dados coletados revelou que o design do escritório tem um impacto substancial na produtividade dos funcionários. Foi também confirmada esta

relação direta entre o design de escritório e a produtividade. O estudo pretendia também apelar à maioria das organizações, para que dessem importância ao design do escritório, por forma a aumentar a rentabilidade dos seus colaboradores (Hameed et. all., 2009).

Segundo Carlopio (1992), os ambientes físicos mal projetados em geral, são associados a vários problemas de fadiga ocular, dores de pescoço, costas, ombros, entre outras lesões, e conseqüentemente a reduções dos níveis de satisfação no trabalho. O uso excessivo de ecrãs e más projeções dos ambientes de trabalho são reais e resultam em efeitos negativos, acabando por ficar dispendiosas as conseqüências destes danos.

São vários os autores que cada vez mais defendem que a tecnologia nos escritórios afeta a maneira como os profissionais trabalham. Sugerindo também estes autores que os problemas como falhas músculo-esqueléticas podem ser reduzidas com o uso de equipamentos ajustáveis aos espaços de trabalho (Carlopio, 1992).

Claro que a relação entre o uso de ecrãs e as características do espaço de trabalho, assim como a satisfação no trabalho, é regulada com base no tipo de trabalho. Da mesma forma, a tipologia do escritório está relacionada em termos de satisfação para todos os trabalhadores. Projetos mais convencionais de espaços de trabalho tendem a projetar escritórios mais privados/fechados para os trabalhadores. Em contraste, projetos abertos, mais contemporâneos, são caracterizados pela ausência de muitas paredes e limites internos.

Por conveniência e por custos mais baixos nos projetos, o conceito de escritórios designados de *open space* têm ganho maior amplitude. Quando implementados os planos de escritório mais abertos, o objetivo é o de proporcionar um ambiente que aumente a eficiência do trabalho, que facilite a comunicação e a interação entre colegas e que ao mesmo tempo reduza os custos de construção e equipamento.

No entanto, ainda que provado que o custo seja maior do que os dos projetos mais complexos exigem, as previsões de eficiência e comunicação ainda estão um pouco aquém. A falta de resultados positivos nos trabalhadores, e na produtividade, pode muito bem anular esta decisão de economia acessível para espaços de trabalho mais amplos.

Muitos investigadores defendem problemas para os trabalhadores nestes escritórios mais abertos como o ruído, a falta de privacidade e dificuldade de concentração. Evidenciando assim também que este tipo de escritórios estão relacionados com a

diminuição de satisfação no trabalho, redução da motivação e menor privacidade (Kamarulzaman et. all., 2011).

Outro exemplo, são os modelos de *coworking*, o qual tem vindo a tornar-se uma tendência, crescendo o número deste tipo de espaços e de adeptos deste modelo de trabalho. *Coworking* significa trabalho compartilhado, ou seja um conjunto de pessoas que partilham um determinado espaço físico e os seus recursos. Muitas vezes, estes ambientes colaborativos resultam em troca de ideias, experiências e até de um bom *networking* (Mendonça, 2018).

Estes espaços de *coworking* surgiram nos últimos anos, resultado das novas dinâmicas de trabalho, e que contempla a ideia de liberdade e flexibilidade de horários, estando estas pessoas num espaço físico adequado a exercer as suas funções (Mendonça, 2018).

As crises económicas que se tem vivido e a escassez de recursos naturais pelo mundo fora, tem sido também um alerta para as formas de consumo inconsciente. Assim esta ideia de consumo colaborativo, leva a um desenvolvimento mais responsável e associado à sustentabilidade. O impulso destes espaços resulta assim de uma mudança também no comportamento global, com consciência social e ambiental. Este tipo de espaços privilegiam a interação, sendo por isso constituídos por zonas compartilhadas como salas de reunião, salas de descanso ou de jogos, copas, cafetarias, bibliotecas, alguns com mini auditórios e até galerias de arte. Tudo com o intuito de evitar o isolamento, e ampliar as experiências entre as pessoas através de ambientes mais inspiradores (Mendonça, 2018).

Os vários avanços ao nível da melhoria dos espaços de trabalho levaram a uma nova era para a ergonomia dos escritórios, que proporciona benefícios para os trabalhadores, principalmente utilizadores de computador (Chandra, 2009).

Um projeto ergonómico é bem executado se tiver o auxílio dos futuros usuários nas decisões, com o objetivo final de aumentar a eficiência no trabalho, a segurança, o bem-estar físico e psicológico dos mesmos. Projetos que são orientados para as necessidades futuras e para a produtividade e não para os custos finais, requerem o envolvimento de toda a equipa da empresa neste processo. A ergonomia pode assim ser definida como a aplicação de todo o conhecimento relacionado com as características humanas, nos projetos (Chandra, 2009).

No início da década de 1990 foram muitas as organizações que rejeitaram esta visão do design e dos espaços de trabalho. No entanto, começou-se a ter a percepção de que o transformar dos escritórios, resultava num apoio às práticas de trabalho, com foco nas necessidades e comportamentos das pessoas no quotidiano (Chandra, 2009).

Chandra (2009) já no início do ano 2000 acreditava que o avanço dos escritórios flexíveis, nos quais as pessoas iriam trabalhar esporadicamente, aumentaria a partir do ano de 2020. Esta flexibilidade, a mobilidade do mercado de trabalho, entre outras transformações, levariam a mudanças no design e nos métodos de trabalho uma vez que a estrutura tradicional de escritório não seria eficaz. Do ponto de vista ergonómico isso exige um desenvolvimento na visão dos escritórios e até na implementação de novos sistemas de mobiliário.

Há vários anos, que uma das preocupações das organizações é a diminuição da mão de obra qualificada e por essa razão as organizações que oferecem um ambiente de trabalho apelativo e seguro, estão em vantagem, no aliciamento de colaboradores, em relação a outras que não ponderem estes atributos (Chandra, 2009).

Ao longo dos anos, várias organizações têm experimentado novos designs e técnicas na construção dos escritórios, com o objetivo de aumentar a produtividade e atrair mais trabalhadores. Muitos estudos evidenciam a relação de bons layouts físicos dos espaços, juntamente com processos de gestão eficientes, como fundamentais para a melhoria do desempenho organizacional (Chandra, 2009).

No entanto, ainda muitas organizações não dão esta relevância ao design do local de trabalho. A maior parte dos trabalhadores acredita que as organizações pretendem manter os seus custos baixos e por isso muitas vezes os locais de trabalho resultam em projetos deficientes, não sendo a área laboral uma prioridade nas preocupações das organizações (Chandra, 2009).

Em suma, o escritório deve ser visto como uma ferramenta fundamental, tal como hoje em dia um computador ou um telemóvel, têm como objetivo principal, o de apoiar as tarefas organizacionais (Chandra, 2009).

No final, o ambiente do escritório deve ser o mais confortável possível para as pessoas que o vão utilizar. Quando se fala de conforto é tanto no sentido de físico como mental para os trabalhadores. Desde quadros, a plantas, a salas de reuniões, etc, todos têm um papel importante a desempenhar num ambiente de trabalho adequado (Chandra, 2009).

Cada escritório deve assim ser criado por e para todo o conjunto de funcionários das organizações. Para tal, a análise dos processos de negócio da organização, é importante para a conceção final do escritório (Chandra, 2009).

### **2.3 Espaços de lazer e espaços sustentáveis nas organizações**

Tal como vimos anteriormente, a qualidade de vida no trabalho consiste na introdução de métodos que permitam melhorar os aspetos do seu meio-ambiente, criando assim condições favoráveis à satisfação dos empregados e à produtividade geral da empresa.

Esta qualidade de vida no trabalho envolve aspetos físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que influenciam positivamente a cultura e o clima organizacional, tendo por isso também resultados no bem-estar dos trabalhadores e na rentabilidade da empresa.

Desta forma, as atividades de lazer têm ganho cada vez mais destaque no sentido de promover esse mesmo bem-estar nos locais de emprego.

Ao longo dos anos é cada vez mais visível a relação entre o lazer, o trabalho e a empresa. Sendo o capital humano uma variável de extrema importância para qualquer empresa, o lazer vai dessa forma contribuir por exemplo, para o desenvolvimento da autonomia individual e até para o exercício da criatividade. Tais componentes de lazer estão a ser aplicadas principalmente em médias ou grandes organizações, com condições para explorar estes métodos de melhoria do bem-estar e da qualidade de vida. Estas componentes de lazer envolvem assim aspetos de descanso/relaxamento, divertimento e desenvolvimento pessoal e social.

Muitas organizações vêem estes aspetos de mudança como agentes de evolução dos próprios trabalhadores e da empresa no geral, uma vez que os reflexos nos colaboradores são também visíveis na organização. No geral estes programas de lazer apresentam um conjunto de vantagens para as organizações uma vez que, baixa os níveis de stress dos colaboradores, melhora os níveis de produtividade e conseqüentemente o rendimento funcional, melhora as relações interpessoais e reduz as despesas médicas da organização.

Os autores Campos, Serra, Fiates e Ferreira (2008) formularam um conjunto de 11 critérios para o desenvolvimento destes programas de lazer e qualidade de vida nas organizações:

Primeiro, a ideia de qualidade de vida inserida no planeamento estratégico da organização, isto é como base para a política, cultura e valores das organizações. Em segundo, a ideia de bem-estar na política da gestão de pessoas, permitindo mesmo a criação

e implementação de estratégias por parte do sector dos recursos humanos por forma a atender aos objetivos definidos. Em terceiro, uma análise dos interesses e necessidades dos colaboradores, fundamental antes da implementação de qualquer programa de bem-estar na organização. Em quarto, a diferenciação destes programas de qualidade de vida dos benefícios da organização já supostamente intrínsecos tais como a remuneração, condições de trabalho, direitos dos trabalhadores, ascensão profissional, formações, equilíbrio entre vida e trabalho, entre outros. Em quinto, existe uma série de fatores a ter em conta no desenvolvimento dessas ações de lazer tais como: atividades físicas, desportivas, manuais, intelectuais, artísticas, sociais, turísticas, interativas, etc. Em sexto, qualquer tipo de informação passada acerca desses programas de qualidade de vida deve ser abordada como uma forma de envolvimento das pessoas e por isso adotando mecanismos de motivação. O sétimo critério consiste na adequação das ações de acordo com o nível hierárquico, isto é cada cargo ou função contempla diferentes características, por exemplo diferentes tipos de desgastes, que devem ser tidos em conta. O oitavo critério baseia-se na identificação do investimento para estes programas, sugerindo os autores um planeamento com base no valor total do investimento dos mesmos. No nono critério, por forma a orientar ações futuras, é essencial a avaliação que esses programas estão a ter. O penúltimo critério consiste então, na comparação dos resultados dos programas com os da organização em geral com o objetivo de avaliar com base no que é defendido: que de colaboradores com melhor qualidade de vida se obtém melhores níveis de produtividade e desempenho. Por fim, o último critério, é dar a conhecer esses resultados, apelando a estas mesmas práticas nas organizações e construindo uma imagem organizacional positiva para a sociedade (Campos et. all, 2008).

Temos o exemplo da Google, uma empresa com um enorme prestígio onde qualquer pessoa gostaria de ter oportunidade de trabalhar lá, sendo uma das suas grandes características os escritórios incríveis em qualquer parte do mundo (Lim, 2020).

A Google alcançou uma reputação impressionante por ter um papel fundamental na Web já desde há várias décadas, mas também pelos seus escritórios serem locais de trabalho “ideais” (Tan, 2020).

Os Googleplexes<sup>1</sup> são todos diferentes uma vez que também são adequados ao estilo e cultura do país onde se encontram, e é isso que também os torna únicos. Outro fator é a *performance* dos trabalhadores que geralmente é ditado pelas pessoas que os rodeiam, assim como o lugar onde trabalham (Lim, 2020).

Os escritórios em Telaviv, Israel, ocupam oito andares da Torre Electra, e são uma espécie de escritórios para elfos e fadas realizarem reuniões. Os espaços possuem “cadeiras de ovo”, paredes cobertas de hera e flores, tapetes de felpa, salas com legos, escorregas entre pisos e ainda uma vista incrível para o mar Mediterrâneo na cobertura (Dune, 2014).

Já em Zurique, os trabalhadores da Google são chamados de “Zooglers”. Nestes escritórios, vive-se o “espírito Peter Pan” com escorregas, salas de videogames, espaços de trabalho cheios de redes de descanso, entre outros elementos (Lim, 2020).

A sede em Mountain View, na Califórnia, é uma espécie de *campus* enorme e bastante ensolarado. A sensação de voltar à faculdade é bem sentida, com centenas de bicicletas e scooters que são o transporte entre salas de conferência, paredes de escalada, vôlei de praia, entre outras atividades (Lim, 2020).

Os trabalhadores têm liberdade para decorar os seus postos de trabalho. A aparência geral e o design dos escritórios da Google variam de país para país, em virtude desta adaptação ao estilo e cultura, já anteriormente mencionado. O interior e o design destes, resultam então de soluções que combinam com a cultura local (Tan, 2020).

Num contexto sempre em mudança e cada vez mais competitivo, as organizações têm-se dedicado a desenvolver estratégias que lhes confere alguma vantagem perante as outras organizações. O desenvolvimento de uma organização depende inevitavelmente das pessoas que nela trabalham, por isso não basta às organizações terem uma boa independência económica, mas também ter em atenção a qualidade de vida no trabalho dos seus colaboradores (Campos et. all, 2008).

Os estudos evidenciam, que as organizações que apresentam programas de bem-estar têm mais probabilidade de conseguir recrutar os melhores talentos do mercado. Duma forma geral, a sociedade cada vez mais reconhece esta importância de encontrar oportunidades para uma vida mais saudável, que é visível no aumento da prática de

---

<sup>1</sup> Nome dado aos *offices* da Google

exercício físico e de atividades de lazer. Tal acontece devido ao aumento do stress originado pelo trabalho e a incriminação por uma certa negligência perante a vida pessoal, que precisam de ser compensados (Campos et. all, 2008).

## **2.4 Transformação do local laboral: o teletrabalho (panorama covid-19)**

Desde o ano de 2000 que as pressões económicas, as mudanças turbulentas no mercado, as competições, levaram a repensar a estrutura e práticas do trabalho. As organizações aperceberam-se que precisam de ser mais proactivas e adaptativas às mudanças da sociedade, adotando práticas de recursos humanos que apelem a uma maior flexibilidade para os trabalhadores (Lim, 2000, et. all).

Os desenvolvimentos sociais, acompanhados pela evolução tecnológica e pela globalização, levaram a uma maior flexibilidade e precariedade no mercado de trabalho, assim como o surgimento dos modelos de trabalho remoto. Atualmente, temos a possibilidade de executar uma tarefa e até supervisioná-la em qualquer parte do mundo, a qualquer hora, com o auxílio das designadas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Originando a que cada vez menos empregos, dependam de um local fixo, para execução das tarefas necessárias (López-igual, et. all, 2020).

A evolução da tecnologia foi tão rápida, que várias organizações se questionavam se haveria a necessidade de as pessoas estarem todas juntas num escritório para desenvolverem o seu trabalho. Na verdade, a pandemia e os bloqueios resultantes desta, vieram dar uma resposta (Choudhury, 2020).

Indivíduos, equipas de trabalho inteiras podem ter um ótimo desempenho mesmo que estejam completamente distribuídos. O autor defende que acabámos todos por aprender muito sobre nós próprios e do mundo de trabalho, vivendo esta situação de não estar fisicamente no escritório e não ter ao nosso lado os colegas (López-igual, et. all, 2020).

A ideia de teletrabalho foi desenvolvida pela primeira vez, em 1970, para definir estes novos modelos alternativos de trabalho. No entanto, não existe uma definição universal para o teletrabalho, este é interpretado amplamente como o trabalho realizado por meio do uso das TICs. Esta prática dos colaboradores a trabalhar remotamente, fora do tradicional local de trabalho, tornou-se um fenómeno em rápida mudança e crescimento (López-igual, et. all, 2020).

A partir de 2000, com a evolução dos computadores pessoais, a internet, o e-mail, a banda larga, os smartphones, entre outros avanços, o modelo de trabalhar a partir de casa tornou-se mais viável (Choudhury, 2020). O desenvolvimento dos dispositivos móveis,

como laptops e smartphones, trouxe também recursos para que os colaboradores pudessem de facto laborar em qualquer local (López-igual, et. all, 2020).

Este modelo de trabalho, diferente do tradicional escritório, apresenta benefícios em termos de *performance*. Também por esse motivo, nos últimos anos, muitas organizações possibilitaram aos seus colaboradores trabalharem em casa. Outras também mudaram em termos de flexibilidade geográfica, permitindo assim aos seus colaboradores trabalharem a partir de qualquer lugar do mundo, estando completamente libertos de um escritório (Choudhury, 2020).

A geração dos *Millennials*, é particularmente cativada por esta ideia de trabalhar a partir de qualquer lugar, aliciados por exemplo pela ideia de viajarem pelo mundo enquanto trabalham (Choudhury, 2020).

Organizações como o Twitter, o Facebook, a Shopify, entre outras, já anunciaram que mesmo depois do fim da pandemia, irão continuar com o trabalho remoto permanentemente. Existem depois outras organizações que oferecem os dois modelos de trabalho, como um sistema híbrido que permite opção de escolha para os colaboradores. Estes modelos de trabalho, onde é possível trabalho a partir de qualquer lugar do mundo tem as suas vantagens, no entanto não é possível para algumas profissões que requerem mão de obra direta, ainda que isso possa mudar a longo prazo com as impressões em 3D, automação e outras tecnologias (Choudhury, 2020).

Segundo López-igual (2020) é possível tornar o trabalho totalmente remoto definitivo e bem sucedido. Com a pandemia, as organizações aprenderam que com o devido tempo e atenção a esta situação, várias preocupações deste modelo de trabalho ficaram resolvidas.

De facto, a expansão do teletrabalho que assistimos em tempos de COVID-19 sugere que a lenta implantação deste modelo de trabalho não se deveu ao défice de infraestruturas digitais para tal acontecer. Anteriormente, o facto de um trabalho poder ser executado em modo teletrabalho, não significava que os empregadores permitissem que os seus colaboradores trabalhassem remotamente (López-igual, et. all, 2020).

Já no ano de 2000 um estudo desenvolvido por Lim e Teo (2000) com o objetivo de examinar as atitudes em relação ao teletrabalho entre os profissionais das tecnologias de informação, em Singapura, previa que os trabalhadores das TI seriam uma força de trabalho dinâmica numa indústria em grande crescimento. As organizações continuavam a

confiar nas TI para aprimorar a eficácia e vantagem competitiva, e desta forma a requisição de trabalhadores das TI continuava a aumentar (Lim e Teo, 2000).

Este estudo acabou por revelar que os indivíduos casados relatam uma atitude mais favorável ao modelo de teletrabalho. Por outro lado, os indivíduos com mais insegurança em relação ao trabalho relatam uma atitude menos favorável àquele modelo (Lim e Teo, 2000).

Também ficou demonstrado que os indivíduos com menores níveis de comprometimento organizacional, relatam uma atitude mais favorável em relação ao teletrabalho. Os autores explicam que tal pode estar relacionado com o facto dos mesmos preferirem estar mais distantes fisicamente da organização e por isso preferirem trabalhar em casa (Lim e Teo, 2000).

Lim e Teo defendem assim, que o teletrabalho pode ser uma boa opção para os indivíduos com certas necessidades e até para as organizações que deixam de lidar com questões como os custos crescentes dos escritórios, os deslocamentos, a alta rotatividade de mão de obra, entre outros fatores.

Choudhury (2020) contribuiu também no sentido em que, estudou durante cinco anos as práticas e tendências de produtividade das organizações, que permitiam aos seus colaboradores trabalharem a partir de qualquer lugar. Existem por isso vantagens para os indivíduos, para as organizações e para a sociedade em geral.

Os trabalhadores descobriram aqui uma forma de liberdade, podendo viver em qualquer lugar do mundo e trabalhar para as suas organizações (Choudhury, 2020). Também se aperceberam dos benefícios associados a uma maior autonomia e flexibilidade, que permite uma organização do tempo para o trabalho e do tempo para a família e até a superação dos receios da perda de direitos e de status. Como o teletrabalho permite que os colaboradores adaptem o local e o horário de trabalho às suas necessidades individuais, tal tem permitido um impacto positivo no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Por exemplo, os pais com filhos em casa valorizam estes benefícios do teletrabalho mais do que trabalhadores sem filhos em ambiente doméstico. O teletrabalho permite também conciliar o trabalho e as tarefas domésticas, especialmente para o género feminino (López-igual, et. all, 2020).

As organizações com estes modelos de trabalho, revelam benefícios organizacionais relacionados com o aumento de *engagement* dos seus colaboradores, sendo

esta uma métrica muito importante para o sucesso de qualquer empresa. O resultado consiste em trabalhadores não apenas felizes, mas também muito produtivos (López-igual, et. all, 2020).

Estas organizações têm ganhos óbvios, como por exemplo a existência de menos colaboradores no escritório, significa também menos requisitos de espaços, logo menos custos imobiliários. Estas organizações com estes modelos de trabalho têm também o potencial em resgatar pessoas das pequenas cidades e até mesmo de locais rurais. Temos atualmente o exemplo de pessoas que regressaram definitivamente para os seus locais de origem. No sentido da liderança esta crise pandémica veio alterar mentalidades, na medida em que, principalmente os líderes seniores, tiveram de se adaptar a estes modelos de trabalho remoto. Os benefícios são também em termos ambientais, como por exemplo eliminar deslocamentos diários, principalmente em zonas em que a maioria das pessoas se desloca em viatura própria, gerando uma redução bastante significativa nas emissões de CO<sub>2</sub> (Choudhury, 2020).

Todavia, existem muitos fatores aqui envolvidos como a perceção individual da adequação do trabalho, o status e até questões de poder, a vontade dos trabalhadores e ainda os aspetos organizacionais. Muitas vezes, existe um certo ceticismo em relação ao teletrabalho, maioritariamente dos empregadores, criando obstáculos na introdução daquele método, uma vez que requer mudanças na forma como o trabalho está organizado, controlado e a ser desenvolvido até aí. Aqui, surge o papel essencial das novas tecnologias para as organizações no monitorizar, controlar e supervisionar os colaboradores durante o teletrabalho. O resultado, foi um derrubar de muitas barreiras que existiam nos padrões do trabalho remoto com esta pandemia da COVID-19 (López-igual, et. all, 2020).

Ferramentas como o Zoom, o Skype, o Microsoft Teams e o Google Hangouts ajudaram imensas pessoas por todo o mundo, nesta comunicação à distância. A realidade tornou-se diferente, onde por exemplo um documento do Google compartilhado com membros de uma equipa distribuídas por locais geograficamente distintos, no qual irão escrever as suas perguntas e comentários e que posteriormente serão vistos e respondidos por outros membros da equipa com fusos horários diversos. Um benefício desta situação é o facto de trabalhadores se tornarem mais propensos à partilha das suas ideias, planos e documentos, por forma a receber feedback antecipado (Choudhury, 2020).

Outra questão, consiste no isolamento em termos sociais e profissionais dos trabalhadores, por estarem deslocadas da própria empresa e até do local onde costumavam viver. Mesmo com as videoconferências, que permitem uma certa leitura da linguagem corporal e das expressões faciais, a realidade é que colegas virtuais têm menos probabilidade de se tornarem colegas íntimos, pois as interações face a face são menos frequentes (Choudhury, 2020).

Ainda assim, muitas organizações têm atendido a estas preocupações e por isso criam oportunidades de socialização através de formas de divulgação das normas da empresa. Muitas delas, através da tecnologia promovem conversas online em grupo com os trabalhadores. Algumas tiram partido das ferramentas de inteligência artificial ou até da realidade virtual para criar interações entre os colegas remotamente (Choudhury, 2020).

Por exemplo, um grupo de trabalho na Carolina do Norte decidiu agendar reuniões num campo de golfe para socializarem e discutirem sobre o trabalho por forma a resolverem problemas juntos. Outro exemplo, foi a iniciativa de um líder em entregar pizzas nas casas dos seus trabalhadores e criar depois uma reunião virtual onde todos estavam a comer pizza e a conversar (Choudhury, 2020).

Outra questão pertinente é a cibersegurança, esta área é de grande importância para os programas e organizações que implementam modelos de trabalho remoto. Os líderes das organizações tem dado especial atenção a este assunto, nomeadamente o uso de dispositivos pessoais, que se encontrem menos protegidos e que são usados pelos colaboradores para trabalharem remotamente (Choudhury, 2020).

Ainda outras implicações negativas, são as longas horas de trabalho e o aumento do stress. Devido a esta nova flexibilidade da casa e do trabalho por vezes as fronteiras entre o trabalho e o lazer dissolvem-se (López-igual, et. all, 2020).

Estas mudanças no modelo do teletrabalho, foram especialmente rápidas devido à situação atual, sendo que o trabalho remoto veio evitar a perda de vários postos de trabalho por todo o mundo, não afetando tanto a economia mundial. De acordo com pesquisas realizadas recentemente<sup>2</sup>, os trabalhadores expressam vontade em manter o teletrabalho um ou mais dias por semana quando esta pandemia terminar (López-igual, et. all, 2020).

---

<sup>2</sup> Boogaard, J.; Moller, S. Exploring the Post-COVID-19 Workplace. Colliers International. 2020, p. 6. Available online: <https://www2.colliers.com/en-hr/research/exploring-the-post-covid19-workplace>.

O manter desta tendência supõe-se que esteja mais relacionada com os desejos, expectativas e interesses dos empregadores, e não tão diretamente com as necessidades e motivos dos trabalhadores, isto porque os resultados são positivos no que diz respeito à eficiência, redução de custos das instalações, redução do absentismo e recrutamento mais eficiente de pessoas competentes. Esta pandemia COVID-19 desencadeou um grande potencial no trabalho flexível, aumentando assim a probabilidade de este modelo de trabalho se tornar a norma e não uma exceção em algumas organizações (Choudhury, 2020).

Segundo Choudhury (2020), e com base nos seus estudos, as organizações podem fazer esta transição com sucesso, para um regime híbrido ou até totalmente remoto. O pilar fundamental para que isso seja possível e obtenha sucesso, está na liderança da empresa. Se os próprios líderes apoiarem essa comunicação à distância, os brainstorming virtuais, a resolução de problemas de forma eficaz, as iniciativas de partilha de conhecimento online, as reuniões de socialização virtual, o controlo da cibersegurança da empresa, e por fim tornarem-se eles próprios um exemplo eficaz destes modelos, as organizações de trabalho remoto podem de facto emergir como o futuro laboral (Choudhury, 2020).

### 3. O PROFISSIONAL E O ESPAÇO DE TRABALHO

#### 3.1 Organizações e indivíduos

Em qualquer sociedade, o trabalho é um aspeto relevante na vida individual e social das pessoas (Bilhim, 2011). A atividade profissional influencia muitos domínios do Homem, sendo que determina a sua sobrevivência económica, o prestígio e o seu estatuto social. Desde o dia em que nascemos, num hospital, até ao dia em que morremos e recorreremos a uma agência funerária, que o trabalho e as organizações fazem parte do nosso ciclo de vida (Pereira, 1999).

A palavra organização, deriva de órgão, sendo assim uma estrutura viva que realiza uma função, tendo um propósito em si, ou seja, um sistema de pessoas que visam realizar um propósito e que desempenham uma função social. No seu quotidiano estas pessoas têm este modo de vida, que vai condicionar tudo o que fazem, quer individualmente, quer em grupo (Pereira, 1999).

Segundo Pereira (1999), uma organização é o conjunto de elementos pessoais, físicos e sociais, com base numa rede de comunicação, onde as pessoas trabalham para um objetivo coletivo. Assim, as *“organizações são sistemas de pessoas, com o objetivo de realizar um propósito, através de estruturas, funções e processos, num contexto humano, interorganizacional e social, e ainda em continuidade temporal.”* (Pereira, 1999).

As relações entre os profissionais são a base da atuação das organizações, sendo que o comportamento organizacional é uma espécie de contrato tácito, na qual existe uma conexão entre as expectativas da organização acerca de uma pessoa e dessa pessoa em relação à organização (Pereira, 1999).

As organizações não se caracterizam apenas pelos seus lucros, imagem e reputação, mas também pelo seu ambiente organizacional constituído por colaboradores motivados e que se sintam como parte integrante desse sistema coletivo (Brandão, 2014). Sendo que, um profissional é um conjunto de vários elementos – aspetos profissionais, pessoais, sociais, físicos e psicológicos, etc – e só dessa forma é que pode ser globalmente entendido, motivado e liderado (Ilharco, 2013).

Vivemos numa era em que a vida pessoal, familiar e social está em constante mudança. A política e a economia de um país são inconstantes, desta forma, também as

organizações se deparam com grandes instabilidades e impactos. De acordo com Pereira (1999), as organizações são como impérios que conhecem a ascensão, mas também por vezes, o declínio. Pina e Cunha (2016) defendem que o sucesso das organizações vai depender então do nível de atenção que estas prestam à envolvente, por forma a muitas vezes transformar obstáculos em oportunidades. Esta envolvente vai ser tudo o que existe para lá dos “limites” da organização, ou seja a variedade de organismos existentes e indivíduos.

Por vezes a liderança e a própria equipa devem-se abstrair da realidade exterior, focando-se no seu próprio ambiente, permitindo desta forma um melhor controlo dos mais variados elementos inerentes à organização (Ilharco, 2013). Em linha com os autores Cunha, Rego e Lopes (2013), as organizações devem também privilegiar as forças, os pontos positivos presentes, estando assim também mais aptas para enfrentar as dificuldades e problemas que possam sobrevir.

Cunha, Rego e Lopes (2013) dão destaque a este termo “positivo” nas organizações e que está assente em três aspetos: no desempenho excecional, na margem próxima das forças e o foco no esforço e dedicação. Ou seja, a importância de valorizar a positividade, facilitando assim o entendimento das pessoas e da sociedade em geral, sendo também uma forma de impulsionar o desenvolvimento, para gerar melhores indivíduos e consequentemente organizações mais sólidas.

O “comportamento organizacional positivo” (Cunha, Rego e Lopes, 2013) resulta desta relação de positividade e negatividade das organizações, dinamizando assim os caminhos das forças e virtudes e inibindo o caminho da toxicidade e rivalidade. Os autores concluem defendendo que “a virtude está no meio”, ou seja encontrar o equilíbrio, para alcançar o bem-estar.

As “organizações felizes” são aquelas que têm acima de tudo, práticas com orientação humanizada isto é, tendo em conta os benefícios económico-financeiros de todos, apelando à cooperação coletiva, predispostos a agarrar oportunidades e prontos para enfrentar adversidades, acabando isto por se refletir no desempenho, competitividade e sucesso da organização (Cunha, Rego e Lopes, 2013).

McGregor (1965) defende que a equipa torna-se um sistema importante para a organização, um grupo onde os indivíduos encontram algumas das suas grandes satisfações no trabalho. Uma boa equipa com base na descontração, no cara-a-cara, na partilha, é

crucial para a concepção de uma positividade organizacional. Quanto mais seguros se sentirem os colaboradores, em partilhar ou criticar ideias, maior é a possibilidade de inovar e avaliar os problemas, aumentando consequentemente a probabilidade de sucesso da equipa. É muitas vezes em atividades de grupo, que existe uma coordenação capaz de solucionar problemas organizacionais.

Por fim, as organizações são todas elas constituídas por pressupostos e regras que vão guiar o comportamento dos membros no seu dia-a-dia no local de trabalho, a isto se chama a cultura organizacional. Até interiorizarem essas regras, os membros não integram realmente o organismo onde laboram. Daí que muitas vezes as falhas no local de trabalho resultem em desaprovações e penalizações, assim como a conformidade com estas regras, leva à compensação e crescimento (Bilhim, 2011).

Segundo Ilharco (2013), é importante que todos os elementos constituintes de uma organização, estejam a par e focados nas metas definidas. Isto implica uma boa cultura organizacional e comunicativa. É importante que todos se liguem a esses objetivos e que com o sucesso, o esforço e empenho sejam recompensados.

A cultura pode ser analisada segundo diferentes níveis: um primeiro nível que se relaciona com os aspetos que são visíveis e tangíveis, tais como o edifício, a tecnologia, o vestuário e a maneira de se exprimir e se comportar; um segundo nível relacionado com os valores, que exige consciência dos mesmos por parte dos membros das organizações; e por fim, um terceiro nível baseado nos pressupostos básicos, que deram origem aos valores (Ilharco, 2013).

Segundo a visão de Brandão (2014), os colaboradores com maiores índices de ligação com a cultura organizacional, estão mais preparados para qualquer tipo de processo de mudança na organização, isto porque apela a uma atitude positiva e inovadora, e à confiança dos colaboradores na instituição. Sendo assim, a mudança e a inovação são fatores positivos para qualquer organismo pois constituem um caminho para o sucesso do mesmo. McGregor (1965) defende também que ao longo dos anos, as organizações têm cada vez mais, apresentado capacidade de inovação, sempre que exista uma oportunidade para tal.

Também as organizações com grandes níveis de excelência, são marcadas por culturas bastante fortes, as quais se rejeitam ou se aceitam. A ideia base, é então captar essas normas, valores e crenças de uma organização, que resulta num processo de

socialização e ajustamento. A cultura organizacional é então o conjunto de aprendizagens de um grupo, quer seja de uma instituição ou de uma sociedade (Bilhim, 2011).

### **3.2 Relação entre o espaço de trabalho e o desempenho**

Segundo os autores Cunha, Rego e Lopes (2013), outro elemento importante na investigação dos estudos organizacionais é o capital psicológico, na medida em que gera atitudes e emoções mais positivas, conduzindo a bons níveis de desempenho, e dificultando o surgimento de atitudes e comportamentos negativos e o desejo de abandono da organização.

Os estudos evidenciam que o capital psicológico em grande escala num organismo, apresenta um maior desempenho das equipas e uma maior competitividade entre organizações. Este capital psicológico pode ser melhorado com base, por exemplo, na relação transparente entre o líder e os seus liderados (Cunha, Rego e Lopes, 2013).

O capital psicológico tem vindo a ser estudado com outros recursos psicológicos como a esperança, a eficácia, a resiliência e o otimismo, nas áreas dos recursos humanos e na gestão do desempenho. O capital psicológico é assim um estado positivo de um indivíduo, que se caracteriza pela (1) eficácia, baseada na confiança e no esforço para obter sucesso nas tarefas, (2) o otimismo resultado de uma atitude positiva acerca do presente e do futuro, (3) a esperança para caminhar em direção aos objetivos e superar barreiras se necessário, para obter sucesso no final, e por fim, (4) a resiliência capaz de superar problemas e adversidades que surjam. Pode-se dizer, que o capital psicológico é o mecanismo que resulta do que estas quatro componentes têm em comum (Avey, Reichard, Luthans e Mhatre, 2011).

O capital psicológico pode ainda ser mais importante consoante o tipo de trabalho, uma vez que pode ter mais impacto nas tarefas onde existem mais interações sociais e que requerem determinadas normas emocionais e comportamentos positivos. Desta forma, este capital psicológico pode ser considerado uma variável flexível e aberta ao seu desenvolvimento e ao mesmo tempo um mecanismo de motivação que permite justificar certas atitudes, comportamentos e desempenho dos trabalhadores (Avey, Reichard, Luthans e Mhatre, 2011).

É por isso, cada vez mais visível o impacto que o capital psicológico tem nas atitudes, comportamentos e desempenho dos colaboradores, sendo que, os que o têm mais elevado, vão ter atitudes positivas no trabalho (otimismo), acreditam no seu esforço para chegar ao sucesso (eficácia e esperança) e estão preparados para as barreiras que possam

surgir (resiliência). Consequentemente, estes indivíduos apresentam melhores níveis de um bom desempenho, assim como maior satisfação e compromisso com a sua organização (Avey, Reichard, Luthans e Mhatre, 2011).

O desempenho tem sido, no entanto, a variável mais estudada nas pesquisas sobre o capital psicológico. O que acontece é que os mecanismos nos componentes deste capital psicológico atuam, para o aumento da motivação individual e do esforço, para obtenção de sucesso, resultando assim, num acréscimo de produção e desempenho (Avey, Reichard, Luthans e Mhatre, 2011).

Assim, qualquer tipo de interação presente nas organizações tem impacto na positividade das equipas e naturalmente no desempenho das mesmas. Desta forma, os relacionamentos de boa qualidade, promovem a satisfação e bem-estar dos indivíduos, aumentam os níveis de criatividade e inovação, melhoram os níveis de cooperação e incitam ao bom desempenho. É assim essencial, trabalhar para o bem-estar dos profissionais para que estes estejam genuinamente motivados a “abraçar” um projeto coletivo (Ilharco, 2013).

Segundo os autores Daniels e Harris (2000), existem duas abordagens de pesquisa nesta relação entre o bem-estar psicológico e o desempenho. Uma delas caracterizada pelo estudo direto do bem-estar psicológico e o desempenho laboral, sendo nesta bastante relevante os indicadores de satisfação no trabalho e bem-estar afetivo<sup>3</sup>. E uma outra abordagem mais voltada para as condições de trabalho, como baixos níveis de autonomia, demasiadas exigências, falta de comunicação, apoio dos colegas, entre outras.

Segundo Goleman (2000) existem também seis fatores que influenciam o ambiente de trabalho de qualquer organização: (1) a flexibilidade, a sensação de liberdade para inovar, (2) a responsabilidade, o grau de compromisso para com a organização, (3) os padrões que os indivíduos definem, (4) a precisão, ao nível do feedback e da adequação das recompensas, (5) a clareza, perante a missão e valores da organização, e por fim, (6) o nível de compromisso com os objetivos organizacionais. Cada estilo de liderança, vai ter um determinado predomínio sobre estes fatores que influenciam o ambiente de trabalho.

---

<sup>3</sup> Voltaremos a este tema dos indicadores da satisfação e do bem-estar nas pp.63 a 66

Quando se fala em más condições de trabalho abrangem, por exemplo, o excesso de horas de trabalho e as mudanças de turno, causando pior desempenho geral, porque vai estar relacionado com a privação do sono. Boas formas de controlo laboral, vão ter influência no desempenho, quando bem implementado. Bons níveis de condições de trabalho, resultam em trabalhadores com pouco stress, com uma boa autoestima, bons níveis de desempenho e grande comprometimento organizacional. Ou seja, formas positivas de controlo do trabalho podem aumentar os níveis produtividade, e horários laborais extremos, podem reduzir bastante a eficiência. São as perceções das condições de trabalho que vão influenciar também o estado psicológico dos colaboradores e consequentemente o seu desempenho.

A gestão relacionada com o comportamento organizacional, é essencial para criar ordem e disciplina no trabalho. Permitiu ao longo dos tempos, orientar ambientes de trabalho desregulados, como o trabalho infantil, o excesso de horas de serviço, os salários baixos e más condições de higiene (Pina e Cunha, 2016).

Bilhim (2011) defende que qualquer organização tem de adoptar uma estrutura que faça sentido na sua área de atividade e também nas características do seu meio ambiente. Daí que organizações dentro do mesmo sector, por exemplo, contemplem estruturas semelhantes, nomeadamente aquelas mais bem sucedidas. A existência de algumas incoerências num organismo reduz fortemente o nível de desempenho. No entanto, qualquer um consegue melhorar a sua *performance* de forma geral, se repensar a relação que estabelece com os seus colaboradores.

Pina e Cunha (2016) abordam a fórmula válida proposta por Vroom (1982), para o desempenho: “Desempenho = capacidade x motivação”. O desempenho resulta assim da interação entre as capacidades dos indivíduos e a sua motivação. Do mesmo resulta, que se um dos dois fatores for nulo, então o desempenho também será nulo. Podemos assim ter pessoas muito competentes, mas desmotivadas ou pessoas sem capacidades mas muito motivadas, em ambos o desempenho vai ser pouco produtivo.

De facto, o estudo dos comportamentos organizacionais (motivação, satisfação, empenho e liderança) tem ajudado a perceber como aumentar o rendimento e desempenho dos indivíduos e das organizações. A produtividade pode ser vista como o grau de aproximação dos resultados e dos objetivos organizacionais. Um mau desempenho, pode ser consequência de várias causas, tais como expectativas irrealistas, meios insuficientes,

ausência de motivação, entre muitas outras. A procura de altos níveis de *performance*, implica que as organizações consigam articular um conjunto de medidas aos mais diversos níveis (Pina e Cunha, 2016).

Segundo Ilharco (2013), é importante que acima de tudo os profissionais tenham paixão por aquilo que fazem. É crucial que o profissional se envolva e tenha gosto pelo seu trabalho, e que se sinta parte da organização, para que o estimule e tenha reflexos no seu desempenho. O autor aborda alguns aspectos que podem também ajudar a aumentar o empreendimento de cada profissional: diversidade das tarefas, maior autonomia, reconhecimento, desafios, promoções e recompensas monetárias com base nos objetivos.

Em suma, cada colaborador tem os seus comportamentos necessários e um desempenho geral na sua função na organização. São inquestionavelmente os colaboradores, que em muito vão contribuir para a realização dos objetivos organizacionais (Daniels K., Harris C., 2000).

### 3.3 Construção da motivação e satisfação laboral

É sabido que a frustração tem impacto na aprendizagem, a longo prazo, uma vez que o ser humano tende a evitar qualquer situação que se assemelhe a uma anterior em que se sentiu incapaz de resolver um conflito. Esse desapontamento pode levar, por vezes a atitudes de inércia ou de agressividade (Pina e Cunha, 2016).

Por isso, o ser humano de uma maneira geral, tenta encontrar distrações que lhe tragam felicidade e que ajudem a alienar-se das emoções negativas. A vida organizacional é um conjunto de emoções, quer sejam de felicidade, esperança, celebração, ou até tristeza, ressentimento e desânimo.

Desta forma, o estudo dos comportamentos dos indivíduos nas organizações tem-se baseado bastante no *turnover* e no absentismo. Os níveis de satisfação refletem-se muito nas intenções e comportamentos dos trabalhadores. O *turnover* está relacionado com os colaboradores com maiores níveis de insatisfação e consequentemente com maior probabilidade de abandonarem o seu emprego. Por outro lado, o absentismo, neste caso voluntário, resulta de uma atitude de não presença do trabalhador e pode ser causado por uma variedade de fatores (Bilhim, 2011).

Na perspetiva de Pereira (1999), as organizações constituem-se para as pessoas e não as pessoas viverem para as organizações. Desta forma, o trabalho faz parte do Homem e deve de alguma forma motivá-lo e satisfazê-lo.

Assim, segundo Pina e Cunha (2016) a motivação e a satisfação têm sido fatores de interesse para os psicólogos, na medida em que estes têm impacto no bem-estar mas também na produtividade dos indivíduos. Novos tempos, trazem novas necessidades, que apelam mais à investigação sobre as causas e as consequências da motivação.

Primeiramente, a motivação diz respeito aos comportamentos que tendem a um objetivo e é esse empenho a resposta de um comportamento humano. A motivação tem assim ligação direta com a procura de colaboradores, as transições de trabalho, as frustrações existentes, entre outros fatores, sendo assim possível compreender as orientações das pessoas e das organizações através da mesma (McGregor, 1965).

A motivação engloba vários níveis de esforço em prol dos objetivos da organização, o qual condicionado pela forma como satisfaz as necessidades do indivíduo. Sendo então, essencial neste processo que qualquer indivíduo tenha noção das suas

necessidades, sendo depois o papel da liderança crucial, na medida em que vai ser um agente motivador dos indivíduos (Brandão, 2014).

Segundo Ilharco (2013), a própria motivação do líder é fundamental para incentivar a sua equipa, tendo como objetivo manter-se a si e à sua equipa com práticas focadas nas metas definidas (Ilharco, 2013). Líderes mais motivados vão querer aprender e vão ter um maior empenho para dirigir. Vão adotar comportamentos que estimulem o seu próprio desenvolvimento, com o intuito de chegar a uma liderança eficaz (Avolio, Walumbwa e Weber, 2009).

Nas organizações é, sem dúvida, diferente quando se trabalha com equipas de profissionais motivados. Sendo que no sucesso existe um fenómeno de causa-efeito, na qual a causa é a motivação e o efeito é o sucesso (Avolio, Walumbwa e Weber, 2009).

A participação pode ser também uma fórmula mágica que permita resolver desacordos e problemas de gestão. Pode ser utilizada por qualquer organização e em qualquer altura, não dependendo de qualquer tipo de preparação prévia dos indivíduos. Esta é também um meio de incentivo, na medida em que faz os indivíduos sentirem-se elementos ativos e essenciais na organização. Uma organização que valorize a participação, evidencia também, confiança na potencialidade dos seus colaboradores, em tomadas de decisão da empresa. É essencial o desenvolvimento da confiança entre superiores e os seus subordinados, por forma a criar uma ligação emocional, uma satisfação e um tratamento justo (McGregor, 1965).

A motivação é um fator que torna as pessoas mais perspicazes, rápidas, eficientes e ajustadas ao contexto em que se encontram. É essencial uma melhoria contínua e a ambição dos objetivos em cada profissional para atingir a excelência profissional. O passado traz-nos lições, mas o futuro é o que realmente importa. Desta forma, a visão, o sonho, são o alicerce para esse futuro promissor (Ilharco, 2013).

Em suma, a motivação é cada vez mais um conceito central do comportamento dentro das organizações e da gestão dos recursos humanos. O aumento dos estudos no que diz respeito à motivação tem haver com a sua relação com a produtividade. As dinâmicas motivacionais são também influenciadas pelas características dos grupos a que os indivíduos pertencem (Pina e Cunha, 2016).

Outro conceito bastante estudado e relacionado com o comportamento organizacional é a satisfação no trabalho. Esta tem impactos importantes nos resultados

humanos no trabalho, e conseqüentemente no desempenho final e assim na produtividade dos trabalhadores (Pina e Cunha, 2016).

Pereira (1999), frisa que a variável satisfação, surge da transição da ideia do homem como uma máquina para produzir, para o homem como membro humano das organizações, na medida em que, o homem trabalha para um elevado desempenho como intuito de obter um modo de vida que conseqüentemente aumente o seu bem-estar.

Sendo a satisfação um sentimento ou estado emocional, causada pelas condições de trabalho, esta terá também impacto nas respostas dos indivíduos na organização. Estas respostas podem ser positivas e beneficiar assim a organização ou negativas e de alguma forma prejudicar a mesma. As decisões de participação e envolvimento na organização por parte dos colaboradores, são bons indicadores de equilíbrio dos níveis de satisfação (Bilhim, 2011).

Assim, para Pereira (1999) a satisfação e insatisfação afetam não apenas os colaboradores mas a própria imagem da empresa, na seleção de colaboradores, na capacidade de adaptabilidade em alturas de mudança, na construção da cultura organizacional, entre outros aspectos relevantes. Temos também o lado da satisfação dos consumidores, que vai também contribuir, para a construção da imagem da organização. Este fator é mais evidenciado no sector dos serviços, dado ao impacto que a satisfação dos trabalhadores tem no regozijo dos clientes. A componente da interação humana, a reação e atitude final de um cliente face a um serviço, depende bastante da postura do trabalhador (Pina e Cunha, 2016).

Muitas organizações tendem a dar apenas relevância ao reconhecimento dos clientes, mas esta é tão ou mais importante quanto o agrado dos seus trabalhadores (Pina e Cunha, 2016). É assim importante que as empresas estejam igualmente a par, tanto das necessidades dos seus colaboradores como dos clientes, para que consigam ter impacto ao nível da satisfação individual e todos beneficiarem da mesma (Bilhim, 2011).

Quando não existem quaisquer oportunidades para satisfazer as necessidades de um indivíduo dentro da empresa, este irá assumir uma atitude de passividade e resistência em relação às inovações e responsabilidades (McGregor, 1965).

Pina e Cunha (2016) defendem que um indivíduo pode estar satisfeito, mas estar desmotivado, ou seja avalia de forma positiva a sua situação profissional, mas o esforço não o leva a níveis elevados de desempenho. Os autores defendem então, que a satisfação

está mais relacionada com as atitudes face ao trabalho, isto é avaliações, afetos, condições e resultados, enquanto que motivação vai estar mais associada a comportamentos esforçados para alcançar algo, condições e resultados finais.

Compete então às organizações se empenharem na motivação e na satisfação, sendo que tal pode passar pelas condições de trabalho, pela liderança, pelos colegas, pelo salário e pelas recompensas do esforço prestado (Pina e Cunha, 2016).

### 3.4 A comunicação e os recursos humanos

O papel da comunicação nas organizações consiste em criar a ideia de partilha, centrada nos bons valores, criando conseqüentemente organizações socialmente mais responsáveis. A comunicação e a transparência entre colaboradores e líderes, é essencial para que se crie um nível coletivo positivo na cultura organizacional. Tudo isto, permite a contribuição para a redução dos efeitos negativos e erros inerentes às organizações e aos indivíduos, através de uma efetiva comunicabilidade e participação de todas as partes envolvidas, tendo em vista a evolução e sucesso da organização (Brandão, 2018).

Numa organização este processo de intercâmbio entre os seus membros designa-se de rede de comunicação. É pela comunicação e análise desta que se verifica, ou não, a existência de um método eficaz que leve a bons resultados organizacionais (Pereira, 1999).

A comunicação é um meio potenciador das relações dos colaboradores e líderes, conduzindo ao bom funcionamento e bem-estar de uma organização. Graças à sociedade de informação, e às tecnologias inerentes, a comunicação tem ganho um outro valor nas organizações. Esta realidade levou a uma comunicação mais rápida e eficaz (Brandão, 2014).

Segundo Bilhim (2011), a informatização alterou os padrões de comunicação, tendo maior impacto na redução da mesma ao nível interpessoal. Desta forma, os colaboradores falam menos entre si, há um aumento dos sistemas tecnológicos e conseqüentemente um acréscimo do tempo em que os indivíduos trabalham sozinhos. No entanto, Pereira (1999) defende que é também importante o líder ter um certo controlo da rede de comunicação e dos seus caminhos. É este controlo que pode ser a chave para o controlo organizacional.

Brandão (2018) aborda o termo da comunicação interna estratégica, que se baseia na ideia do colaborador como elemento fundamental, e como participante ativo em toda a identidade e cultura da organização. Esta comunicação interna estratégica, ajuda as organizações a desenvolverem a proatividade com base na partilha e na transparência, num processo contínuo de aprendizagem, evoluindo para novas ideias e inovações na empresa.

A comunicação interna pode funcionar como meio de integração dos colaboradores, aproximando-os dos seus objetivos e dos da organização, uma vez que é através da comunicação que se consegue criar um clima de confiança e transparência. Esta comunicação interna pode ser um fator diferenciador para as organizações, uma vez que

aliada a vários fatores, como a abertura à participação, os diálogos informais, as reuniões transparentes, etc, pode ser um elemento fundamental para o sucesso. São esses mesmos fatores que vão também abrir caminho para a iniciativa e criatividade dos colaboradores, onde estes farão depois parte da estratégia da organização, não sendo definida apenas pelos superiores, como sucede frequentemente (Brandão, 2014).

É por isso fundamental que as organizações tenham colaboradores que se sintam envolvidos com a organização em si, que tenham uma atitude positiva, que acreditem e se identifiquem com a organização. Desta forma, criam-se ambientes positivos, onde se valorizam as pessoas e se fomentam melhores condições de prestação laboral (Brandão, 2014).

É importante relembrar ainda, que a mais valia das organizações são mesmo as pessoas, pois são elas que agem em prol dos objetivos das mesmas, assente em boas práticas e níveis de motivação e satisfação no trabalho que desenvolvem. Nas organizações, os profissionais precisam de ser estimulados, de se sentirem envolvidos e numa constante aprendizagem que favoreça o seu crescimento profissional e o da empresa (Brandão, 2014).

Ou seja, o ideal para incitar as virtudes das pessoas, está assente em cinco atributos (Brandão, 2018): (1) a valorização dos seres humanos e do seu bem-estar; (2) um ambiente organizacional assente nos níveis cognitivo, emocional e comportamental; (3) a positividade organizacional, também anteriormente mencionada; (4) o traçar de objetivos que são alicerces; (5) e por fim, fomentar a resiliência.

Assim, quando falamos em “organizações virtuosas” referimo-nos àquelas que impulsionam boas práticas nas pessoas, com base nos valores éticos e morais, valorizando o potencial das pessoas e prezando a sua qualidade de vida no trabalho.

Segundo Pereira (1999), as organizações são “distribuidoras de papéis sociais” aos seus membros, envolvendo aqui processos de recrutamento, admissão, orientação e formação (Pereira, 1999). Desta forma, é necessário contratar as pessoas certas, mas é necessário também, depois de valorizar essas mesmas pessoas (Cunha, Rego e Lopes, 2013). Uma organização é igualmente um sistema de interações sociais, onde inevitavelmente se criam padrões de significados e símbolos, desta forma são compostas por aquilo que elas representam, para as pessoas que as compõem (Brandão, 2014).

Os recursos humanos vão desempenhar aqui um papel chave na medida em que orientam e fazem das pessoas o elemento importante e diferenciador da empresa,

valorizando-as (Bilhim, 2011). É essencial os recursos humanos estarem de facto cientes do impacto dos espaços de trabalho na produtividade dos colaboradores. Por conseguinte, quando se aborda este tema dos ambientes dos escritórios, como influenciadores da satisfação e produtividade, é também importante analisar a área da Gestão de Recursos Humanos (Hameed et. all., 2009).

A maneira como cada pessoa se comporta, influencia a interação com outros. Por exemplo, o modo como um líder coexiste com os seus colaboradores define muito as organizações. Um dirigente que tenha uma atitude exclusivamente individualista com os seus colaboradores, vai gerar um ambiente dominado pelo egocentrismo, onde predomina também a competição e a rivalidade. Por outro lado, líderes com um lado mais humanista e focados nas qualidades dos trabalhadores, criam contextos mais realistas e positivos (Cunha, Rego e Lopes, 2013).

Só a partir dos anos 40 do século XX, o profissional deixou de ser visto como uma “peça de uma máquina” (Ilharco, 2013) e passou a ser visto como uma pessoa que ali está. Numa equipa profissional que se direcciona no sentido de alcançar objetivos, é importante o lado humano estar sempre presente, as relações, o fator emocional, o lado pessoal e a dedicação (Ilharco, 2013).

Em suma, na visão de Brandão (2018), torna-se essencial que as organizações encarem ao máximo a parte da humanização, pois são as pessoas que trabalham e contribuem de facto para o desenvolvimento e concretização dos objetivos da empresa.

Igualmente McGregor (1965), defende que a dificuldade está na insuficiente eficácia da organização e gestão dos recursos humanos. De facto, nas últimas duas décadas os progressos foram notórios no que diz respeito aos aspectos humanos, tornando-se uma prioridade para os dirigentes das organizações. Como consequência, os líderes adotaram um conjunto de valores muito mais humanistas, tratando assim os colaboradores duma forma mais justa e generosa. É crucial, que os líderes deixem de subestimar o potencial inerente aos recursos humanos, apostando no esforço, tempo e dinheiro para o aperfeiçoamento e sucesso das organizações. As alterações nos aspetos humanos das organizações, será uma evolução tão vasta como a que se verificou com a tecnologia nos últimos anos.

### 3.5 O papel da liderança

Segundo Ilharco (2013), um grupo de profissionais irá então comportar-se com base na liderança que tem, no entanto se o líder mudar esse mesmo grupo poderá ter uma identidade distinta, com outros comportamentos. A observação é um fator importante numa chefia para a análise de comportamentos. Se fizermos uma avaliação da *performance* e das capacidades de um profissional de uma equipa, esta não deve ser feita individualmente, mas sim no seu todo, ou seja o desempenho no contexto de grupo. Desta forma, simplificar e dividir os elementos inerentes, a uma pessoa ou a uma organização, vai permitir ter um melhor conhecimento destes e até antecipar comportamentos. A liderança trabalha assim o todo, o que define uma equipa e conduz ao sucesso, baseando-se nas relações entre os profissionais e os modelos de trabalho existentes.

A análise do trabalho pela globalidade é então um aspeto a reter, uma vez que os mais variados elementos constituintes de uma organização devem ser ponderados no conjunto. Na liderança pela globalidade, o controlo feito pelos líderes é baseado não na autoridade, mas sim na preparação, compreensão e práticas coerentes. Segundo os autores Pina e Cunha (2016), a liderança é assim um processo constituído pelos dirigentes, pelos seus seguidores e pelas situações.

Qualquer grupo de profissionais deve viver cada dia, focado e empenhado nos objetivos, uma “aventura de conquista” (Ilharco, 2013) que é apoiada e testemunhada pelo comportamento dos seus líderes. Assim, as atitudes e o espírito que transmite o líder tem reflexo no seu grupo de profissionais. Um líder desmotivado vai transmitir um ambiente desinteressante e negativo para a organização.

O autor Ilharco (2013) defende ainda, que para uma liderança eficaz existem os seguintes fatores chave: a existência de um projeto aliciante, um grupo de pessoas envolvidas e motivadas e uma organização focada e dedicada em atingir resultados positivos. A conjugação entre a paixão e a competência é algo arrebatador. O líder preenche um clima organizacional positivo, ao desafiar e motivar as capacidades de cada indivíduo da sua equipa. Quando se “entregam” aos seus liderados, o grupo de profissionais espera que realmente se consiga atingir bons resultados e fazer história, abrindo portas e construindo novos caminhos neste mundo.

Tal como a paternidade, a liderança nunca será uma ciência exata. No entanto, graças também a pesquisas já realizadas, os líderes, na atualidade, conseguem ter uma visão mais ampla do que é essencial para se conseguir liderar eficazmente (Goleman D., 2000).

Uma das tarefas de um líder é o de orientar o esforço humano para os objetivos económicos da empresa. Uma gestão eficiente resulta também na previsão e orientação do comportamento humano. Ou seja, uma empresa próspera equivale, entre muitos outros elementos positivos, a uma liderança capaz de atrair e orientar os seus trabalhadores para a produção e o conseqüente lucro (Goleman D., 2000).

Os colaboradores estão dependentes dos seus superiores na organização, assim como os líderes dependem de todos os seus subordinados para alcançarem os seus próprios objetivos e os da organização (Goleman D., 2000).

Desta forma, um líder deve saber quais as ações diárias que são relevantes e que meios técnicos e humanos necessita alterar e melhorar, para se aproximar dos objetivos organizacionais. Este deve também estar sempre seguro e convicto daquilo que verbaliza, reduzindo no grupo de profissionais qualquer ideia de insucesso (Goleman D., 2000).

As derrotas também fazem parte do caminho para o sucesso. No entanto, é nesses momentos de insucesso que se adquirem conhecimentos e mais motivação. Os seres humanos organizam-se e obtêm um melhor desempenho, em contextos de desordem e desequilíbrio, uma vez que são situações que os desafiam. A capacidade de adaptação é relevante para o sucesso, sendo que as organizações que melhor se adaptam são aquelas que têm mais poder. É importante, ser um bom profissional, vencer e liderar as situações nas mais variadas conjunturas (Goleman D., 2000).

Segundo este ponto de vista, uma equipa deve ser liderada baseando-se na ideia do desequilíbrio e com um líder sempre a desafiá-la, salientando os resultados que levam ao equilíbrio e a conseguir o melhor desempenho de todos os indivíduos. O percurso normal das situações é a desordem, esta tendência pode ser quebrada por uma fonte de energia externa. Num grupo de profissionais essa energia, é disciplinada pelo líder com objetividade e ordem. Não existem nem organizações, nem lideranças perfeitas, o que existe é uma preparação para as adversidades e um esforço e dedicação árduos para o sucesso (Goleman D., 2000).

Os líderes são responsáveis pelo sucesso das organizações assim como pelos fracassos. No entanto, também é difícil o desenvolvimento de líderes eficazes, não tendo colaboradores eficientes (Pina e Cunha, 2016).

Bilhim (2011) também defende que os líderes vão ter um papel importante na adaptação e integração dentro da organização. Sendo que, a função crucial da liderança é a de orientar, precisamente nos momentos que apelam à adaptabilidade, que exigem uma mudança e respostas eficazes.

Se um líder partir do princípio que os seus colaboradores são indolentes, ou elementos facilmente substituíveis, entre outros fatores, estará a criar barreiras para aquilo que pretende e para os bons resultados. É essencial que existam também expectativas mútuas e reais de ambas as partes, e que o líder consiga saber quais as suas e avaliar a dos subordinados. Para saber avaliar essas expectativas é preciso que o líder saiba à priori as divergências entre si e os seus colaboradores. Aquele deverá não criar ilusões, mas sim promover a ordem, definindo comportamentos e regras e verificar o cumprimento dos mesmos, ou seja examinar os resultados. Assim, a sobrevivência de uma organização pode ser posta em causa pelos comportamentos do seu líder, sendo que, a sua legitimidade depende dele próprio e da sua vertente comportamental (Pereira, 1999).

Por outro lado, se os esforços gerados pela liderança, forem baseados na progressão de carreira e sucesso da mesma, em detrimento do sucesso organizacional, estamos perante fatores adversos para a organização. Este líder irá atuar isoladamente pois não terá confiança para delegar, não desenvolvendo assim o sentido de responsabilidade para com os seus subordinados (Pina e Cunha, 2016).

A teoria da troca líder-colaborador tem como foco central o desenvolvimento de diferentes relações. Daqui advém a importância do desenvolvimento de relacionamentos eficazes entre líderes e colaboradores que resulte em influências mútuas e positivas. Relações de troca líder-colaborador frequentes, correspondem também a elevados níveis de desempenho e de comportamentos de cidadania organizacional. Esta teoria vai assim estar inevitavelmente relacionada com o controlo de vários aspetos nas organizações, tais como satisfação no trabalho, bem-estar e empenho organizacional (Avolio, Walumbwa e Weber, 2009).

A liderança é bastante influenciada pela perceção que os colaboradores tem em relação ao líder, quanto à sua personalidade, comportamentos e atitudes (Avolio,

Walumbwa e Weber, 2009). Desta forma, um líder deve fortalecer sistematicamente a sua relação profissional com cada um dos seus liderados. Conhecendo os pontos fortes e os fracos de cada pessoa e adaptar a sua atividade em função disso. Só assim conseguirá perceber que uns tendem a se empenhar, mais sobre pressão, e outros com mais apoio e incentivo (Ilharco, 2013).

Alguns comportamentos, ideias e objetivos coletivos numa organização são mantidos por terem sido eficazes no passado. No entanto, é fundamental questionar e quebrar metodologias que são aplicadas incessantemente e que eram tomadas como certas e garantidas.

Vários estudos<sup>4</sup> começaram a debruçar-se sobre o que constituía o desenvolvimento da liderança, o que funcionava bem ou não para desenvolver líderes, relacionando com a psicologia positiva. Ou seja, aqueles indivíduos com recursos psicológicos positivos, conseguem um crescimento com eficácia, que permite desenvolver os seus recursos pessoais, aumentando o seu desempenho (Avolio, Walumbwa e Weber, 2009).

Pina e Cunha (2016) defendem que a liderança transformacional, pela sua visão e valores deve um pouco da sua existência às qualidades emocionais dos líderes. Este tipo de liderança desperta comportamentos nos trabalhadores, como a confiança, admiração e respeito pelo líder, apelando assim a comportamentos em prol da organização. Segundo Avolio, Walumbwa e Weber (2009) na liderança transformacional o líder trabalha de forma a que os seus colaboradores se identifiquem consigo, influenciando assim positivamente as atitudes, comportamentos e desempenho dos seus seguidores.

Em suma, parece indiscutível que a liderança tem relevância para a sobrevivência e prosperidade das organizações. Para serem bem sucedidas as organizações necessitam de duas grandes apostas, uma forte liderança e uma forte gestão, estando ambas em consonância (Pina e Cunha, 2016). Os líderes definem uma estratégia para a qual motivam diariamente, criam uma missão e constroem uma cultura. O trabalho primordial dos líderes

---

<sup>4</sup> Estudos realizados pelo mesmo autor: Avolio, B., & Luthans, F (2006) High impact leader: Moments matter in authentic leadership development. New York: McGraw-Hill  
Reichard, R.J. & Avolio, B.J (2005) Where are we? The status of leadership intervention research: A metaanalytic summary, in W.L., Gardner, B.J., Avolio & F.O. Walumbwa, (eds), Authentic leadership theory and practice: Origins, Effects, and development. Amsterdam: Elsevier.

é, sem dúvida, o de obter resultados. Como o mundo e as organizações estão em contínua mudança, o líder deve estar apto para responder a isso. Desta forma, diariamente os líderes devem seguir o estilo de liderança que se adeque ao momento exato e na medida certa. A recompensa de toda a adaptação e esforço, vai estar nos resultados obtidos (Goleman, 2000).

## PARTE II: METODOLOGIA EMPÍRICA

### 4. APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA

#### 4.1. O caso de estudo da Cisco Portugal

A Cisco Portugal é uma empresa de tecnologias que contribui para pessoas e organizações por todo o mundo estarem conectadas através da internet. É considerada uma empresa líder em TI a nível mundial, ajudando outras organizações a transformarem o modo como se ligam às pessoas, comunicam e colaboram. Contando atualmente com 600 colaboradores, a Cisco Portugal pretende inspirar novas possibilidades através da disponibilização de plataformas digitais e aplicações de colaboração e cibersegurança, capacitando assim as equipas para um futuro global e inclusivo.

Até 2008 a sede da Cisco localizava-se na Quinta da Fonte, em Oeiras. Devido à necessidade de mais espaço, com o crescimento da empresa, esta mudou as suas instalações para um edifício no Lagoas Park.

Em Março de 2020, no início da crise pandémica, a Cisco ofereceu acesso gratuito ao seu sistema Webex, onde promoveu webinars e incentivou a inscrição nos cursos online gratuitos da Cisco. Contribuindo, por exemplo, para a transição de professores e alunos, do modelo de ensino e aprendizagem presencial para o virtual, mas também contribuindo para que as pessoas se mantivessem em contacto e produtivas, apoiando o funcionamento, dentro da normalidade possível, das organizações e dos serviços públicos.

Durante a pandemia, a Cisco protagonizou também, um programa designado Cisco Check-Ins, que resultavam em reuniões de acompanhamento próximo com os colaboradores, a equipa de liderança e equipa de médicos, incluindo psicólogos, em que se abordavam os diferentes tipos de cuidados e potenciais impactos desta pandemia.

De todos os grupos existentes dentro da Cisco, como Women of Cisco Portugal, PRIDE Portugal, Women in Science & Engineering (WISE), entre outros, gostava de destacar o programa Giving Back, no qual a Cisco acredita que as pessoas mais felizes são aquelas que de alguma forma ajudam os outros. Retribuir é então um elemento parte

do DNA dos cisonianos (colaboradores da Cisco). As escolhas passam por escolas, por organizações sem fins lucrativos, entre muitas outras. Isto resulta até hoje do apoio da Cisco em organizações como Cozinha com Alma, CAPITI, Girl Move Academy, Aldeias SOS, e muitas outras. No ano de 2021 através de diferentes iniciativas a Cisco conseguiu apadrinhar 4 crianças da CAPITI e doar mais de mil euros a esta ONG. Também apoiou a Cozinha com Alma fornecendo refeições quentes para 40 pessoas durante 2 meses inteiros. Estes são apenas alguns exemplos que nos mostram o impacto notável que a Cisco tem para uma melhor sociedade.

Desde o ano de 2009 que a Cisco Portugal é reconhecida pelo Great Place to Work®, como um Best Workplaces™ em Portugal. Este ano de 2021, marca o 12º ano consecutivo em que a empresa fica classificada entre as três melhores organizações para trabalhar em Portugal.

Estas são as palavras do General Manager da Cisco Portugal, Miguel Almeida: *“Num ano particularmente desafiante como este último, em que nos deparámos com uma situação para todos nós desconhecida, estamos mais orgulhosos do que nunca por regressar ao primeiro lugar do ranking da GPTW. A Cisco é muito mais do que apenas um local de trabalho, é uma organização feita de pessoas e suportada por uma cultura interna muito forte, que continua a provar o seu valor indiscutível no panorama nacional. Quero agradecer a todos os colaboradores por nos permitirem chegar tão longe, não apenas agora, mas todos os dias.”*

## 4.2. Objetivos, Variáveis e Hipóteses

Recordemos os objetivos desta investigação, bem como a pergunta de partida, onde a análise tem por base constatar que as instalações físicas constituem um fator determinante para a satisfação, produtividade dos colaboradores e sucesso das empresas.

Esta proposta centra-se então na relação entre estas duas variáveis: as instalações físicas e a satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho resulta do conjunto de todos os itens do inquérito, já as instalações físicas, será as perguntas que constituem a dimensão Espaço de trabalho que iremos ver mais à frente. Esta proposta tem por base como variáveis independentes: a idade, o género, a liderança e a recomendação.

Nesta investigação estabeleceu-se como pergunta de partida: *Como as instalações físicas organizacionais têm influência na satisfação e produtividade dos trabalhadores e assim na concretização dos objetivos organizacionais?*

Todavia, para seguir com este processo, recordemos os objetivos delineados ao início:

- (1) analisar se o espaço de trabalho é influenciador do bem-estar, satisfação e produtividade dos colaboradores;
- (2) perceber o impacto do processo de comunicação entre os espaços de trabalho e as pessoas que irão habitar esses mesmos espaços;
- (3) identificar as necessidades humanas como primordiais nos projetos arquitetónicos, com o apoio dos próprios trabalhadores, tornando assim os espaços de trabalho propícios a produzir e transformar a energia humana;
- (4) identificar aspetos a ter em conta na conceção dos espaços de trabalho;
- (5) averiguar o papel da liderança na contínua construção desta satisfação, motivação e produtividade dos colaboradores.

Em função dos objetivos delineados, das variáveis mencionadas, bem como da revisão de literatura, é possível definir um conjunto de hipóteses para a investigação. A formulação destas hipóteses alicerçam a fase de reflexão e análise desta investigação:

H<sub>1</sub>: Existe uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e as Instalações Organizacionais.

H<sub>2</sub>: O Género influencia a Satisfação no Trabalho.

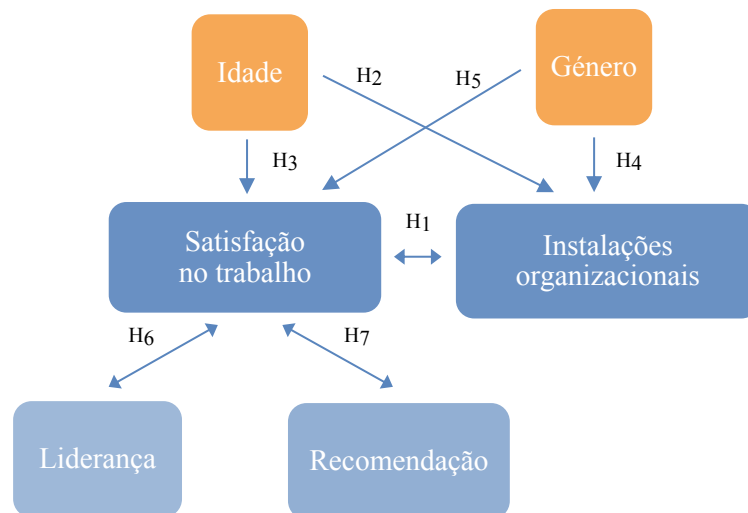
H<sub>3</sub>: A Idade influencia a Satisfação no Trabalho.

H<sub>4</sub>: O Género influencia a satisfação com as Instalações Organizacionais.

H<sub>5</sub>: A Idade influencia a satisfação com as Instalações Organizacionais.

H<sub>6</sub>: Existe uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e a Liderança.

H<sub>7</sub>: Existe uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e a Recomendação dos colaboradores.



Esquema 1 – Relação das variáveis e hipóteses

## 5. TRABALHO DE CAMPO

### 5.1. Instrumentos

A satisfação no trabalho tem sido estudada e pode ser considerada um indicador universal de adaptação e bem-estar dos funcionários. Existem dezenas de milhares de estudos sobre o local de trabalho que emergem numa longa lista de variáveis que são importantes para as organizações.

Este é um tema que permite uma investigação não meramente teórica, e desta forma a problemática em análise motivou uma proposta de investigação mista: a realização de inquéritos anónimos e entrevistas. A utilização de abordagens quantitativas e qualitativas como forma de complementação na apresentação dos resultados.

A pesquisa documental e o levantamento bibliográfico constituíram os primeiros passos no desenvolvimento desta proposta de investigação. Posteriormente, um método quantitativo, a medição da satisfação através de um inquérito enviado aos colaboradores da empresa Cisco Portugal. Neste caso, foi utilizado o questionário *Job Satisfaction Survey* (JSS), do autor Paul E. Spector. Este *Job Satisfaction Survey* foi originalmente desenvolvido em 1985 para o uso em organizações de serviços humanos e de saúde mental. Ainda que tenham passado 36 anos desde o desenvolvimento deste inquérito, a verdade é que as dimensões apresentadas refletem partes importantes para a satisfação no trabalho nos dias de hoje. O acesso ao níveis de satisfação pode assim ser conseguido tendo este inquérito como instrumento, que pode ser realizado anonimamente.

#### 5.1.1. Inquérito “Job Satisfaction Survey” (JSS)

Devido ao público-alvo do caso de estudo, ter uma forte componente internacional, o inquérito foi divulgado em inglês aos inquiridos, bem como toda a informação de enquadramento do mesmo. Optou-se assim por enviar o inquérito na sua língua de origem, mas traduzir as perguntas do inquérito ao longo das análises que serão feitas.

Este inquérito contempla um conjunto de 36 perguntas, com base numa escala de Likert de 6 pontos, em que o 1 corresponde ao “Discordo fortemente” e o 6 corresponde ao “Concordo fortemente”. Este inquérito está agrupado em 9 dimensões, que constituem a satisfação global, existindo 4 perguntas por dimensão: Pagamento, Promoções, Supervisão, *Fringe Benefits*, Recompensas Contingentes, Condições de funcionamento, Colaboradores, Natureza do trabalho, e Comunicação. Os itens deste inquérito estão dispostos alternadamente ao longo do inquérito, o que permite um resultado geral, através da soma dos vários itens, para a satisfação laboral. As questões negativas do inquérito foram invertidas para análise, por forma a que as respostas fossem coerentes com a opinião dos inquiridos. A idade e o género são duas questões de preenchimento obrigatório colocadas logo no início do inquérito, fazendo parte dos dados pessoais dos inquiridos. É possível ler todo este inquérito no anexo A (pp.114).

---

### **Dimensão Pagamento**

---

- 1 - Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.
- 11 - Os aumentos são adequados e oportunos.
- 21 - Quando penso no que me pagam, sinto que sou apreciado pela organização.
- 31 - Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.

---

### **Dimensão Promoções**

---

- 2 - No meu trabalho, existem boas oportunidades para promoções.
- 12- Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos.
- 22 - As pessoas progridem aqui tão rapidamente como em outros locais.
- 36 - Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais.

---

### **Dimensão Supervisão**

---

- 3 - O meu supervisor (A minha supervisora) é competente em fazer o seu trabalho.
- 13 - O meu supervisor (A minha supervisora) é justo/a comigo.
- 23 - O meu supervisor (A minha supervisora) mostra interesse pelos sentimentos dos subordinados.

33 - Gosto do/a meu/minha supervisor/a.

---

#### **Dimensão *Fringe Benefits***

---

4 - Estou satisfeito com os benefícios que recebo.

14 - Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.

24 - O pacote de benefícios que temos é justo.

32 - Temos benefícios justos e necessários.

---

#### **Dimensão Recompensas Contingentes**

---

5 - Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.

15 - Sinto que o trabalho que faço é apreciado.

25 - Existem recompensas para aqueles que trabalham aqui.

35 - Sinto que os meus esforços são recompensados.

---

#### **Dimensão Condições Operativas**

---

6 - Muitas das nossas regras e procedimentos tornam mais fácil de executar o trabalho.

16 - Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias.

26 - Tenho tarefas suficientes para fazer o meu trabalho.

34 - Tenho trabalho burocrático razoável para o meu trabalho.

---

#### **Dimensão Colaboradores**

---

7 - Gosto das pessoas com quem trabalho.

17 - As pessoas com quem trabalho são competentes no trabalho que executam.

27 - Gosto dos colaboradores desta organização.

37 - Muito raramente existem lutas e conflitos no trabalho.

---

#### **Dimensão Natureza do Trabalho**

---

8 - Sinto que o meu trabalho tem sentido.

18 - Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.

30 - Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.

38 - O meu trabalho é agradável.

---

---

---

### **Dimensão Comunicação**

---

- 9** - As comunicações dentro desta organização parecem boas.
  - 19** - Os objectivos desta organização são claros para mim.
  - 28** - Sinto frequentemente que sei o que se passa com a organização.
  - 39** - As tarefas do meu trabalho são completamente explicadas.
- 

Tabela 1- Dimensões do “*Job Satisfaction Survey*” (Spector, 1985)

Por defender que o espaço de trabalho é também um ponto importante para a avaliação desta mesma satisfação, foram acrescentadas mais 4 perguntas sobre o tema, o que altera para um total de 40 perguntas no inquérito.

---

---

### **Dimensão Espaço de trabalho**

---

- 10** - Estou satisfeito com o ambiente envolvente do meu espaço de trabalho.
  - 20** - Tenho as condições necessárias (por exemplo barulho, temperatura e luz) que beneficia a minha motivação e produtividade no trabalho.
  - 29** - Considero que tenho um espaço de trabalho apelativo que contribui para o meu bem-estar e motivação.
  - 40** - Os espaços físicos da minha organização estão ajustados a todos os colaboradores.
- 

Tabela 2- Dimensão do Espaço de Trabalho

Sentiu-se também a necessidade de duas últimas perguntas, uma relacionada com a liderança e outra relacionada com a recomendação das pessoas acerca da organização, uma vez que a recomendação ou não recomendação de algo está também ligado ao nível de satisfação.

---

A- Estou satisfeito/a com a liderança da minha organização

---

B- Recomendaria a outra pessoa a Cisco Portugal para trabalhar.

---

Tabela 3 – Questões da Liderança e Recomendação

### 5.1.2. Entrevista CEO Cisco Portugal

Por fim, um método qualitativo, através de uma entrevista ao CEO da Cisco Portugal, Miguel Almeida, com a participação do seu “braço direito” Júlia Raposo, Program Manager Operations. Desta forma, foi possível conduzir a entrevista com orientação nas variáveis em análise e permitiu também aos entrevistados elaborarem as suas opiniões sem qualquer limitação. As perguntas desta entrevista foram pensadas por forma a se relacionarem inteiramente com as hipóteses avançadas nesta investigação. É possível ler toda a entrevista no anexo B.

---

1 - Quais eram as ideias principais desde o início da Cisco em Portugal?

---

2 - Existiu algum envolvimento dos trabalhadores, desde a elaboração até à execução do edifício da Cisco?

---

3 - Em que aspetos os trabalhadores têm um papel de participação e decisão em alguns elementos dentro da empresa? Existe um trabalho no sentido de promover os níveis de partilha e confiança entre a liderança e os colaboradores?

---

4 - Considera que os espaços de trabalho da Cisco, têm impacto na motivação e bem-estar dos colaboradores e consequentemente nos resultados da empresa? E porquê?

---

5 - Que elementos considera que os trabalhadores mais valorizam no local de trabalho?

---

6 - Existem espaços “informais” dentro da Cisco? Se sim, qual a função destes espaços?

---

7 - Considera que estas áreas, mais informais e de lazer, têm vindo a ganhar um certo protagonismo no desenho dos edifícios de escritórios?

---

8 - Que programas ou atividades existem na Cisco focados na qualidade de vida no trabalho (ex.: atividades de lazer, horário de verão, pequeno-almoço no escritório, etc).

---

9 - O que é que a Cisco, como organização, se distingue das outras organizações?
10 - O que é que mais o motiva para continuar a exercer esta função todos os dias?
11 - Qual o futuro da Cisco Portugal?

Tabela 4 – Questões da entrevista ao CEO

Estes instrumentos foram utilizados com o objetivo de perceber quais os factores que foram tidos em conta na satisfação, produtividade e motivação para os trabalhadores, para posteriormente comparar com aquilo que a revisão de literatura nos apresenta sobre este tópico. No fundo, é perceber os níveis de satisfação dos trabalhadores, neste caso dos que responderam ao inquérito (amostra), assim como as diretrizes relevantes e norteadoras desta investigação, no que diz respeito à satisfação, para o CEO da organização, Miguel Almeida.

## 5.2. Procedimento

O inquérito online, através da plataforma Google Docs™, foi disponibilizado a Júlia Raposo, Program Manager Operations da Cisco Portugal, e posteriormente enviado um email interno com o mesmo, sendo que a recolha dos dados foi assim realizada de 14 de Setembro a 05 de Outubro. Tendo restringido esta investigação a uma única organização, o ideal seria que a amostra envolvesse o máximo de trabalhadores possível, ainda assim obteve-se uma taxa de resposta quase 30% dos colaboradores. Esta é, também, uma amostra não aleatória por conveniência, isto é os elementos são seleccionados pela sua disponibilidade e acessibilidade.

A primeira parte do inquérito tinha um texto introdutório com a garantia da confidencialidade dos dados que os inquiridos iriam submeter. As primeiras perguntas estavam relacionadas com dados sociodemográficos como nome (opcional), função (opcional), idade e género. Seguindo-se depois todas as perguntas definidas no inquérito.

Os dados recolhidos foram guardados automaticamente pelo *Google Docs™*, e posteriormente exportados para o modelo *Microsoft Excel™* e em seguida foram analisados no programa *SPSS (Statistical Package for them Social Sciences)*.

### 5.3. Amostra

Esta investigação teve uma amostra de 124 participantes, o qual corresponde maioritariamente ao sexo masculino, 69 (55,6%). A idade média dos participantes foi de 38 anos, sendo 23 anos o mínimo e 53 anos o máximo. Uma pequena percentagem, cerca de 31 pessoas (25%) responderam à pergunta opcional do nome. A pergunta acerca da função já teve uma taxa de resposta de 87 participantes (70,2%).

Com base na dimensão da amostra deste inquérito (124 pessoas), podemos perceber através desta tabela que 56,5% das pessoas (70 pessoas) têm idades entre os 35 e os 49 anos, pertencendo à geração X. Sendo que por outro lado, temos uma percentagem muito pequena de 4,8 (6 pessoas) com idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos, os designados Baby Boomers.

<b>Perfil dos Inquiridos</b>	
Homens	55,6%
Mulheres	44,4%
Idade Média	38 anos

Tabela 5 – Perfil dos inquiridos

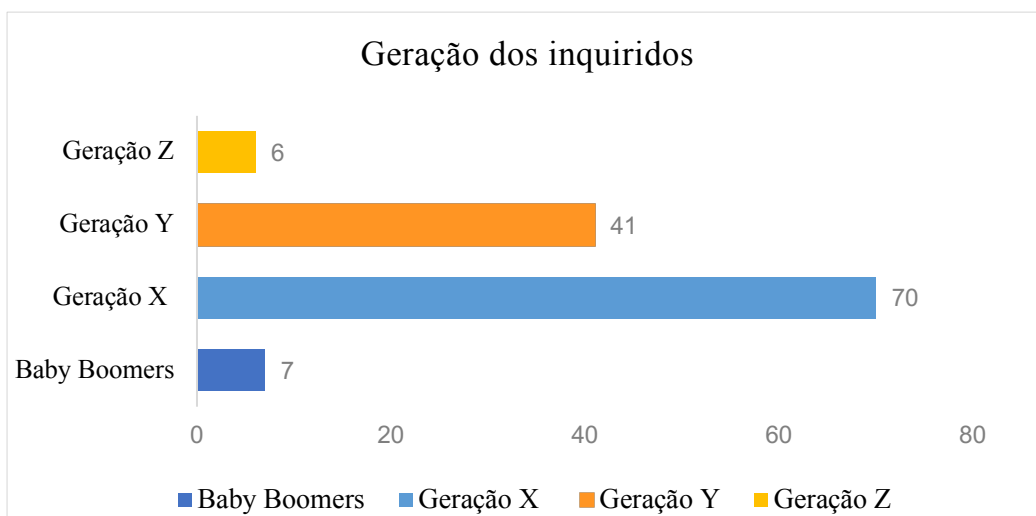


Gráfico 1 – Geração dos inquiridos

## 6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 6.1. Resultados

Neste estudo foi primeiramente analisado a consistência dos coeficientes do inquérito, destacando-se as dimensões “Supervisão” e a escala “Espaço de Trabalho” que apresentam valores altos ( $\alpha = 0,86$ ). Por outro lado, as dimensões “Fringe Benefits” e “Condições Operativas” apresentaram valores mais baixos ( $\alpha = 0,55$ ;  $\alpha = 0,56$ , respetivamente). De destacar a dimensão “Natureza do Trabalho” que apresenta um valor mais elevado em comparação com a versão original do inquérito.

Na tabela 5 apresentam-se os valores de consistência interna, com o método de Alpha de Cronbach, das 10 dimensões e da satisfação global, em comparação com os valores da versão original do inquérito de Spector (1985).

<b>Dimensões</b>	<b><math>\alpha</math> de Cronbach versão original</b>	<b><math>\alpha</math> de Cronbach presente estudo</b>
<i>Pagamento</i> (1, 11, 21, 31)	0,75	0,83
<i>Promoções</i> (2, 12, 22, 36)	0,73	0,76
<i>Supervisão</i> (3, 13, 23, 33)	0,82	<b>0,86</b>
<i>Fringe Benefits</i> (4, 14, 24, 32)	0,73	0,55
<i>Recompensas contigentes</i> (5, 15, 25, 35)	0,76	0,72
<i>Condições Operativas</i> (6, 16, 26, 34)	0,62	0,56
<i>Natureza do Trabalho</i> (8, 18, 30, 38)	0,60	0,84
<i>Colaboradores</i> (7, 17, 27, 37)	0,78	0,72
<i>Comunicação</i> (9, 19, 28, 39)	0,71	0,77
<i>Espaço de Trabalho</i> (10, 20, 29, 40)	---	<b>0,86</b>
<i>Total de satisfação</i>	0,91	0,93

Tabela 6 – Coeficientes de consistência interna do inquérito

Nos gráficos 2 e 3 podemos observar os níveis positivos de resposta dos colaboradores, com destaque para a pergunta da recomendação o que nos indica um parâmetro de realce para a satisfação global no trabalho.

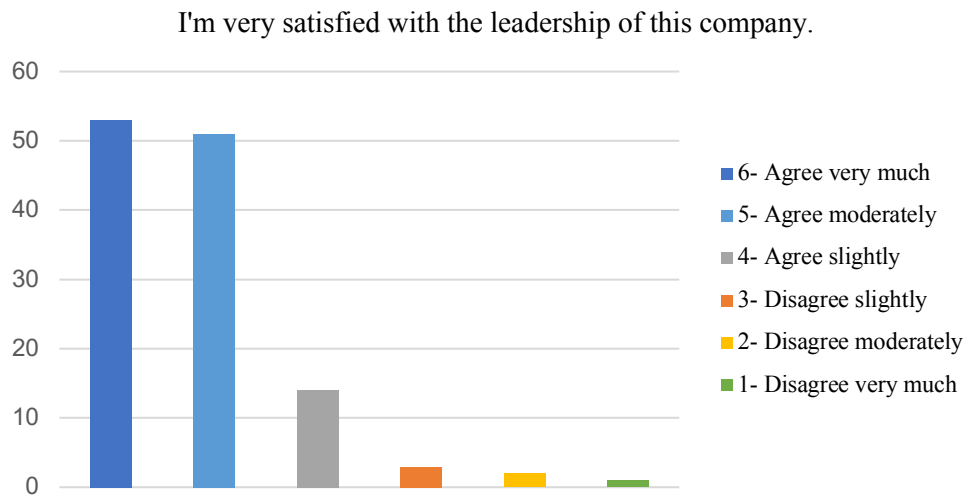


Gráfico 2 – “Estou satisfeito com a liderança na minha organização”

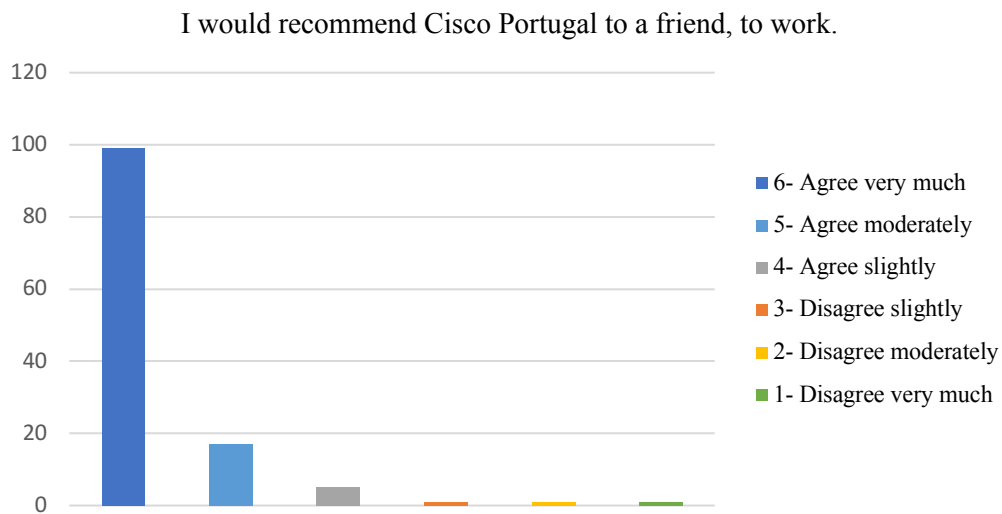


Gráfico 3 – “Recomendaria para trabalhar a Cisco Portugal a um amigo”

Em relação ao inquérito foi ainda analisado a média e o desvio padrão, também com base nos valores da versão original do inquérito de Spector (1985), sendo que os valores apresentados correspondem à soma dos itens de cada dimensão. Os resultados obtidos revelam que o nível de satisfação dos inquiridos é de aproximadamente 4 que corresponde a “Concordo Ligeiramente” (Agree slightly) de acordo com a escala do inquérito. Relativamente às dez dimensões, como nos apresenta a tabela 7 (Média e Desvio padrão das dimensões da satisfação), podemos constatar que o participantes se encontram satisfeitos de forma geral, mas com visibilidade maior no que diz respeito à “Supervisão”, “Colaboradores” e “Natureza do Trabalho”. Por outro lado, as dimensões que apresentaram níveis mais baixos de satisfação foram “Pagamento” e “Condições Operativas”. De notar ainda que, a média total da satisfação é mais elevada do que a versão original, ou seja os colaboradores desta organização encontram-se mais satisfeitos do que os inquiridos do estudo original.

Em relação ao desvio padrão podemos destacar por exemplo a dimensão “Promoções” e “Pagamento” que apesar de se enquadrar no patamar dos níveis mais baixos de satisfação, apresentam um elevado valor de desvio padrão, o que pode significar que apesar dos resultados finais da média desta dimensão, existem no entanto colaboradores que se encontram bastante satisfeitos com as condições operativas da sua organização.

<b>Dimensões</b>	<b>Média versão original</b>	<b>Média presente estudo</b>	<b>Desvio Padrão versão original</b>	<b>Desvio Padrão presente estudo</b>
<i>Pagamento</i>	10,5	16,2	5,1	4,0
<i>Promoções</i>	11,5	16,3	5,1	4,1
<i>Supervisão</i>	19,9	<b>21,6</b>	4,6	3,7
<i>Fringe Benefits</i>	13,1	17,2	5,0	3,7
<i>Recompensas contingentes</i>	13,4	19,0	5,1	3,8
<i>Condições Operativas</i>	12,5	16,2	4,6	3,6
<i>Natureza do Trabalho</i>	18,8	<b>19,8</b>	3,7	3,6
<i>Colaboradores</i>	19,2	<b>21,0</b>	4,4	3,0

<i>Comunicação</i>	14,0	18,4	5,0	4,1
<i>Espaço de Trabalho</i>	---	19,3	---	4,0
<i>Total de satisfação</i>	133,1	185,6	27,9	26,3

Tabela 7 – Média e Desvio padrão das dimensões da satisfação

Vejam agora mais detalhadamente a média de respostas em cada uma das 10 dimensões. Relativamente à dimensão “Pagamento” vale destacar a questão 21 que diz respeito à satisfação dos colaboradores daquilo que lhes pagam como reconhecimento do seu trabalho. Da mesma forma, a questão 1 referente ao pagamento justo pelo trabalho que é realizado apresenta níveis positivos. Por outro lado, as questões 11 e 31 relativamente aos aumentos na organização e as oportunidades de promoção, respetivamente, já apresentam respostas mais dispares.

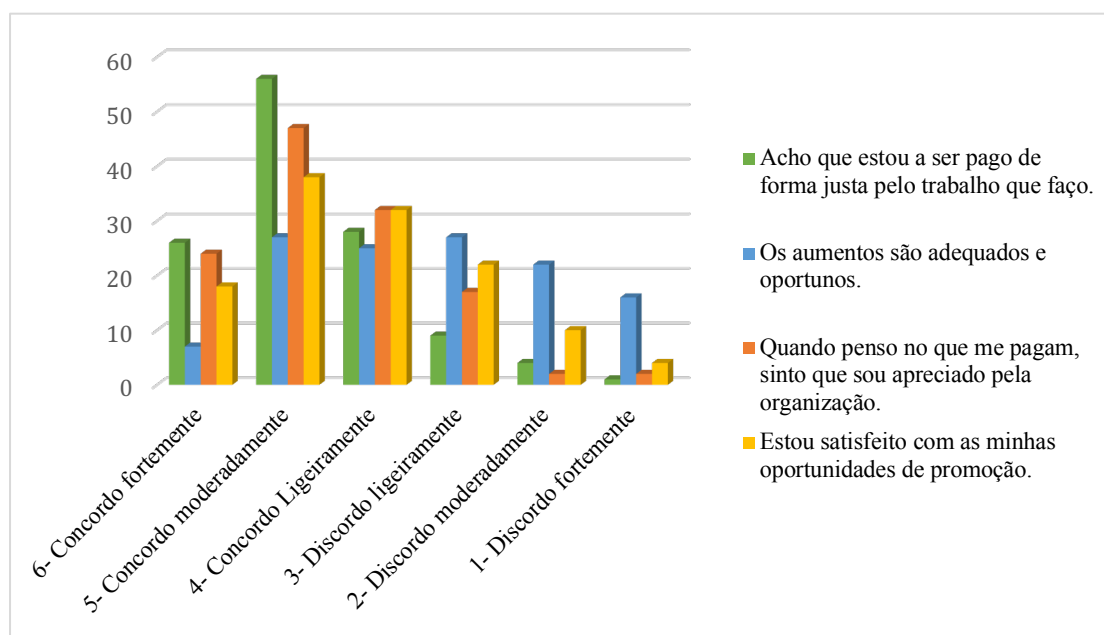


Gráfico 4 – Média de respostas da dimensão “Pagamento”

Na dimensão “Promoções” é visível uma grande diferença de respostas na questão 12 acerca do reconhecimento através de boas oportunidades daqueles que apresentam bons níveis de desempenho. Já as questões 2, 22 e 36 apresenta respostas mais diferentes sendo estas referentes às oportunidades gerais existentes, à progressão das pessoas em comparação com as outras organizações e a satisfação geral em relação às oportunidades de aumentos salariais.

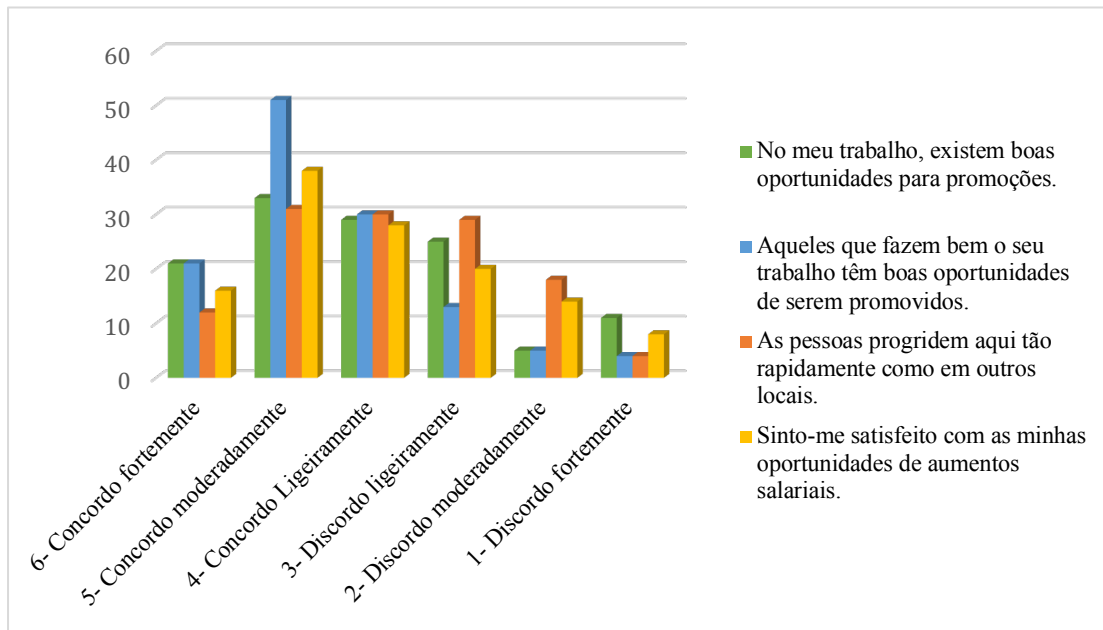


Gráfico 5 – Média de respostas da dimensão “Promoções”

Em relação à Supervisão esta é a dimensão que apresenta valores mais positivos das respostas dos colaboradores. De uma forma geral, os funcionários desta organização encontram-se satisfeitos com a competência e compreensão dos seus supervisores.

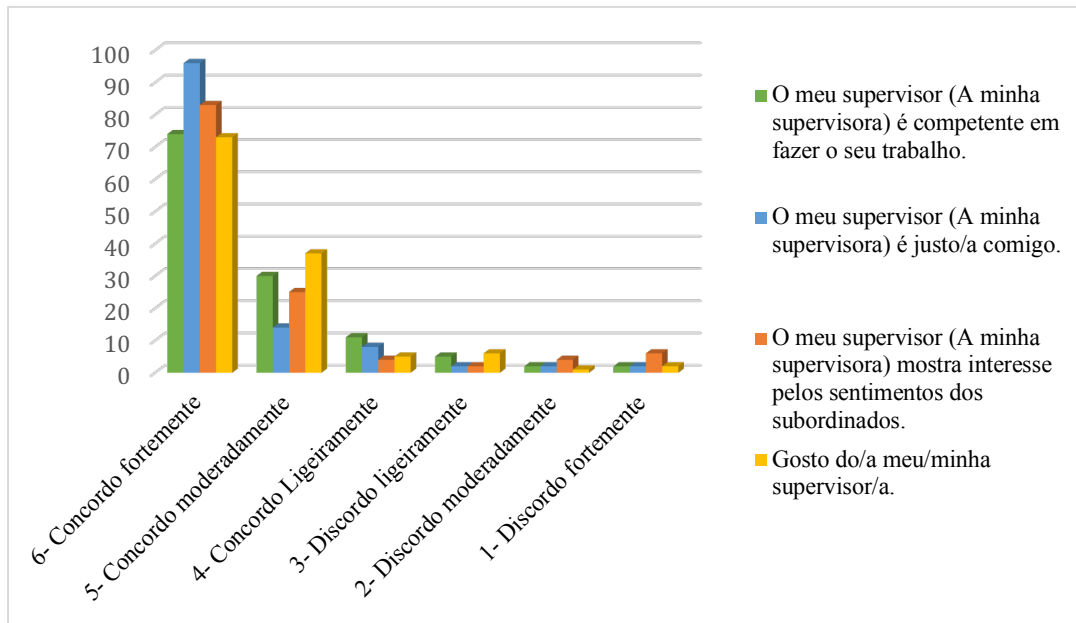


Gráfico 6 – Média de respostas da dimensão “Supervisão”

Segundo o gráfico 7 (Média de respostas da dimensão “*Fringe Benefits*”) podemos observar que existe uma taxa de resposta elevada positiva para a questão 4 acerca dos benefícios que os colaboradores recebem na organização. Por outro lado, a questão 14 já apresenta uma opinião menos coerente entre os colaboradores, uma vez que alguns acreditam que os benefícios que recebem ali dentro são tão bons quanto os das outras organizações, e outros não concordam com este facto.

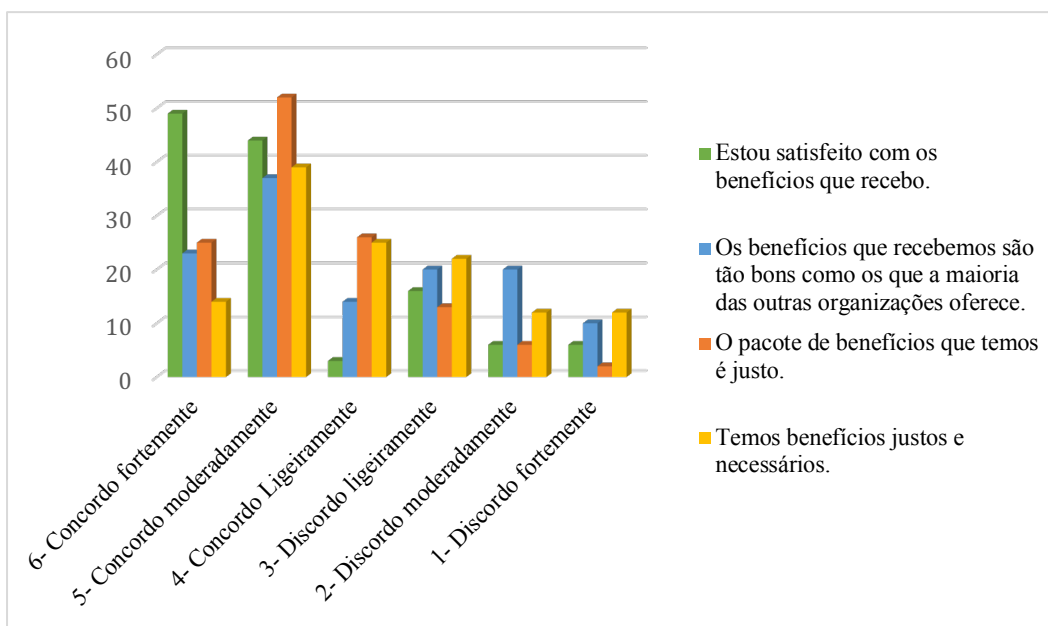


Gráfico 7– Média de respostas da dimensão “*Fringe Benefits*”

A dimensão dos benefícios, que vimos anteriormente, em comparação com as recompensas levamo-nos a concluir que os colaboradores estão mais satisfeitos com as recompensas da organização, havendo assim um bom reconhecimento do trabalho que é feito todos os dias pelas pessoas na organização.

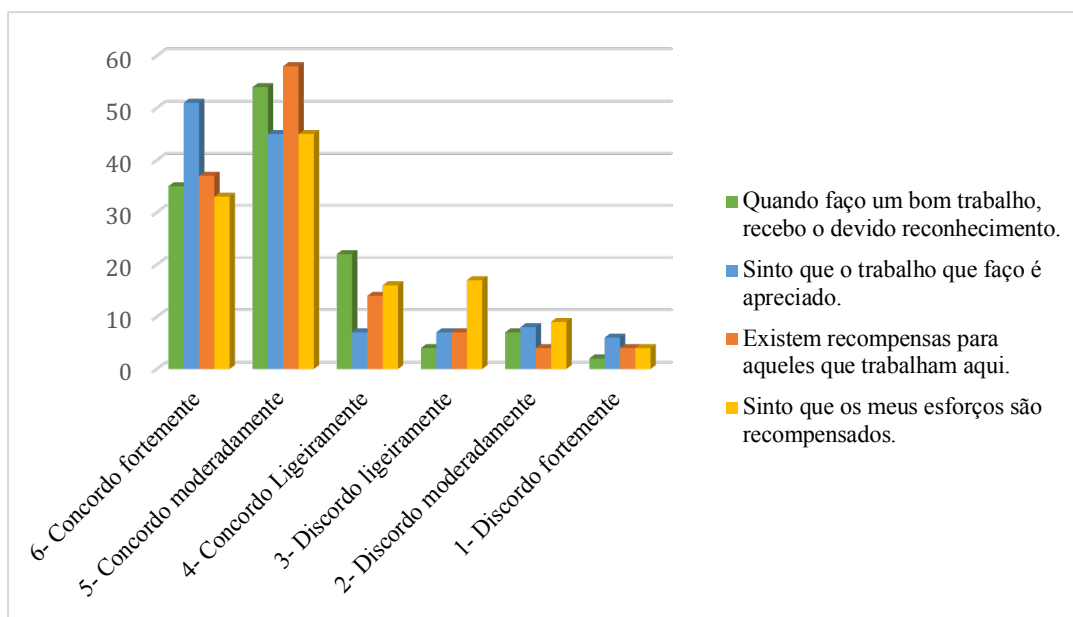


Gráfico 8– Média de respostas da dimensão “Recompensas Contingentes”

Na dimensão condições operativas podemos observar bons níveis de satisfação nas questões 6 e 16, sobre as regras e procedimentos dentro da organização e a facilidade burocrática existente para executar o trabalho, respetivamente. As outras duas questões já apresentam respostas mais dispares.

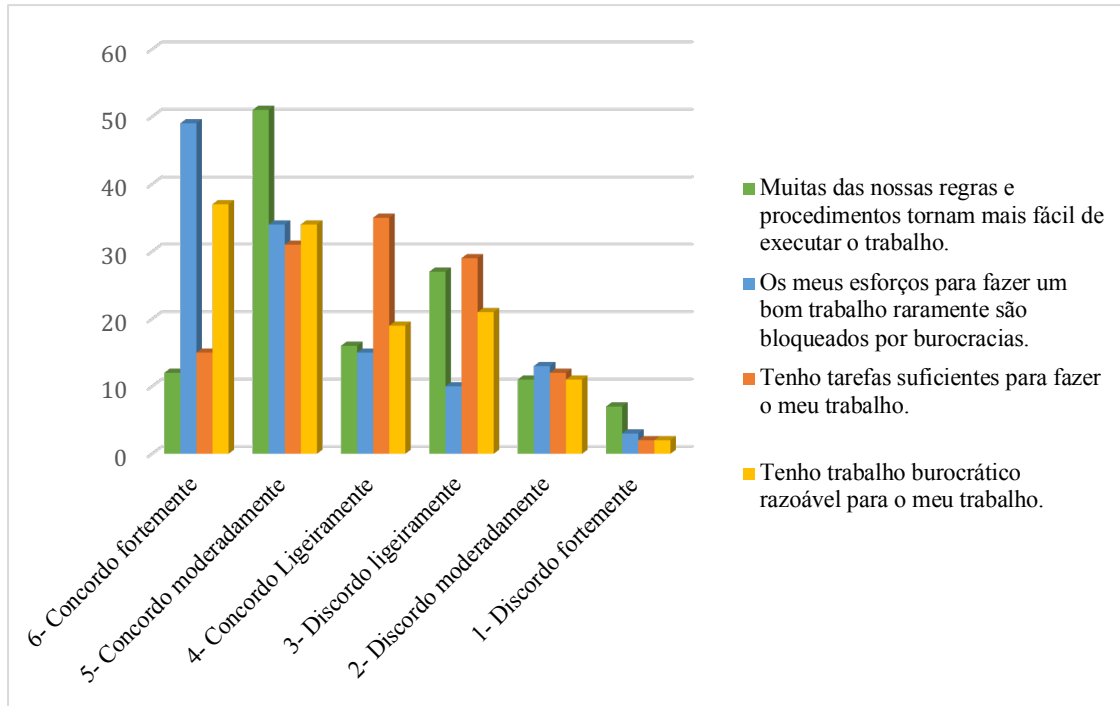


Gráfico 9– Média de respostas da dimensão “Condições Operativas”

A seguir à dimensão Supervisão, que vimos anteriormente, esta é a segunda dimensão com níveis mais elevados de satisfação. Os colaboradores encontram-se assim satisfeitos com a competência dos seus colegas, e a sua equipa em geral.

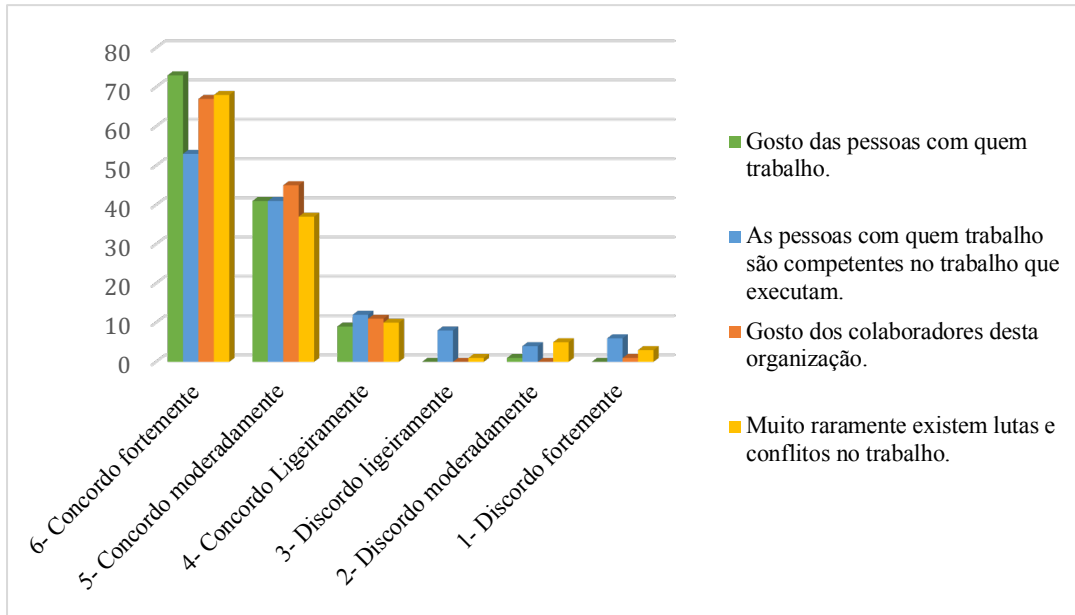


Gráfico 10– Média de respostas da dimensão “Colaboradores”

Depois da dimensão Supervisão e Colaboradores, a Natureza do Trabalho é a terceira dimensão onde se destaca bem os níveis elevados de satisfação, em qualquer uma das 4 questões que constitui esta dimensão.

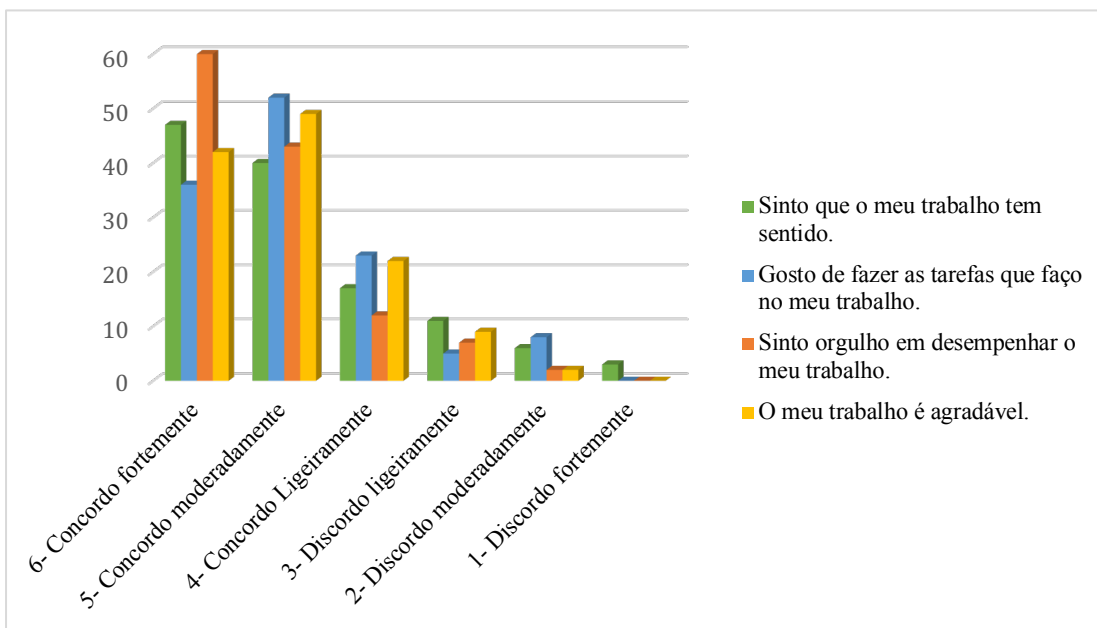


Gráfico 11– Média de respostas da dimensão “Natureza do Trabalho”

Em relação à comunicação dentro da organização, destaca-se a questão 9 e 19 referentes aos objetivos da organização serem claros para todos os colaboradores e a comunicação geral dentro da organização.

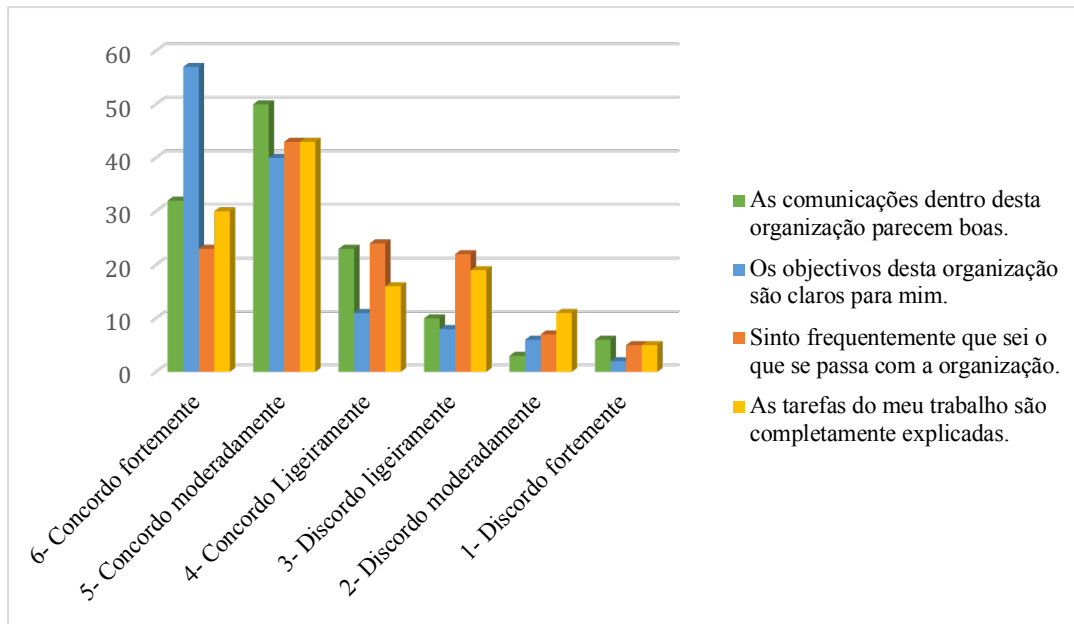


Gráfico 12– Média de respostas da dimensão “Comunicação”

Por fim, a dimensão Espaço de Trabalho, que tem um papel importante para esta investigação, apresenta valores bastante coerentes de satisfação para os colaboradores. Podemos concluir que os colaboradores estão satisfeito com o ambiente envolvente aos seus espaços de trabalho, têm as condições necessárias para o dia-a-dia na organização e assim todos os espaços estão pensados para as pessoas contribuindo para o bem-estar e motivação destes.

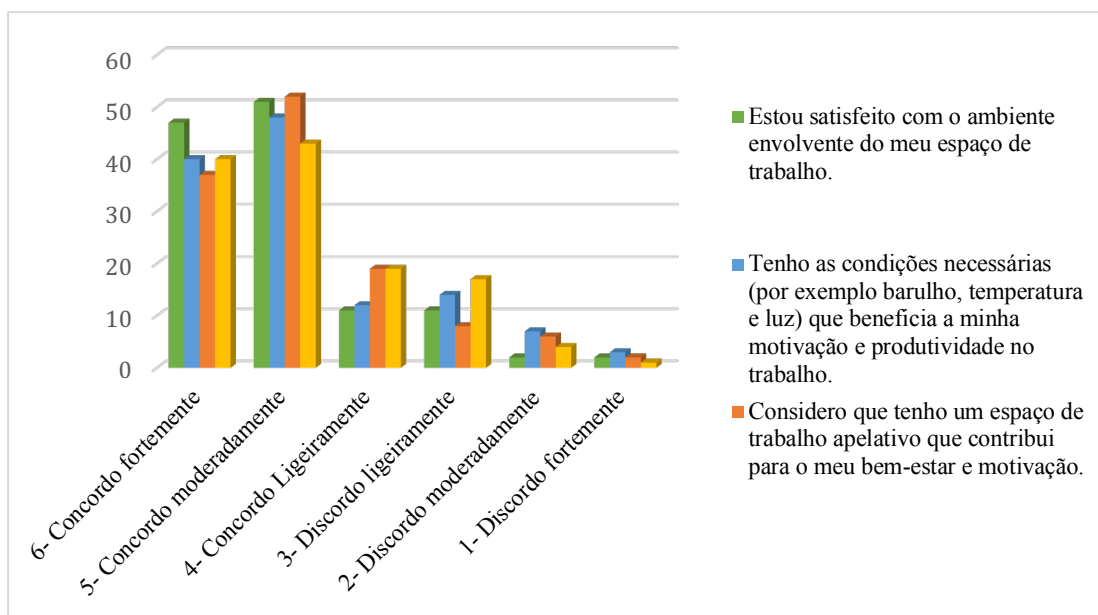


Gráfico 13– Média de respostas da dimensão “Espaço de Trabalho”

A partir da média e do desvio padrão das duas últimas questões do inquérito podemos também perceber que as mesmas apresentam elevados valores de média correspondendo a 5 (“Concordo moderadamente”) para a pergunta acerca da liderança e quase 6 (“Concordo fortemente”) para a pergunta acerca da recomendação da Cisco Portugal.

Questões A e B	Média	Desvio Padrão
A - Estou satisfeito/a com a liderança da minha organização	5,2	0,9
B - Recomendaria a outra pessoa a Cisco Portugal para trabalhar.	5,7	0,8

<i>Total das 2 questões</i>	10,9	1,7
-----------------------------	------	-----

Tabela 8 – Média e Desvio padrão das últimas duas questões do inquérito

Iremos agora avaliar a viabilidade das hipóteses colocadas nesta investigação e para tal recorreu-se ao Coeficiente de Correlação de Pearson e por vezes ao Test T:

**H<sub>1</sub>: Existe uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e as Instalações Organizacionais.**

Com os resultados obtidos é possível confirmar que a satisfação no trabalho está positivamente relacionada com as instalações físicas organizacionais. Ou seja, existe uma influência no que diz respeito à satisfação geral e aos espaços de trabalho. Assim quanto maior a satisfação, maior será também a satisfação com as instalações organizacionais ou vice-versa. Esta análise vai de encontro com todo o desenvolvimento feito na revisão de literatura e ainda com a entrevista realizada ao CEO da Cisco Portugal, Miguel Almeida: *“Por exemplo, nós temos, aquilo que eu costumo chamar, uma democracia colaborativa, onde nós ouvimos as pessoas, tentamos criar no fundo, ambientes no escritório que promovam a questão do bem-estar e que motivem as pessoas a vir ao escritório. Nós agora estamos em fase de pandemia, em que toda a gente fala do trabalho remoto, mas a verdade é que a Cisco à muitos anos que já motiva as pessoas a fazerem isso. (...) Ou seja, não existe nenhuma obrigatoriedade de ir ao escritório, mas claro que uma preocupação nossa é fazermos do escritório o melhor sítio possível para que as pessoas que vêm terem uma sensação de que estão cómodas e que é o sítio perfeito para desenvolver as suas funções.”*

	<b>Satisfação no Trabalho &amp; Instalações Organizacionais</b>
<i>Coeficiente de correlação</i>	0,513**
<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000

Tabela 9 – Correlação de Pearson da Satisfação no Trabalho e as Instalações Organizacionais

## **H<sub>2</sub>: O Género influencia a Satisfação no Trabalho.**

Não se encontram diferenças significativas entre o género dos colaboradores e os níveis de satisfação geral no trabalho. Ainda assim, podemos observar através da média global uma muito ligeira diferença entre os homens que se encontram mais satisfeitos com o trabalho, comparativamente com as mulheres. De notar, o valor do desvio padrão mais elevado no género feminino, o que pode significar que existem colaboradores que se encontram bastante satisfeitos com o seu trabalho.

	<b>Média</b>		<b>Desvio Padrão</b>	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher
<i>Satisfação no Trabalho</i>	18,6	18,5	25,8	27,0

Tabela 10 – Test t do Género e a Satisfação no Trabalho

### H<sub>3</sub>: A Idade influencia a Satisfação no Trabalho.

Os resultados obtidos evidenciam que não existe uma relação directa entre a idade e a satisfação no trabalho. No entanto, avaliou-se também a idade com as respetivas dimensões e concluiu-se que a idade está positivamente relacionada com a dimensão “Natureza do trabalho”. Há assim uma ligeira tendência para que os colaboradores com mais idade tenham maior relação com o trabalho que executam na organização.

De notar aqui o facto dos colaboradores sentirem que os objetivos da organização são claros para todos e sentem-se envolvidos pelos mesmos. Ou seja, as pessoas sentem-se não apenas como número, mas como pessoas que contribuem para a organização e si e para o mundo. Tal é também evidenciado pelas palavras na entrevista com Miguel Almeida: *“Sem dúvida, nós aqui na Cisco, consideramos que os nossos colaboradores são a chave do sucesso. Portanto toda esta filosofia de que nós acreditamos numa empresa pouco hierárquica, nós acreditamos que isto é parte desta organização. Assim, os nossos colaboradores fazem parte do nosso dia-a-dia e são eles a nossa cultura. Nós como equipa de gestão, obrigatoriamente abrimos muitas vezes a conversas de corredor, temos o cuidado dos ouvir em muitas decisões, obviamente que somos nós depois que tomamos a decisão final, mas são essas pessoas que depois nos ajudam a chegar ao sucesso.”*

	<b>Idade &amp; Satisfação no Trabalho</b>
<i>Coefficiente de correlação</i>	0,080
<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,378

Tabela 11 – Correlação de Pearson da Idade & Satisfação no Trabalho

	<b>Idade</b>
--	--------------

<i>Natureza do trabalho</i>	0,282** (p= 0,002)
-----------------------------	--------------------

Tabela 12 – Correlação de Pearson da Idade com a dimensão “Natureza do trabalho”

#### **H<sub>4</sub>: O Género influencia a satisfação com as Instalações Organizacionais.**

Não se encontram diferenças significativas entre o género dos colaboradores e os níveis de satisfação com o espaço de trabalho. Ainda assim, podemos observar através da média global que os homens encontram-se mais satisfeitos com as instalações físicas da organização em comparação com as mulheres.

	<b>Média</b>		<b>Desvio Padrão</b>	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher
<i>Espaço de Trabalho</i>	19,7	18,8	4,16	3,8

Tabela 13 – Test t do Género e a dimensão “Espaço de Trabalho”

#### **H<sub>5</sub>: A Idade influencia a satisfação com as Instalações Organizacionais.**

Não se obteve também evidências de qualquer relação entre a Idade e a dimensão do Espaço de trabalho.

	<b>Idade &amp; Instalações Organizacionais</b>
--	--

<i>Coeficiente de correlação</i>	0,077
<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,393

Tabela 14 – Correlação de Pearson da Idade & Instalações

**H<sub>6</sub>: Existe uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e a Liderança.**

Através dos resultados obtidos, após a relação da satisfação no trabalho com a questão do inquérito relacionada com a liderança na organização, é possível confirmar a hipótese 6. Ou seja, existe uma relação entre a satisfação geral dos colaboradores e a liderança dessa organização, sendo que quanto mais satisfeitos os colaboradores estão com a liderança da empresa, maiores são também os níveis de satisfação no trabalho, e vice-versa. Acredito que tal possa também ser relacionado com a resposta explicativa de Miguel Almeida: *“Como estava a dizer, isto aqui na Cisco, reina um bocado a ideia de “porta aberta”. Você por exemplo, se vier aqui ao meu gabinete vê que tenho a porta sempre aberta, onde qualquer pessoa pode entrar. Há aqui uma filosofia muito grande do diretor geral e de outras pessoas a ouvirem, reterem a informação, e no fundo atuarem com base na informação passada, tudo em prol do benefício do grupo em geral. Daí existirem vários questionários internos, porque a nossa filosofia, é que os colaboradores de facto tenham um papel importante no dia-a-dia e tenha uma participação naquilo que é a cultura da empresa, na organização do escritório, ou seja, naquilo que é importante para eles no seu dia-a-dia. Eu diria que há uma grande valorização do contributo que toda a gente possa dar à empresa.”*

	<b>Satisfação no trabalho &amp; Liderança</b>
--	---

<i>Coeficiente de correlação</i>	0,675**
<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000

Tabela 15 – Correlação de Pearson da Satisfação no trabalho e a Liderança

**H<sub>7</sub>: Existe uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e a Recomendação dos colaboradores.**

Existe também uma relação entre a satisfação no trabalho e a questão do inquérito relacionada com a recomendação da organização. Confirmamos assim a hipótese 7, sendo que quanto maior a satisfação dos colaboradores existe evidentemente uma maior vontade de recomendação para trabalhar nessa organização. De notar, que nós seres humanos quando nos encontramos satisfeitos com algo não hesitamos em recomendar a alguém. Diria que o facto de a organização pensar realmente nos seus colaboradores, no papel destes e em todo o desenvolvimento dos mesmos é importante para este nível de recomendação. Reforço este raciocínio com as palavras do general manager: *“Eu diria que a principal coisa que temos é realmente a qualidade dos recursos humanos que temos. Nós apostamos muito nos nossos recursos humanos, não apenas no dia em que os recrutamos, mas ao longo da sua vida aqui dentro da Cisco. Acreditamos que estamos aqui não apenas para formar pessoas ao nível profissional, mas também para ajudar as pessoas a serem melhores, tanto profissionalmente como pessoalmente. A nossa cultura, toda esta filosofia da inclusão e igualdade, de darmos as mesmas oportunidades a toda a gente, ajuda a que nós tenhamos uma filosofia de olharmos para os nossos colaboradores como o ponto mais importante aqui dentro da Cisco.(...) A Cisco é hoje, não foi de mim mas à muitos anos, é muito reconhecida como empresa. É isto que nós queremos que haja uma vontade muito grande de virem trabalhar aqui para a Cisco, mas as pessoas sentirem motivadas e*

*satisfeitas em trabalhar na melhor organizações para trabalhar em Portugal, é para mim o ponto mais importante.”*

	<b>Satisfação no trabalho &amp; Recomendação</b>
<i>Coefficiente de correlação</i>	0,514**
<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000

Tabela 16 – Correlação de Pearson da Satisfação no trabalho e Recomendação

De notar ainda outras relações fortes relacionadas com as questões do inquérito dentro das mesmas dimensões. O que nos indica que não só entre as dimensões em estudo existem evidências, mas como também entre questões.

Na tabela 17 apresentamos a correlação entre a questão 1 (“Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.”) e a questão 21 (“Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado pela organização.”) ambas da dimensão do “Pagamento”.

	<b>Questão 1 e 21</b>
<i>Coefficiente de correlação</i>	0,835**
<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000

Tabela 17 – Coeficiente de Alpa e Correlação de Pearson entre as questões 1 e 21

Na tabela 18 apresentamos a correlação entre a questão 3 (“O meu supervisor/A minha supervisora é competente em fazer o seu trabalho.”) e a questão 33 (“Gosto do/a meu/minha supervisor/a.”) ambas da dimensão da “Supervisão”.

	<b>Questão 3 e 33</b>
<i>Coefficiente de correlação</i>	0,876**
<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000

Tabela 18 – Coeficiente de Alpa e Correlação de Pearson entre as questões 3 e 33

Na tabela 19 apresentamos a correlação entre a questão 7 (“Gosto das pessoas com quem trabalho.”) e a questão 27 (“Gosto dos colaboradores desta organização.”) ambas da dimensão da “Supervisão”.

	<b>Questão 7 e 27</b>
<i>Coefficiente de correlação</i>	0,835**
<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000

Tabela 19 – Coeficiente de Alpa e Correlação de Pearson entre as questões 7 e 27

## 6.2. Análise e reflexão

A presente investigação teve como principal objetivo perceber a influência das instalações físicas das organizações na satisfação global no trabalho e como se comportam estas variáveis. Partindo dos resultados obtidos, apresentam-se as principais conclusões contributivas para esta investigação.

De uma forma geral, conclui-se que os inquiridos estão satisfeitos, com destaque para a Supervisão e Colaboradores que apresentam valores muito positivos, ao invés do Pagamento e das Condições Operativas, com valores ligeiramente mais baixos. Estes dados indicam-nos que os inquiridos estão satisfeitos em relação às suas chefias, bem com os seus colegas e equipas. Por outro lado, existe uma menor satisfação com o sistema de pagamento e as condições operativas oferecidas. Em comparação com o estudo original deste inquérito é de notar que também este apresentava a dimensão Pagamento e as Condições Operativas com níveis de satisfação baixos.

Da análise dos dados constata-se que existem associações positivas entre a satisfação laboral global e o espaço de trabalho, isto é, há uma tendência de que quanto mais satisfeitos se sentirem com as instalações físicas da organização, maior é o nível de satisfação laboral global. A correlação entre estas duas variáveis é fundamental, sendo o foco principal desta investigação apresentando uma correlação positiva muito relevante ( $r=0,513$ ).

Em relação ao género não foram encontradas relações deste com a satisfação no trabalho, nem com as instalações físicas organizacionais. Ainda assim, através da média é possível de evidenciar que os homens apresentam um ligeiro aumento dos níveis de satisfação em comparação com as mulheres. O mesmo sucede relativamente à satisfação com as instalações físicas organizacionais em que os homens se apresentam mais satisfeitos do que as mulheres.

Também não foram encontradas relações entre a variável idade e a satisfação no trabalho e as instalações organizacionais. Contudo, existe uma relação entre a idade e a natureza do trabalho, ou seja, a geração com mais idade apresenta níveis mais elevados de satisfação com a função que desempenha. Este fator é relevante na medida em que a

geração X apresenta uma elevada percentagem de todos os colaboradores desta organização, com idades compreendidas entre os 35 e os 49 anos.

Por fim, a satisfação vai refletir-se também na liderança, os inquiridos demonstraram-se satisfeitos com a mesma com uma média de 5,2 e uma correlação com a satisfação global de  $r= 0,675$ . Também se constata que a recomendação apresenta uma média bastante elevada de 5,7 e uma correlação com a satisfação global de  $r=0,514$ .

Estes resultados obtidos vão ao encontro do pretendido nesta investigação. É conclusivo que a satisfação global tem uma relação forte com as instalações físicas organizacionais, não esquecendo o papel fundamental do líder para o equilíbrio de todos estes parâmetros.

Em suma, podemos concluir que a questão base desta investigação pode ser respondida afirmativamente, como se verificou acima através dos dados analisados. Esta investigação teve como caso de estudo a Cisco Portugal, mas as conclusões da nossa análise, num quadro interpretativista, poderão ser ponderadas como relevantes para outras entidades. Para toda a comunidade profissional é importante que cada vez mais as organizações se preocupem com os seus recursos humanos, pois estes são a principal fonte do seu crescimento.

## PARTE III: CONCLUSÃO

Com base no que foi investigado vamos revisitar alguns conceitos fundamentais que respondem à pergunta de partida: *Como as instalações físicas organizacionais têm influência na satisfação e produtividade dos trabalhadores e assim na concretização dos objetivos organizacionais?*

Hoje em dia, estamos rodeados de edifícios que, quer queiramos quer não, nos transmitem determinados sentimentos e experiências, dentro da sua função de responder às necessidades humanas. Tal como a sociedade está em constante mutação, também as organizações se vão adaptando e mudando consoante o Homem. Nota-se desta forma, uma maior preocupação das organizações perante a vertente humana e tal reflete-se também nas instalações físicas organizacionais.

Muitas empresas optam nos dias de hoje por contribuir significativamente para o desenvolvimento tanto no nível profissional como pessoal dos seus colaboradores, sendo que estes contributos passam por ter boas condições de trabalho, com espaços adequados aos trabalhadores.

O papel do líder é fundamental, sendo que as características de um profissional, como por exemplo a capacidade de motivação, vai contribuir para os níveis de satisfação e produtividade.

O enquadramento teórico, a análise dos dados recolhidos nesta organização e os conceitos abordados na entrevista vão estar relacionados com a satisfação, a produtividade e as instalações físicas organizacionais. Na fase da metodologia foi definida a opção de uma organização como caso de estudo, a Cisco Systems Portugal.

De um modo geral, os dados indicam que os participantes se encontram com bons níveis de satisfação laboral e de satisfações com as condições de trabalho disponibilizadas. Podemos dizer que grande parte dos liderados conseguem reconhecer as capacidades de liderança existentes, através da correlação positiva entre a liderança e a satisfação global dos colaboradores.

Os resultados deste estudo podem também contribuir para a organização perceber dentro da satisfação geral, quais os pontos das diferentes dimensões com possibilidade de serem melhorados em prol dos colaboradores. Por exemplo, a organização investir mais no sistema de pagamento e nas condições operativas.

A entrevista ao líder desta empresa, foi também importante na medida em que o líder tem o poder de realizar mudanças e contribuir das mais variadas formas para a satisfação e produtividade dentro da empresa. De salientar, as características de liderança e a inteligência emocional evidenciadas no discurso ao longo da entrevista. A inteligência emocional como já tínhamos visto, é importante para a gestão das emoções, resolução de conflitos e priorizar as necessidades dos seus colaboradores e da organização.

Na perspetiva do CEO da Cisco Portugal, é importante definir metas assim como alinhar as pessoas para esses mesmos objetivos. Miguel Almeida sente que é importante que as pessoas que trabalham para a empresa se sintam de facto como parte da organização e essenciais para o alcance das metas, resultando também num aumento da satisfação e motivação dos colaboradores: *“É óbvio que uma empresa com quase 600 pessoas você não consegue chegar da mesma forma a toda a gente, mas a verdade é que os líderes aqui dentro da Cisco, com as suas equipas, conseguiram criar laços de “ligação” muito fortes neste último ano e meio. De tal forma, que a Cisco recuperou no último ano, o seu lugar como número 1 na melhor empresa para trabalhar em Portugal, no Great Place to Work. (...) Isto é muito importante não só em termos de motivação, mas mais importante como Diretor Geral é o reconhecimento de toda a gente que trabalha aqui na Cisco, que existe realmente a definição de uma estratégia, daquilo que nós queremos executar em prol das pessoas que aqui trabalham.”*

Não podia também deixar de concluir que numa forma geral são vários os aspectos que contribuem para a satisfação e produtividade dos colaboradores. No caso, por exemplo, da Cisco Portugal, quando ganha vários prémios muitos fatores cooperaram para tal, desde a abertura e disponibilidade do CEO, ao estilo de liderança, à filosofia da empresa, aos colaboradores, às instalações organizacionais, entre muitos outros fatores.

Para concluir, importa responder à pergunta de partida desta investigação. A hipótese 1 (“Há uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e as Instalações Organizacionais”) foi confirmada, o que nos comprova de que as instalações

organizacionais têm influência na satisfação dos colaboradores e como vimos anterior vai ter impacto na produtividade destes e alcance das metas organizacionais definidas.

Em suma, esta investigação pretende incentivar os atuais e futuros arquitetos e as próprias organizações a ponderar mais acerca do bem-estar, satisfação e produtividade geral dos trabalhadores. Pedir a opinião aos trabalhadores pode ser um bom método aquando o planeamento dos projetos de espaços de trabalho das organizações, por forma a perceber o dia-a-dia e necessidades destes. É indispensável também uma liderança preocupada com este tema, para a construção de melhores organizações e assim melhores sociedades.

## **Limitações à investigação e recomendações para futuros estudos**

Ao longo desta investigação foram encontradas algumas limitações, como por exemplo a receptividade das organizações para este tipo de estudos. A empresa que se encontrava como primeira opção, e que tem alcançado um grande reconhecimento em muitos meios de comunicação, colocou algumas restrições aos métodos de investigação propostos: não ser possível a divulgação interna por email do inquérito a todos os colaboradores, mas antes uma visita às instalações com a distribuição do inquérito em formato papel aos 300 funcionários. A entrevista ao CEO também não seria possível, mas apenas a alguém responsável a definir pela empresa e presencialmente.

Houve a possibilidade de comunicar com o CEO da organização, apenas através da rede social LinkedIn, mas a resposta foi de facto ao encontro destas limitações. Optei por abandonar a hipótese de estudo com esta organização por duas razões: acima de tudo, recordar que durante a realização desta dissertação vivíamos uma crise pandémica e todos os movimentos e contactos entre pessoas deveriam ser reduzidos ao mínimo indispensável, seguindo assim as regras de dever cívico; em segundo lugar, desde há alguns anos que se tornou desajustada a realização de inquéritos em papel, sendo a análise dos dados muito mais facilitada com os recursos informáticos. É lamentável, que em pleno século XXI uma empresa digital, com um grande reconhecimento e premiada recentemente, contemple este tipo de restrições para as investigações.

Conforme foi possível analisar, ao longo da presente dissertação, deixo em aberto outros temas que poderiam ser interessantes aprofundar em futuras investigações. Na nossa perspectiva, por exemplo o tema da resistência à mudança e o impacto desta na satisfação, analisando os níveis de satisfação antes e após uma mudança numa organização, entre outros aspetos.

As diferentes tipologias (co-working, open space, etc) poderão também ser analisadas e até comparadas entre si, com base nas variáveis desempenho, satisfação e produtividade dos profissionais.

Uma última sugestão para um novo estudo diz respeito à satisfação profissional, mas neste caso direccionado para o teletrabalho, por exemplo, investigar que adaptações são

necessárias as organizações fazerem para que os níveis de satisfação se mantenham ou aumentem face à nova realidade do *home office*.

# ANEXOS

## 1. ANEXO A - Inquérito de satisfação aos colaboradores da Cisco Systems Portugal:

### JOB SATISFACTION SCALE

Paul E. Spector - University of South Florida (1985).

This survey, which will take a few minutes, is a research tool that is part of the dissertation of the Master in Communication Sciences at Universidade Católica Portuguesa about “*The architectural environment and job satisfaction - An investigation into organizational installations, satisfaction and productivity*”, with the case study of the company Cisco Systems Portugal.

The data provided doesn't allow the identification of the respondent, it's only for statistical purposes.

Thank you so much for your participation.

Name (opcional): \_\_\_\_\_

Job: \_\_\_\_\_

Age: \_\_\_\_\_

Gender:    Female        Male   

Please read each question carefully and select the answer that is most suitable for you.  
(1= Disagree very much; 6= Agree very much)

		Disagree very much	Disagree moderately	Disagree slightly	Agree slightly	Agree moderately	Agree very much
1	I feel I am being paid a fair amount for the work I do.	1	2	3	4	5	6
2	There is really too little chance for promotion on my job.	1	2	3	4	5	6
3	My supervisor is quite competent in doing his/her job.	1	2	3	4	5	6
4	I am not satisfied with the benefits I receive.	1	2	3	4	5	6
5	When I do a good job I receive the recognition for it that I should receive.	1	2	3	4	5	6

6	Many of our rules and procedures make doing a good job difficult.	1	2	3	4	5	6
7	I like the people I work with.	1	2	3	4	5	6
8	I sometimes feel my job is meaningless.	1	2	3	4	5	6
9	Communications seem good within this organization.	1	2	3	4	5	6
10	I am not satisfied with the overall comfort of my workspace.	1	2	3	4	5	6
11	Raises are too few and far between.	1	2	3	4	5	6
12	Those who do well on the job stand a fair chance of being promoted.	1	2	3	4	5	6
13	My supervisor is unfair to me.	1	2	3	4	5	6
14	The benefits we receive are as good as most other organizations offer.	1	2	3	4	5	6
15	I do not feel that the work I do is appreciated.	1	2	3	4	5	6
16	My efforts to do a good job are seldom blocked by red tape.	1	2	3	4	5	6
17	I find I have to work harder because of the incompetence of people I work with.	1	2	3	4	5	6
18	I like doing the things I do at work.	1	2	3	4	5	6
19	The goals of this organization are not clear to me.	1	2	3	4	5	6
20	I have the necessary conditions (for example noise, temperature and light)that benefits my motivation and productivity at work.	1	2	3	4	5	6
21	I feel appreciated by the organization when I think about what they pay me.	1	2	3	4	5	6
22	People get ahead as fast here as they do in other places.	1	2	3	4	5	6
23	My supervisor shows too little interest in the feelings of subordinates.	1	2	3	4	5	6
24	The benefit package we have is equitable.	1	2	3	4	5	6
25	There are few rewards for those who work here.	1	2	3	4	5	6
26	I have too much to do at work.	1	2	3	4	5	6
27	I enjoy my coworkers.	1	2	3	4	5	6
28	I often feel that I do not know what is going on with the organization.	1	2	3	4	5	6
29	I consider having a workspace with an appealing layout that contribute to my well-being and motivation.	1	2	3	4	5	6
30	I feel a sense of pride in doing my job.	1	2	3	4	5	6
31	I feel satisfied with my chances for salary increases.	1	2	3	4	5	6
32	There are benefits we do not have which we should have.	1	2	3	4	5	6
33	I like my supervisor.	1	2	3	4	5	6
34	I have too much paperwork.	1	2	3	4	5	6
35	I don't feel my efforts are rewarded the way they should be.	1	2	3	4	5	6

36	I am satisfied with my chances for promotion.	1	2	3	4	5	6
37	There is too much bickering and fighting at work.	1	2	3	4	5	6
38	My job is enjoyable.	1	2	3	4	5	6
39	Work assignments are not fully explained.	1	2	3	4	5	6
40	The physical spaces of this company are suitable for all workers	1	2	3	4	5	6
A-	I'm very satisfied with the leadership of this company.	1	2	3	4	5	6
B-	I would recommend Cisco Portugal to a friend, to work.	1	2	3	4	5	6

## 2. ANEXO B – Guião da entrevista realizada a Miguel Almeida, CEO da Cisco Systems Portugal:

A presente entrevista constitui um instrumento de investigação que faz parte da dissertação do Mestrado em Ciências da Comunicação, da Universidade Católica Portuguesa, sobre “*O ambiente arquitetónico e a satisfação profissional - Uma investigação sobre instalações organizacionais, satisfação e a produtividade*”, com caso de estudo da empresa **Cisco Portugal**.

### **Enquadramento:**

*Miguel Almeida:* Vou só fazer aqui um histórico, que é também importante antes de começarmos. Estou como diretor geral há 2 anos e estou aqui na Cisco há 16 anos, portanto conheço muito bem esta realidade, entrei em 2005. A Cisco abriu em Portugal em 1995, desta forma há muita coisa do início que eu não apanhei mas a mudança do escritório e tudo isso eu já apanhei.

Este edifício nasce, quando foi construído aqui o Lagoas Park portanto a Cisco muda-se para aqui em 2008, se não me engano, e o edifício já existia. A última empresa que estava aqui era a Oni, um operador de telecomunicações, e nós ocupámos depois este edifício em 2008. Nós estávamos ali na Quinta da Fonte, num edifício que era um terço deste. Ocupámos este espaço e fizemos obras durante vários meses. Queríamos outro espaço por duas razões: Porque abrimos um centro de suporte em Portugal, que nos permitiu crescer na altura de 80 para 250 pessoas, algo à volta destes valores, e um segundo ponto era que necessitávamos de uma área de reuniões/apresentações para poder receber clientes e parceiros. O nosso último andar neste momento está voltado para o exterior, no fundo para receber as pessoas externas, fazer eventos, etc. Nós no edifício que tínhamos na Quinta da Fonte isso era impensável porque não tínhamos uma dimensão para fazer isso.

## **1. Quais eram as ideias principais desde o início da Cisco em Portugal?**

*Miguel Almeida:* Eu não estou aqui na Cisco desde 1995, mas não tenho dúvidas que a missão que preconizou a vinda da Cisco para Portugal, continua viva. E eu diria que há duas coisas que para nós são importantíssimas: Primeiro, obviamente, crescer a nossa atividade, portanto a Cisco com a abertura em 95 estava num processo de internacionalização do seu negócio e Portugal foi um dos países escolhidos neste ano. Um segundo ponto que é relevante, e que continua muito real até aos dias de hoje, tem haver com ajudar os países a fazer o seu próprio desenvolvimento. A Cisco é uma empresa de comunicações, potencia as pessoas a comunicarem entre si, ou seja as organizações e todas estas esferas, portanto em 95 quando viemos para cá foi para ajudar de facto as pessoas. A Cisco acredita que boas comunicações ajudam os países a crescer, isso hoje é uma verdade *la palisse*, mas em 95 se calhar não o era. Mas isto são claramente as duas vertentes que no fundo levaram a Cisco a vir para Portugal. Obviamente que nós acreditamos também, e ainda é verdade nos dia de hoje, que esta área das comunicações ajuda não só as organizações, não só os governos, mas ajuda também a tornarmos o mundo, diria mais inclusivo. Acreditamos que as pessoas comunicando mais e melhor entre si, nós vamos equilibrar no fundo as desigualdades que possam existir, porque há um grande acesso à tecnologia e a toda a camada social existente em Portugal. Em suma, isto era verdade em 1995 e continua a sê-lo em 2021.

## **2. Existiu algum envolvimento dos trabalhadores, desde a elaboração até à execução do edifício da Cisco?**

*Miguel Almeida:* Nós quando fizemos a mudança do escritório da Quinta da Fonte aqui para o Lagoas, houve uma série de reuniões internas e inquéritos para ver a melhor forma como organizaríamos o escritório. Obviamente que a equipa de gestão na altura, tomou as suas decisões, mas estas decisões foram baseadas em inputs que vêm das equipas que trabalham dentro da Cisco Portugal. Aliás deixe-me dizer-lhe também que nós durante a pandemia, voltámos a fazer um estudo interno com workshops, no fundo de forma a

envolvê-las naquilo que achamos que deve ser a transformação do escritório da Cisco em tempos futuros. Portanto, estas são práticas comuns dentro da Cisco.

**3. Em que aspetos os trabalhadores têm um papel de participação e decisão em alguns elementos dentro da empresa? Existe um trabalho no sentido de promover os níveis de partilha e confiança entre a liderança e os colaboradores?**

*Miguel Almeida:* Sem dúvida, nós aqui na Cisco, consideramos que os nossos colaboradores são a chave do sucesso. Portanto toda esta filosofia, de que nós acreditamos, numa empresa pouco hierárquica, nós acreditamos que isto é parte desta filosofia. Assim, os nossos colaboradores fazem parte do nosso dia-a-dia e são eles a nossa cultura. Nós como equipa de gestão, obrigatoriamente abrimos muitas vezes a conversas de corredor, temos o cuidado de os ouvir em muitas decisões, obviamente que somos nós depois que tomamos a decisão final, mas são essas pessoas que depois nos ajudam a chegar ao sucesso. Como estava a dizer, isto aqui na Cisco, reina um bocado a ideia de “porta aberta”. Você por exemplo, se vier aqui ao meu gabinete vê que tenho a porta sempre aberta, onde qualquer pessoa pode entrar. Há aqui uma filosofia muito grande do diretor geral e de outras pessoas a ouvirem, reterem a informação, e no fundo atuarem com base na informação passada, tudo em prol do benefício do grupo em geral. Daí existirem vários questionários internos, porque a nossa filosofia, é que os colaboradores de facto tenham um papel importante no dia-a-dia e tenham uma participação naquilo que é a cultura da empresa, na organização do escritório, ou seja, naquilo que é importante para eles no seu dia-a-dia. Eu diria que há uma grande valorização do contributo que toda a gente possa dar à empresa.

**4. Considera que os espaços de trabalho da Cisco, têm impacto na motivação e bem-estar dos colaboradores e consequentemente nos resultados da empresa? E porquê?**

*Miguel Almeida:* Claro que sim. Por exemplo, nós temos, aquilo que eu costumo chamar, uma democracia colaborativa, onde nós ouvimos as pessoas, tentamos criar no fundo, ambientes no escritório que promovam a questão do bem-estar e que motivem as pessoas a vir ao escritório. Nós agora estamos em fase de pandemia, em que toda a gente fala do trabalho remoto, mas a verdade é que a Cisco há muitos anos que já motiva as pessoas a fazerem isso. Eu há 2 ou 3 anos atrás, se tivesse uma reunião em Lisboa às 9h da manhã, não precisava de ir ao escritório fazer uma *conference call* às 8h. Fazia a *conference call* às 8h em casa e depois arrancava para a dita reunião. No fundo, a Cisco dá uma grande liberdade de movimentos às pessoas, com uma responsabilidade muito grande, mas o que é importante é que o escritório físico não é um sítio onde você vai, mas antes um sítio onde você tem de ir para fazer o que precisa. Há muita coisa que não precisamos de estar no escritório para fazer, há coisas que precisa de estar no escritório para as conseguir fazer, falamos por exemplo de trabalhos administrativos que é necessário ver contratos ou algo do género. Ou seja, não existe nenhuma obrigatoriedade de ir ao escritório, mas claro que uma preocupação nossa é fazermos do escritório o melhor sítio possível para desenvolver as funções necessárias, para que as pessoas que vêm estejam cómodas.

##### **5. Que elementos considera que os trabalhadores mais valorizam no local de trabalho?**

*Miguel Almeida:* Eu vou ser honesto, eu acho que o mais importante para as organizações é a localização. A Cisco por exemplo já pensou várias vezes em mudar de escritórios, mas até agora optámos por ficar onde estamos após inquéritos internos que percebemos que as pessoas foram criando à volta do escritório as suas vidas. Já estamos aqui há mais de 12 anos e por isso é normal que as pessoas comprem casa própria aqui perto, a questão das crianças na escola, ou seja vão fazendo a sua vida.

Outro ponto importante, que estamos a criar, e é uma dinâmica não apenas da Cisco mas de outras organizações, é no fundo fazermos do escritório um espaço onde é possível não só nós cumprirmos a nossa função, de estar na secretária a desenvolver as nossas tarefas,

mas onde há espaços onde é possível ter uma pequena conversa com uma pessoa. Por exemplo, as cafetarias, ou aqueles espaços mais lúdicos com, por exemplo, Play Station. No fundo, o que nós queremos é dotar o escritório de espaços mistos, de forma que as pessoas possam desenvolver a sua atividade numa forma mais concentrada ou onde possam ter conversas mais informais, acerca do negócio ou até das suas vidas pessoais, com os seus colegas.

*Júlia Raposo:* Eu queria só acrescentar aqui umas coisas, falando aqui como colaboradora. A Cisco, disponibiliza uma panóplia de situações que nos permite sentir que estamos de facto a trabalhar na melhor empresa para trabalhar em Portugal. Para além da tecnologia de ponta que nos habitua, independentemente do local onde estamos a trabalhar, o fundamental enquanto colaborador é sentir que temos uma profunda gestão e equilíbrio na minha vida pessoal e profissional. A Cisco trabalha todos os dias para que as pessoas se sintam bem nesse sentido e haja um equilíbrio quer emocional, quer físico, quer mental, entre esta questão e esta gestão de equilíbrio da vida pessoal e profissional.

*Miguel Almeida:* Isto que a Júlia acabou de dizer é importante porque nós fechámos o escritório em Março de 2020, mas conseguimos criar toda uma dinâmica de proximidade com as equipas de uma forma absolutamente incrível. É óbvio que uma empresa com quase 600 pessoas, você não consegue chegar da mesma forma a toda a gente, mas a verdade é que os líderes aqui dentro da Cisco, com as suas equipas, conseguiram criar laços de “ligação” muito fortes neste último ano e meio. De tal forma, que a Cisco recuperou no último ano, o seu lugar como número 1 da melhor empresa para trabalhar em Portugal, no Great Place to Work. O que se poderia pensar que em pandemia era impensável, mas o que aconteceu foi que a empresa toda “arregaçou as mangas”, percebeu que era preciso continuarmos a comunicar e a realizar as nossas funções profissionais e pessoais, e no fim disto tudo acabámos por ser agraciados com o número 1. Isto é muito importante não só em termos de motivação, mas mais importante como Diretor Geral, é o reconhecimento de toda a gente que trabalha aqui na Cisco, que existe realmente a definição de uma estratégia, daquilo que nós queremos executar em prol das pessoas que aqui trabalham.

**6. Existem espaços “informais” dentro da Cisco? Se sim, qual a função destes espaços?**

*Miguel Almeida:* Há vários espaços “informais” dentro da Cisco. A principal motivação antes de pandemia e depois de pandemia é realmente que as pessoas encontrem ao longo do dia alguns momentos de pura descontração. Não tem haver com jogar PlayStation por ela própria, mas é realmente durante o dia tirar 15 ou 20 minutos, aquilo que as pessoas acharem necessário, a ter uma conversa à vontade sobre determinado assunto com uma pessoa e poder aligeirar a sua cabeça de um momento mais conturbado a nível de trabalho. Aqui a grande questão, é nós encontrarmos uma série de espaços que potenciem realmente as pessoas a gostarem de estar no escritório e a conseguirem aligeirar aquilo que fazem no escritório, em função dos espaços que existem aqui dentro (Cisco).

**7. Considera que estas áreas, mais informais e de lazer, têm vindo a ganhar um certo protagonismo no desenho dos edifícios de escritórios?**

*Miguel Almeida:* Eu acho que tem vindo a crescer e ainda vão crescer mais. Portanto, como eu estava a dizer há bocado, as pessoas no futuro não vão vir ao escritório para trabalhar, uma vez que podem trabalhar de casa, as pessoas vão vir ao escritório para realizar ações específicas, por exemplo uma reunião com outras pessoas, porque preciso de falar com uma determinada pessoa, que eu sei que está no escritório, e vai ser mais fácil vermos juntos algo, etc. Ou seja, eu preciso de ir ao escritório mais numa ótica social e do trabalho multidisciplinar do que vir exatamente para fazer a minha função, porque essa eu posso fazê-la a partir de casa, com a ajuda de todas estas plataformas online. Desta forma, o que nós temos é dotar os edifícios para que tenham capacidade para receber as pessoas, não para desenvolver apenas a sua função, mas para terem uma parte realmente, diria social e multidisciplinar em termos daquilo que têm de fazer.

**8. Que programas ou atividades existem na Cisco focados na qualidade de vida no trabalho (ex.: atividades de lazer, horário de verão, pequeno-almoço no escritório, etc).**

*Miguel Almeida:* Nós temos um cuidado enorme não só com as pessoas internas mas também com o dar à sociedade aquilo que nós achamos que podemos dar. Há aqui uma preocupação muito grande com a inclusão social, não só olhando para a parte interna da Cisco, mas para o seu ecossistema. Existe aqui dentro da Cisco um grupo que se chama Connected Portugal, que reúne a responsabilidade de organizar grupos de interesse dos nossos empregados internos. Posso-lhe dizer que o grande objetivo disto é nós fortalecermos a nossa cultura, volto a dizer, onde a questão da inclusão é muito importante, apelando à igualdade. Nós retribuirmos à realidade aquilo onde nós podemos ajudar. Em termos de grupos vão desde grupos que promovem o bem-estar, o exercício físico, a alimentação, etc. Temos uma atividade interna que se chama Cisco Portugal Pavelka team, promovido por um personal trainer conhecido internacionalmente que se chama Jessie Pavelka, está focado em ajudar as pessoas a atingirem um estilo de vida saudável e equilibrado, através da alimentação, do exercício e do mindfulness. Outro grupo, que é um grupo interno que promove a cultura do gaming dentro da Cisco, mas também externamente. Temos outro grupo que é o Cisco Pride ERO, comunidade interna que garante que a Cisco seja reconhecida internamente e obviamente externamente como empresa inclusive e amigável com o LGBT.

Existe então à volta de 10 a 12 grupos, em que o nosso principal objetivo é fortalecermos o espírito interno, onde ninguém é obrigado a pertencer a um grupo, é no fundo nós adaptarmos estes grupos aos funcionários que temos, aos seus interesses. O que queremos é fazer um espelho entre os grupos internos e obviamente a sociedade em geral. É incrível a motivação que se calhar 80% ou 90% da empresa tem em participar nestes grupos, em ajudar a sociedade.

É importante esta nossa cultura de inclusão e de promover a igualdade. Esta promoção de igualdade não se faz apenas através da tecnologia, claro que quanto mais as sociedades tiverem uma absorção da tecnologia mais fácil é, se todas as pessoas andarem com um

telemóvel facilmente vão comunicar entre si e partilharem opiniões. Ligando a tecnologia ao nosso *core* a nossa cultura de *giving and back* é realmente importante na nossa organização, é um ponto forte aqui na Cisco.

#### **9. O que é que a Cisco, como organização, se distingue das outras organizações?**

*Miguel Almeida:* Eu diria que a principal coisa que temos é realmente a qualidade dos nossos recursos humanos. Nós apostamos muito nos nossos recursos humanos, não apenas no dia em que os recrutamos, mas ao longo da sua vida aqui dentro da Cisco. Acreditamos que estamos aqui não apenas para formar pessoas ao nível profissional, mas também para ajudar as pessoas a serem melhores, tanto profissionalmente como pessoalmente. A nossa cultura, toda esta filosofia da inclusão e igualdade, de darmos as mesmas oportunidades a toda a gente, ajuda a que nós tenhamos uma filosofia de olharmos para os nossos colaboradores como o ponto mais importante aqui dentro da Cisco. Pessoalmente acredito que o que distingue a Cisco das outras organizações é verdadeiramente os recursos humanos.

*Júlia Raposo:* Eu como colaboradora da Cisco, posso dizer que me sinto especial. Olham para nós como de facto pessoas e não apenas um número. Uma pessoa que está ali por detrás de todo o trabalho. Eu por exemplo trabalhando com o general manager da Cisco é algo incrível, acabo por aprender todos os dias algo. O Miguel é um ser humano incrível que trabalha todos os dias em prol de todos nós, colaboradores e dos clientes e parceiros da Cisco. É difícil salientar um ponto que nos distinga porque são vários, mas sem dúvida que os recursos humanos são especiais aqui dentro.

#### **10. O que é que mais o motiva para continuar a exercer esta função todos os dias?**

*Miguel Almeida:* O que quero fazer aqui dentro da Cisco, que foi o plano que apresentei há 2 anos, era construir uma “amazing Cisco” em Portugal. Era realmente fazer da Cisco grande em Portugal e fazer da Cisco muito grande dentro da própria Cisco. Em 1995 a

Cisco eram 4 ou 5 pessoas, agora já passámos a fasquia dos 500 colaboradores. O grande objetivo é aumentarmos ainda mais esta fasquia que acho que vamos conseguir. Outro grande objetivo é que as pessoas tenham o maior orgulho e motivação em trabalhar aqui na Cisco e isto é muito importante em tudo aquilo que fazemos internamente, mas obviamente em tudo o que fazemos em termos de mercado. A Cisco é hoje, não foi de mim mas há muitos anos, é muito reconhecida como empresa. É isto que nós queremos, que haja uma vontade muito grande de virem trabalhar aqui para a Cisco, mas as pessoas sentirem-se motivadas e satisfeitas em trabalhar na melhor das organizações para trabalhar em Portugal, é para mim o ponto mais importante.

### **11. Qual o futuro da Cisco Portugal?**

*Miguel Almeida:* É crescer e crescer, é a única hipótese aqui para a Cisco. É tornarmos o escritório da Cisco em Portugal ainda mais importante e nós ajudarmos claramente na transformação do país. A Cisco está aqui em Portugal com foco nestas duas linhas de pensamento.

## BIBLIOGRAFIA

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H (2011) Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 127-152

Avolio, B., Walumbwa, F., Weber, T. J (2009) Leadership: Current Theories Research, and Future Directions, Management Department Faculty Publications, 37, 421-449

Barracho, C. J (1989) Novas perspetivas de psicologia social: a psicologia do espaço e suas aplicações. *Análise Psicológica*, 7 (1-2-3), 215-219.

Benévolo, L (1985) *O último capítulo da arquitectura moderna*. Edições 70: Lisboa, 235 p.

Bilhim, J. A. F (2011) *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Botton, A (2009) *A Arquitetura da Felicidade*. Publicações Dom Quixote, Alfragide. p.317

Brandão, N (2018) A Comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de *engagement* nas organizações. *Comunicação Estratégica Institucional e Organizacional*, Nº33 Vol. 18, Nº2, p. 91 – 102.

Brandão, N. G., & Morais, I. (2014) A comunicação em rede como veículo de participação e envolvimento dos colaboradores nas organizações – estudo de caso: a intranet do turismo de Portugal, I.P. *International Business and Economic Review*, Nº15, 153-172.

Campos, J. G., Ribeiro Serra, F., Gonçalves Fiates, G., Portugal Ferreira, M (2008) Critérios para o desenvolvimento de programas de lazer e qualidade de vida nas organizações: uma proposta alinhada à estratégia organizacional. *Redes. Revista do Desenvolvimento Regional*, p.14-36. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552056853002>

Carlopio, J. R., & Gardner, D (1992) Direct and Interactive Effects of the Physical Work Environment on Attitudes. *Environment and Behavior*, 24(5), 579–601

Chandra, A., Chandna, P., Deswal, S. & Kumar R (2009) “Ergonomics in the Office Environment: A Review”, Conference proceedings of international conference on energy and environment. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/270888471\\_Ergonomics\\_in\\_the\\_Office\\_Environment\\_A\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/270888471_Ergonomics_in_the_Office_Environment_A_Review)

Choudhury, P. (2020) Our work-from-anywhere future. *Harvard business review*. Nov - dec 58 – 67

Cisco é a melhor empresa para trabalhar em Portugal segundo o ranking GPTW (2021) Cisco Portugal. Disponível em: [https://www.cisco.com/c/pt\\_pt/about/press/news-archive-2021/20210408.html](https://www.cisco.com/c/pt_pt/about/press/news-archive-2021/20210408.html)

Coelho, A. & Odebrecht, S. (2007) Arquitetura moderna: reconhecimento e análise de edifícios representativos em Blumenau, SC. *Dynamis Revista Tecno-científica*, 13 (1), 46-58.

Cunha, M., Rego, A. & Lopes, M. (2013) Comportamento Organizacional Positivo. *Análise Psicológica*. N°4 (XXXI), p.313 – 328.

Daniel, S. K., & Harris, C. (2000) Work, psychological well-being and performance. *Sheffield University Management School, Sheffield Uk*, Vol.50, 304-309.

Dune, C. (2014) *8 of Google's Craziest Offices*. Fast Company. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/3028909/8-of-googles-craziest-offices>

Elsbach, K. & Bechky, A. B. (2007) It's more than a desk: Working smarter through leveraged office design. *California Management Review*, Vol.49, N°2, 88-101.

Finch, E. (2009) Flexibility as a design aspiration: the facilitates management perspective. *Ambiente Construído*, V.9, N°2, 7-15.

Goleman, D. (2000) Leadership That Gets Results, *Harvard Business Review*, 78, pp. 78-90

Hameed, A., & Amjad, S. (2009) Impact of Office Design on Employees' Productivity: A Case study of Banking Organizations of Abbottabad, Pakistan. *Public Affairs, Administration and Management*, 3(1), 1–13

Ilharco, F. (2013) *Mourinho: liderança, trabalho em equipa e excelência profissional*, Lisboa: Universidade Católica de Lisboa

Kamarulzaman, N., Saleh, A. A., Hashim, S. Z., Hashim H. & Abdul-ghani A. A. (2011) An overview of the influence of physical office environments towards employees. The 2nd International Building Control Conference 2011, Faculty of Architecture, Planning and Surveying. *Procedia Engineering*, 20, 262-268

Lim, H. (2020) *Google Offices (Googleplex) Around The World*. Hongkiat. Vol. 1. Disponível em: <https://www.hongkiat.com/blog/google-offices-googleplex-around-the-world-photos/>

Lim, V. K. G. & Teo, T.S.H. (2000) "To work or not to work at home-An empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 No. 6, pp. 560-586. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/235302044\\_To\\_work\\_or\\_not\\_to\\_work\\_at\\_home\\_An\\_empirical\\_investigation\\_of\\_factors\\_affecting\\_attitudes\\_towards\\_teleworking](https://www.researchgate.net/publication/235302044_To_work_or_not_to_work_at_home_An_empirical_investigation_of_factors_affecting_attitudes_towards_teleworking)

López-igual, P., Rodríguez-modroño, P. (2020) Who is Teleworking and Where from? Exploring the Main Determinants of Telework in Europe. *Sustainability*, 12, 8797. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/21/8797/htm>

Making an Impact with Cisco Portugal (2021) Cisco Portugal. Disponível em: <https://gblogs.cisco.com/pt/2021/07/27/making-an-impact-with-cisco-portugal/>

Mcgregor, D. (1965) *Os Aspectos Humanos da Empresa*, Lisboa: Livraria Clássica Editora

Mendonça, F. (2018) Ambientes de trabalho compartilhados: O desafio de projetar espaços de coworking. *Revista Poliedro*. V.02, N°02, p.135-159

Pallasmaa, J. (2012) *Pensamento em Forma - dez ensaios sobre arquitectura*. Viseu: Centro Regional das Beiras da universidade Católica Portuguesa

Pereira, O. G. (1999) *Fundamentos de comportamento organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian

Pina e Cunha, M. (2016) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: Editora RH

Posicionamento da Cisco no Contexto Atual (2021) Cisco Portugal. Disponível em: <https://gblogs.cisco.com/pt/2021/01/21/posicionamento-da-cisco-no-contexto-atual/>

Quesada, D. (2014) *Casa em red*. *Arquitectura Y Diseño*, N°156.

Schweizer, P. (1997) Uma nova arquitetura das organizações para o século XXI. *Revista de Administração Pública (RAP)*.- Escola Brasileira de Administração Pública e de Organizações da Fundação Getúlio Vargas. p.45-53

Spector, P. E. (1985) Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 6, 693-713.

Tan, L. (2020) *Google Offices (Googleplex) Around The World*. Hongkiat. Vol. 2. Disponível em: <https://www.hongkiat.com/blog/google-offices-around-world/>

Tavares, D., Lucena, A. & Leite, S. (2014) *Arquitetura é Comunicação*. Intercom- Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste.

The art of design: Architecture, Ingles, B. (2020) Netflix. Disponível em:  
[https://www.youtube.com/watch?v=rKeFCd1j5BE&ab\\_channel=Netflix](https://www.youtube.com/watch?v=rKeFCd1j5BE&ab_channel=Netflix)

The art of design: Interior Design, Crawford I. (2020) Netflix. Disponível em:  
[https://www.youtube.com/watch?v=5f7fHHEr\\_NA&t=8s&ab\\_channel=Netflix](https://www.youtube.com/watch?v=5f7fHHEr_NA&t=8s&ab_channel=Netflix)

Tostões, A. (2004) Construção moderna: as grandes mudanças do século XX. In M. Heitor, J. M. B. Brito & M. F. Rollo (Eds.), *Momentos de Inovações e Engenharia em Portugal no Século XX*. Lisboa: Dom Quixote, 131-153

Vischer, J.C. (2007) The concept of environmental comfort in workplace performance. *Ambiente Construído*.

Vitrúvio (2006) *Tratado de Arquitectura*. 2. Ed. Lisboa: IST PRESS

We're the #1 Best Place to Work in Portugal! (2021) Cisco Portugal. Disponível em:  
<https://gblogs.cisco.com/pt/2021/05/04/were-the-1-best-place-to-work-in-portugal/>