



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

“What We See is What We Are”

Influência do Espaço Físico (Arquitetura Sustentável) na Comunicação da Missão de uma
Empresa Sustentável

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

Por

Maeva Silveira

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro, 2014



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

“What We See is What We Are”

Influência do Espaço Físico (Arquitetura Sustentável) na Comunicação da Missão de uma
Empresa Sustentável

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

Por

Maeva Silveira

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Professor Doutor Fernando Ilharco

Setembro, 2014

Agradecimentos

À Recycle Future

A todos os funcionários que se prontificaram a responder o inquérito por questionário e em especial ao Presidente da empresa, o Diretor de Comunicação e a Diretora de Recursos Humanos por todo o seu apoio.

À Universidade Católica Portuguesa

Ao Doutor Fernando Ilharco, por todo o seu apoio, paciência e disponibilidade.

À Família

Aos meus pais e irmão que sempre me apoiam em todas as minhas escolhas. Principalmente, ao Francesco por todo o seu apoio, ajuda e disponibilidade ao longo desta dissertação.

Resumo

Pesquisadores vários defendem que quanto maior o nível de conhecimento e identificação do funcionário com a missão da empresa melhor a sua atuação e performance em geral. Este trabalho de investigação estuda um outro elemento importante para este quadro organizacional que parece ter sido algo ignorado: o espaço físico de trabalho. O espaço físico de uma empresa pode ser trabalhado através da arquitetura sustentável, fortalecendo e ilustrando a missão ecológica/sustentável de uma empresa. Vários estudos já provaram que o espaço de trabalho tem efeitos psicológicos e comportamentais no trabalhador. Assim como o espaço de trabalho pode influenciar a satisfação do funcionário, ele também poderá aumentar a percepção da missão da empresa onde trabalha.

Esta investigação foca os conceitos de missão organizacional, indústria sustentável, espaço físico e comunicação organizacional para propor uma nova abordagem estratégica de comunicação da missão. Com base em teoria relevante sobre estas temáticas e no estudo da empresa norte-americana Recycle Future verificamos de facto que do uso do espaço físico, como objeto de comunicação da missão, tem eficácia no envolvimento do funcionário na empresa.

Abstract

Several researchers argue that high levels of employee mission perception and identification with the company leads to more productivity and better overall performance. This research project will study another important element in this organizational framework which seems to have been overlooked by many researchers: the physical work space. Companies can use sustainable architecture on their physical workspace to illustrate and strengthen their ecological/sustainable mission. Several studies confirmed that the workspace has psychological and behavioral effects on the worker. Therefore, as workspace can influence employees' satisfaction, it can also increase employees' perception of mission.

This research focuses on the concepts of organizational mission, sustainable industry, physical space and organizational communications to propose a new approach to mission communications strategy. Based on relevant theory on this subjects and the study of the American company Recycle Future, we in fact verified that using the physical space, as an object of mission communications, is effective towards employee involvement in the company.

Índices

Agradecimentos	1
Resumo	3
Abstract.....	4
Índices	5
Índice de Figuras	6
Índice de Tabelas	6
Introdução.....	8
Capítulo 1 - Revisão da Literatura.....	13
I- Missão Organizacional	13
II- Indústria sustentável/verde.....	19
III- Relação entre Missão e o Espaço Físico.....	25
IV- Comunicação, Identidade e Imagem	30
a- Identificação com a Empresa	34
V- Benefícios (<i>Organizational Citizenship Behaviors</i> (OCBs), comprometimento e redução na taxa de ausência psicológica no trabalho).....	36
Capítulo 2 - Modelo da Investigação e Metodologia	40
Capítulo 3 - Trabalho de Campo: Inquérito	48
Best Practices	55
Capítulo 4 – Reflexão e Análise.....	58
Bibliografia	72
Anexos.....	77
I - Mapa de Variância	77
II- Questionário	78

Índice de Figuras

Figura 1: PSL Model.....	15
Figura 2: Princípios Orientadores para o Planejamento de um Local Sustentável.....	20
Figura 3: Nosso Modelo de Estratégia de Comunicação da Missão.....	40
Figura 4: Modelo de Regressão Linear.....	51
Figura 5: Resultado da Regressão Linear.....	54
Mapa de Variância.....	77
Exemplos dos artefatos físicos acima.....	79

Índice de Tabelas

Tabela 1. Informação Demográfica.....	48
Tabela 2. Nível de Escolaridade.....	50
Tabela 3. Coeficiente.....	52
Tabela 4. Coeficiente.....	52
Tabela 5. Coeficiente.....	53
Tabela 6. Coeficiente.....	53
Tabela 7: Percepção da Missão pelo Funcionário.....	59
Tabela 8: Artefatos Físicos Verdes Presentes na Recycle Future.....	61
Tabela 9: Relação entre Percepção da Missão e OCBs.....	66
Tabela 10: Relação entre Percepção da Missão e Comprometimento.....	67
Tabela 11: Relação entre Percepção da Missão e Ausência Psicológica.....	67

INTRODUÇÃO

1

¹ Este nosso trabalho foi redigido em Português do Brasil.

Introdução

Este projeto pretende investigar os seguintes fatores: *espaço físico* de trabalho, *missão organizacional* e **como a missão é percebida**. A intenção deste estudo é avaliar de que maneira o espaço físico de empresas sustentáveis (que usam arquitetura sustentável no design e espaço físico da empresa para ilustrar a sua missão) **influencia a percepção** que o funcionário tem da missão da empresa, e se este fator o gera **benefícios a empresa** como (a) *Organizational Citizenship Behaviors* (OCBs), (b) comprometimento e (c) redução na taxa de ausência psicológica. Desta forma, o projeto pretende detalhar as práticas de arquitetura sustentáveis enquanto fatores que **fortalecem a percepção da missão** da empresa pelos seus profissionais. Assim, o projeto pretende analisar o espaço físico enquanto um objeto de comunicação usado para **comunicar** uma mensagem (missão da empresa). O estudo pretende detalhar como o processo conceptual e perceptual de comunicação pode afetar positivamente (OCBs, comprometimento, redução na taxa de ausência psicológica dos funcionários) empresas da indústria verde.

Esta pesquisa pretende testar como o espaço físico de uma empresa pode ser trabalhado para comunicar a missão de empresas sustentáveis de uma maneira interativa e inovadora. Enquanto muitos autores já explicaram a relação entre o espaço físico e o seu efeito nos funcionários de uma empresa, eles minimizam o mecanismo pelo qual o espaço físico afeta o comportamento destes funcionários. Estes estudos ignoram o efeito da percepção da missão pelo funcionário como o papel central e o mecanismo mediador da relação entre o espaço e o comportamento do funcionário. Este mecanismo é complexo e central na tradução do artefatos físicos e uma percepção elevada da missão. Também fundamental na construção da estratégia de comunicação da empresa, na medida em que a organização pode usar o espaço físico como via de comunicação da missão para seus os funcionários. Esta investigação pretende utilizar como referência estudos nas áreas de missão organizacional, indústria verde, espaço físico e comunicação, identidade e imagem. Esta abordagem avança o processo de descobrir como o espaço físico pode ser utilizado para comunicar a missão, assim perceber como a missão é percebida pelos funcionários.

Empresários estão procurando cada vez mais maneiras inovadoras de comunicar a sua missão para atrair profissionais que são “mission-driven” e obter melhores resultados. Porém, muitos ainda não perceberam o valor do **espaço físico como objeto de comunicação da missão**. Este estudo irá avaliar o espaço físico como uma prática de comunicação interna da empresa para perceber como este processo afeta positivamente a performance da empresa como um todo. Os potenciais benefícios de usar o espaço físico como um meio de comunicação interna incluem: alta visibilidade, fortificação da missão através de um objeto concreto, oportunidade de colocar a teoria em prática e dependendo da empresa o espaço físico também serve para destacar os serviços da empresa.

A razão da escolha da indústria verde para este estudo é dado pelo fato da missão desta indústria estar diretamente relacionada com estratégias de planejamento sustentável que incorporam sistemas, materiais, design e arquitetura sustentável que são visíveis no espaço físico da empresa e assim facilmente avaliáveis. Alguns exemplos de maneiras de utilização do espaço físico comunicando a missão incluem a utilização de muro verde, reciclagem, painéis solares, energia eólica, móveis e materiais não tóxicos e reciclados, política de limites de impressão, “low flush toilets” ou “reduzidores de água de autoclismos,” uso de Energy Efficiency Lights (LED), bicicletário, horta comunitária e etc. Todos os exemplos acima são visíveis aos funcionários e proporcionam uma cultura e ambiente de trabalho “mission-driven,” direcionados aos funcionários que se identificam com a missão da empresa. A presença física dos funcionários em um ambiente “mission –driven,” proporcionaria um diálogo contínuo entre a missão da empresa e funcionários, através da percepção física e sensorial de todos envolvidos na organização.

Para a presente investigação, partimos então das seguintes premissas:

- a) O espaço físico representa um novo tipo de estratégia de comunicação da missão
- b) Maior percepção da missão da empresa pelos funcionários (que são “mission-driven”) tem efeitos positivos para a empresa como maior comprometimento, OCBs e redução na taxa de ausência psicológica dos funcionários
- c) Maior percepção da missão da empresa pelos funcionários gera benefícios para empresa.

Partindo das premissas acima formulamos as seguintes perguntas:

Perguntas de partida:

1. Como os funcionários percebem a missão da empresa no seu ambiente de trabalho e como essa percepção resulta em benefícios para a empresa?
2. As práticas de arquitetura sustentáveis são capazes de fortalecer a percepção que os funcionários tem da missão de uma empresa sustentável?
3. De que forma o espaço físico de trabalho tem capacidade de influenciar o comportamento dos os funcionários?
4. Em que medida uma maior percepção da missão da empresa afeta o comprometimento, OCBs e taxa de ausência psicológica dos funcionários?

Estrutura e Metodologia da Dissertação

Definimos uma estrutura de quatro capítulos para este estudo com o intuito de desvendar a influência do espaço físico de trabalho como um meio de comunicação da missão da empresa e testar se esta relação gera benefícios para a empresa.

Iniciámos com a introdução, onde apresentamos o problema e a sua relevância e discutiremos a metodologia a ser seguida. O capítulo 1 consiste na revisão da literatura baseada nos diferentes tópicos desta dissertação. Especificamente teremos cinco subseções dedicadas a revisão da literatura dos vários conceitos tratados neste estudo: (I) missão organizacional, (II) indústria sustentável-verde, (III) relação entre missão e o espaço físico,(IV) comunicação, identidade e imagem que terá uma mini-subseção que irá tratar da (a) identificação com a empresa e (V) Benefícios (Organizational Citizenship Behaviors (OCBs), comprometimento e redução na taxa de ausência psicológica no trabalho.)

O capítulo 2 irá discutir a o modelo de investigação e a metodologia usada no estudo. A seção do modelo de investigação irá resumir as descobertas de revisão da literatura e introduzir as hipóteses deste estudo. Em relação a metodologia, iremos usar inquérito por questionário que será aplicado em diferentes unidades de uma empresa sustentável. Já o capítulo 3 irá discutir os resultados do questionário e também terá uma subseção que falará sobre *best practices* de

sugestões de comunicação estratégica sobre o espaço físico, onde iremos dar exemplos dos artefatos físicos que podem aumentar a percepção da missão da empresa pelos funcionários. O capítulo 4 irá discutir as nossas descobertas e concluir a dissertação.

CAPÍTULO 1 - REVISÃO DA LITERATURA

Capítulo 1 - Revisão da Literatura

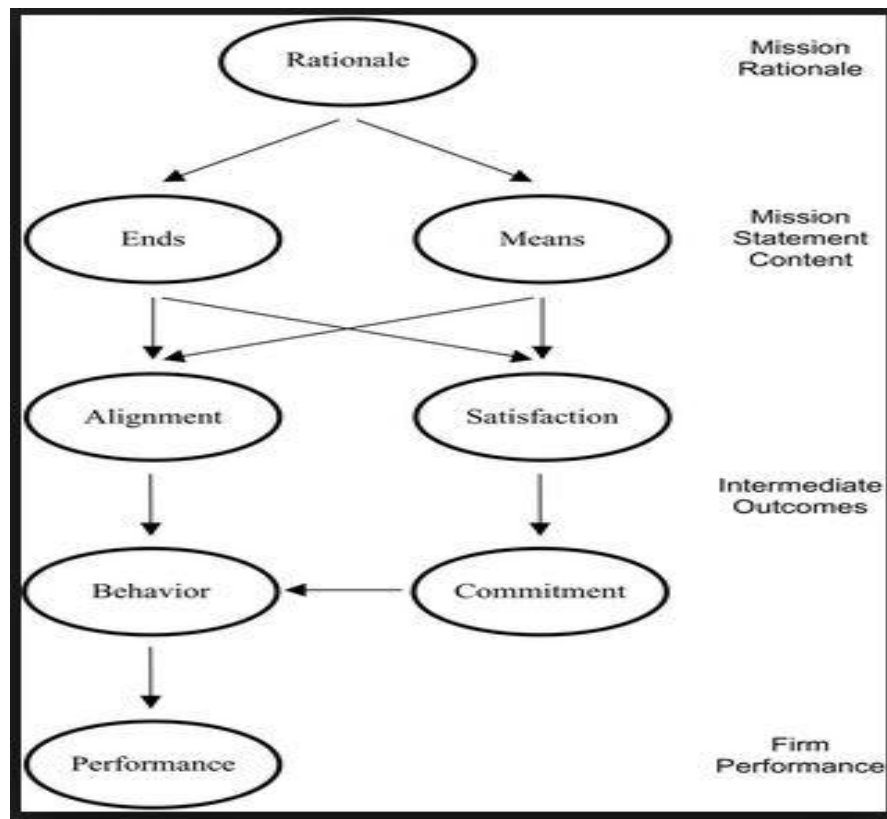
I- Missão Organizacional

Primeiro é importante refletir a relevância da missão organizacional para analisar a sua influência no nível de dedicação do funcionário com a empresa. Para isso analisaremos os principais estudos sobre este tema. A missão é considerada uma das ferramentas de gestão mais populares e a base fundamental de uma empresa (Bart, 1997). Bart (1997) afirma que a missão de uma empresa é a base de qualquer exercício de formulação de estratégia e influencia a melhor atuação de seus funcionários. Demonstrando assim a importância de comunicar por completo a missão da empresa para os funcionários. O autor define o poder da missão da empresa através de dois fatores: “to inspire and motivate organizational members to exceptional performance- that is to influence behavior; and (2) to guide the resource allocation process in a manner that produces consistency and focus” (Bart, 1997: 9). Assim, Bart (1997) identifica o conhecimento da missão da empresa como influência positiva no comportamento dos funcionários, pois os informa sobre a direção das ações promovendo um foco claro. Esta dinâmica inspira o alinhamento dos funcionários com as metas da empresa para o futuro. O funcionário participa do futuro da empresa enquanto parte do seu próprio futuro; fator fundamental para o comportamento positivo em relação a empresa. Bart (1997) alerta sobre a necessidade da empresa seguir algumas regras para que a sua missão organizacional tenha impacto nos profissionais e apresenta suas sugestões: Obter (1) maior número possível de stakeholders envolvidos no processo de desenvolvimento da missão, (2) maior alinhamento entre o plano de ação e atividades da empresa com a missão organizacional (3) maior número de satisfação com a declaração de missão (Bart, 1997: 9). Assim, as empresas garantirão maior compreensão e comprometimento de seus funcionários com a missão organizacional.

Novos estudos de Bart et al. (2001) sobre missão organizacional comprovam empiricamente a relação entre a base lógica e racional da missão com o conteúdo da missão. Os autores usaram o modelo PSL abaixo para mostrar que o propósito/intenção ou “rationale” para a formulação da missão organizacional deve guiar o desenvolvimento do conteúdo da declaração da missão. Assim, (1) a declaração da missão que tem o seu conteúdo baseado no seu propósito

para existir irá desenvolver uma declaração da missão mais detalhada em relação aos seus “meios” e “objetivos” a ser atingidos (Bart, Bontis, & Taggar, 2001). Sucessivamente, (3) quanto mais detalhado os “meios” e os “objetivos” da empresa na declaração da missão, maior grau de satisfação do funcionário com a empresa. (4) Declarações de missão com “meios” e “objetivos” detalhados e específicos também afetam positivamente o grau de alinhamento dos sistemas organizacionais da empresa com a sua missão, e assim (7) quanto mais alinhado os sistemas operacionais da empresa estiverem, maior chance terá de influenciar o comportamento do funcionário (Bart et al., 2001). Este estudo mostrou que para os funcionários estarem comprometidos e satisfeitos em trabalhar para esta empresa, eles precisam compreender como as suas ações estão diretamente relacionadas com a missão da empresa. Bart et al. (2001) acredita que não será a missão sozinha que influenciará o comportamento do funcionário, mas sim o compromisso do funcionário com a missão, pois “knowing why you want to do something brings clarity of purpose and passion to your efforts. it helps influence and guide what you do next as well as how you do it” (Bart et al., 2001: 28). Portanto, é pertinente que as empresas tenham os meios de atuação da missão claramente definidos e detalhados. Isso irá permitir melhor comunicação da missão aos funcionários e maior grau de compromisso com a missão.

Figura 1: PSL Model



2

Brown et al. (2003: 6) concordam com os argumentos de Bart (1997) e discutem os fatores “compromisso” e “satisfação.”

“mission statements are formal declarations of organizational values. Several studies have investigated employee perceptions of organizational values (...) Consistently, those studies have found that a better match between employee and organizational values predicts commitment and satisfaction.”

² (Bart et al., 2001)

Concluem que profissionais que acreditem na missão da empresa são mais produtivos, pois comprometem-se com valores que coincidem com os seus valores pessoais. Esse alinhamento de valores promove compromisso com a empresa, ou em outras palavras, compromisso com o próprio sistema de valores do funcionário. Sendo assim, funcionários tem uma identificação pessoal com a missão da empresa. O alinhamento de valores pessoais com os valores da empresa promovem satisfação e compromisso para o funcionário em seu trabalho.

Segundo os autores, a identificação com a missão da empresa também ajuda a influenciar na intenção do funcionários de permanecer na empresa (Brown & Yoshioka, 2003). Isto porque quando um profissional trabalha para uma empresa que tem uma missão e um trabalho que tem valor e importância para ele/ela, torna-se motivado em permanecer nesta empresa a longo prazo, continuando a trabalhar com satisfação. Ao estudar os fatores “compromisso, satisfação, intenção de permanecer na empresa” é possível perceber a importância da missão para uma empresa atrair e manter bons funcionários.

Em seus estudos, O'Reilly et al. (1991) já haviam demonstrado em 1991 a importância da integração pessoal do funcionário com a empresa como fator determinante para o seu comprometimento e satisfação no trabalho. Seus estudos testaram a relação entre preferências individuais do funcionário em relação as características da empresa. Os resultados mostraram que quanto mais alinhadas estas relação, maior o nível de comprometimento normativo e satisfação do funcionário com a empresa (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). Estudos como este alertam para os potenciais benefícios em investir no planejamento e comunicação da missão da empresa e seus valores durante o processo de recrutamento e seleção de funcionários.

Já Denison et al. (1995) acrescentam o fator “rentabilidade” ao mostrar que a cultura e missão de uma empresa além de influenciar na produtividade de uma empresa, também influenciam na sua rentabilidade. Seus estudos sobre a relação entre cultura organizacional e eficácia comprovam que os quatro traços de cultura organizacional “envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão” influenciam na performance da empresa, retorno dos activos e crescimento de vendas (Denison & Mishra, 1995). De acordo com este texto, a cultura influencia positivamente na performance e crescimento de uma empresa, e a missão esta diretamente relacionada com integração, direção, e visão o que faz com que a empresa seja mais lucrativa (Denison & Mishra, 1995). Denison et al. (1995) demonstram que a “cultura” de uma

organização se desenvolve enquanto a empresa lida com problemas externos e internos de adaptação e integração. Já a missão de uma organização é o fator que contribui para que a organização permaneça funcional e estável ao longo do tempo (Denison & Mishra, 1995). Portanto a missão de uma empresa deve estar diretamente relacionada aos seus objetivos e planos estratégicos para que a organização tenha sucesso e permaneça estável. Ao falar sobre a relação entre a missão da empresa e lucratividade, estes autores mostram que a missão não é apenas importante para motivar, atrair e manter bons funcionários. A missão é importante para manter a direção, visão e valor do trabalho da empresa, mantendo o trabalho da empresa em ordem e garantindo assim, a lucratividade da empresa.

Ao contrário dos autores acima Bartkus et al. (2000) rejeitam a proposta tradicional de missão da empresa e defendem a ideia de que a missão deveria ter o único propósito de comunicar o conceito e definição da empresa para seus futuros e atuais funcionários, stakeholders e outros. Eles dizem “we believe the purpose of a mission statement should be to communicate a description of the firm that allows current and prospective employees, suppliers, investors, and customers to determine whether they want to be involved with it.”(Bartkus, Glassman, & McAfee, 2000: 27). Entretanto, esta passagem mostra que estes autores concordam com a importância da comunicação da missão da empresa no processo de influenciar o desejo/intenção/envolvimento com a empresa por parte dos funcionários. Portanto, isto confirma que a comunicação da missão continua sendo essencial para atrair funcionários que se identifiquem com a empresa e que sejam um bom ajuste para a empresa.

Conclusão

Os autores discutidos acima demonstram a importância da definição e demonstração/ilustração da missão da empresa para os seus funcionários. Os autores acreditam que esta seja a fórmula correta para atrair funcionários certos, contribuindo assim para a satisfação/comprometimento dos funcionários e a conseqüente influência na sua performance, produtividade e intenção de permanecer na empresa. Desta forma, as empresas devem estar atentas ao seu processo de comunicação da missão para garantir que seus funcionários tenham um melhor nível de percepção da missão. Pois os textos discutidos demonstraram como o melhor entendimento da missão da empresa pelos funcionários gera benefícios para empresa. Quanto mais estratégias eficientes forem estabelecidas para demonstrar/ilustrar a missão da empresa;

maior será a percepção dos funcionários e conseqüentemente maior produtividade geral da empresa.

II- Indústria sustentável/verde

“Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.”(Nations, 1987:37)

O que é o desenvolvimento sustentável?

Primeiro é importante perceber o significado de desenvolvimento sustentável. De acordo com a Brundtland Report, o desenvolvimento sustentável “é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades”(Nations, 1987: 37). É verdade, que esta definição é muito ampla, porém esta diretamente relacionada a ideia de que todos os seres humanos habitam o mesmo espaço e dividem um futuro em comum. Isto porque as atividades de uma nação tem impacto nas outras e o desenvolvimento sustentável chama atenção para o fato que as nações mais ricas devem priorizar as nações mais pobres e subdesenvolvidas. Apontam também para a necessidade de limitar o uso de recursos naturais para que ainda estejam presentes para cumprir com as necessidades de futuras gerações(Nations, 1987). Sendo assim, a arquitetura e a engenharia desenvolveram formas sustentáveis de design que usam materiais renováveis e poupam energia, contribuindo para um mundo mais ecológico e sustentável(Gissen, 2003).

A “Guidelines and Principles of Sustainable Sites Draft 2008” foi uma das primeira diretrizes criadas para guiar no design e construção do desenvolvimento sustentável. Essas diretrizes adotam a definição de desenvolvimento sustentável da Brundtland Report e à ampliam “for the purpose of this initiative, sustainability is defined as design, construction, operations, and maintenance practices that meet the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”(Guidelines and Performance Benchmarks, 2008: 6). Esta definição sustenta que métodos sustentáveis devem ser adotados tanto no design quanto na construção de um espaço. A manutenção também é essencial para dar continuidade ao funcionamento eficiente do espaço sem desperdício de água, energia e etc.

Este relatório desenvolveu algumas ferramentas e princípios para o desenvolvimento sustentável que podem ser visto na figura abaixo:

Figura 2: Princípios Orientadores para o Planejamento de um Local Sustentável

Princípios Orientadores para o Planejamento de Um Local Sustentável	
<p>Não Fazer Mal</p> <p>Não faça nenhuma alteração ao local que possa degradar o meio ambiente. Promova projetos em locais onde perturbação/desenvolvimento anterior apresentam uma oportunidade para regenerar os serviços ecossistêmicos através do design sustentável.</p>	<p>Apoiar um Processo Vivo</p> <p>Reavaliar continuamente presunções e valores e adapta-lás a mudanças demográficas e ambientais.</p>
<p>Tabela de Precaução</p> <p>Seja cauteloso na tomada de decisões que possam criar risco para a saúde humana e do meio ambiente.</p>	<p>Use uma Abordagem de Pensamento Sistêmico</p> <p>Compreenda e valorize as relações em um ecossistema e utilize uma abordagem que reflete e sustenta os serviços do ecossistema; restabeleça a relação integrante e essencial entre os processos naturais e atividades humanas.</p>
<p>Design com a Natureza e a Cultura</p> <p>Crie e implemente projetos que atendam às condições econômicas, ambientais e culturais no que diz respeito ao contexto local, regional e global.</p>	<p>Utilize uma Abordagem Colaborativa e Ética</p> <p>Incentive uma comunicação direta e aberta entre colegas, clientes, fabricantes e usuários para ligar a sustentabilidade de longo prazo com responsabilidade ética.</p>
<p>Use uma Hierarquia de Tomada de Decisão de Preservação, Conservação e Regeneração</p> <p>Maximize e imite os benefícios das funções do ecossistema, preservando recursos ambientais existentes, conservando recursos ambientais de uma maneira sustentável e regenerando funções perdidos ou danificadas do ecossistema.</p>	<p>Manter a Integridade na Pesquisa de Liderança</p> <p>Implementar liderança transparente e participativa, desenvolver pesquisas com rigor técnico e comunicar novas descobertas de forma clara, consistente e em tempo oportuno.</p>
<p>Fornecer Sistemas Regenerativos como Equidade Interoperacional</p> <p>Proporcionar um ambiente sustentável apoiado por sistemas regenerativos e dotados de recursos regenerativos às futuras gerações.</p>	<p>Manter a Gestão Ambiental</p> <p>Em todos os aspectos de desenvolvimento e gerenciamento do espaço territorial, promova uma ética de gestão ambiental. Compreendendo que a gestão responsável de ecossistemas saudáveis acaba por melhorar a qualidade de vida das gerações presentes e futuras.</p>

3

³ (Guidelines and Performance Benchmarks, 2008)

Russ H. (2009: 26) afirma que “principles of “green site work” encourage the designer to consider the nature of the building materials, the flows of energy, and material required for the life of the project.” Assim, arquitetos e designers devem usar materiais de maior durabilidade, que requerem menos manutenção além de produtos locais, diminuindo assim os gastos na energia de transporte (Russ H., 2009).

Elementos de design de arquitetura sustentável

Esta seção pretende iniciar a apresentação de elementos de design sustentável que possam ser usados para comunicar a mensagem de sustentabilidade.

A avaliação de elementos de design de arquitetura sustentável é uma etapa fundamental na identificação dos elementos que melhor comuniquem a missão de uma empresa sustentável. Russ H. (2009: 34-35) afirma que a escolha do material da indústria verde para o design e construção de um espaço “envolve a consideração de todo o ciclo de vida do material: a fabricação do material, os impactos de sua utilização, a sua vida de distribuição e serviço, e finalmente, a sua disposição.” Portanto, estas são as considerações necessárias para o planejamento dos materiais de construção e elementos de design de arquitetura sustentável a serem usados num projeto ecológico.

Arquitetos, engenheiros, designers e ambientalistas pós-Brundtland report estudam e apresentam elementos de design de arquitetura sustentável. Gauzin-Mülle (2002) apresenta os seguintes exemplos destes elementos de design: reciclagem e compostagem, telhados verdes (ex: jardins verdes na cobertura de prédios), aquecimento solar de água e “dual flush toilet” ou redutores de água de autoclismos. Além dos elementos já citados, o autor também fala do uso de energia solar e eólica, a maximização do uso da luz natural e da utilização de materiais naturais de construção como a madeira, tijolo e etc. e o estímulo ao uso de bicicletas ao invés dos carros (Gauzin-Mülle, 2002). O guia de práticas de arquitetura e design sustentável também recomenda o uso de lâmpadas LED, que duram mais e poupam energia (Brophy & Lewis, 2011). Já Gissen (2003) demonstra as vantagens do uso de janelas de vidro nos escritórios. Estas facilitam a iluminação natural, reduzindo o uso de luz artificial e consumindo menos energia (Gissen, 2003). Todos estes elementos de design discutidos reduzem o consumo de energia e recursos naturais nas empresas, transmitindo concretamente a mensagem de sustentabilidade.

Motivações para comunicar mensagem de responsabilidade ambiental

Muitos estudos têm abordado a questão das motivações que levam as empresas a comunicarem a mensagem de responsabilidade ambiental ou “green message.” Entretanto, seus resultados mostram que algumas dessas motivações não são legítimas, pois as ações de muitas empresas não são verdadeiramente sustentáveis. Desta forma, devemos usar o nosso conhecimento sobre missão organizacional para refletir e identificar maneiras explícitas e proativas (ex: uso de newsletters, certificados e implementação de políticas sustentáveis) e suas motivações diferentes para comunicar uma mensagem “green.” Já a próxima seção sobre o espaço físico de trabalho irá se aprofundar no debate de maneiras implícitas (ex: aspectos do espaço físico como arquitetura, design, arrumação do escritório, engenharia) de comunicar a missão de uma empresa sustentável.

A abordagem deste tema é relevante pois esta indústria vem crescendo nos últimos anos e existem motivações diferentes para comunicar esta mensagem como competição, marketability, e custo benefício. Ao estudar as motivações de empresas para se tornarem “green,” adotarem iniciativas ecológicas e reduzir a pegada ecológica da empresa Bansal et al. (2000) descobriram três motivações que levam empresas a terem estas atitudes ecológicas: “competitividade, legitimação, e responsabilidade ambiental” (Bansal & Roth, 2000: 724). O estudo destes autores, defende a ideia de que as empresas podem ter várias motivações diferentes para as suas iniciativas ecológicas. Estas motivações podem ser expressas de maneiras diferentes dependendo do contexto em que elas aparecem. No contexto de “issue salience” ou “assunto em destaque” a motivação é competitividade, em “organizational field context” ou “contexto de campo organizacional” a motivação é legitimação, e no contexto de “individual context” ou “contexto individual” a motivação é responsabilidade ambiental. Entretanto, as iniciativas ecológicas da empresa competem com outras iniciativas mais funcionais de planejamento da empresa (Bansal & Roth, 2000). Competitividade, legitimação e responsabilidade ambiental são as motivações observadas pelos autores. O fator “competitividade” parece ser o mais relevante para empresas passarem a transmitir esta mensagem.

Outros autores como Sharma et al. (1998) aprofundam o fator “competitividade” e estudaram práticas explícitas de comunicar uma mensagem sustentável. Eles discutem o “desenvolvimento sustentável” e como empresas podem ganhar competitividade ao ter mais

responsabilidade ambiental. Os autores pesquisaram as diferentes estratégias de responsabilidade ambiental adotadas por diferentes empresas dentro da mesma indústria e como estas estratégias influenciam na competitividade da organização (Sharma & Vredenburg, 1998). Algumas das práticas explícitas de comunicar o desenvolvimento sustentável nas empresas discutida pelos autores são medidas de custo benefício que geram retorno ao longo prazo, como redução no custo de disposição de resíduos sólidos, reciclagem, poupança de materiais e energia, regulamentação ambiental nas empresas, e mais(Sharma & Vredenburg, 1998). Empresas que adotaram práticas ecológicas proativas beneficiaram-se com os baixos custos no processamento e absorção de produtos, na inovação nos processamentos, produtos e sistemas operacionais, além de melhor reputação da empresa e relacionamento entre funcionários e stakeholders, o que também fortaleceu a influência social da empresa (Sharma & Vredenburg, 1998). Os autores deste texto argumentam que empresas que seguem estratégias ecológicas proativas podem realmente ter mais vantagem competitiva.

Já Saha et al. (2005) falam sobre o aspecto obscuro de empresas que apropriam-se do discurso ecológico e criam motivações equivocadas para comunicar uma mensagem “green.” Os autores “denunciam” empresas que fingem ser ecológicas ou “green” e explicam que a melhora da performance ecológica de uma empresa depende de sua motivação e estratégia (Saha & Danton, 2005). Como a imagem ecológica atrai clientes, profissionais, melhorando assim sua capacidade competitiva, muitas empresas querem incorporar a imagem “green” como estratégia de marketing. Cria-se então um grande problema pois muitas empresas criam uma imagem ecológica que não é verdadeira.

“Many companies would like to be seen as “green.” Company decision makers are increasingly communicating “green” credentials about their products, services, processes, activities, and so on, to the public through marketing and promotion, and company policies and reports. These reports express green improvements or plans for them, which may or may not be accurate” (Saha & Danton, 2005: 118).

Empresas tentam passar por “green” por muitas razões como para evitar o custo de disposição de resíduo sólido, multas por violação ambiental, ou por pressão dos stakeholders, clientes, e funcionários e pelo fato da “green image” ser uma imagem positiva (Saha & Danton, 2005). Este texto concluiu que as empresas estudadas se preocupavam com o meio ambiente,

porém só adotaram medidas ecológicas por pressões do governo, ONGs, clientes, e stakeholders na tentativa de melhorar a imagem de sua empresa.

Conclusão

Esta seção teve como objetivo (1) apresentar/definir o desenvolvimento sustentável e a sua relevância, (2) explicar o seu processo e planejamento, e as (3) motivações empresariais para comunicar uma mensagem de responsabilidade ambiental.

Os estudos acima concluem que existem várias diferentes motivações para uma empresa comunicar uma mensagem sustentável/“green.” Porém, essa mensagem não será transmitida com sucesso para os funcionários, se a empresa não adotar uma prática coerente com sua mensagem. É fácil criar uma imagem de marketing ecológica mas muitas destas empresas que se dizem ecológicas não seguem práticas nem estratégias sustentáveis na empresa. Sendo assim, este projeto de investigação deve testar se apenas a adoção de uma missão verdadeiramente ecológica (seguindo práticas sustentáveis), pode fortalecer a percepção que os funcionários tem da missão da empresa, ou não.

III- Relação entre Missão e o Espaço Físico

Estudos preliminares como os Hawthorne Studies já provaram que o espaço físico pode influenciar na satisfação dos funcionários e sua produtividade (Harvard Business School). O estudo provou o efeito da iluminação na produtividade. Trabalhadores que trabalham em ambientes com pouca luz experimentam desconforto e irritabilidade, o que afeta a produtividade e diminui o nível de sua atuação geral (Hameed & Amjad, 2009). Ao longo das últimas décadas novos estudos continuam a discutir estes efeitos e demonstrar a influência do espaço físico no temperamento e comportamento dos funcionários. Outros estudos explicam como as características físicas do escritório (“abertura, densidade do escritório, densidade do espaço de trabalho, acessibilidade e qualidade de iluminação ou escuridão”) podem influenciar na experiência interpessoal no trabalho (Oldham & Rotchford, 1983: 2). Segundo o autor Davis (1984), o espaço físico de uma empresa pode influenciar o comportamento de seus funcionários. Esse autor propôs uma estrutura organizacional na qual três elementos estrutura física, estímulo físico e artefatos simbólicos seriam capazes de afetar o comportamento de gestão da empresa (T. Davis, 1984). Davis (1984: 272) define estrutura física como “the architectural design and physical placement of furnishings in a building that influence or regulate social interaction.” Esta pesquisa aborda a relação entre o espaço físico e a interação social na empresa, e como a aproximação física acaba por influenciar escolhas gerenciais.

Porém, o autor não discutiu a relação entre o espaço físico e a percepção da missão. Davis (1984) reconhece que artefatos simbólicos na empresa são usados para comunicar informação sobre a organização e as pessoas que lá trabalham. Logo, assim como os artefatos simbólicos comunicam informação sobre a organização e seus funcionários, a arquitetura sustentável e o design ecológico de uma empresa também podem comunicar informação sobre a missão de uma empresa e seus funcionários. O autor afirma que o

“design of the office, the type and style of furnishings, the color of the walls, the presence or absence of carpeting, framed certificates or photographs displayed on walls or desks – all tend to communicate information about the organization and the people who work there” (T. Davis, 1984: 276).

Desta forma, uma empresa que utiliza isolamento térmico eficiente para economizar energia, móveis reciclados, jardim de chuva, muro verde (“green wall”), aquecedor solar de água

e etc. retratam a consciência ecológica da empresa e seus profissionais. Isto significa que o aspecto físico de uma empresa pode comunicar a sua identidade de maneira implícita.

Ainda assim, o espaço físico da empresa também tem influência psicológica no funcionário. Uma pesquisa no espaço físico de trabalho de uma empresa mostra que a personalização do espaço físico da empresa pode aumentar o comprometimento e dedicação do funcionário com a empresa (Elbasch & Pratt, 2007).

“employees who personalize their work environment in ways that reflect affiliation with that organization (i.e., display of mementoes with company logos, company newsletters, and project-related artifacts from work in the company) may also be likely to report higher commitment to the organization than employees who do not engage in such personalization” (Elbasch & Pratt, 2007: 201)

Quando funcionários personalizam mais o seu espaço físico utilizando objetos da empresa, esses se mostram mais comprometidos. Portanto empresas que demonstrem seu compromisso ilustrando o seu espaço físico de acordo com a sua missão, podem elevar o nível da percepção que o funcionário tem da missão da empresa.

Empresas ecológicas que usem arquitetura sustentável podem influenciar positivamente o comprometimento e dedicação do funcionário (que se identifique com a missão da empresa) para com a empresa. Morrow et al. (2012) provam que o espaço físico de trabalho pode ser usado para influenciar positivamente o nível de comprometimento do funcionário com a empresa. Isto porque, como já mencionado no decorrer deste trabalho, mudanças no design do escritório alteram a percepção que os funcionários tem do espaço de trabalho e afetam o seu nível de comprometimento com a organização (Morrow, McElroy, & Scheibe, 2012). Os autores explicam a relação entre elementos específicos do office design (ex: cor, iluminação, espaços barulhentos, espaços abertos de trabalho em conjunto e etc..) nas atitudes do funcionário e mencionam a teoria de interferência social de Oldham et al. (1995) para explicar como específicos tipos de office design podem gerar interações sociais diferentes entre eles (Morrow et al., 2012). A partir destes princípios, os autores testaram os efeitos dos diferentes tipos de office design nos funcionários com o intuito de conscientizar as organizações do impacto e importância do office design. Os autores pretendiam demonstrar a eficiência dos espaços de trabalho que incentivem comprometimento organizacional.

Este estudo foi feito devido ao grande interesse no t3pico de comprometimento organizacional e no interesse das empresas em recuperar e restabelecer o sentimento de comprometimento organizacional nos funcion3rios (Morrow et al., 2012). Desta forma, os autores usaram uma empresa que estava fazendo renova33es no seu escrit3rio para testar seu modelo, onde a reconfigura33o do escrit3rio afeta o n3vel de comprometimento do funcion3rio. A empresa estudada estava reconfigurando o design do escrit3rio, transformando-o em “open office” com o objetivo de neutralizar seu aspecto burocr3tico. A intena3o era a busca de um ambiente mais moderno para estimular criatividade e colabora33o entre os funcion3rios. A pesquisa analisou os dados de 136 funcion3rios que ainda n3o tinham sido realocados e ainda estavam no modelo de escrit3rio tradicional e 121 funcion3rios que j3 tinham vivenciado a reconfigura33o do escrit3rio e j3 tinham sido realocados para o “open office.” Algumas caracter3sticas do novo estilo de escrit3rio s3o mais densidade, cub3culos menores, decora33o modernas, m3veis de mais qualidade, mais claridade e luz natural e espa3os comuns (Morrow et al., 2012). Os resultados mostraram que a reconfigura33o do espa3o f3sico de trabalho tem influencia no comprometimento organizacional atrav3s de inova33o e colabora33o mas n3o formaliza33o (Morrow et al., 2012).

O estudo demonstrou que o “office redesign” deve ser considerado por empresas que buscam aumentar o sentimento de comprometimento organizacional nos seus funcion3rios. A partir deste estudo, organiza33es podem passar a olhar para o seu espa3o f3sico com outros olhos, como um novo espa3o de oportunidades para empresas. Desta mesma forma, 3 poss3vel criar hip3teses de que o uso da arquitetura sustent3vel na reconfigura33o do espa3o f3sico da empresa ter3 potencial de atingir ainda maior comprometimento organizacional nos funcion3rios que s3o “mission-driven.”

Do mesmo modo, Carlopio et al. (1992) seguem estes princ3pios e estudam artefatos f3sicos do espa3o individual de trabalho, com o intuito de discutir como estes podem influenciar o n3vel de satisfa33o do funcion3rio com a empresa. Os autores percebem que a utiliza33o de mob3lia ergon3mica pelos funcion3rios que trabalham com computadores promove maior grau de satisfa33o dos funcion3rios com seu trabalho e espa3o de trabalho (Carlopio & Gardner, 1992). Os autores tamb3m estudaram o efeito de diferentes tipos de escrit3rio (open office, cubicle, traditional office) na satisfa33o com o trabalho em diferentes grupos de profissionais (n3veis hier3rquicos mais baixos, profissionais, e gerentes). Alguns resultados interessantes deste

estudo mostram que funcionários com mobília ergonômica são mais satisfeitos com seu espaço de trabalho e tem a sensação que o espaço é menos “cheio,” “lotado” do que na realidade são. Outro resultado mostra que funcionários de níveis hierárquicos mais baixos preferem “open offices,” enquanto níveis mais altos como gerentes preferem estilos tradicionais de escritórios (Carlopio & Gardner, 1992). Este estudo serve para ilustrar que o espaço físico e artefatos físicos são capazes de influenciar o sentimento de satisfação do funcionário. Portanto, organizações podem manipular o espaço de forma a incentivar este sentimento na sua empresa.

Os estudos de Yavetz et al. (2005) seguem as ideias dos estudos acima e provam que a instrumentalidade (comodidade e utilidade do espaço e dos seus objetos) no trabalho gera maior nível de eficácia e satisfação do funcionário. Este autores testaram os efeitos da instrumentalidade, estética e simbolismo no design do escritório e seu efeito no nível da satisfação do funcionário com a empresa. Porém os resultados mostraram que a instrumentalidade é a única a gerar maior nível de eficácia e satisfação do funcionário com a empresa. A estética do escritório afeta apenas o nível de satisfação do funcionário com a empresa, já o simbolismo não tem nenhum efeito (Yavetz, Rafaeli, & Yaacov, 2005). Portanto empresas que investem no design e planejam escritórios que maximizem a estética e a utilidade do espaço, ganham com funcionários mais satisfeitos. Os estudos de Carlopio et. al (1992) e Yavetz et. al (2005) servem para mostrar que o design da empresa e objetos físicos específicos são capazes de influenciar positivamente no nível de satisfação dos funcionários com a empresa. Empresas sustentáveis que comuniquem a sua missão através do design, criando um escritório esteticamente agradável e funcional utilizando mobília atraente e objetos sustentáveis, podem ter sucesso com funcionários que se identifiquem com a missão da empresa.

Conclusão

Assim sendo, os estudos discutidos sobre o espaço físico demonstram que este pode influenciar no comportamento, psicologia e atitude dos funcionários. Os estudos acima comprovam que o espaço físico da empresa são capazes de comunicar mensagem e influenciar não apenas as atitudes, relações interpessoais e processo de trabalho da empresa mas também o sentimento e emoções dos funcionários. Portanto, estes estudos deixam claro a real possibilidade do espaço físico ser capaz de comunicar a missão da empresa para os funcionários. Entretanto,

ainda não existe estudos que abordem o espaço físico como um objeto de comunicação da missão da empresa e seus efeitos no funcionário.

IV-Comunicação, Identidade e Imagem

Esta seção irá definir e discutir a importância da comunicação empresarial e analisar o espaço físico como um objeto de comunicação da missão. Assim, iremos testar a nossa hipótese de “estratégia de comunicação da missão” como uma nova abordagem da comunicação da missão. Desta forma, o espaço físico deve ser repensado como uma nova forma de comunicação da empresa. Goodman (2006) descreve a confiança, eficiência, cultura de responsabilidade, aconselhamento, gerenciamento do impacto da globalização, transparência, e responsabilidade cooperativa social e do cidadão como algumas funções da comunicação organizacional (Goodman, 2006). As funções da comunicação organizacional ilustrados acima mostram que a comunicação corporativa cobre diversas áreas e departamentos, lidando tanto com a comunicação interna quanto a externa e definindo a sua marca, reputação e identidade (Goodman, 2006). O autor demonstra que todas as formas de comunicação interna e externa servem para determinar a imagem da empresa para o público, stakeholders, e seus funcionários. Assim, empresas sustentáveis que usem o espaço físico para comunicar a sua missão também estarão gerando mais confiança, cultura de responsabilidade e transparência dentro da empresa. O autor assinala que as corporações usam a comunicação corporativa para “lead, motivate, persuade, and inform employees – and the public as well” (Goodman, 2006: 197). O que é similar as motivações para a criação e definição de missão da empresa. Um espaço físico que apresente objetos e sistemas ecológicos ajudam a guiar, motivar e informar os funcionários a trabalharem para uma empresa com uma missão sustentável. Além disso, a empresa mostra aos seus clientes, stakeholders e funcionários, que seu plano de atividades esta em alinhamento com a sua declaração de missão. Por esta razão a comunicação corporativa e a missão da empresa devem estar muito bem relacionadas para poder transmitir a imagem certa e comunicar a missão da empresa efetivamente para motivar e obter maior comprometimento de seus funcionários.

A definição de comunicação organizacional dada por Van Riel esta de acordo com os argumentos de Goodman. Riel diz que:

“All forms of communication with stakeholders with whom an organization has an interdependent relationship. Investor relations and labour relations are part of organizational communication. Marketing and organizational communication both act as the principal link between image and strategic management” (Melewar & Karaosmanoglu, 2006: 850).

Isto porque toda forma de comunicação da empresa com seus stakeholders é uma forma de mostrar a sua imagem e identidade, assim devem ser devidamente planejadas para preservar a imagem e reputação da empresa. Portanto, a comunicação organizacional juntamente com a missão da empresa servem para definir e guiar a imagem e identidade da empresa para seus stakeholders, seus profissionais, e o público em geral.

Os estudos de Melewar et al. (2006) servem para demonstrar o link entre a comunicação organizacional e a missão da empresa. Eles acreditam que as organizações devem comunicar a missão da empresa efetivamente para garantir uma boa imagem e ter melhor performance. Isto porque, de acordo com os autores, a missão da empresa é sua razão para existir. Os gerentes devem comunicar a missão da empresa para garantir que todos estejam voltados para os mesmos objetivos (Melewar & Karaosmanoglu, 2006). Em seus estudos, os autores concluem que “managers’ ability to create an internal understanding of the mission and vision of their organization as well as its communication strategy is considered as the main step in order to have effective external communication” (Melewar & Karaosmanoglu, 2006: 862). Isto significa que a missão da empresa é tão importante quanto a comunicação organizacional. Portanto, os gerentes devem saber comunicar a missão da empresa para o público com o intuito de transmitir/comunicar a imagem certa da empresa e motivar os seus funcionários.

Muitos autores já discutiram a importância dos funcionários para o sucesso e produtividade de uma empresa. Os estudos de Busko et al. (n.d.) também mostraram que a comunicação interna é uma das maneiras de se garantir um processo eficaz de se comunicar com o funcionário, reduzir problemas de comunicação e promover o seu comprometimento. Os autores definem a comunicação interna por suas “interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa. Ela é responsável por fazer circular as informações, o conhecimento, de forma verticalmente, ou seja, da direção para os níveis subordinados, e horizontalmente entre os profissionais de mesmo nível de subordinação”(Busko, n.d.). Isto significa que a comunicação interna transmite, comunica e informa à missão, objetivos, estratégias e motivações da empresa para todos os níveis hierárquicos de uma empresa. Busko (n.d.) mostra a importância da comunicação interna para o sucesso da empresa, enquanto Bland et al. (1992) explicam a importância da comunicação interna para os funcionários. De acordo com Bland et al. (1992: 32) “cada vez mais os trabalhadores querem estar informados sobre os fatores externos e internos que influenciam a segurança e a natureza do seu trabalho como, por exemplo, as novas

tecnologias, a expansão da empresa ou os despedimentos, as regalias e as políticas salariais.” Isto significa que uma empresa com um bom plano de comunicação, também deve usar as técnicas de comunicação interna pra transmitir e comunicar a missão de sua empresa para motivar seus funcionários.

Os estudos de Dortok (2006) discutem a importância da comunicação interna e dos funcionários para manter uma boa reputação da empresa e atrair novos funcionários de qualidade. Já foi comprovado que os “employees play a key role in helping companies achieve their business results”(Dortok, 2006: 323). Uma empresa com boa reputação e missão definida atrai funcionários de maior qualidade e realmente interessados a trabalhar nesta empresa. Quanto mais informados os funcionários sobre a reputação da empresa, mais os funcionários dividem isto com os clientes e stakeholders, ajudando a manter a reputação e identidade da empresa (Dortok, 2006). Por isso Dortok cita Young e diz “without a good internal reputation, your external reputation will not be good either”(Dortok, 2006: 325). Desta forma, a comunicação interna é a principal ferramenta para comunicar a reputação e a missão da empresa aos funcionários. Para ter uma boa reputação, uma empresa deve primeiro focalizar na sua atitude com os seus profissionais e certificar-se de que eles entendem a sua missão, identidade, e reputação para que comunique esta corretamente aos seus stakeholders e ao público.

White et al. (2010) concordam com a posição de Dortok (2006) em relação a relevância dos funcionários para manter a reputação da empresa. Ainda adicionam a importância da comunicação interna para a manter satisfação dos funcionários com a empresa e aumentar a sua performance. Os autores destacam que:

“the competitive advantage of strategic internal communication comes not only from the obvious benefits of employee satisfaction and productivity, but also from the positive contributions that well-informed employees can make to a company’s external public relations efforts”(White, Vanc, & Stafford, 2010: 66).

Esta passagem reforça a importância da comunicação interna na manutenção da satisfação e produtividade dos funcionários, assim como para as relações públicas da empresa.

Ja Fairhurst et al. (1997) investigaram a qualidade e frequência da comunicação da missão para os funcionários e stakeholders. Os autores estudam este tópico pois acreditam que a comunicação da missão existentes nas empresas não é suficiente para motivar seus funcionários

e criar uma visão e cultura de empresa de acordo com os ideais da empresa. Ainda, acusam as empresas de não perceberem que a comunicação da missão seja uma das ferramentas mais importantes para que isto aconteça (Fairhurst, Jordan, & Neuwirth, 1997). Os autores estão a explicar que uma missão que não é comunicada, não tem nenhuma funcionalidade. Porque a comunicação interna é a ferramenta principal para criar uma cultura de empresa de acordo com os ideais vendidos pela própria empresa. Com isto,

“Mission statements appear to be a genre of corporate communication that is growing in importance. Companies use them as tools to shape culture. Employees use them as a standard by which to measure company’s credibility/.../For this reason is important to move beyond the formal communication of a mission statement to focus on the everyday management of its meaning”(Fairhurst et al., 1997: 259).

Esta passagem denota a importância da missão da empresa para o bom desenvolvimento da cultura e reputação da empresa e para a absorção e retenção de bons funcionários. Os autores apontam para a necessidade de usar métodos mais dinâmicos e alternativos para comunicar a missão para os funcionários, o espaço físico parece ser uma forma adequada.

Conclusão

Os argumentos apresentados pelos autores acima trazem vários motivos para usar a comunicação interna para comunicar a missão da empresa. Como mencionado acima, a comunicação interna é eficiente para aumentar a satisfação e produtividade dos funcionários. Funcionários mais satisfeitos ajudam a transmitir a boa reputação da empresa e a atrair mais funcionários de qualidade. Assim, a comunicação da missão através do espaço físico parece uma forma alternativa de comunicação da missão coerente com os princípios acima.

a- Identificação com a Empresa

Esta seção do texto irá avaliar como a comunicação corporativa e percepção da missão empresa geram uma maior identificação do funcionário com a sua empresa. Primeiro é importante entender o significado da identidade corporativa. Melewar (2003) explica que todo o tipo de comunicação, missão e outras características servem para ilustrar e descrever a identidade corporativa de uma empresa. Isto porque “the author shares the view that corporate identity is the sum of all the factors that define and project ‘what the organization is’, ‘what it stands for’, ‘what it does’, ‘how it does it’ and ‘where it is going’”(Melewar, 2003: 197). A missão da empresa explica porque e para quem a empresa existe, enquanto as formas de comunicação comunicam a missão, trabalhos, notícias da empresa e muito mais. Ao explicar a relação entre missão e identidade corporativa, Melewar (2003) adiciona que a missão é o objetivo da corporação, a missão é responsável por “set it apart from all other companies. He argued that corporate mission contributes to the corporate identity formation as it shapes the strategic management of the business” (Melewar, 2003; 203). A missão tem a função de dar o propósito da empresa e assim, diferenciá-la das outras. Desta forma, quanto mais definida e comunicada a missão da empresa mais oportunidades para o funcionário de se identificar com ela.

Ashforth et al. (1989) acrescentam que a identificação de um funcionário com a empresa se dá pelo sentimento de pertencimento a empresa. Os autores entendem que “the perception of oneness with or belongingness to an organization, where the individual defines him or herself in terms of the organization(s) in which he or she is a member”(Ashforth & Mael, 1989: 21). Isto significa que funcionários que sentem que fazem parte de uma empresa, e que tem uma forte identificação com a empresa e sua missão, definem a si próprios a partir desta empresa. No sentido de que eles podem usar características da empresa para se definir a si próprio para outras pessoas (Ashforth & Mael, 1989). Nest caso o funcionário sente orgulho das conquistas da empresa pois também se identifica com essas conquistas.

Conclusão

Sendo assim, os estudos acima trazem a conclusão de que a missão da empresa influenciam na identificação do funcionário com a empresa. A identificação do funcionário com a empresa é importante, pois faz com que ele se sinta mais conectado com a empresa, acrescentando o sentimento de “pertencer” a empresa. Assim, o sentimento de “pertencer” a empresa faz com que a empresa seja parte de si e influencia positivamente as atitudes do funcionário fora e dentro da empresa. O funcionário passa a representar uma imagem mais positiva da empresa a partir do momento que ele se identificar com ela. Formas de comunicação da missão através do espaço físico podem influenciar positivamente a identificação do funcionário com a empresa, pois a missão da empresa será comunicada visualmente todos os dias e o funcionário estará interagindo com o espaço físico diariamente.

V- Benefícios (*Organizational Citizenship Behaviors* (OCBs), comprometimento e redução na taxa de ausência psicológica no trabalho)

Esta subseção irá abordar o temas de benefícios (*organizational citizenship behavior* (OCBs)), comprometimento e redução na taxa de ausência psicológica no trabalho) para explicar como maior percepção da missão e identificação com a empresa pode gerar benefícios a empresa. Começamos por definir OCBs com o intuito de compreender como aspectos da empresa não diretamente relacionadas as tarefas de trabalho, podem afetar o comportamento do funcionário para melhor.

Organ (2009: 86) definiu *organizational citizenship behavior* como “individual behavior that is discretionary, not directly explicitly or recognized by the formal reward system, and that is in the aggregate promotes the effective functioning of the organization.” Nesta passagem, o autor esta se referindo ao comportamento do funcionário que não esta diretamente relacionado as tarefas de trabalho exigidas pela empresa e sim um comportamento que fica a critério do próprio funcionário, mas que é positivo para a empresa em geral. Também, é importante citar que este comportamento não é um comportamento que seja diretamente recompensado pelo sistema de recompensa da empresa (Organ, 2009). Alguns exemplos destes comportamentos são comportamentos altruístas direcionados a pessoas específicas em situações específicas, como quando colegas de trabalho tem um problema e precisam de ajuda (Smith, Organ, & Near, 1983). De acordo com o autor “lots of people who frequently offer help to coworkers will contribute to the effectiveness of their organization” (Organ, 2009: 87). Assim, normalmente as empresas não tem controle deste comportamento e não sabem como avaliá-los e recompensar os funcionários por agir desta forma, mas estes comportamentos OCBs trazem benefícios para a empresa.

Organ (2009) e outros autores acreditam que fatores como a satisfação do funcionário com o trabalho geram OCBs (Organ, 2009). Em seus estudos Smith et al. (1983) comprovaram que a satisfação do funcionário com seu trabalho influencia no comportamento altruísta na organização. Eles explicam que o comportamento altruísta na empresa “was strongly influenced by a “mood” of positive affect, defined for this study by job satisfaction as a characteristic mood state (i.e., higher job satisfaction suggest a more frequent or chronic state of good mood at

work)(Smith et al., 1983: 661).” Portanto, os autores argumentam que a satisfação no trabalho faz com que os funcionários estejam mais inclinados em ajudar seus colegas quando necessário.

Com base nos estudos de Organ(2009), Lee et al. (2002) discutem a influência dos pensamentos dos funcionários sobre o trabalho (*cognitions*) e seu sentimento em relação ao trabalho (*affect*) para descobrir qual tem um efeito maior na produção de OCBs. Os autores usam a definição de que “OCBs are employee behaviors that, although not critical to the task or job, serve to facilitate organizational functioning” (Kibeom Lee & Allen, 2002: 132). Seus estudos concluem que apesar dos dois terem uma grande influência, as *cognitions* (estão ligadas a sensação de justiça e reconhecimento) dos funcionários tem um efeito maior na produção de OCBs do que *effect*(Kibeom Lee & Allen, 2002).

A partir dos estudos teóricos em OCBs, Podsakoff et al. (1997) decidiram examinar este conceito e testaram a sua capacidade de gerar benefícios a organização. Este estudo acabou por provar empiricamente que OCBs contribuem para o sucesso da organização através de:

“(a) enhancing coworker and managerial productivity, (b) freeing up resources so they can be used for more productive purposes, (c) reducing the need to devote scarce resources to purely maintenance functions, (d) helping to coordinate the activities both within and across work groups, (e) strengthening the organization's ability to attract and retain the best employees, (f) increasing the stability of the organization's performance, (g) and enabling the organization to more effectively adapt to environmental changes(Podsakoff & Scott, 1997: 138).

Desta forma, Podsakoff et al. (1997) demonstraram que OCBs promovem a relação entre gerentes e funcionários, ajudam a atrair melhores profissionais, fortalecem a estabilidade da empresa e aumentam a produtividade dos funcionários e performance da empresa. Porém, estas consequências positivas benéficas as empresas, são resultado da escolha pessoal e voluntária de cada funcionário em participar neste tipo de comportamento(Podsakoff & Scott, 1997).

Estudos mostram que maior satisfação com o trabalho também geram maior comprometimento e redução na taxa de ausência ao trabalho. Brooke et al. (1989) afirmam que funcionários com maior nível de satisfação com o seu trabalho tem um menor nível de ausência no trabalho, o que influencia para um menor nível de ausência psicológica. Os autores acrescentam ainda que “satisfaction, in turn, was a significant determinant of job involvement,

commitment and health status” (Brooke & Price, 1989: 15). Portanto, a satisfação com o trabalho esta relacionada com o envolvimento e comprometimento no trabalho. Sendo que os funcionários que estão mais satisfeitos, estão mais envolvidos nas tarefas e comprometidos com a sua função e com a empresa em geral, tendo menor necessidade de faltar ao trabalho.

Sagie (1998) também analisa a taxa de ausência, comprometimento e satisfação com o trabalho e a relação entre eles. Seu estudo parte da premissa que o descontentamento com o trabalho gera maior ausência e intenção de sair da empresa. O autor comprova que “unless the situation makes it impossible (e.g., in case of involuntary absence), workers who are strongly committed to the organization or highly satisfied with their jobs show up at work more often than those with weak commitment and low satisfaction” (Sagie, 1998: 167). Estes dois estudos demonstram que a satisfação no trabalho gera benefícios indiretos para a empresa como menor taxa de ausência e maior comprometimento.

Já Somers (1995) estudou o efeito do comprometimento organizacional em vários tipos de ausência psicológica como ausência ao trabalho e intenção de sair da empresa ou “intenção de turnover.” Seus estudos mostraram que o comprometimento afetivo tem mais consistência em antecipar estes dois elementos de ausência psicológica no trabalho do que outros tipos de comprometimento organizacional (Somers, 1995).

Conclusão

Os estudos acima discutidos serviram para explicar o significado de OCBs e a sua relevância para as empresas. Este se define por um conceito complexo, onde seus benefícios são difíceis de serem avaliados. Entretanto, os exemplos acima mostraram como este comportamento é positivo para uma organização. Este tipo de comportamento, que já é um sinal da satisfação do funcionário com a empresa, contribui para maior eficiência e produtividade da empresa. Além disso, ficou comprovado que a satisfação no trabalho gera maior comprometimento, que por sua vez reduz a taxa de ausência.

CAPÍTULO 2 – MODELO DE INVESTIGAÇÃO e METODOLOGIA

Capítulo 2 - Modelo da Investigação e Metodologia

2.1 Modelo da Investigação

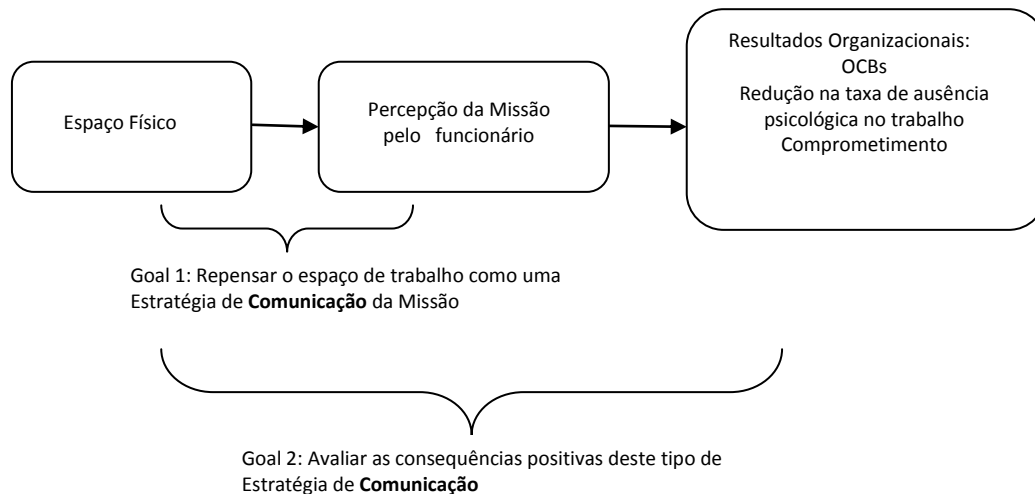
Este capítulo irá resumir a revisão da literatura e introduzirá as hipóteses desta investigação que assentam em um modelo desenvolvidos por nós e apresentado abaixo.

O modelo de estratégia de comunicação da missão tem os seguintes objetivos:

Objetivo 1: Repensar o espaço de trabalho como uma Estratégia de Comunicação da Missão.

Objetivo 2: Avaliar as consequências positivas deste tipo de estratégia de comunicação.

Figura 3: Nosso Modelo de Estratégia de Comunicação da Missão



De acordo com este modelo, o espaço físico influencia a percepção da missão da empresa pelos seus funcionários; funcionários com uma melhor percepção da missão da empresa são mais comprometidos, tem alta taxa de OCBs e redução na taxa de ausência psicológica ao trabalho.

A partir da literatura apresentada é possível perceber a relação entre missão organizacional, espaço físico, comunicação organizacional, melhor performance e produtividade. Os estudos mostraram descobertas interessantes em relação a missão, comunicação e o espaço físico de trabalho. A missão da empresa tem a capacidade de (a) inspirar e motivar, (b) guiar dando foco e consistência e (c) atrair funcionários mais comprometidos e mais produtivos. Artefatos físicos e a estrutura física do escritório são capazes de **comunicar** informação sobre a organização. O espaço físico é capaz de influenciar o nível de (a) satisfação, (b) produtividade e (c) comprometimento dos funcionários com a empresa.

Davis (1984) explica que o design do escritório comunica e informa sobre a empresa e as pessoas que nela trabalham. Isto porque o estilo do escritório, o tipo de objetos e móveis, a cor das paredes, fotos expostas na empresa revelam as características da empresa e o tipo de profissionais que esta empresa atrai (T. Davis, 1984). Por outro lado, Elbasch et al. (2007) ilustraram o efeito do espaço físico na comunicação da missão, ao mostrar que os funcionários que personalizam sua estação de trabalho com objetos e artefatos afiliados a empresa (ex. objetos com logo da empresa) mostram mais comprometimento com a organização. Assim, as empresas que alinharem a sua missão com o design do espaço físico da sua empresa não estarão apenas mostrando mais compromisso, mas também comunicando melhor a sua declaração de missão. Isto conduz a nossa primeira hipótese:

H1 – O espaço físico (de empresas sustentáveis) comunica a missão da empresa

Desta forma, o espaço físico é usado como uma ferramenta de comunicação da missão. Fairhurst (1997) já havia dito que “is important to move beyond the formal communication of a mission statement to focus on everyday management of its meaning” (Fairhurst et al., 1997: 259). O espaço físico é uma forma alternativa de comunicar a missão da empresa todos os dias para seus stakeholders e funcionários.

A segunda hipótese está relacionada à ideia de que maior percepção da missão gera benefícios à empresa. Brown et al. (2003) mostraram que funcionários que têm uma maior percepção dos valores da organização têm mais “compromisso” e “satisfação.” Bart (1997) também fala que a missão da empresa influencia na melhor performance dos seus funcionários e Deninson et al. (1995) provaram que a missão da empresa influencia na performance e lucratividade da empresa. Estes estudos conduzem à hipótese de que funcionários com maior percepção da empresa têm mais satisfação e compromisso em trabalhar na empresa. Organ (2009) mostrou que a satisfação gera OCBs e Brooke et al. (1989) descreveram como funcionários mais satisfeitos com o trabalho têm uma menor taxa de ausência. Portanto, maior percepção da missão gera maior satisfação e compromisso, que por sua vez resulta em OCBs e menor taxa de ausência psicológica ao trabalho, aumentando a produtividade da empresa.

H2 – Funcionários que têm uma maior percepção da missão da empresa geram benefícios à empresa em termos de comprometimento (H2a), alta taxa de OCBs (H2b) e redução na taxa de ausência psicológica ao trabalho (H2c).

Assim, propomos que a relação entre o espaço físico e a percepção da missão pelos funcionários gera benefícios para a empresa.

2.II Metodologia

Relação com a Investigação

Optamos pela adoção de uma metodologia quantitativa no quadro de uma investigação interpretativista de base na teoria para avaliar o efeito da espaço físico de trabalho na percepção da missão da empresa pelos funcionários e como esta relação gera benefícios para a empresa como um todo. Julgamos o método estatístico/quantitativo como o mais apropriado para obter conhecimento sobre a população e responder as perguntas desta investigação. Especificamente, usamos um inquérito por questionário com escalas psicométricas e escalas com respostas múltiplas para operacionalizar as variáveis desta pesquisa (Santayana, 2011). O softwares estatísticos (SPSS) foi usado para testar as questões de investigação (fazendo regressão para testar a relação das nossas variáveis dependentes nas nossas variáveis independentes)(Quivy & Campenhoudt, 2008).

A unidade de observação deste projeto são os funcionários. Aplicamos o inquérito por questionário aos funcionários de uma empresa pequena dos Estados Unidos. Foi possível obter variâncias nas respostas, visto que tanto os funcionários que trabalham no escritório da empresa quanto os funcionários que trabalham nos seus home-offices por todo os Estados Unidos, responderam ao questionário.

Descrição da empresa e participantes

A empresa estudada nesta investigação, recebe o nome fictício de Recycle Future para proteger a privacidade da empresa. Recycle Future é uma empresa de consultoria ambiental com foco em gestão de recursos naturais, design e implementação sustentável de programas de recuperação de materiais, gerenciamento do ciclo de vida de produtos e implementação de design e construção sustentável. Esta é uma empresa americana localizada no Midwest dos Estados Unidos, porém muitos de seus funcionários trabalham em home-offices por todo o país. Um fator interessante para esta pesquisa, foi que por pedido dos funcionários a empresa transformou o seu escritório em open-office. Recycle Future serve muitas indústrias como o setor governamental, hospitalar, educacional, organizações comerciais, fábricas e produtores de embalagens de produtos. Ela é uma empresa pequena mas conhecida por seu ótimo trabalho por todo os Estados Unidos.

A nossa amostra se baseia nos 27 funcionários desta empresa que responderam ao questionário (mais informações sobre a amostra na secção de *Descrição da Amostra*).

Medidas

Variáveis Estudadas

Espaço Físico:

Este modelo conceptual foi desenvolvido com base na revisão da literatura. A partir da definição de estrutura física de Davis (1984) como um projeto arquitetónico e posicionamento físico de mobília em um prédio que influencia /regula a interação social. Através dos estudos de Oldham et al. (1983) que indicaram que o design e o espaço físico dos escritórios tem grandes implicações na forma como as pessoas reagem nos escritórios. Podemos compreender o potencial do espaço físico como objeto de comunicação da missão, com capacidade de influenciar no comportamento dos profissionais de uma empresa.

Inquérito:

Com o objetivo de avaliar como o espaço físico influencia na percepção da missão da empresa pelos funcionários. Pedimos para que funcionário identificassem a presença de 9 artefatos físicos da indústria verde na empresa.

Percepção da Missão pelo Funcionário:

Bart (1997) explica que quanto maior alinhamento entre o plano de ação e atividades da empresa com a missão organizacional; maior o sucesso da missão organizacional. Assim, empresas sustentáveis que usam o espaço físico para ilustrar a sua missão mostram maior alinhamento entre as atividades da empresa e sua missão organizacional. Além de usar o espaço físico e arquitetura sustentável para deixar a missão da empresa mais visível e aumentar o nível de percepção da missão pelo funcionário.

Inquérito:

Pedimos para que os funcionários avaliassem o seu nível de percepção da missão da empresa. Eles indicaram o seu grau de concordância em relação aos 4 itens, numa escala de 1-5 (1= discordo plenamente; 2= discordo; 3= nem concordo, nem discordo; 4= concordo; 5= concordo plenamente).

Resultados Organizacionais: OCBs, Redução na Taxa de Ausência Psicológica ao Trabalho e Comprometimento:

Podsakoff et al. (1997) provaram que OCBs resultam em consequências positivas para as empresas. De acordo com Organ (2009) OCBs estão relacionados ao um tipo de comportamento de critério do funcionário, que resultam em benefícios a empresa. O autor também explica que fatores como a “satisfação” incentivam este comportamento nos funcionários. Brooke et al. (1989) mostraram que o elemento “satisfação” também reduz o nível de ausência ao trabalho e incentiva o comprometimento. Assim, esta investigação acredita que funcionários “mission-driven” terão maior tendência em ter satisfação, comprometimento e se envolver em comportamento OCBs, quando as empresas sustentáveis apresentarem um espaço físico de trabalho em alinhamento com a sua declaração de missão.

Inquérito:

OCBs

Pedimos que os funcionários avaliassem a sua probabilidade de se envolver em certos tipos de comportamentos para testar o seu nível de OCBs com a empresa. Para isso, tiveram que indicar o seu o seu grau de probabilidade em se envolver nos 4 tipos de comportamento durante 10 semanas, numa escala de 1-5 (1= altamente improvável; 2= Improvável; 3= nem provável, nem improvável; 4= provável; 5= altamente provável).

Ausência Psicológica

Para medir o nível de ausência dos funcionários, pedimos que indicassem o seu grau de concordância em relação aos 4 itens, numa escala de 1-5 (1= discordo plenamente; 2= discordo; 3= nem concordo, nem discordo; 4= concordo; 5= concordo plenamente).

Compromisso

Pedimos que os funcionários avaliassem seu nível de compromisso com a empresa. Para isso, tiveram que indicar o seu grau de concordância em relação aos 6 itens, numa escala de 1-5 (1= discordo plenamente; 2= discordo; 3= nem concordo, nem discordo; 4= concordo; 5= concordo plenamente).

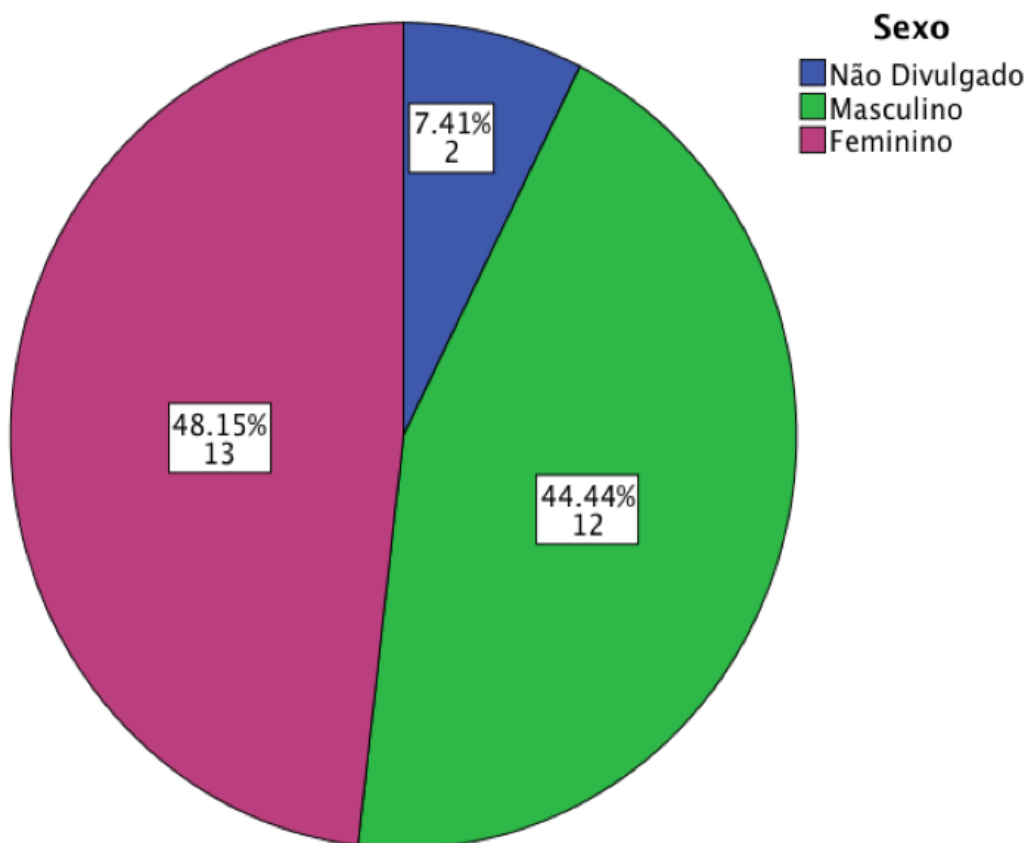
CAPÍTULO 3 – TRABALHO DE CAMPO: INQUÉRITO

Capítulo 3 - Trabalho de Campo: Inquérito

Inquérito

A relação demográfica da empresa esta equilibradamente dividida, onde 13 funcionários são mulheres e 12 são homens. Veja a tabela 1 abaixo:

Tabela 1. Informação Demográfica



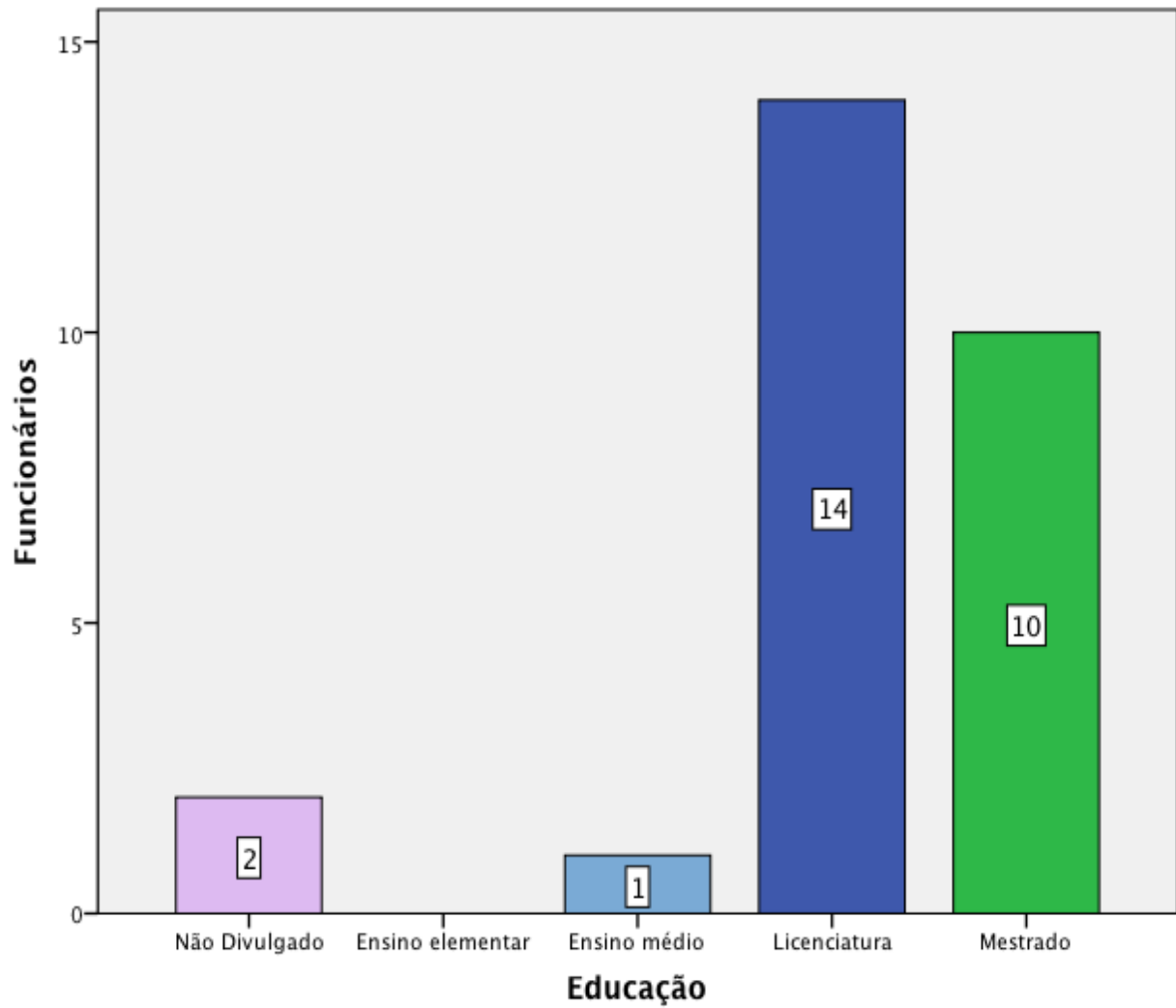
Em relação a idade dos entrevistados, ela variava entre 26 a 65 anos de idade, com a idade média de 44 anos (s.d = 11.13).

Em termos de experiência de trabalho, os funcionários desta empresa tem entre 4 a 22 anos de experiência. A media de experiência de trabalho para esta amostra é de 17 anos de experiência (s.d.= 5.32).

Em relação a “tenure” ou tempo de mandato na Recycle Future, os funcionários variam entre 1 ano e mais de 10 anos, com uma média de 4 anos.

Em relação ao nível de escolaridade dos entrevistados, 1 funcionário tem ensino médio, 14 com licenciatura e 10 com mestrado. Enquanto, 2 funcionários decidiram não dividir suas informações . Veja a tabela 2 abaixo.

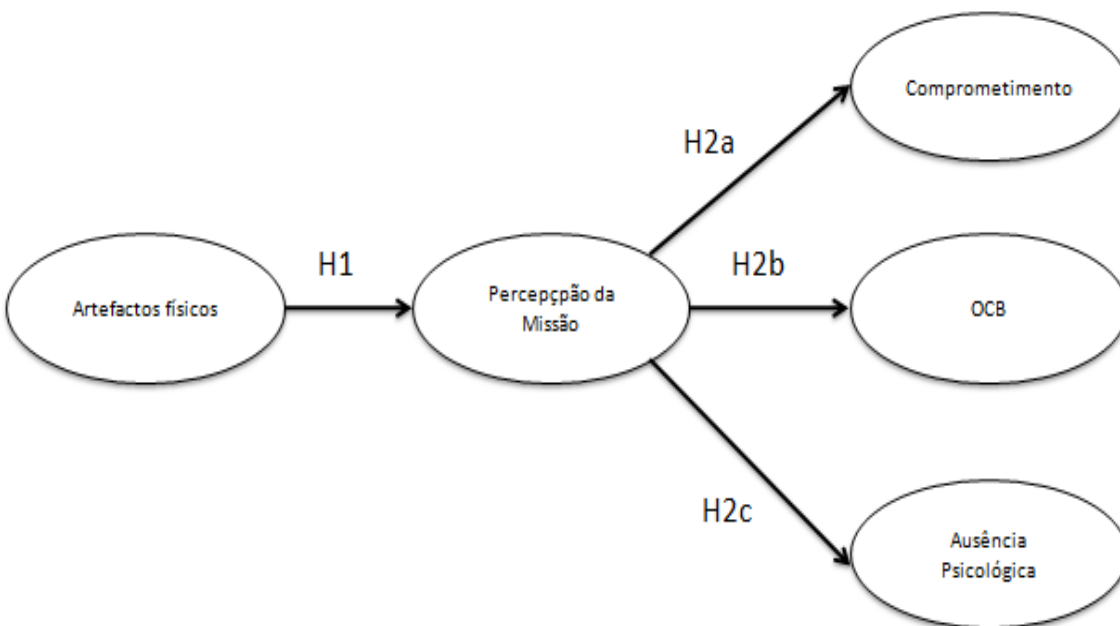
Tabela 2. Nível de Escolaridade



Resultados

Usamos regressão linear para testar as hipóteses desta dissertação. Especificamente, a análise de regressão testou o efeito da presença de artefatos físicos na percepção da missão (H1). Com a mesma lógica analítica, testamos o efeito da percepção da missão no comprometimento dos funcionários (H2a), depois no OCB (H2b), e na ausência psicológica (H2c). Veja a figura abaixo.

Figura 4: Modelo de Regressão Linear



Os resultados estão resumidos nas tabelas 3 a 6, e na figura 5. Como esperado, a presença de artefatos físicos influenciaram positivamente e significativamente a percepção da missão pelos funcionários ($b=.22$; $p<.05$). Assim, funcionários que perceberam uma maior presença de artefatos verdes tiveram um alinhamento mais forte com a missão organizacional. A hipótese 1 foi confirmada.

Tabela 3. Coeficiente^a

	B	t	Sig.
Constante	3.12	8.22	.000
Presença de Artefatos	.22	2.53	.018

a. Variável Dependente: Percepção da Missão

Semelhantemente, descobrimos que maior percepção da missão pelos funcionários aumenta significativamente o nível de comprometimento dos funcionários com a empresa ($b=.63$; $p < .01$). Ou seja, funcionários que estão mais alinhados com a missão da organização tem significativamente maior nível de comprometimento com a empresa em relação a outros funcionários (veja a tabela 4 abaixo). Assim, a hipótese 2a também é confirmada.

Tabela 4. Coeficiente^a

	B	t	Sig.
Constante	.92	1.11	.280
Percepção da Missão	.63	3.07	.005

a. Variável Dependente: Comprometimento

Com relação à OCBs, maior percepção da missão pelos funcionários aumentou significativamente a disposição dos funcionários para participar em comportamento OCBs ($b = 0,32$, $p < 0,05$). Ou seja, os funcionários que tiveram maior percepção e compreensão da missão da organização estavam mais dispostos a se envolver em OCBs para ajudar a empresa (veja a Tabela 5 abaixo). Assim, hipótese 2b também é confirmada.

Tabela 5. Coeficiente^a

	B	t	Sig.
Constante	2.84	4.50	.000
Percepção da Missão	.32	2.07	.049

a. Variável Dependente: OCB

Finalmente, em relação a minha última hipótese sobre o efeito da percepção de missão na ausência psicológica, os resultados da Tabela 6 mostram que maior percepção da missão diminuiu significativamente a ausência psicológica no trabalho ($b = -.42; p < .05$). Ou seja, funcionários que percebem melhor a missão da sua empresa são menos propensos a serem psicologicamente ausentes do trabalho (veja a Tabela 6 abaixo).

Tabela 6. Coeficiente^a

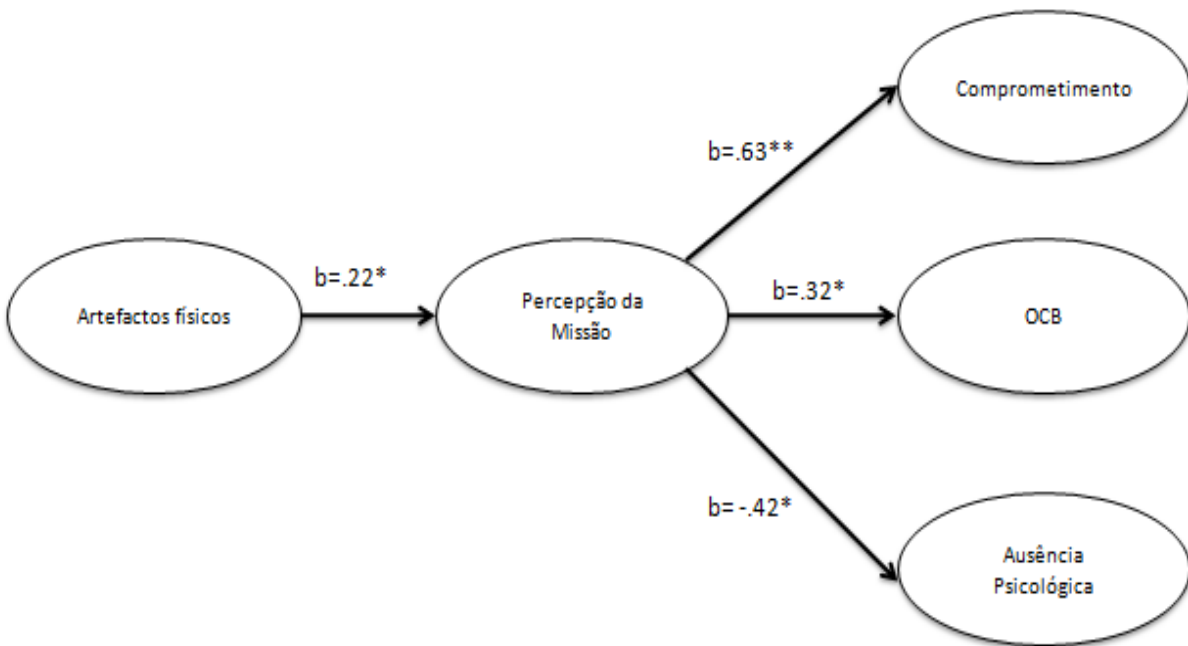
	B	t	Sig.
Constante	4.10	5.17	.000
Percepção da Missão	-.42	-2.17	.040

a. Variável Dependente: Ausência Psicológica

Em geral todas as hipóteses desta tese foram confirmadas⁴ (Baron & Kenny, 1986). A presença de artefatos físicos verdes na empresa provou por reforçar a percepção de missão da empresa pelos funcionários, e este por sua vez, resultou em maior comprometimento, maior OCBs, e reduziu a ausência psicológica entre os funcionários (veja a Figura 5 abaixo).

⁴ Embora não relatados nesta seção de resultados, as mesmas hipóteses foram testadas através da técnica de análise de mediação sugerida por Baron e Kenny (1986), confirmando os nossos resultados.

Figura 5: Resultado da Regressão Linear



** $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$*

Best Practices

Porque empresas da indústria sustentável precisam criar escritórios verdes?

Para ser uma empresa ética e ter uma boa imagem na sua área de atuação. Empresas sustentáveis que não usam práticas de arquitetura verde não “walk the talk (“The Mansfield News,” 1921).” Isto significa que a empresa não faz na prática o que ela prega, portanto ela não age de acordo com os valores da sua missão de empresa.

Como iram encontrar os escritórios tradicionais:

➡ Características dos escritórios que seguem o modo tradicional de arquitetura e design:

- Pouca iluminação natural
- Uso de lâmpadas incandescentes
- Auto consumo de energia
- Sistema de autoclismo convencional que gastam “7 a 15 litros de água por descarga (Planeta Azul, 2009).”
- Práticas convencionais de coleta de resíduos sólidos
- Uso de materiais de construção industrializados que gastam mais energia para produzir e transportar como ex: cimento, aço, plástico e metal (Barbosa, n.d.).
- Falta de áreas verdes
- Excesso de espaço utilizado para estacionamento

➡ Modelo de transição para escritórios que seguem o modo de arquitetura e design sustentável:

- Maximização da luz natural (ex: muitas janelas ou janelas amplas)
- Uso de lâmpadas fluorescentes LED
- Uso de aquecimento solar de água
- Energia solar ou eólica
- Sistema de “dual flush toilet” ou redutores de água de autoclismo
- Práticas de reciclagem e compostagem
- Uso de materiais naturais de construção (ex: madeira, tijolo, pedra, cortiça).
- Áreas verdes e telhados e muros verdes (ex: jardins verdes na cobertura dos prédios)
- Estímulo ao transporte alternativo (bicletários, estacionamento preferencial para funcionários que façam o transporte compartilhado ou “carpooling.”)

➡ Outras formas de criar um green office:

- Utilizar produtos de limpeza ecológicos.
- Presentiar funcionários com uma chávena (cada funcionário será responsável pela sua chávena, eliminando assim o desperdício do uso de copos descartáveis no escritório).
- Colocar plantas no escritório (ajudam na melhora da qualidade do ar) (loux, 2008).
- Plante árvores (a sombra das árvores ajuda na redução da energia usada para o ar condicionado durante o verão e também na redução de energia usada para aquecimento no inverno, pois as árvores reduzem a quantidade de vento que chega a casa) (loux, 2008).
- Troque computadores desktop por laptops, já que eles gastam menos energia (loux, 2008).

CAPÍTULO 4 - REFLEXÃO E ANÁLISE

Capítulo 4 – Reflexão e Análise

Nesta seção buscamos usar os conceitos teóricos apresentados na revisão da literatura como base para analisar os resultados da investigação empírica e responder as questões da investigação. Estudamos os conceitos relacionados a missão organizacional, indústria sustentável, espaço físico, comunicação e benefícios organizacionais (comprometimento, OCBs, e ausência psicológica) a empresa, como fonte de comprovação dos nossos resultados empíricos. Comprovamos que o espaço físico de empresas sustentáveis ajudam a comunicar a missão da empresa para o funcionário e como esta relação é benéfica a empresa como um todo.

Missão Organizacional

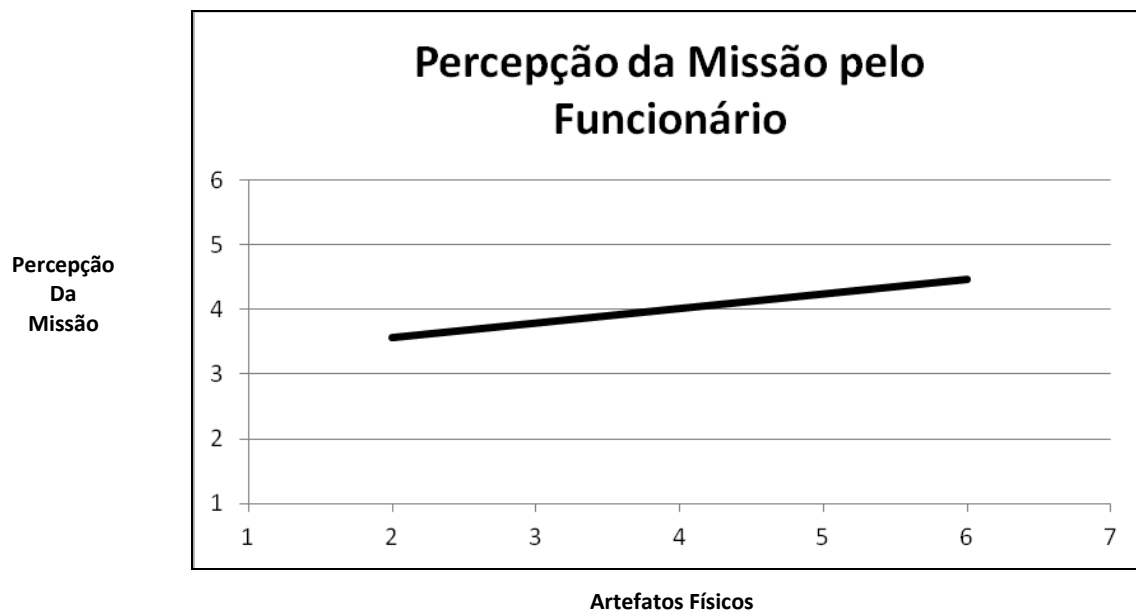
Muitos estudos já discutiram a importância da missão organizacional para as empresas e hoje em dia já quase não existem empresas que não tenham seu *mission-statement*. A missão da empresa pode ser entendida como o primeiro passo na criação de uma empresa, na medida em que essa é a primeira etapa do desenvolvimento de um plano de atuação para estratégias futuras (Bart, 1997). As teorias sobre missão organizacional apresentadas na seção de revisão teórica demonstram que a missão tem a capacidade de influenciar o nível de comprometimento, satisfação e intenção do funcionário de permanecer na empresa. Porém, as teorias também apontam para a importância da comunicação da missão para o funcionário (Bartkus et al., 2000). A compreensão da missão pelo funcionário é o primeiro passo para que mudanças no seu comportamento possam acontecer. Nosso estudo compreende o potencial da missão organizacional no comportamento dos funcionários e por isso, estuda maneiras visuais de aumentar a percepção da missão pelos funcionários.

No caso específico da empresa Recycle Future, a nossa investigação comprova que a presença de artefatos físicos verdes aumentaram significativamente a percepção da missão da empresa pelos funcionários. Funcionários da Recycle Future trabalhando em escritórios diferentes reconheceram a capacidade dos artefatos físicos verdes na comunicação da mensagem

sustentável da empresa; um número significativo dos funcionários confirmaram ter conhecimento amplo da missão, do campo de atuação e das metas futuras da empresa.

Para testar se a presença de artefatos físicos influenciam a percepção da missão pelos funcionários, pedimos que esses respondessem sobre a presença/ausência de nove artefatos físicos. Assim, agregamos estas respostas em uma única variável para medir a presença geral destes artefatos na empresa. Depois, regredimos a variável de “presença de artefatos” na variável “percepção da missão” para descobrir se os mesmos funcionários que indicaram a presença de artefatos também tinha uma percepção melhorada de sua missão organizacional. Como já mencionado nos resultados, descobrimos que os funcionários que identificaram mais artefatos físicos também apresentaram uma melhor percepção da missão da empresa do que os outros. Estes resultados verificam as teorias apresentadas, pois para que os funcionários se sintam comprometidos e satisfeitos em trabalhar para a empresa, eles precisam primeiro perceber a missão e compreender como as suas ações estão diretamente relacionadas com esta missão (Bart et al., 2001). Observe a tabela abaixo:

Tabela 7: Percepção da Missão pelo Funcionário



A tabela ilustra a relação entre artefatos físicos e percepção da missão. Quanto maior o número de artefatos físicos presentes no escritório, maior a percepção da missão da empresa pelo funcionário.

Indústria Sustentável/Verde

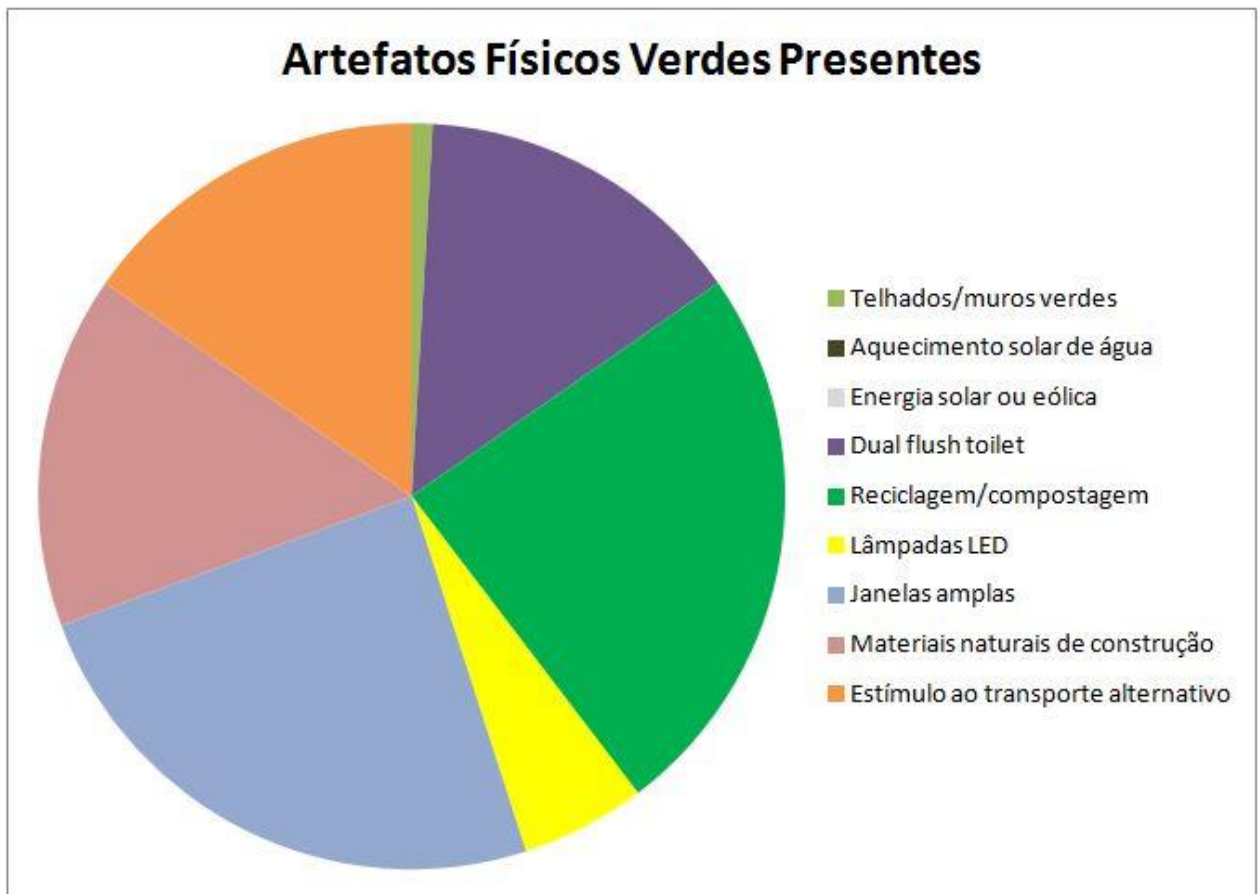
A preocupação com a natureza e preservação dos recursos naturais vem crescendo já algum tempo. Assim, a indústria sustentável vem crescendo no mundo todo como um meio de atender a estas necessidades e também como uma estratégia empresarial para melhorar a imagem da empresa além de gerar lucro. Os estudos teóricos discutidos na revisão da literatura serviram para introduzir o conceito de indústria sustentável e apresentar os elementos sustentáveis de design que gastam menos energia e incentivam maneiras mais ecológica de transporte, gerenciamento de recursos sólidos e de água. Além de introduzir os materiais de construção que gastam menos energia para serem produzidos e transportados.

O nosso inquérito por questionário seguiu os elementos de design sustentável descritos na revisão literatura na avaliação da Recycle Future enquanto uma empresa sustentável. Dos 27 funcionários da empresa:

- 5 funcionários identificaram pelo menos 2 artefatos verdes
- 3 funcionários identificaram 3 artefatos verdes
- 4 funcionários identificaram 4 artefatos verdes
- 7 funcionários identificaram 4 artefatos verdes
- 8 funcionários identificaram 5 artefatos verdes

Sendo que dos totais nove artefatos físicos verdes, sete (telhados/muros verdes, dual flush toilet, reciclagem/compostagem, lâmpadas LED, janelas amplas, materiais naturais de construção, estímulo ao transporte alternativo) foram identificados pelos funcionários como presente nos escritórios da empresa em que eles trabalham. Este resultado mostra que a Recycle Future usa o seu espaço físico como uma forma de comunicação da missão e que o seu plano de ação e missão da empresa estão alinhados com as atividades da empresa.

Tabela 8: Artefatos Físicos Verdes Presentes na Recycle Future



A presença destes artefatos físicos na empresa estudada demonstra que a empresa está em harmonia com a definição de desenvolvimento sustentável da Brundtland Report e segue os princípios orientadores para o planejamento de um local sustentável. Isto porque estes elementos de design ecológico buscam atender as presentes necessidades sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades (Nations, 1987). Elementos de design sustentável presentes na empresa, como materiais naturais de construção mostram que a Recycle Future considera o ciclo de vida do material da sua empresa, o que faz da sua empresa mais ecológica. Logicamente, qualquer empresa tem oportunidades de apresentar melhoras no seu desempenho ecológico e maior redução de sua pegada ecológica. Porém, a partir das teorias estudadas verifica-se que a Recycle Future está fazendo um bom trabalho em termos de

sustentabilidade e alinhamento da missão com o plano de ação da empresa, devido a quantidade e qualidade dos artefatos físicos verdes presentes e o alto nível de percepção da missão da empresa pelos funcionários.

Outro fator relevante discutido na revisão da literatura são as motivações para comunicar uma mensagem verde/ecológica/sustentável. De acordo com os autores, empresas decidem comunicar esta mensagem para ganhar competitividade, redução de custos ou para fazer “greenwashing” (quando uma empresa finge ser ecológica para vender o seu produto e estratégia de marketing). Ao falar sobre as vantagens competitivas de uma empresa sustentável, Sharma et al. (1998) apontam medidas de custo benefício como redução no custo de disposição de resíduos sólidos, reciclagem e poupança de materiais e energia como alguns exemplos.

Nosso estudo demonstra que a empresa Recycle Future adotou medidas de custo benefício apontados pelos autores (ex: reciclagem e compostagem), assim aumentou o seu potencial de competitividade no mercado sustentável. Ainda, verificamos através dos elementos físicos verdes presentes na empresa que as motivações ecológicas da empresa eram verdadeiras. Por outro lado, não aprofundamos, como pretendíamos, o estudo do conceito de “greenwashing” ou empresas que criam uma imagem ecológica não verdadeira como estratégia de marketing, por falta de interesse de outras empresas em colaborar com a nossa pesquisa.

Espaço Físico

O estudo teórico da relação da missão organizacional com o espaço físico demonstra que elementos físicos do design de uma empresa são capazes de influenciar não só o comportamento e atitudes dos funcionários, mas também suas emoções e psicologia. Verificamos que os artefatos físicos são capazes de comunicar informação sobre a empresa e seus funcionários. Elementos de design influenciam as emoções e o humor das pessoas além de incentivar certos tipos de comportamento. Por exemplo, empresas que colocarem estações de reciclagem no centro da empresa, visíveis a todos, estarão incentivando o comportamento de reciclagem. Os funcionários iram se constranger em não se envolver neste comportamento ao saber que há outras pessoas à observá-los. Do mesmo modo, os funcionários serão mais propícios à reciclar ao observar seus colegas de trabalho reciclando também.

Ainda assim, Elbasch et al. (2007) demonstraram que a personalização do espaço físico aumenta o nível de comprometimento e dedicação, enquanto Carlopio et al. (1992) demonstraram que artefatos físicos influenciam no nível de satisfação do funcionário com a empresa. Artefatos físicos que apresentem significado positivo para os funcionários ou que os proporcionem mais conforto tem a capacidade de aumentar o nível de satisfação, comprometimento e dedicação do funcionário com a empresa.

No caso específico da Recycle Future, nossas hipóteses foram confirmadas mostrando que a presença dos artefatos físicos verdes são capazes de aumentar o nível de comprometimento e OCBs e reduzir o nível de ausência psicológica do funcionário. Isto demonstra que os artefatos físicos verdes da empresa transmitiram emoções positivas. Isto porque funcionários “mission-driven,” ou seja funcionários que se identificam com a declaração da missão da empresa e que estão verdadeiramente motivados a trabalhar por esta missão, tem satisfação em trabalhar para uma empresa que tem a sua declaração de missão alinhada com o seu plano de atuação e de serviços oferecidos.

No caso da Recycle Future, funcionários “mission-driven” tem prazer em trabalhar num ambiente sustentável. Eles tendem a ter mais comprometimento com a empresa e comportamento OCBs ao perceber que a empresa realmente executa o que prega aos seus clientes. A Recycle Future demonstra que esta cumprindo com os seus deveres da missão ao oferecer um escritório sustentável aos seus funcionários. Estes elementos de design sustentáveis identificados pelos funcionários no inquérito por questionário, servem para demonstrar que os funcionários reconhecem o trabalho da empresa em oferecer um ambiente ecológico alinhado com a sua declaração de missão. Os resultados do inquérito mostram que a partir da relação entre a identificação dos artefatos físicos e da melhor compreensão da missão da empresa, os funcionários se mostram mais comprometidos, menos ausentes e mais propensos a se envolver em comportamento OCBs na Recycle Future. Estes resultados ilustram o processo de troca entre a empresa e o funcionário. Onde, os funcionários respondem positivamente, beneficiando a empresa como um todo ao perceber que estão à trabalhar em um empresa digna de respeito.

Comunicação

Neste estudo apresentamos a “estratégia de comunicação da missão” como uma nova forma de abordagem a comunicação da missão. Na pesquisa teórica, examinamos os conceitos de comunicação organizacional, comunicação corporativa, comunicação interna e frequência da comunicação da missão para verificar as melhores formas e estratégias de comunicação da missão. Através das teorias estudadas, nos certificamos que quanto mais formas de comunicar a missão maior possibilidades de obter êxito no processo de percepção da missão pelos funcionários. Goodman (2006) confirma que tanto a comunicação interna quanto a externa comunica a mensagem da empresa e este como os outros autores discutidos verificam a importância da comunicação da missão para que os funcionários se identifiquem com a empresa e mantenham uma boa imagem e reputação dentro e fora da empresa.

Ao discutir a frequência da comunicação da missão, Fairhurst et al. (1997) alertam para a falta de qualidade e oportunidades para comunicar a missão aos funcionários e a importância desta na comunicação da missão na motivação dos funcionários. A partir da revisão da teoria e das análises de Fairhurst et al. (1997), percebemos o grande potencial da nossa estratégia de comunicação da missão, que utiliza artefatos físicos para comunicar a missão sustentável da empresa. Como já mencionado anteriormente, o espaço físico apresenta uma nova oportunidade de qualidade para comunicar a missão. Esta é uma forma de comunicação que abrange todos os tipos de comunicação empresarial (comunicação organizacional, comunicação corporativa, comunicação interna) de frequência quase constante, pois esta presente em todos os momentos em que os funcionários, stakeholders e o público em geral estejam dentro escritório ou em frente ao seu prédio.

No caso desta investigação, a proposta é criar uma identidade visual de sustentabilidade alinhada com a missão organizacional. Como Melewar et. al (2006) já haviam dito, a identidade visual de uma empresa pode ser representada pela arquitetura do seu prédio. O que nos leva a concluir que a comunicação da missão pode ser feita de várias maneiras. A identidade e imagem corporativa são utilizadas frequentemente para representar valores organizacionais e a missão da empresa para o mundo (Melewar & Karaosmanoglu, 2006). Então porque não usar o espaço

físico para representar estes valores e a missão da empresa? Goodman (2006) também já havia explicado que todas as formas de comunicação servem para determinar a imagem da empresa para seus funcionários e o público. Desta forma, nada melhor do que usar o espaço físico de empresas sustentáveis como uma estratégia de comunicação da missão.

Quando relacionamos os estudos teóricos ao nosso caso estudado, verificamos que a Recycle Future tem sucesso em comunicar a sua missão através do espaço físico. Os artefatos físicos verdes presentes na empresa estão diretamente relacionados com a missão e campo de atuação da empresa. Como podemos verificar no resultado do inquérito, foram identificados na empresa, sete dos nove artefatos físicos verdes apresentados. Isto demonstra a responsabilidade e preocupação da empresa com o desenvolvimento sustentável e a sua capacidade de usar o espaço físico como estratégia de comunicação da missão. Portanto, a Recycle Future aumentou a sua capacidade de atingir seus stakeholders, funcionários e o público ao usar uma estratégia de comunicação física, que utiliza tanto a comunicação organizacional, corporativa e interna para transmitir a mensagem de missão da empresa.

Benefícios Organizacionais

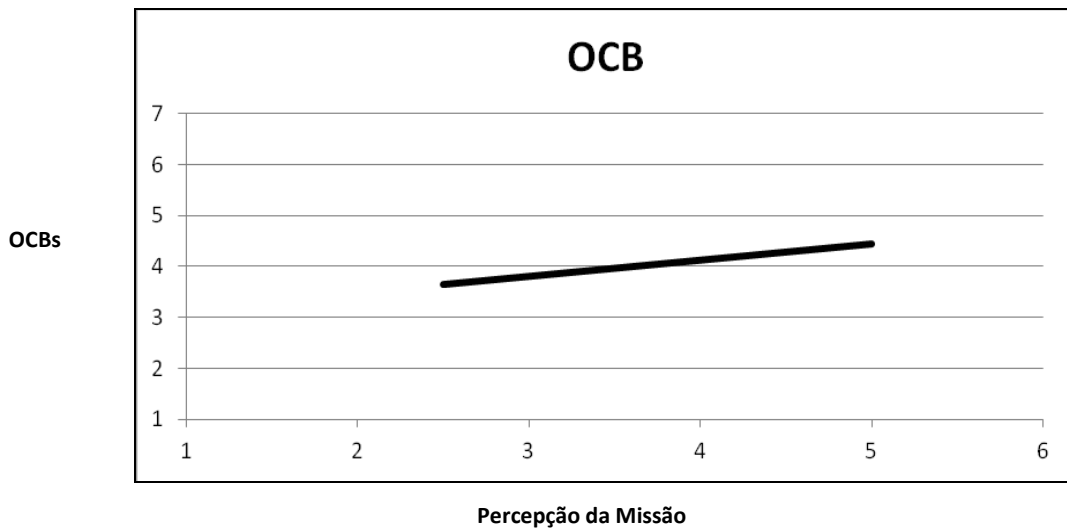
Os estudos apresentados na revisão da literatura apontam a satisfação com o trabalho como um dos principais fatores à influenciar os comportamentos OCBs, comprometimento e redução na ausência psicológica no trabalho. Os autores verificam que a satisfação com o trabalho faz com que os funcionários participem de comportamentos altruístas positivos para a empresa, sejam mais comprometidos e envolvidos e menos propícios a se ausentar do trabalho.

Entretanto, a seção de missão organizacional já havia avaliado, para que os funcionários tenham satisfação em trabalhar na empresa é necessário que primeiro, compreendam a missão. Já a seção do espaço físico demonstrou que artefatos físicos são capazes de proporcionar satisfação ao funcionário. Neste caso, o nível de satisfação do funcionário com a empresa esta diretamente relacionado ao seu nível de percepção da missão e identificação de artefatos físicos presentes. A relação entre estas duas variáveis (percepção da missão e artefatos físicos) que determina a probabilidade dos funcionários de se envolverem nestes tipos de comportamento positivos para a

empresa. O estudo se especifica à relação entre a percepção da missão pelos funcionários e benefícios a empresa (OCBs, comprometimento, ausência psicológica).

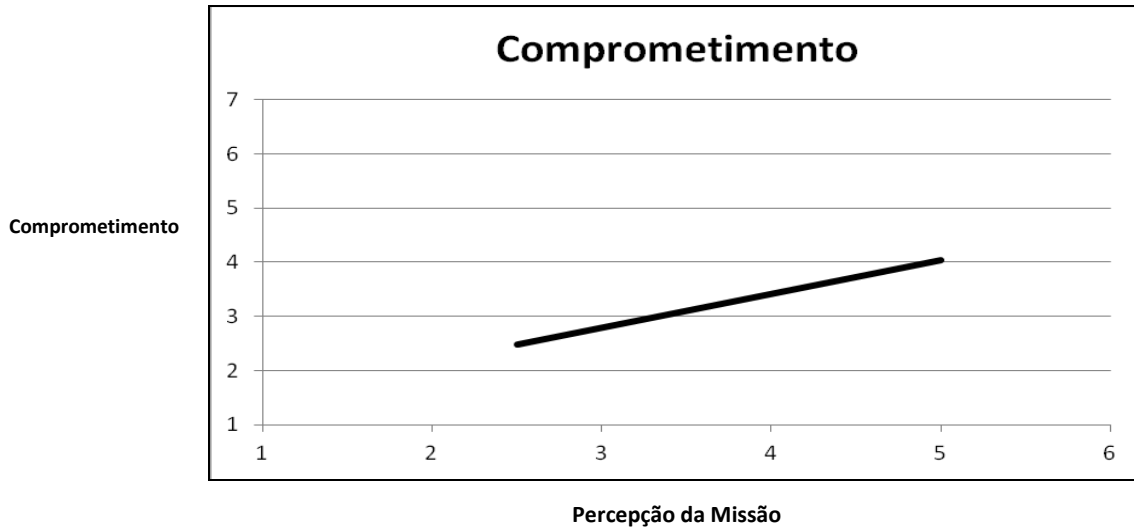
Assim, o estudo da empresa Recycle Future demonstra que maior percepção da missão pelos funcionários influencia na satisfação do funcionário com a empresa, gerando comportamento OCBs, comprometimento e redução a ausência psicológica. As tabelas abaixo ilustram os resultados:

Tabela 9: Relação entre Percepção da Missão e OCBs



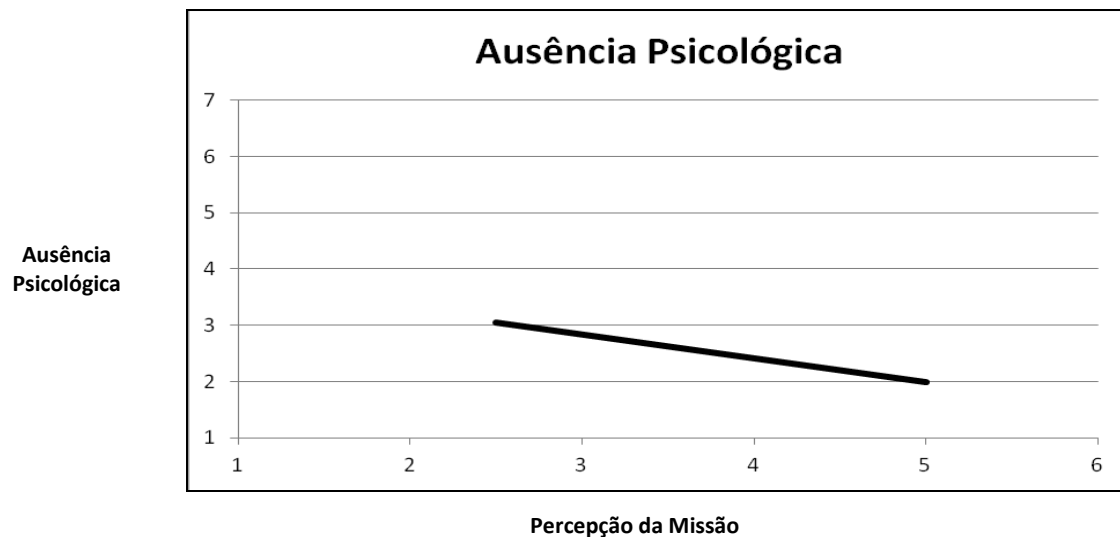
A tabela 9 demonstra que quanto melhor a percepção da missão pelo funcionário, maior chances ele terá de se envolver em comportamento altruísta estilo OCBs, beneficiando a empresa.

Tabela 10: Relação entre Percepção da Missão e Comprometimento



A tabela 10 demonstra que quanto melhor a percepção da missão pelo funcionário, maior nível de comprometimento com a empresa.

Tabela 11: Relação entre Percepção da Missão e Ausência Psicológica



A tabela 11 demonstra que quanto melhor a percepção da missão pelo funcionário, menor o nível de ausência psicológica pelo funcionário.

1. Reflexão sobre a Orientação da Recycle Future à Indústria Sustentável/Verde e seu Efeito no Desempenho do Funcionários: Abrindo a “Caixa-Preta.”

Grande parte das pesquisas sobre estratégias verdes no mundo corporativo tem confirmado a importância destas estratégias sustentáveis para as empresas. Especificamente Bansal et al. (2000), Sharma et al. (1998), Shrivasta (1995b) e Westley et al. (1991) demonstraram como estratégias verdes podem levar empresas a terem maior vantagem competitiva em relação aos concorrentes e através de dinâmicas de legitimação social (Shrivastava, 1995). Essas dinâmicas tem o apoio dos stakeholders externos (por exemplo, clientes, imprensa) como a principal razão do sucesso da estratégia verde (Westley & Vredenburg, 1991). De forma semelhante, outros autores também confirmaram essas hipóteses, mostrando a correlação entre o desempenho ambiental das empresas e seu desempenho financeiro em períodos subsequentes (Klassen & McLaughlin, 1996).

As teorias estudadas nesta dissertação e os resultados quantitativos obtidos através do inquérito por questionário explicam a ligação complementar entre a orientação ambiental da empresa e o seu atual desempenho. Especificamente, nós adicionamos e complementamos pesquisas anteriores, abrindo a “caixa-preta” da empresa. Os resultados do questionário da empresa Recycle Future mostraram que empresas que utilizem uma nova forma de abordagem sustentável, que utilizem especificamente uma estratégia sustentável “interna” através de artefatos verdes de design, influenciam positivamente a percepção da missão pelos funcionários. Eventualmente, até a vontade e motivação dos funcionários de produzir, mesmo para além das suas tarefas necessárias.

Isso significa que as estratégias sustentáveis podem afetar o desempenho das empresas internamente, ou seja dentro da empresa (“caixa.”) De fato, enquanto estudos anteriores mostraram o efeito de estratégias verdes das empresas sobre o seu desempenho através de um maior apoio por parte dos clientes, o mesmo pode ser alcançado ao motivar os stakeholders internos (ex: funcionários) para aumentar a sua performance através de uma estratégia consistente da “comunicação” da missão da empresa.

Conclusão

Esta dissertação teve como objetivo avaliar a maneira com que o espaço físico de empresas sustentáveis (que usam arquitetura sustentável no design e espaço físico da empresa para ilustrar a sua missão) **influencia a percepção** que o funcionário tem da missão da empresa, e se esta relação gera **benefícios a empresa** como (a) *Organizational Citizenship Behaviors* (OCBs), (b) comprometimento e (c) redução na taxa de ausência psicológica dos funcionários. Como observamos, a investigação empírica deste caso através do inquérito por questionário da empresa Recycle Future e com base na teoria apresentada, comprova todas as nossas hipóteses.

Visto que, ainda não existem estudos que abordem o espaço físico como um objeto de comunicação da missão da empresa e seus efeitos no funcionário. O estudo exploratório qualitativo dos conceitos de missão organizacional, indústria verde, espaço físico, comunicação organizacional, identidade e imagem serviram para melhor compreender o espaço físico como um objeto de comunicação da missão da empresa. Estes estudos esclareceram a **interconectividade** da missão organizacional, comunicação organizacional e espaço físico. Empresas estão sempre a procura de formas de comunicar a sua missão e meios de esclarecer os meios de atuação da empresa, enquanto o departamento de comunicação esta sempre a procura de maneiras criativas e eficientes de informar a mensagem de missão da empresa para seus funcionários, stakeholders e o público em geral. Já o espaço de trabalho é um espaço físico que esta presente e disponível aos seus funcionários todos os dias. Por que não utilizar este espaço físico, visual, interativo presente todos os dias como oportunidade para comunicar a missão da empresa?

O fator físico do espaço de trabalho apresenta uma vantagem extra na comunicação da missão. Pois, todos os funcionários são “obrigados” a conviver, utilizar, participar e interagir com este espaço sempre que vão ao escritório. A capacidade do espaço físico de agir como via de comunicação da missão da empresa é uma grande descoberta para as novas estratégias de comunicação empresarial. Além disso, os textos estudados demonstraram como o espaço físico é capaz de comunicar mensagem e afetar as atitudes, relações interpessoais, processo de trabalho e os sentimentos e emoção dos funcionários. Desta forma, empresas sustentáveis que usem o

espaço físico como objeto de comunicação da missão tem maior chance de obter êxito na percepção da missão pelos seus funcionários.

A análise da empresa americana Recycle Future ilustra o potencial do espaço físico como objeto de comunicação da missão. Isto porque os resultados do inquérito por questionário da Recycle Future com base no nosso estudo exploratório e pensamento teórico validam todas as nossas hipóteses. Isto significa que a maior presença de artefatos físicos verdes em uma empresa sustentável teve capacidade de afetar positivamente a percepção da missão pelos funcionários, comprovando que o espaço físico é capaz de agir como um objeto de comunicação da missão. Esta maior percepção da missão acabou por trazer benefícios a Recycle Future, já que comprovamos que maior percepção da missão pelos funcionários aumenta significativamente o nível de comprometimento e OCBs dos funcionários e diminui significativamente a ausência psicológica no trabalho.

Esta abordagem alternativa de estratégia de comunicação da missão organizacional prova ter um grande potencial para empresas da indústria sustentável. Cabe a outros pesquisadores estudarem o seu potencial em empresas de outras indústrias.

Limitações da Pesquisa

Projetos de investigação estão sempre propícios a alternativas plausíveis e ameaças as interpretações apresentadas, e o mesmo é verdade para este projeto sobre o efeito do espaço físico (arquitetura sustentável) na percepção da missão para o funcionário e como esta relação gera benefícios a empresa.

Uma das grandes limitações deste projeto é a falta de pesquisas que estudem a percepção da missão da empresa através do espaço físico. Este fator limita a revisão literária do projeto pois faltam estudos que relacionem diretamente os dois conceitos. Outro ponto importante é a veracidade das respostas ao questionário. Não se pode garantir que os funcionários serão verdadeiros em suas respostas e isso pode afetar o resultado deste projeto de investigação. Para concluir, a última questão está relacionada a recolha dos dados, devido ao número reduzido de empresas analisadas. A falta de colaboração e amostras não representativas de outras empresas

impediram o estudo de outros casos, já que muitas empresas devolveram os inquéritos com repostas de um funcionário por empresa. Esta pesquisa teria maior relevância e representatividade caso um número maior de empresas tivessem colaborado. Estudos futuros devem buscar investigar um número maior de empresas.

Bibliografia

- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14, 20–39.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management*, 43(4), 717–736. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/1556363.pdf?acceptTC=true>
- Barbosa, N. P. (n.d.). *Considerações sobre Materiais de Construção Convencionais e Não Convencionais* (p. 20). João Pessoa.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bart, C. K. (1997). Sex, Lies and Mission Statements. *Business Horizons*, 9–18. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=716542##
- Bart, C. K., Bontis, N., & Taggar, S. (2001). A Model of The Impact of Mission Statements on Firm Performance. *Management Decision*, 39(1), 19–35.
- Bartkus, B., Glassman, M., & McAfee, R. B. (2000). Mission Statements : Are They Smoke and Mirrors ? *Business Horizons*.
- Boody, B. (2013). Exotic House Interior Designs. Retrieved from <http://v-meni.blogspot.pt/2013/06/adidas-office-interior-with-large-glass.html>
- Brooke, P. P., & Price, J. L. (1989). The Determinants of Employee Absenteeism: An Empirical Test of a Causal Model*. *Journal of Occupational Psychology*, 62(1), 1–19. doi:10.1111/j.2044-8325.1989.tb00473.x
- Brophy, V., & Lewis, J. O. (2011). *A Green Vitruvius: Principles and Practice of Sustainable Architectural Design* (p. 146). Routledge. Retrieved from http://books.google.pt/books?id=uPvajUb2C04C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Brown, W. A., & Yoshioka, C. F. (2003). Mission Attachment and Satisfaction as Factors in Employee Retention. *Nonprofit Management Leadership*, 14(1), 5–18. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nml.18/abstract>
- Busko, P. (n.d.). Material Acadêmico – Profa. Paula Busko. Retrieved May 04, 2013, from <http://empreendedorismoecomunicacao.wordpress.com/comunicacao-empresarial-i/>
- Carlopio, J. R., & Gardner, D. (1992). Direct and Interactive Effects of the Physical Work Environment on Attitudes. *Environment and Behavior*, 24(5), 579–601. doi:10.1177/0013916592245001

- Carpooling: Share the Ride. (2014). Surrey: The City of Surrey. Retrieved from <http://www.surrey.ca/city-services/7071.aspx>
- Davis, M. C., Leach, D. J., & Clegg, C. W. (2011). The Physical Environment of the Office. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 26, 193–229.
- Davis, T. (1984). The Influence of the Physical Environment in Offices. *Academy of Management Review*, 9(2), 271–283.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2635122.pdf>
- Dortok, A. (2006). A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 8(4), 322–338.
- Elbasch, K. D., & Pratt, M. (2007). The Physical Environment in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 181–224. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/078559809>
- Fairhurst, G. T., Jordan, J. M., & Neuwirth, K. (1997). Why are we here? Managing the meaning of an organizational mission statement. *Journal of Applied Communication Research*, 25(4), 243–263. doi:10.1080/00909889709365480
- Fennie, N. (2014). Making Your Workplace Bike-Friendly. Fennie+Mehl. Retrieved from <http://blog.fm-arch.com/making-your-workplace-bike-friendly/>
- Gauzin-Mülle, D. (2002). *Sustainable Architecture and Urbanism: Concepts, Technologies, Examples* (p. 255). Springer. Retrieved from http://books.google.pt/books?id=Axo0RwWs1TEC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Gissen, D. (2003). *Big and Green: Toward Sustainable Architecture in the 21st Century* (p. 192). Princeton Architectural Press. Retrieved from http://www.google.pt/books?id=IrnFW_Wv9FsC&dq=elements+of+sustainable+architecture+&lr=&source=gbs_navlinks_s
- Goodman, M. (2006). Corporate Communication Practice and Pedagogy at the Dawn of the New Millennium. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(3), 196–213. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1563567&show=abstract>
- Grover, S. (2010). Dual-Flush Toilet Retrofit, With Adjustable Flush . Retrieved from <http://www.treehugger.com/bathroom-design/dual-flush-toilet-retrofit-with-adjustable-flush-video.html>
- Guidelines and Performance Benchmarks*. (2008) (pp. 1–179). Retrieved from http://www.cpd.wsu.edu/Documents/SSI_Guidelines_Draft_2008.pdf

- 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. Retrieved from <http://www.scientificjournals.org/journals2009/articles/1460.pdf>
- Harvard Business School. (n.d.). Harvard Business School and the Hawthorne Experiments. *Baker Library*. Retrieved January 04, 2013, from <http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/intro.html>
- Hincha-Ownby, M. (2013). Mother Nature Network. Retrieved from http://www.mnn.com/specials/sustainable_brands_2013/business-strategies
- Jordana, S. (2010). AD Round Up: Offices Part VI. ArchDaily. Retrieved from <http://www.archdaily.com/95582/ad-round-up-offices-part-vi/>
- Klassen, R., & McLaughlin, C. (1996). The Impact of Environmental Management on Firm Performance. *Management Science*, 42, 1199–1213.
- LED technology. (2011). Eco Green Future. Retrieved from <http://www.ecogreenfuture.ie/Light/>
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142. doi:10.1037//0021-9010.87.1.131
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational Citizenship Behaviour and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Applied Psychology*, 87(1), 131–142.
- Lehman, W. E. K., & Simpson, D. D. (1992). Employee Substance Use and on the Job Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 77, 309–321.
- loux, R. (2008). *Easy Green Living: The Ultimate Guide to Simple, Eco-Friendly Choices for You and Your Home* (illustrate., p. 396). Rodale.
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the Corporate Identity Construct: a Review of the Literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195–220. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/1352726032000119161>
- Melewar, T. C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven Dimensions of Corporate Identity: A Categorisation from the Practitioners' Perspectives. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 846–869. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1562582>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Morrow, P. C., McElroy, J. C., & Scheibe, K. P. (2012). Influencing Organizational Commitment through Office Redesign. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 99–111. doi:10.1016/j.jvb.2012.05.004
- Nations, U. (1987). *Our Common Future*.

- Nilsen, E. B. (2013). Interior: Invite The Living Wall Into Your Office Space As Well. Retrieved from <http://gocadd.com/simple-green-walls-for-the-fresh-look-of-your-home-interior/invite-the-living-wall-into-your-office-space-as-well/>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management*, 34(3), 487–516. Retrieved from <http://tamuweb.tamu.edu/faculty/bergman/oreilly1991.pdf>
- Oldham, G. R., & Rotchford, N. L. (1983). Relationships Between Office Characteristics and Employee Reactions: A Study of the Physical Environment. *Administrative Science Quarterly*, 28, 542–556.
- Organ, D. W. (2009). Organizational Citizenship Behavior : It ' s Construct Clean-Up Time, (February 2014), 37–41. doi:10.1207/s15327043hup1002
- Planeta Azul. (2009). Planeta Azul. Planeta Azul. Retrieved from <http://www.planetazul.pt/edicoes1/planetazul/desenvArtigo.aspx?c=2249&a=15762&r=37>
- Podsakoff, P. M., & Scott, M. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133–151. Retrieved from http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* . (G. Valente, Ed.) (5th ed., pp. 224–238). Lisboa: Gradiva.
- Reed, K. (2011). Sacramento Real Estate Lawyer Blog. Sacramento: Law Office of Kristina M. Reed. Retrieved from <http://www.sacramentorealestatelawyerblog.com/2011/09/commercial-lease-consideration.html>
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 31, 599–627.
- Russ H., T. (2009). *Site Planning and Design Handbook* (2nd ed., pp. 1–70). McGrawHill.
- Sagie, A. (1998). Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look. *Journal of Vocational Behavior*, 52(2), 156–171. doi:10.1006/jvbe.1997.1581
- Saha, M., & Danton, G. (2005). Green Companies or Green Con-panies: Are Companies Really Green, or Are They Pretending to Be? *Business and Society Review*, 110(2), 117–157. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0045-3609.2005.00007.x/pdf>
- Santayana, G. (2011). Measurement, Reability, and Validity. Retrieved January 12, 2013, from <http://drtomoconnor.com/3760/3760lect03a.htm>
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), 729–753 . Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/3094125.pdf>

Shravani Solar. (2013). Maharashtra.

Shrivastava, P. (1995). Environmental Technologies and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 16, 183–200.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.

Somers, M. J. (1995). Organizational Commitment , Turnover and Absenteeism : an Examination of Direct and Interaction Effects, 16(May 1993), 49–59.

The Mansfield News. (1921). Mansfield. Retrieved from <http://www.phrases.org.uk/meanings/walk-the-walk.html>

Total Bins. (2014). Total Bins. Retrieved from <http://totalbins.co.nz/solution/office>

Westley, F., & Vredenburg, H. (1991). Strategic Bridging: The Collaboration Between Environmentalists and Business in the Marketing of Green Products. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 65–91.

White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65–84. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/10627260903170985>

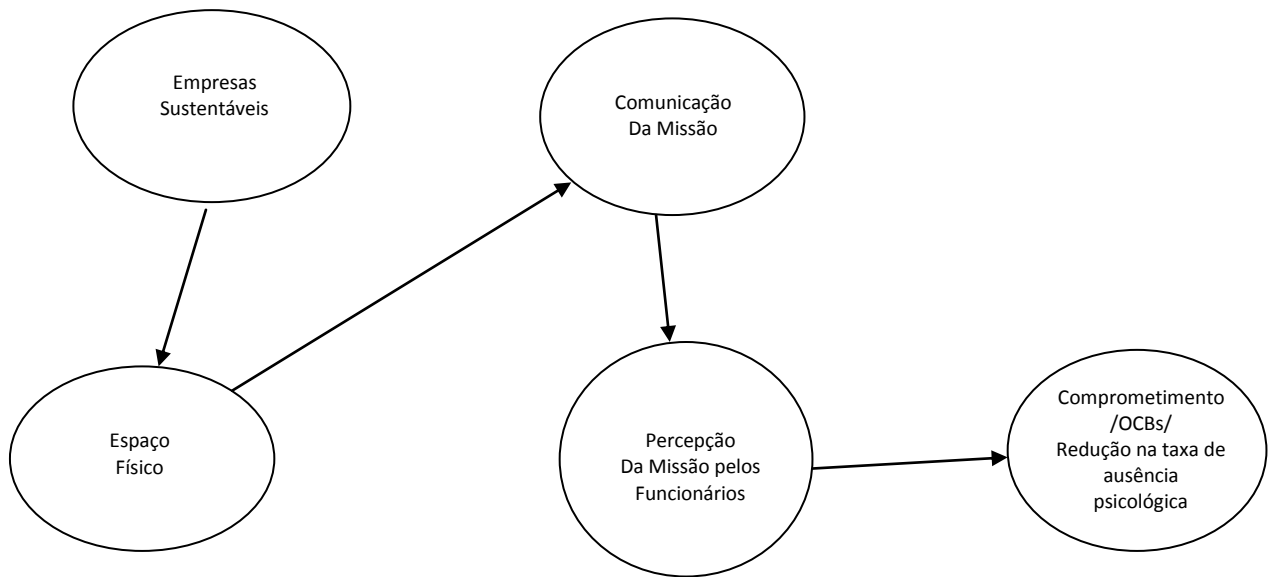
Wind turbine. (2014). Wikipedia. Retrieved from http://en.wikipedia.org/wiki/Wind_turbine

Wright, B. (2009). Fairfax Advocates for Better Bicycling. FABB Blog. Retrieved from <http://fabb-bikes.blogspot.pt/2009/11/new-bike-racks-at-vienna-community.html>

Yavetz, I. V., Rafaeli, A., & Yaacov, C. S. (2005). Instrumentality, Aesthetics, and Symbolism of Office Design. *Environment and Behavior*, 37(4), 533–551. Retrieved from <http://eab.sagepub.com/content/37/4/533>

Anexos

I - Mapa de Variância



II- Questionário

Este questionário pretende testar o efeito do espaço físico dos escritórios de empresas sustentáveis nas atitudes de seus funcionários. Fique seguro de que as suas respostas serão estritamente confidenciais. Muito obrigado pela sua participação

1- Há quantos anos trabalha para esta empresa?

- a) 1-2 anos
- b) 3-5 anos
- c) 6-10 anos
- d) Mais de 10 anos

2- Quantos anos de experiência profissional você tem (aproximadamente)?

3- Por favor, indique qual dos elementos citados abaixo fazem parte de sua empresa: (*assinale todas as respostas relevantes*)

- Telhados e muros verdes (ex: jardins verdes na cobertura de prédios)
- Aquecimento solar de água
- Energia Solar ou eólica
- Dual flush toilet” ou redutores de água de autoclismos
- Práticas de reciclagem e compostagem
- Lâmpadas LED
- Janelas amplas para maximizar o uso da iluminação natural
- Materiais de construção naturais (ex: madeira, tijolo, pedra)
- Estímulo ao transporte alternativo (ex: bicicletários)

Exemplos dos artefatos físicos acima:

Telhados verdes



5

Muro Verde



6

⁵ (Hincha-Ownby, 2013)

⁶ (Nilsen, 2013)

Aquecimento solar de água



7



Energia solar e eólica



8

9

⁷ ("Shravani Solar," 2013)

⁸ (Reed, 2011)

⁹ ("Wind turbine," 2014)

Dual flush toilet” ou redutores de água de autoclismos



10

Práticas de reciclagem e compostagem



11

¹⁰ (Grover, 2010)

¹¹ (“Total Bins,” 2014)

Lâmpadas LED



12

Janelas amplas para maximizar o uso da iluminação natural



13

¹² (“LED technology,” 2011)

¹³ (Boody, 2013)

Materiais de construção naturais (ex: madeira, tijolo, pedra)



14

Estímulo ao transporte alternativo (ex: bicicletários)



15



16



17

¹⁴ (Jordana, 2010)

¹⁵ (Fennie, 2014)

¹⁶ (Wright, 2009)

¹⁷ ("Carpooling: Share the Ride," 2014)

Percepção da Missão

Por favor indique em que medida concorda com as seguintes afirmações:

- A. Tenho amplo conhecimento do âmbito de actuação da empresa em termos de produtos e serviços oferecidos e mercados atendidos.
- B. Estou ciente das metas futuras da minha empresa.
- C. Tenho total conhecimento da missão da minha empresa.
- D. Conheço a missão da minha empresa.
 - 1) Discordo plenamente
 - 2) Discordo
 - 3) Nem concordo, nem discordo
 - 4) Concordo
 - 5) Concordo plenamente

Compromisso

1 - Por favor indique em que medida concorda com as seguintes afirmações (Meyer, Allen, & Smith, 1993):

- A. Seria feliz de trabalhar para esta organização o resto da minha vida.
- B. Sinto como se os problemas desta organização também fossem meus.
- C. Eu sinto um grande senso de “pertencimento” a esta empresa.
- D. Eu me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização.
- E. Eu me sinto como "parte da família" na minha organização.
- F. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim
 - 1) Discordo plenamente
 - 2) Discordo
 - 3) Nem concordo, nem discordo
 - 4) Concordo
 - 5) Concordo plenamente

Ausência Psicológica

2 - Por favor, descreva a probabilidade de se envolver em cada um dos seguintes comportamentos nas próximas 10 semanas (Lehman & Simpson, 1992): (*Tenha certeza de que suas respostas serão confidenciais*).

- A. Vou conversar com os colegas de trabalho sobre temas não relacionados ao trabalho.
- B. Vou sair do trabalho por motivos desnecessários.
- C. Vou colocar menos esforço no trabalho do que deveria.
- D. Vou deixar os outros fazerem o meu trabalho
 - 1) Altamente improvável
 - 2) Improvável
 - 3) Nem improvável, nem provável
 - 4) Provável
 - 5) Altamente provável

OCBs

3- Por favor, descreva a probabilidade de se envolver em cada um dos seguintes comportamentos nas próximas 10 semanas(K. Lee & Allen, 2002):

- A. Vou defender a empresa quando outros funcionários tentarem criticá-la.
- B. Vou mostrar o orgulho ao representar a organização em público.
- C. Vou expressar lealdade com a organização.
- D. Vou demonstrar preocupação com a imagem da organização.
 - 1) Altamente improvável
 - 2) Improvável
 - 3) Nem improvável, nem provável
 - 4) Provável
 - 5) Altamente provável

4- Por favor indique em que medida concorda com as seguintes afirmações (Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous III, 1988):

- A. Considero seriamente largar esta organização.
- B. Penso em me transferir desta organização para outra.
- C. Quero mudar para outra organização.
 - 1) Discordo plenamente
 - 2) Discordo
 - 3) Nem concordo, nem discordo
 - 4) Concordo
 - 5) Concordo plenamente