



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Os efeitos da transformação física do local de trabalho na cultura organizacional e bem-estar dos colaboradores.

Filipa Alexandra de Almeida Gabriel

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Elsa Maria Dias Dinis, Professora Auxiliar Convidada
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Os efeitos da transformação física do local de trabalho na cultura organizacional e bem-estar dos colaboradores.

Filipa Alexandra de Almeida Gabriel

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Elsa Maria Dias Dinis, Professora Auxiliar Convidada
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024

Agradecimentos

A conclusão da tese marca uma importante etapa no meu percurso, que não seria possível sem o apoio e motivação constantes de muitas pessoas próximas. Gostaria de expressar o meu sincero agradecimento a todos que me acompanharam ao longo deste percurso e ajudaram a tornar este trabalho realidade.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora, professora Elsa Dinis, pela sua orientação atenciosa e pelo seu incentivo constante. A sua orientação e suporte foram fundamentais, mesmo nos momentos mais desafiantes, e sou profundamente grata por todo o seu apoio.

Agradeço imensamente aos meus pais por terem proporcionado a oportunidade de continuar os meus estudos e por me incentivarem desde sempre a ambicionar mais e a ultrapassar os meus limites. O vosso apoio incondicional ao longo da vida é algo pelo qual serei eternamente grata.

Não posso deixar de expressar o meu enorme agradecimento ao meu namorado Valter Gomes, pelo incentivo contínuo, palavras encorajadoras, longas conversas e trocas de ideias, que nunca me deixaram desistir. Obrigado por estares sempre ao meu lado e por partilhares esta experiência comigo.

Um agradecimento especial aos meus amigos, e particularmente ao Carlos Lopes, que me acompanhou ao longo desta jornada e me apoiou durante estes anos de mestrado. As imensas discussões foram inestimáveis para a conclusão deste trabalho.

Por fim, não poderia deixar de agradecer a todos os participantes neste estudo, cujas contribuições foram essenciais. Sem a sua colaboração, este trabalho não seria possível. Gostaria de destacar, em particular, os meus colegas, Caetano de Bragança e Susana Monteiro, que me guiaram diariamente ao longo deste projeto, disponibilizaram um tempo precioso das suas vidas pessoais para fornecer dicas e recomendações, além de terem sido facilitadores no contacto com todas as empresas envolvidas no estudo.

Embora seja impossível mencionar todos individualmente, espero que saibam que cada um de vocês desempenhou um papel importante na minha jornada e sou imensamente grata por todo o apoio e inspiração que recebi ao longo do caminho. Obrigada por acreditarem em mim, obrigada pelo suporte contínuo e por tornarem esta conquista ainda mais especial.

Resumo

A força de trabalho nesta nova era tecnológica é bastante diferente do antigo padrão. Com a integração de novos elementos das gerações mais jovens, o impacto das transformações digitais, a crescente preocupação com questões como sustentabilidade e a pandemia de Covid-19, que impulsionaram e exigiram a adoção de novos modelos e formas de trabalho, tornou-se crucial considerar as condições ideais para o trabalho, também na perspectiva do espaço. O mesmo ocorre porque, em meio a tantas mudanças, os espaços físicos de trabalho também passaram por transformações, refletindo a realidade no século XXI.

Com a crescente adoção do modelo de trabalho híbrido e as mudanças nas necessidades dos colaboradores, as empresas começaram a dedicar-se à oferta de uma experiência diária diferenciada nos chamados "escritórios do futuro". Estes novos espaços promovem a inovação, incorporam tecnologia, proporcionam conforto para o trabalho individual e facilitam a colaboração para o trabalho em equipa.

O objetivo primordial desta transformação passa por criar um sentimento de bem-estar e realização nos ocupantes enquanto desempenham as suas funções no contexto de trabalho. Tal deve-se ao facto de atualmente os profissionais demonstram menor propensão para se deslocarem a locais que possam comprometer o seu equilíbrio e bem-estar. Consequentemente, torna-se crucial que as organizações assegurem um ambiente de trabalho acolhedor e estimulante, capaz de potenciar a produtividade dos seus colaboradores.

Palavras-Chave: Espaços Físicos de Trabalho, Bem-Estar, Inovação, Cultura Organizacional, Mudança, Colaboradores, Futuro, Satisfação.

Classificação JEL: M10 – General, M12 – Personal Management, M14- Corporate Culture, O15 – Human Resources

Abstract

The workforce in this new technological era is significantly different from the former standard. With the integration of new elements from younger generations, the impact of digital transformations, the growing concern for issues such as sustainability, and the Covid-19 pandemic, which both propelled and necessitated the adoption of new work models and methods, it has become crucial to consider ideal working conditions, including from a spatial perspective. This is because, amidst such numerous changes, physical workspaces have also undergone transformations, reflecting the reality of the 21st century.

With the increasing adoption of the hybrid work model and changes in employee needs, companies have begun to dedicate themselves to offering a differentiated daily experience in so-called "offices of the future". These new spaces promote innovation, incorporate technology, provide comfort for individual work, and facilitate collaboration for teamwork.

The primary objective of this transformation is to create a sense of well-being and fulfillment for occupants as they perform their functions in the work context. This is since professionals currently demonstrate less inclination to commute to locations that may compromise their balance and well-being. Consequently, it has become crucial for organizations to ensure a welcoming and stimulating work environment capable of enhancing the productivity of their employees.

Keywords: Physical Workspaces, Well-being, Innovation, Organizational Culture, Change, Employees, Future, Satisfaction.

JEL Classification: M10 – General, M12 – Personal Management, M14- Corporate Culture, O15 – Human Resources

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iii
Abstract	v
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1 Transformação dos Espaços de Trabalho	3
2.1.1. Pontos de Partida para a Transformação do Workplace	8
2.2. Bem-estar.....	10
2.2.1. Definição de Bem-estar	10
2.2.2. Relação entre o bem-estar e a transformação dos espaços físicos de trabalho ..	12
2.3. Cultura Organizacional.....	15
2.3.1. Definição de Cultura Organizacional	15
2.3.2. Elementos-chave da Cultura Organizacional	17
2.3.3. Tipos de Cultura Organizacional.....	19
2.3.4. Impacto das Transformações do Workplace para a Cultura Organizacional	20
3. Metodologia	23
3.1 Tipologia do Estudo.....	23
3.2. Métodos e instrumentos de investigação	23
3.3 População-Alvo	25
3.4. Análise de Dados	26
3.5. Limpeza dos Dados	27
3.6. Apresentação dos Dados.....	28
4. Resultados	29
4.1. Análise Quantitativa	29
4.1.1. Análise da População-Alvo.....	29
4.1.2. Análise Descritiva das Variáveis	32

4.1.3. Análise Estatística - Bem-estar	34
4.1.4. Análise Estatística - Cultura Organizacional	41
4.1.5. Análise Estatística – Satisfação	44
4.2. Análise Qualitativa	46
5. Discussão	51
5.1. Análise Quantitativa	51
5.2. Análise Qualitativa	53
6. Conclusão e Recomendações	59
6.1. Conclusões.....	59
6.2. Limitações do Estudo	61
6.3. Sugestões para Pesquisas Futuras.....	62
7. Referências Bibliográficas	65
8. Anexos	73

Índice de Figuras

Figura 1: A Mudança das Configurações do Trabalho	5
Figura 2: Traditional vs Emerging Workspaces.....	6
Figura 3: Modelo da Cultura Organizacional.....	18
Figura 4: Níveis de Cultura Organizacional.....	18
Figura 5: Representação do Modelo dos Valores Contrastantes.....	19
Figura 6: Respostas Válidas	28
Figura 7: Histograma do Intervalo de Idades dos Inquiridos	29
Figura 8: Histograma da Antiguidade dos Participantes.....	30
Figura 9: Histograma dos Dias de Trabalho Presencial	30
Figura 10: Distribuição por Género	31
Figura 11: Habilitações Académicas dos Participantes	31

Índice de Tabelas

Tabela 1: Visão Global das Variáveis em Estudo	32
Tabela 2: Resumo das Correlações e Significância dos Dados Fornecidos	34
Tabela 3: Resumo do Modelo	35
Tabela 4: Análise de Variância ANOVA	35
Tabela 5: Tabela dos Coeficientes para Cada Variável Preditora	36
Tabela 6: Resumo das Correlações e Significância dos Dados Fornecidos	36
Tabela 7: Resumo do Modelo	37
Tabela 8: Teste ANOVA	38
Tabela 9: Coeficientes de Regressão	38
Tabela 10: Estatística Descritiva das Variáveis	39
Tabela 11: Modelo de Regressão Linear	40
Tabela 12: Teste ANOVA	40
Tabela 13: Coeficientes de Regressão	41
Tabela 14: Coeficientes de Regressão	41
Tabela 15: Resumo do Modelo	42
Tabela 16: Teste ANOVA	43
Tabela 17: Coeficiente de Regressão	43
Tabela 18: Estatística Descritiva para as Variáveis em Análise	44
Tabela 19: Resumo das Correlações e Significância das Variáveis em Estudo.....	45

Tabela 20: Resumo do Modelo	45
Tabela 21: Análise Resultados MAXQDA	50

1. Introdução

Nos últimos anos, a natureza e os modelos do trabalho têm vindo a sofrer alterações permanentes, passando a haver uma preocupação acrescida, em garantir que os espaços físicos de trabalho sejam adequados e orientados para os seus ocupantes (Sparks et al., 2001). Enquanto o *design* tradicional do local de trabalho apontava para ambientes que permitissem as condições mínimas para o cumprimento das necessidades básicas diárias, o espaço de trabalho atual tornou-se predominantemente digital e ainda mais estético, com elevado foco na eficiência e na adaptabilidade, o que veio a ser ainda mais acentuado após o aparecimento da Pandemia Covid-19 a nível mundial.

A pandemia atuou como um catalisador, acelerando significativamente a transformação dos espaços de trabalho. As empresas foram forçadas a adaptar-se rapidamente à nova realidade do trabalho remoto, impulsionando uma adoção acelerada de tecnologias digitais e implementando mudanças substanciais nos ambientes físicos de trabalho. Ancillo et al. (2021) destacam que estas alterações incluíram a implementação de novos protocolos de segurança, a reorganização dos espaços para garantir o distanciamento social e a adoção de soluções tecnológicas para facilitar o trabalho à distância. Esta rápida evolução não só respondeu às necessidades imediatas impostas pela pandemia, mas também estabeleceu as bases para uma transformação mais profunda e duradoura na conceção e utilização dos espaços de trabalho.

De acordo com a literatura, a pandemia continua a ter grandes impactos na transformação física do local de trabalho, que podem ser categorizados em três dimensões: tecnológica, geográfica e social. Tecnicamente, a pandemia forçou as empresas a adotar soluções tecnológicas para permitir o trabalho remoto e minimizar o contacto entre colaboradores. Plataformas de videoconferência e ferramentas de colaboração online tornaram-se essenciais para a continuidade dos negócios (Filippis et al., 2020). Geograficamente, a pandemia resultou na adoção de novos modelos de trabalho, como o remoto e o híbrido, permitindo aos colaboradores a opção de trabalhar a partir de casa ou de um escritório físico, mas com menos dias presenciais. De acordo com um estudo da McKinsey, mais de metade dos colaboradores preferem o modelo híbrido, e muitas empresas estão a adaptar as suas políticas para dar resposta a esta procura (McKinsey & Company, 2021).

Socialmente, a pandemia aumentou a conscientização sobre a saúde e a segurança dos colaboradores, levando à introdução de novos protocolos como o uso de máscaras, a redução da ocupação e a criação de novos espaços de trabalho para assegurar o distanciamento social (Gensler, 2021). A personalização dos mesmos tornou-se então uma ferramenta importante para

mitigar a exaustão física e emocional, promover a colaboração e fortalecer a coesão interna (Laurence et al., 2013).

Seguindo esta linha de pensamento, torna-se cada vez mais necessário que as empresas priorizem a transformação física dos seus espaços de trabalho, garantindo alinhamento com a nova realidade laboral. Em consequência, as empresas começaram a valorizar mais o *design* do espaço físico como estratégia para a atração e retenção de talentos. Esta mudança física tornou-se um fator-chave de diferenciação, preservando sempre os valores e a identidade da empresa. O objetivo passa por revitalizar o ambiente de trabalho, desde detalhes como a cor das salas, até aspetos mais gerais, como o tipo de ambientes a serem incluídos, como por exemplo zonas de foco ou trabalho em equipa (Duffy, 2020).

É assim importante destacar que, de acordo com um estudo realizado pela Jones Lang LaSalle em parceria com a AON, cerca de 95% das empresas acreditam que o escritório será um fator crucial para o seu futuro, com espaços de colaboração e foco sendo altamente priorizados (Beaudoin et al., 2022). O mesmo estudo sublinha a importância da criação de ambientes que incentivem a inovação e a colaboração, refletindo a necessidade de espaços que promovam tanto a produtividade quanto o bem-estar dos colaboradores (Jones Lang LaSalle, 2023).

Para além disso, o aumento do trabalho remoto levou igualmente a uma reavaliação da sustentabilidade ambiental das práticas laborais. Com menos pessoas a deslocarem-se diariamente para os escritórios, verificou-se uma redução significativa nas emissões de carbono, o que tem conduzido as empresas a considerarem o impacto ambiental das suas operações de forma mais séria (International Energy Agency, 2020). Assim, a transformação física dos locais de trabalho não é apenas uma resposta à pandemia, mas uma oportunidade de criar ambientes mais flexíveis, seguros e sustentáveis, alinhados com as expectativas e necessidades dos colaboradores modernos.

A base desta investigação será então analisar de que forma estas transformações têm vindo a impactar direta ou indiretamente, o bem-estar dos colaboradores e a consequente cultura interna das organizações, dando ênfase a um conjunto de empresas de setores variados, que decidiram ir em busca de uma nova forma de trabalho, que pudesse ser traduzida em melhores resultados e satisfação para todos.

2. Revisão da Literatura

2.1 Transformação dos Espaços de Trabalho

A composição dos espaços tem, cada vez mais, vindo a ser reconhecida como uma representação física das culturas predominantes nas empresas, tal como defendido por Becker (1981) e Davis (1984). Embora este seja um tópico já bastante estudado, apenas nos últimos anos o *design* dos espaços de trabalho e os elementos associados passaram a ser encarados como mecanismos facilitadores e impulsionadores de uma mudança física (Mcelroy, 2016). Tal reflete uma tendência crescente em considerar o local de trabalho não apenas como um espaço funcional, mas como uma extensão da identidade e cultura organizacional.

No que concerne ao conceito de transformação dos espaços, este refere-se ao processo de mudança dos aspetos físicos, culturais e tecnológicos de um espaço de trabalho, visando aperfeiçoar a sua eficiência, produtividade, inovação e a satisfação dos colaboradores (O'Neill, 2012). Nos últimos anos, esta transformação tem sido acelerada por novas tecnologias, mudanças nas condições sociais e económicas, e tendências demográficas que influenciam a forma como trabalhamos e percebemos o trabalho.

Segundo autores como Turner e Myerson (1998), a transformação física dos espaços é uma importante estratégia para empresas que procuram transitar para culturas menos burocráticas e hierárquicas, permanecendo competitivas num mercado em constante evolução (Horgen et al., 1999). Esta intenção de mudança apresenta como objetivo, procurar criar um espaço de trabalho mais flexível, que seja capaz de receber qualquer pessoa fisicamente, mostrando-se mais recetivo e adaptável às mudanças temporais, e que acima de tudo, venha servir de incentivo para que os colaboradores optem por sair de casa e deslocar-se para o escritório (Hodges & Burchell, 2012).

A pandemia COVID-19, em particular, catalisou uma reconsideração das necessidades dos espaços. Segundo um estudo realizado pela Cushman & Wakefield, a experiência forçada de trabalho remoto levou a uma valorização dos escritórios como espaços de colaboração e inovação, ao invés de simples espaços de trabalho individuais. Isto levou muitas empresas a reavaliar o *design* dos seus escritórios, promovendo ambientes que suportem a flexibilidade e o bem-estar dos funcionários (Cushman & Wakefield, 2020).

Na era da transformação, a globalização e a reestruturação das organizações têm provocado mudanças significativas na natureza do trabalho e no *design* dos espaços (Harris, 2016). Estas mudanças estão previstas continuar no futuro, à medida que as empresas procuram adaptar-se às rápidas transformações económicas e tecnológicas. Harris (2016) enfatiza que a velocidade e amplitude das mesmas dentro da economia são forças impulsionadoras para a grande mudança

na realidade dos espaços de trabalho, impactando diretamente os espaços físicos, seus ocupantes e a natureza dos edifícios.

Além disso, este processo desempenha um papel crucial na sustentabilidade e na responsabilidade ambiental. Com a crescente conscientização sobre a pegada ecológica, muitas organizações estão a redesenhar os seus espaços para serem cada vez mais sustentáveis e eficientes do ponto de vista energético (World Green Building Council, 2018). Aspeto este que não só atende às expectativas legais e sociais, mas também contribui para a atração e retenção de talentos, uma vez que muitos profissionais preferem trabalhar em empresas que demonstram um compromisso claro com a sustentabilidade (Deloitte, 2020).

Recuando atrás no tempo, para os anos 80, teve início no Reino Unido uma nova forma de projetar e conceber os espaços de trabalho (Harris, 2016). Forma esta que, em resultado do impacto de diversos fatores, começou a ser percebida como um fenómeno que era visível nos pequenos detalhes como o tipo de pavimento, a iluminação, a conjugação de cores e elementos decorativos, a proteção contra ruídos, a organização dos mesmos em detrimento das necessidades e modalidades de trabalho adotadas pelos colaboradores, incluindo assim áreas mais voltadas para o foco, e outras favoráveis à interação e ao trabalho em equipa (Tanaka, 2002).

O olhar mais atento para o *design* na conceção do exterior dos edifícios, ficou marcado com o “Big Ban”, em Londres, e desde aí, a percepção e a importância atribuída a esta vertente, têm vindo a intensificar-se, fruto da preocupação em criar áreas favoráveis a um melhor desempenho por parte dos membros utilizadores dos espaços (Harris, 2016). De acordo com Morris (2010 como citado em Harris, 2016), existem três razões principais que explanam esta passagem, razões estas resultantes de mudanças estruturais sentidas no setor da economia:

- Aumento dos serviços baseados em conhecimento
- Maior investimento empresarial em ativos tangíveis e intangíveis
- Aumento da procura por mão-de-obra altamente qualificada

O conceito de *design* dos espaços de trabalho tem ganho cada vez mais relevância nos últimos anos, não só para investigadores, mas também para *designers* e profissionais do setor imobiliário. Neste contexto, os gestores desempenham um papel fundamental na implementação desta transformação. Estes são responsáveis por alinhar o *design* do espaço com a missão e os valores da empresa, enquanto procuram satisfazer as necessidades dos colaboradores. Este equilíbrio é crucial para melhorar a eficiência e reter talentos dentro da organização, como aponta Vischer (2007).

Atualmente, os espaços de trabalho transcendem a noção tradicional de um simples local ou ambiente, dado que passam a integrar uma diversidade de funcionalidades que anteriormente não eram consideradas possíveis. Esta evolução resulta de uma pressão indireta, mas crescente, da sociedade em geral, que tem vindo a exigir ambientes de trabalho mais flexíveis e adaptáveis.

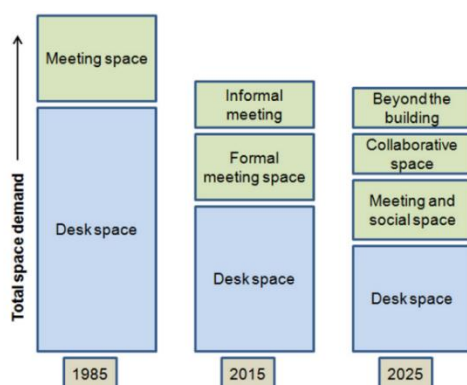


Figura 1: A Mudança das Configurações do Trabalho (Journal of Corporate Real Estate, 2016)

Tal como observável na Figura 1, e com base no defendido por Ware e Carder (2012) e Varcoe e O'Mara (2011), o retrato de um mercado voltado para a produção, foi reconfigurado e atualmente, assim como se espera para o futuro próximo, passou a ser visto como um mercado de serviços. Mercado este onde o produto cedeu o lugar, e a criação de um ambiente favorável a uma boa experiência no seio corporativo, os padrões distintos de utilização, o desenho de zonas favoráveis à criação, à concentração, à interação social, ganharam uma posição bastante vincada, trazendo consigo a grande problemática implícita de gestão de expectativas que nem sempre é fácil de gerir por parte dos superiores (Vischer, 2007).

Os espaços internos revelam efeitos diretos e indiretos na saúde, bem-estar e desempenho a nível profissional, tal como a nível social aquando do cumprimento das atividades. Conforme defendido pelos autores: “O comportamento humano é influenciado pelos edifícios em que ocorre, mas não é determinado por eles. A conceção do espaço cria as condições prévias para quaisquer atividades levadas a cabo no espaço, por exemplo, quer permitindo/apoiando ou dificultando/limitando o nosso trabalho e interação social, e desta forma moldando as nossas perceções, experiências e comportamentos”(Ruohomäki et al., 2015). Fazendo um paralelo com o anteriormente mencionado, surge a noção dos edifícios inteligentes, que têm transmitido a ideia de transformação, passando a agregar um conjunto de características essenciais para um impacto positivo no bem-estar daqueles que os ocupam, assim como para a própria cultura interna, que é fundamental preservar, acima de qualquer mudança que venha a ser introduzida. Estes edifícios, necessitam então de ser sustentáveis, saudáveis e inovadores, segundo

Clements-Croome (2011 como citado em Vischer, 2007). Precisam de ser capazes de ir ao encontro das exigências que fazem parte da regulamentação interna, de satisfazer os seus ocupantes e de serem, essencialmente flexíveis e adaptáveis para fazerem face a potenciais mudanças que possam surgir, quer sejam elas técnicas, políticas, etc.

Como complemento ao anteriormente defendido, surge esta ilustração presente na Figura 2 de O'Neill (2011), autor que expressa a passagem de um modelo de espaços de trabalho tradicionais, onde predominavam a preocupação com a maximização da utilização dos espaços e as questões ergonómicas, tendo também em consideração (ainda que pouco vincada) a temática da sustentabilidade, para um novo modelo emergente, onde os enfoques passaram a ser a atração e retenção do talento, a transparência dos valores da empresa por meio do espaço físico de trabalho e a comunicação da marca, mantendo sempre a preocupação com os pilares base que são os colaboradores, a imagem e a inovação, que se encontram como estratégia de diferenciação.



Figura 2: Traditional vs Emerging Workspaces (O'Neil, 2011)

Estudos realizados e analisados por Bluysen (2020) revelam que os espaços têm um reflexo direto no bem-estar e desempenho dos colaboradores, induzindo assim uma relação direta entre as condições do processo de construção, com o bem-estar inerente à utilização dos espaços.

Olhando para variáveis demográficas como o género, habilitações académicas e idade, Myerson e Bichard (2016) argumentam que estas desempenham um papel crucial na perceção e adaptação aos novos modelos de espaços de trabalho. Os autores sugerem que a diversidade da força de trabalho moderna exige uma abordagem mais cuidadosa ao *design* dos espaços de trabalho. Por exemplo, em relação ao género, denotam que as mulheres podem valorizar mais a flexibilidade espacial para equilibrar responsabilidades profissionais e pessoais.

Na mesma linha de pensamento, Voll et al. (2022) observaram também diferenças significativas nas preferências relativas aos espaços de trabalho, com uma maior valorização por parte das mulheres no que diz respeito à privacidade e ao controle sobre o ambiente. Os mesmos afirmam que as mulheres relatam uma maior insatisfação com a falta de privacidade nos espaços de trabalho abertos, em comparação com os homens. Diferenças estas que são ainda mais acentuadas em espaços de trabalho flexíveis, como demonstrado por Wohlers e Hertel (2018), que referem que as mulheres tendem a utilizar espaços de trabalho flexíveis de forma diferente dos homens, priorizando áreas que oferecem maior controle sobre as interações sociais.

No que diz respeito à idade, Myerson e Bichard observam que "colaboradores mais jovens geralmente adaptam-se mais rapidamente a espaços de trabalho abertos e colaborativos, enquanto os mais velhos podem preferir layouts mais tradicionais" (p. 78). Esta perspectiva é corroborada por outros estudos, como o de Appel-Meulenbroek et al. (2011), que destacam a importância de considerar as preferências individuais no *design* de escritórios baseados em atividades. Adicionalmente, Haynes (2011) enfatiza o impacto das diferenças geracionais nas expectativas do ambiente de trabalho, reforçando a necessidade de espaços flexíveis e adaptáveis para acomodar uma força de trabalho diversificada.

De igual forma, Lin et al. (2017) constataram que os colaboradores mais jovens tendem a adaptar-se mais facilmente a ambientes de trabalho flexíveis e abertos, enquanto os mais velhos podem enfrentar desafios de adaptação. Os autores mencionados destacam que "a geração Y demonstra uma maior propensão para colaboração e flexibilidade espacial em comparação com as gerações anteriores" (p. 185).

Colenberg et al. (2021) enfatizam a importância de considerar tanto a idade, quanto o gênero no *design* do espaço de trabalho, sugerindo que "uma abordagem única para todos é inadequada para atender às diversas necessidades de uma força de trabalho multigeracional e de gênero misto" (p. 15).

Quanto às habilitações acadêmicas, a literatura sugere que indivíduos com níveis educacionais mais elevados, tendem a preferir ambientes que estimulem a colaboração e a inovação. De acordo com Brill et al. (2001), colaboradores com níveis acadêmicos mais elevados tendem a valorizar ambientes que promovam tanto a colaboração, quanto o trabalho individual (de foco). Os autores afirmam que este perfil de colaboradores frequentemente requer um equilíbrio entre espaços colaborativos e espaços de trabalho individuais.

Contudo, Rothe et al. (2012) através das suas pesquisas mostraram que indivíduos com níveis educacionais mais elevados, muitas das vezes priorizam ambientes que facilitam a

concentração e o trabalho individual. Estes notam que contrariamente às expectativas, os colaboradores demonstraram maior preferência por espaços que permitem trabalho focado e não interrompido. Segundo Heerwagen et al. (2004), a relação entre as habilitações académicas e as preferências por espaços de trabalho é mediada pela natureza do trabalho realizado. Ou seja, indivíduos com níveis académicos superiores em tarefas que requerem alta colaboração, como pesquisa, tendem a preferir espaços que facilitam interações frequentes e espontâneas. Numa perspetiva mais recente, mas seguindo o mesmo ponto de vista, Appel-Meulenbroek et al. (2011), defende que os indivíduos com habilitações académicas mais elevadas procuram um maior equilíbrio entre os espaços colaborativos e aqueles que permitem uma maior concentração, dependendo da natureza específica das tarefas a concretizar.

Em suma, enquanto existem evidências de que trabalhadores com níveis educacionais mais elevados valorizam ambientes que estimulam a colaboração e a inovação, é crucial reconhecer que essa preferência coexiste com a necessidade de espaços para trabalho focado e individual. A natureza específica do trabalho e as tarefas realizadas também desempenham um papel significativo nessas preferências.

2.1.1. Pontos de Partida para a Transformação do Workplace

A criação de um espaço de trabalho que suporte as atividades diárias e, em simultâneo, promova o bem-estar dos ocupantes, exige um *design* colaborativo por parte dos responsáveis. Desta forma, o ponto de partida para a conceção destes novos ambientes assenta naqueles que são os objetivos da organização e nas necessidades dos seus utilizadores, no conhecimento dos pré-requisitos associados ao trabalho e na perceção das características referentes ao local, que apoiam o trabalho e promovem o bem-estar.

Para esta concretização, torna-se necessária uma primeira análise de carácter intensivo às necessidades dos colaboradores, para que estas venham a ser tidas em conta no momento da transformação. O processo de desenho dos espaços refere-se a uma etapa em que os diferentes intervenientes são envolvidos na melhoria quer do processo de conceção, quer no resultado do processo e de mudança Granath et al. (1996 como citado em Ruohomäki et al., 2015). Ao longo do mesmo, os utilizadores são reconhecidos como elementos-chave ativos na conceção e desenho dos espaços, tendo em conta que irão ser os principais utilizadores. Servem-se de um conjunto de aplicações e metodologias, assim como de estudos internos e externos à organização, de forma a salvaguardar que os resultados pretendidos, são alcançados com sucesso.

Numa fase final, este processo vem exigir um conjunto de práticas de gestão da mudança que servirão de apoio para a adaptação do espaço e, para que esta mudança seja acolhida da melhor forma, traduzindo-se nos melhores resultados possíveis. Estas práticas podem estar separadas em cinco etapas consideradas fulcrais, nomeadamente (O'Neill, 2011):

- Criar uma mensagem positiva: desenvolver uma abordagem que vá ao encontro das expectativas e necessidades dos colaboradores, que tenha o objetivo de entender os fatores que conduziram a esta mudança, o que se espera com a mesma, e de que forma poderá esta vir a ser uma mais-valia para o bem-estar dos colaboradores a título individual, assim como da empresa como um todo (ex: fomento do trabalho em equipa, cultivar a cultura da empresa em contexto pós-pandemia, etc.). A chave para o sucesso desta etapa passa pelo envolvimento constante dos ocupantes em todo o processo, de forma que estes sintam que estão a ser ouvidos e que as suas visões têm preponderância.
- Uma ferramenta importante assenta também na inclusão de elementos mais seniores, que tenham um impacto maior na expansão desta mensagem para dentro e fora da organização, assim como dos benefícios que esta poderá vir a apresentar para ambas as partes.
- Analisar os comportamentos dos colaboradores envolvidos e promover uma atitude mais atenta. Nesta fase torna-se importante a aplicação de *surveys* que venham a servir de base para conduzir o processo de transformação, tendo sempre em atenção a forma como cada equipa, cada setor e cada elemento está a ser afetado e envolvido. Este momento de avaliação tem um papel bastante significativo numa análise pré e pós-ocupação do novo espaço físico de trabalho (O'Neill, 2011).
- Garantir que a mensagem é entregue e que os colaboradores estejam alinhados com os interesses e benefícios que esta mudança venha a ter numa fase final.
- Dar suporte à mudança e fazer com que o novo espaço físico tenha uma influência positiva na opinião dos trabalhadores. Um elemento diferenciador nesta etapa pode passar por incluir uma equipa de gestão da mudança, que apoie na transição para o novo espaço de trabalho, dando toda a formação necessária para que toda a equipa venha a dar o melhor uso possível às novas áreas de trabalho (O'Neill, 2010).
- Avaliar o processo pós-mudança de forma a identificar os elementos que foram, ou não bem-sucedidos e ao encontro das expectativas do pretendido inicialmente. No intervalo de noventa dias, após a entrada, é importante que seja feito um levantamento do grau de satisfação e bem-estar dos colaboradores, relativamente ao espaço e a todo o processo

de passagem (O'Neill, 2011). Com base no defendido pelo autor: "...este período de três meses acaba por ser o suficiente para que as pessoas consigam relembrar o antes e o depois do seu espaço de trabalho". O *feedback* apresentado tem um peso bastante considerável, já que para além de recolher a informação relativa à opinião interna, traduz aquilo que foi bem-sucedido com esta mudança e o que poderá, numa próxima vez, ser feito de forma diferente, com vista a ir ao encontro das expectativas daqueles que acolhem esta mudança e a evitar potenciais conflitos.

2.2. Bem-estar

Tendencialmente, o bem-estar tem vindo a ganhar uma importância crescente no mundo científico, tornando-se um foco de diversas pesquisas devido ao seu papel fundamental no sucesso pessoal, profissional e social. Estudos demonstram que o nível de bem-estar tem um impacto direto na produtividade individual, nos comportamentos sociais e no estabelecimento de relações positivas no local de trabalho. Fatores estes que por sua vez, promovem uma maior satisfação na vida dos indivíduos (Ruggeri et al., 2020). A literatura sugere que colaboradores com maior bem-estar estão mais motivados e propensos a contribuir positivamente para o ambiente de trabalho, o que resulta em benefícios tanto para os colaboradores quanto para as organizações (Diener, 2000).

Tomando como ponto de partida o conceito de bem-estar, percebe-se uma diversidade de perspectivas entre os autores na definição do termo, dado que o mesmo é "...intangível, difícil de definir e ainda mais difícil de medir", conforme Thomas (2009). Apesar dessas dificuldades, os investigadores concordam que o bem-estar é um conceito multidisciplinar. Abrange diversas áreas do conhecimento, incluindo saúde, psicologia e economia, sem que essas áreas estejam diretamente associadas entre si. Esta abordagem holística visa alcançar uma compreensão mais complexa e abrangente do bem-estar (Dodge et al., 2012). A integração das diversas disciplinas permite uma análise mais rica e profunda das variáveis que influenciam o bem-estar, facilitando a criação de estratégias mais eficazes para promovê-lo tanto a nível individual quanto organizacional (Ryff & Keyes, 1995).

2.2.1. Definição de Bem-estar

Há cerca de três décadas, Shin e Johnson (1978 como citado em Ruggeri et al., 2020), pareciam aproximar-se da definição de bem-estar ao afirmarem que consistia numa "avaliação global da qualidade de vida de uma pessoa de acordo com a sua própria escolha". Aspeto este que se mantém na literatura atual (Zikmund, 2003).

Segundo o definido pela World Health Organization (WHO), o conceito de saúde surge como um estado de bem-estar a nível físico, mental e social. O bem-estar a nível físico pode ser definido como sendo a capacidade do corpo para funcionar corretamente, procurando resistir às doenças (WHO, 1948). Por sua vez, o bem-estar a nível mental, resulta da ausência de doença do seio mental, estando diretamente relacionada com a aptidão do indivíduo para demonstrar as suas capacidades, assim como a capacidade de gerir as situações diárias com as quais se confronta. Já o bem-estar social, remete para o sentimento de pertença que o indivíduo perceciona numa determinada envolvente. De acordo com o defendido pela OMS, este conceito macro acaba por sofrer um grande impacto daqueles que são os fatores sociais, económicos, tecnológicos e pessoais, na mesma medida em que a envolvente e o ambiente físico em si mesmo (World Health Organization, 1990).

Atualmente, Ruggeri et al. (2020) refere que o bem-estar pode ser visto como uma combinação entre o sentir-se bem e funcionar bem, ou seja, a conciliação entre a experiência de emoções positivas (ex: a felicidade), assim como o desenvolvimento do potencial individual, o sentimento de ter um propósito, e experienciar relações positivas. Trata-se de uma condição sustentável que vem permitir ao indivíduo, desenvolver-se. O termo “bem-estar” é uma componente subjetiva e sinónimo de saúde mental positiva. Em concordância com o *report* da Organização Mundial de Saúde (2001), a saúde mental positiva é “um estado de bem-estar em que o indivíduo realiza as suas próprias capacidades, pode lidar com as tensões normais da vida, e pode trabalhar produtiva e frutuosamente”.

Vários autores realçam o papel dos fatores do ambiente físico, tais como são exemplos a iluminação, as cores e a organização espacial, entre alguns outros, para o desencadear das respostas dos ocupantes (Bernstein, 2018).

Para os espaços físicos de trabalho, é cada vez maior a preocupação em estabelecer um ambiente cómodo, produtivo e saudável, para que os colaboradores possam trabalhar dentro das melhores condições possíveis e, acima de tudo, para que passem a preferir a saída de casa, para os escritórios (Rodrigues et al., 2017).

Numa vertente mais corporativa e na sequência do afirmado por Giorgi et al. (2016), o bem-estar dos trabalhadores é visto como um conceito global, que inclui em si uma variedade de serviços e benefícios oferecidos, com o objetivo de promover aquelas que são as suas condições de trabalho e o crescimento a nível profissional.

Em paralelo com o anteriormente mencionado, é de destacar a importância que o bem-estar apresenta para a componente organizacional e para o sucesso desta. Independentemente do ciclo de vida corporativo, existem elementos que acabam por impactar diretamente o bem-estar dos

colaboradores dentro do seu local de trabalho (Huppert & Cooper, 2014). Esta questão do bem-estar ocupacional representa uma parte crucial da estratégia de uma empresa, tanto a nível da sua atuação interna (ex: o aumento da taxa de atração e retenção de talentos), quanto a nível externo, quando se trata do mercado e dos seus concorrentes. Com base num estudo conduzido por cerca de 30.000 colaboradores em 15 países, ficou comprovado que no mínimo 64% destes – que percebem a sua empresa como ativa na promoção de bem-estar e saúde nas condições do espaço físico – demonstram a intenção de permanecer, pelo menos por mais de 5 anos nas suas empresas (Schwab, 2012).

2.2.2. Relação entre o bem-estar e a transformação dos espaços físicos de trabalho

Dado que o trabalho representa uma parte significativa da vida dos colaboradores, manter e promover o bem-estar tornou-se essencial (Diener, 2000). Relacionando a componente do bem-estar com a transformação dos espaços de trabalho, verifica-se que o principal objetivo passa por garantir uma experiência positiva para os ocupantes (O'Neill, 2012). A pandemia de COVID-19 aumentou a preocupação das empresas com as condições de trabalho, tornando-as mais exigentes para atender às necessidades crescentes dos colaboradores (Ruggeri et al., 2020). Deste modo, todo este processo que se tem vindo a desenvolver, veio a considerar tomar como prioridade os seguintes aspetos (Ruohomäki et al., 2015):

- Dedicar extrema atenção aos ocupantes dos espaços físicos;
- Foco nas experiências e atividades do dia-a-dia individual;
- Priorizar a saúde e o bem-estar de todos;
- Fomentar um espírito ativo e participativo dentro do local de trabalho;
- Enfatizar o impacto desta transformação nos colaboradores;
- Focar nos aspetos que direta e indiretamente afetam o bem-estar corporativo.

Com base na literatura, esta abordagem e conceção, têm em vista um conjunto de aspetos ligados a um espaço físico de trabalho de qualidade que possam vir a contribuir para o bem-estar do ser humano. As dimensões essenciais do espaço físico e virtual assentam na saúde e segurança, dimensão funcional, dimensão social e na dimensão psicológica – dimensões estas que podem consequentemente, conduzir ao bem-estar e à produtividade (Ruohomäki et al., 2015).

De acordo com o estudo realizado por Hsiao e Huang (2019), o processo de transformação teve um impacto positivo no bem-estar dos trabalhadores, resultando num maior índice de

satisfação no trabalho, bem como em maiores níveis de motivação e desempenho. À semelhança do anteriormente mencionado, Bakker et al. (2018) concluíram que a reformulação dos espaços de trabalho impacta efetivamente significativo no bem-estar dos colaboradores, incluindo a satisfação e desempenho no trabalho.

Um outro estudo realizado por Strickland et al. (2020), também concluiu que a iniciativa de transformação do local de trabalho resultou na melhoria do bem-estar dos trabalhadores, impactando positivamente a saúde física, a satisfação no trabalho e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. De acordo com o *report* desenvolvido pela Robertson Cooper e Aviva (2020), constatou-se que o ambiente físico que as organizações colocam ao dispor dos seus colaboradores para o desempenho das suas tarefas diárias, pode dar origem a consequências negativas no seu bem-estar físico, psicológico e comportamental. O mesmo ficou comprovado, após o resultado desta pesquisa que demonstrou que cerca de 30% dos colaboradores a uma escala global, estão preocupados com as suas condições atuais de trabalho.

De uma forma geral, estes estudos sugerem que a transformação do local de trabalho pode ter um efeito positivo significativo no bem-estar dos ocupantes dos novos espaços, resultando assim num maior nível de satisfação no trabalho, motivação e desempenho. O redesenhar do local físico de trabalho deve ser considerado pelas organizações, como uma forma eficaz de melhorar o ambiente físico e social dos seus colaboradores (Danielsson & Bodin, 2008).

Tal como enunciado no tópico anterior em estudo, a passagem das abordagens tradicionais na conceção dos espaços para o novo modelo, veio introduzir um conjunto de novos materiais e elementos que anteriormente não seriam vistos como necessários para o desempenho do trabalho, mas que acabam por ser influentes na criação de um ambiente eficiente. Outro aspeto relevante assenta no envolvimento dos colaboradores, com vista a que os mesmos se sintam parte ativa nesta transformação, quer seja no que diz respeito às componentes e características dos materiais a seleccionar, quer através do *feedback* acerca das suas necessidades e expectativas para o novo ambiente.

Este desejo transmitido em colaborar e aumentar a eficiência na utilização dos espaços, conduziu ao crescimento do modelo do *open space*, que acaba por ser o padrão para a maior parte das empresas nos dias que correm. O mesmo acontece, uma vez que se acreditou que este modelo de *design* funcionaria como uma ferramenta que impulsiona a criação de novas ideias e a inovação nos processos e mecanismos adotados. Pesquisas realizadas sedimentam a ideia de que este *design* do espaço é um elemento estimulante para a criatividade dos colaboradores e, para o aumento do índice dos níveis de inovação (Dul & Ceylan, 2011). Enquanto que há alguns anos a hierarquia era um fator que predominava nos espaços de trabalho, atualmente

esse mesmo padrão cedeu lugar aos escritórios mais abertos, onde todos os elementos passaram a poder trabalhar em conjunto com as suas equipas e colegas de outras áreas. As *start-ups* e as empresas ligadas às tecnologias são as maiores utilizadoras deste modelo de *design* dos escritórios, por serem um forte elemento motor para a inovação (Peteri et al., 2021).

A inclusão de espaços verdes e da natureza, quer seja de forma direta, ou indireta, apresenta um peso bastante significativo para o bem-estar, como é possível comprovar-se através das conclusões de diversos estudos que evidenciaram o impacto negativo que a ausência da vertente da natureza constitui para os problemas mentais, *stress* e insatisfação com a vida/trabalho (White et al., 2013).

Sendo a maior parte do tempo de um indivíduo passado em contexto laboral, é de extrema importância que detalhes como estes sejam tidos em consideração. O contacto com os espaços verdes funciona como uma experiência micro-restaurativa que auxilia no combate ao *stress* causado pelo trabalho, que acaba por colocar em causa o bem-estar dos indivíduos (Largo-Wight et al., 2016).

Os resultados partilhados pelo *Workplace Wellness Report* (Kane, 2022) vêm comprovar que, cada vez mais, os colaboradores sentem a necessidade de trabalhar num ambiente saudável. 87% dos elementos envolvidos no estudo partilhado expõem o interesse fazer parte de uma empresa saudável, onde existam salas dedicadas a momentos de bem-estar, onde estejam presentes soluções saudáveis no que diz respeito aos hábitos alimentares e aos equipamentos disponibilizados para o desempenho das funções diárias. De forma a reforçar o peso da indústria tecnológica, Kroll (2019) indica que 93% dos elementos que nestas trabalham revelam um grande interesse em permanecer, exatamente pela preocupação na oferta de condições físicas, no que diz respeito ao espaço de trabalho.

Com base no defendido pelo autor: “Passamos quase um terço das nossas vidas no escritório e, para encontrar e reter talentos, é essencial que as empresas promovam um ambiente que capacite as pessoas com o espaço certo para trabalhar, pensar e colaborar naturalmente”. O mesmo refere que sessenta por cento dos escritórios hoje são em *open space*, embora seja considerado necessária a implementação correta tenha o foco na produtividade e felicidade dos colaboradores. A oferta de *phone booths* e áreas que fomentem a colaboração, tornam-se imperativas para a construção de escritórios que maximizem e revertam diretamente para a promoção da saúde e bem-estar, tornando-se assim mais eficiente e eficaz nos resultados que promove.

2.3.Cultura Organizacional

A introdução destas mudanças nos espaços físicos veio realçar muito mais do que os aspetos tecnológicos, mas acima de tudo, uma nova etapa na história do desenho organizacional, onde as dimensões arquitetónicas e tecnológicas passaram a ser encaradas de forma integrada, como chave para a conceção de novos espaços sociais de trabalho. Espaços estes, que segundo Castells (2001), resultam diretamente na melhoria dos níveis de eficiência e eficácia organizacionais, mostrando-se assim alinhados com esta nova era (Kingma, 2019).

Com base nos dados extraídos recentemente por Chatzitheochari e Arber (2009), conclui-se que, os colaboradores a tempo inteiro passam cerca de oito horas por dia no seu local de trabalho e cerca de metade da sua vida ativa no trabalho, no decorrer da sua vida profissional. Posto isto, a cultura torna-se inevitável para compreender o efeito das organizações na vida profissional dos trabalhadores, tanto quanto na sua vida pessoal. Tratando-se de uma área multidisciplinar, a cultura envolve um conjunto áreas do conhecimento, como a gestão de recursos humanos, marketing, gestão, saúde e comunidade, aspeto este que vem acrescer a preocupação em garantir a existência de uma ou mais culturas apropriadas dentro de cada organização ou grupo de trabalho (Appel-Meulenbroek & Danivska, 2021).

Os estudos até então desenvolvidos, vieram investigar também, o efeito da cultura organizacional em várias componentes da cultura das organizações, tais como a rentabilidade, satisfação dos colaboradores e produtividade. Aspeto este que salienta a relevância de compreender as práticas, políticas e diferenças coexistentes numa organização. Cada organização, desde a sua fundação, até à sua fase de maturidade, rege-se com base num determinado padrão cultural e, desenvolve gradualmente a sua própria cultura que vai sendo adequada à organização a longo prazo (Ingelsson et al., 2018).

2.3.1. Definição de Cultura Organizacional

A cultura de uma organização, em qualquer indústria, é uma componente intangível que contribui fortemente para a rentabilidade e sucesso das organizações a médio e longo prazo, de acordo com Cawood (2008 como citado em Appel-Meulenbroek & Danivska, 2021). Tal como sustentado pelos autores, salvo poucas exceções, cada organização desenvolve uma cultura distinta que se torna facilmente identificável pelos seus principais partícipes. Esta é considerada como uma prioridade para um dado grupo.

Por definição, e seguindo a linha de pensamento de Schein (1998) “uma organização total pode ter uma cultura se esta tiver tido um grupo estável durante algum período de tempo, e cada subgrupo dentro essa organização pode ter uma cultura própria se tiver a sua história estável”.

Assim a presença ou não presença da mesma, irá estar dependente da estabilidade desse grupo e “do número de experiências de aprendizagem significativas que teve”.

O conceito de cultura organizacional pode ser entendido como um conjunto de pressupostos comuns a um grupo, desenvolvidos ao longo do tempo através da resolução coletiva de desafios. Estes pressupostos, tendo-se revelado eficazes, são progressivamente aceites como legítimos e transmitidos aos novos integrantes, tornando-se assim diretrizes para a percepção, pensamento e comportamento dos membros do grupo (Schein, 1998).

Ainda que não exista uma definição concreta para cultura organizacional, esta pode ser categorizada segundo alguns domínios-chave (Appel-Meulenbroek & Danivska, 2021). O primeiro domínio assenta na interpretação da história da empresa, onde são aprovisionadas as orientações para os membros ocupantes, sobre como se espera que estes se comportem em comunidade. De seguida, a cultura deve suportar e ir ao encontro daqueles que são os valores base da organização, a sua missão e visão, dando resposta a três questões base: quem somos nós? o que fazemos? e onde queremos chegar? (Munter, 1993). Terceiramente, surge a cultura enquanto mecanismo de controlo organizacional, incluindo as políticas, procedimentos e normas de trabalho (Chandler et al., 2017). Por último, uma vertente relacionada com o desempenho, produtividade e rentabilidade da organização em si.

Como referido por Neves (2000), o conceito de cultura passou a ser encarado como um elemento social, manifestado pelos artefactos, as crenças, os costumes, naturalmente adotados pelo homem, enquanto elemento da sociedade.

Na mesma linha de pensamento, Torres (2003) refere que este conceito de cultura esteve presente no decorrer do século XIX e meados do século XX, a partir do qual se dividiu em duas correntes. A primeira que se encontrava mais ligada a padrões culturais derivados da interação entre os indivíduos, traduzida por meio dos artefactos e comportamentos. A segunda corrente, por sua vez encontrava-se ligada às vertentes económica, política e social. Esta vertente encarava a cultura como “...um conjunto de estruturas sociais, integrada numa rede ou sistema de relações sociais, sendo cada sistema estrutural, uma unidade funcional, que contribui de modo harmonioso para a sua existência e continuidade” (Torres, 2003).

São múltiplos os autores que defendem a extrema importância que a cultura apresenta para a dimensão organizacional, onde o elemento comum a estes, reside na dimensão comportamental da organização em si, por meio das suas crenças e valores, que representam a chave para a imagem passada, presente e futura da organização (Denison, 1990).

Segundo Robbins (1999), a cultura organizacional aponta para as características “chave” que são defendidas por uma organização, características estas que vêm espelhar aquela que é a

essência da mesma. O autor defende que são as organizações que definem e desenham a sua própria cultura, podendo esta variar tendo em conta os entendimentos partilhados pelos elementos integrantes, assim como pelos seus comportamentos.

Chiavenato (2005) por sua vez, defende que a cultura organizacional assenta num conjunto de aspetos formais, tais como as políticas, os procedimentos e as tecnologias existentes, e por outro lado, nos aspetos informais e normas gerais, mais ligadas à vertente operacional e social.

Para Schein (1984), a cultura aponta para “o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu e desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

Nesta mesma linha, Martin (1992) resume a temática da cultura organizacional segundo três categorias:

- **Diferenciação:** caracterizada pela divergência. Esta considera que a existência de pontos de vista distintos é a causa para a não harmonia nas organizações. Para o autor “Nenhuma consistência nas manifestações pode ser observada numa perspetiva de diferenciação, e a ambiguidade é incluída até certo ponto.
- **Integração:** que defende a homogeneidade e a harmonia. Realça os elementos mais consensuais da cultura, sendo esta mais forte pelo grau de partilha existente entre os elementos da organização (Torres, 2003). Foca-se na cultura como um todo e não enquanto um conjunto de subculturas, mantendo a consistência no que diz respeito às manifestações, enquanto sendo artefactos (ex. *layouts* do escritório, os símbolos de cor, etc).
- **Fragmentação:** enfatiza as ambiguidades, sendo o indivíduo o principal foco. Caracteriza-se pela falta de clareza nas manifestações e pela sua complexidade que leva à falta de consenso (Neves, 2000). Não há consistência ou inconsistência clara, em relação às manifestações e nenhum foco especial é dado às subculturas ou principais” (Martin, 1992).

2.3.2. Elementos-chave da Cultura Organizacional

Cada organização detém um estilo próprio de cultura, que pode ter sido desenvolvido ao longo do tempo por intermédio de um conjunto de práticas que foram sendo tomadas como “normais e mais corretas”, e assim sendo, tornam-se a cultura da organização. Uma outra forma de criar

uma cultura organizacional, é por meio da adoção de normas padrão, ou seja, comportamentos e práticas incutidos pelos líderes, que consequentemente passaram a ser vistos como a cultura da organização.

A concepção de cultura organizacional, em concordância com Sackmann (1991), pode ser comparada a um *iceberg*, onde a parte visível da cultura é mínima, quando comparada com a sua base (Figura 3).

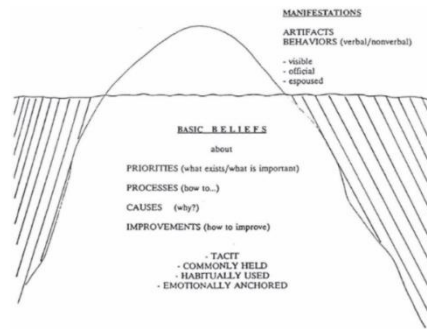


Figura 3: Modelo da Cultura Organizacional: Sackmann (1991)

Fonte: *A Handbook of Theories on Designing Alignment between People and the Office Environment* (2021)

A cultura organizacional é composta por diversos elementos, sendo três deles considerados fundamentais: os artefactos, os valores adotados e os pressupostos básicos subjacentes (Sackmann, 1991). Analisando mais detalhadamente, a cultura organizacional pode ser compreendida em três níveis, que demonstram a estreita relação entre o *layout* dos escritórios e a própria cultura da empresa. É importante notar que o edifício e a disposição física dos espaços de trabalho em si, podem ser considerados artefactos culturais, refletindo e reforçando os valores e pressupostos da organização. Por exemplo, um *layout* de escritório aberto pode simbolizar uma cultura que valoriza a colaboração e a transparência, enquanto escritórios individuais podem indicar uma cultura que prioriza a hierarquia e a privacidade.

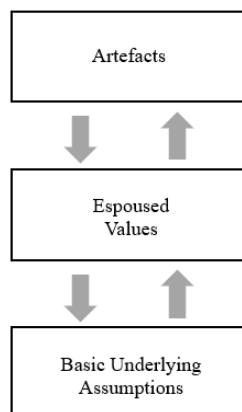


Figura 4: Níveis de Cultura Organizacional (Adaptado de Schein, 1992)

2.3.3. Tipos de Cultura Organizacional

O Modelo dos Valores Contrastantes, desenvolvido por Quinn, destaca-se como referência fundamental nos estudos sobre cultura organizacional. Esta abordagem defende uma perspectiva abrangente e multidimensional para analisar a complexidade das organizações. Neves (1996) argumenta que este modelo é possivelmente o mais adequado para capturar a essência dos fenómenos organizacionais, em resultado da sua capacidade de integrar diferentes aspetos da dinâmica empresarial.

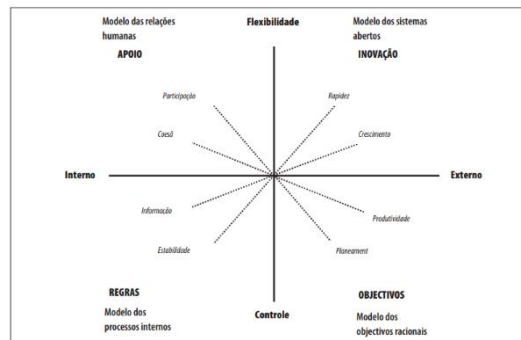


Figura 5: Representação do Modelo dos Valores Contrastantes (Gonçalves & Neves (2012))

Seguindo a mesma linha de pensamento, Ferreira (2011) defende que esta abordagem permite uma compreensão mais contextualizada. Ao reconhecer a diversidade de critérios e a influência dos *stakeholders* na avaliação, o modelo de Quinn fornece um *framework* valioso para a gestão e investigadores, possibilitando uma análise mais holística e equilibrada da cultura e eficácia organizacional.

O Modelo dos Valores Contrastantes apresentado na Figura 5, é um modelo de referência utilizado para melhor explicar a cultura organizacional. Resulta da interseção de dois eixos, cujo eixo horizontal simboliza o foco (interno ou externo), estando este mais direcionado para o desenvolvimento da componente humana e conservação de um ambiente e trabalho saudável e cooperante. O eixo vertical, por sua vez, encontra-se mais voltado para a flexibilidade vs controle, demonstrando através do fator da flexibilidade, a relevância da iniciativa individual e adaptabilidade em contexto organizacional, enquanto o fator de controle se encontra mais direcionado para a hierarquia e controle interno (Gonçalves & Neves, 2012). Cada um destes quatro quadrantes resultantes da interseção dos dois eixos, aponta para um tipo de cultura distinto, consoante as características que apresentam, nomeadamente: Cultura de Apoio, Cultura de Inovação, Cultura de Regras e Cultura de Objetivos. Importante será realçar, que cada um dos quadrantes apresentados, será suportado por modelos distintos, tais como o

Modelo das Relações Humanas, Modelo do Sistema Aberto, Modelo dos Processos Internos e Modelo dos Objetivos Racionais (Gonçalves & Neves, 2012).

Partindo para a análise dos quatro quadrantes que compõem o modelo, tendo em atenção o defendido por Cameron & Quinn (1999):

- Cultura de Apoio: encontra-se inserida no Modelo das Relações Humanas. Destaca a importância da flexibilidade e orientação externa. Rege-se por valores como a criação e manutenção do grupo. Os fatores motivacionais incluem o sentimento de pertença, a confiança e a participação. Neste modelo, a liderança destaca o envolvimento das pessoas e o trabalho em equipa.
- Cultura de Inovação: encontra-se inserida no Modelo do Sistema Aberto. Destaca as componentes da flexibilidade, mudança e orientação externa. Apresenta como valores base a aquisição de recursos, a criatividade e a adaptação à envolvente externa. Os fatores motivacionais incluem a inovação e a iniciativa individual. Neste modelo, a liderança realça a importância de arriscar e adotar uma visão estratégica. Voltada para o crescimento para outros mercados.
- Cultura de Objetivos: encontra-se inserida no Modelo dos Objetivos Racionais. Destaca fatores como a produtividade, empenho e o alcance de objetivos. Apresenta como fatores motivacionais, a rivalidade e o sucesso mediante o alcance dos objetivos definidos. Neste modelo, a liderança acaba por ser mais diretiva, voltada para produtividade e eficiência.
- Cultura Burocrática: encontra-se inserida no Modelo dos Processo Internos. Destaca a eficiência e a coordenação, tendo em vista um maior índice de estabilidade. Apresenta como fatores motivacionais, a segurança, as normas e as regras. Tende a ter uma liderança mais tradicional e preventiva.

2.3.4. Impacto das Transformações do Workplace para a Cultura Organizacional

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na promoção do bem-estar dos colaboradores e no sucesso das empresas, impactando diretamente a satisfação no trabalho, a criatividade e a produtividade dos colaboradores. Quando as organizações passam por transformações nos seus espaços, a preservação da cultura torna-se essencial. Compreender os principais aspetos relacionados com a mudança é crucial para o sucesso desta iniciativa. A implementação eficaz desta estratégia requer uma forte preocupação com a componente social, a relação socio-material e o processo de criar significado para os ocupantes durante a mudança. A atenção à forma como os colaboradores utilizam e usufruem dos seus espaços de trabalho é

fundamental para melhorar a organização e o procedimento de consultoria durante a transição para o novo espaço (Skogland & Hansen, 2017).

É de destacar que existe um grande propósito pensado para os escritórios do futuro e espera-se que esta mudança venha permitir a que os colaboradores, ao invés de escolherem trabalhar a partir de casa, optem por se deslocar ao escritório, devido à experiência que podem vir a ter. O objetivo, desta forma, não passa por alterar aquela que é a base para o funcionamento das organizações (valores, propósito, missão, etc), mas por conseguir fortalecer os laços até então criados e intensificar a união, para que o trabalho em equipa seja cada vez mais a opção de todos.

3. Metodologia

3.1 Tipologia do Estudo

A presente dissertação de mestrado procura investigar os efeitos das transformações realizadas nos espaços físicos de trabalho ao nível do bem-estar dos colaboradores e cultura organizacional. O estudo centra-se em três casos de empresas, procurando analisar de que forma as mudanças realizadas influenciaram positivamente tanto o bem-estar individual, quanto a cultura das empresas, através do estabelecimento de correlações diretas com as mudanças implementadas nos espaços de trabalho.

Neste capítulo, serão apresentadas detalhadamente a(s) metodologia(s) empregue(s) no estudo, a caracterização da amostra selecionada, bem como os procedimentos utilizados para a recolha de dados, garantindo a confidencialidade ao longo do processo.

3.2. Métodos e instrumentos de investigação

Para o processo de recolha de dados foi utilizada uma pesquisa mista, recorrendo a duas metodologias distintas e em si, complementares, nomeadamente a quantitativa e qualitativa (Eisenhardt, 1989).

A utilização das duas metodologias nesta pesquisa é fundamental para obter uma visão holística de fenómenos complexos, como é o caso da transformação dos espaços. De acordo com Johnson et al. (2007) esta abordagem integra elementos qualitativos e quantitativos, incluindo perspetivas e técnicas de analíticas diversas. O objetivo passa por aprofundar a compreensão acerca das questões de pesquisa, produzir resultados mais sólidos e válidos, e analisar o objeto de estudo através de diversos ângulos. Consequentemente, esta metodologia mista enriquece o estudo, assim como a sua amplitude e a confiabilidade das conclusões obtidas. Além das vantagens mencionadas, Creswell e Clark (2011) destacam ainda que esta abordagem permite formular uma compreensão mais profunda do que aquela que seria possível ao adotar uma única metodologia.

Por meio desta complementaridade, procura-se aprimorar e esclarecer os resultados de um método através de outro, por meio da identificação de contradições ou inconsistências nos conjuntos de dados, o que pode levar à reformulação de questões ou ao levantamento de novas.

No que diz respeito à metodologia quantitativa, aliada à natureza descritiva do tema em estudo, o objetivo será recorrer a questionários *online* por meio da plataforma *Qualtrix* para a recolha dados e respostas relacionadas com os principais fatores aquando do processo de transformação implementado nos espaços de trabalho dos inquiridos. A vertente quantitativa procura compreender efeitos específicos através de variáveis mensuráveis com o auxílio de

escalas numéricas (Weijters et al., 2010). Neste caso, foi utilizada a Escala 7 Pontos de *Likert*, sendo esta, segundo o ponto de vista da teoria, aquela que procura garantir a máxima clareza na transmissão de informação (Green & Rao, 1970). Estudos com foco nas limitações cognitivas, têm tentado identificar o número ideal de categorias de resposta com base em medidas de confiabilidade, frequentemente encontrando maior confiança associada ao aumento no número de alternativas de resposta.

Desta forma, e para a análise dos dados quantitativos recolhidos por meio dos questionários, foi realizada uma análise estatística através do programa *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, que permitiu uma segmentação dos dados por variáveis dependentes e independentes, com vista a dar resposta ao objetivo principal do estudo.

Para uma análise mais aprofundada e compreensiva dos resultados iniciais, procedeu-se à recolha de dados qualitativos através de entrevistas estruturadas com os diretores de recursos humanos das três empresas participantes no estudo. A seleção destes profissionais como informantes-chave baseou-se no seu papel central no processo de transformação dos espaços de trabalho e no seu conhecimento privilegiado das necessidades dos colaboradores. Os diretores de recursos humanos foram escolhidos em detrimento de outras figuras de gestão devido à sua posição estratégica na organização. Estes estão intimamente ligados às necessidades e expectativas dos colaboradores, mas também desempenharam um papel fundamental na conceção, implementação e acompanhamento do processo de transformação dos espaços de trabalho.

Relativamente às entrevistas, estas foram projetadas para complementar e enriquecer os dados quantitativos obtidos através dos questionários aplicados aos colaboradores diretamente envolvidos na transformação dos espaços de trabalho. Esta metodologia mista permitiu uma análise mais abrangente e estratégica das mudanças implementadas, possibilitando a convergência e validação cruzada dos dados. A combinação dos *insights* das entrevistas com os dados quantitativos resultou numa análise mais robusta do impacto das transformações na cultura organizacional e no bem-estar dos colaboradores. Este método proporcionou uma compreensão mais detalhada das dinâmicas organizacionais subjacentes ao processo de transformação, oferecendo uma interpretação mais rica e contextualizada dos resultados. A escolha por entrevistas semiestruturadas, deveu-se ao facto de estas serem reconhecidas por Schwartzman (1993), como uma ferramenta eficaz para investigar questões no âmbito da gestão. A análise das mesmas seguiu a técnica proposta por Bardin (2004), visando compreender não apenas os efeitos, mas também o significado das mudanças para os ocupantes.

Esta análise qualitativa, de natureza descritiva, complementa os dados recolhidos inicialmente. Seguindo as recomendações de Carmo e Ferreira (1998), os dados foram tratados respeitando ao máximo a forma como foram registados e transcritos, garantindo assim a sua viabilidade. Quanto ao guião de entrevistas, este foi elaborado com base em perguntas que exploram diferentes aspetos da transformação do espaço físico de trabalho nas empresas. Incluiu uma breve descrição da transformação do espaço físico, os principais objetivos da mesma, e se estes foram alcançados. Foi também discutido de que forma os colaboradores das empresas foram parte ativa no processo, as mudanças implementadas para melhorar os níveis de bem-estar físico e psicológico dos colaboradores, os desafios e resistências enfrentadas durante a transformação, assim como as estratégias para ultrapassar. Por fim, foram explorados os efeitos ao nível da produtividade e criatividade dos colaboradores, e a forma como estes foram medidos.

No que diz respeito à aplicabilidade quer dos questionários, como das entrevistas realizadas, é de salientar que o anonimato foi garantido ao longo do estudo, de forma a salvaguardar e a preservar aquela que é a privacidade dos inquiridos e das empresas envolvidas.

3.3 População-Alvo

Foram considerados grupos de colaboradores de três empresas distintas, ambas com presença significativa no mercado português, e pertencentes a setores de grande peso na economia, nomeadamente:

- Empresa A: Empresa com 51 a 500 colaboradores em Portugal, faz parte de um grupo internacional que opera no setor de seguros a nível global. Oferece uma vasta gama de soluções de seguros para diferentes mercados e geografias.
- Empresa B: Empresa com 51 a 200 colaboradores em Portugal, faz parte de um grande grupo financeiro internacional e atua no setor de seguros.
- Empresa C: Empresa com 51 a 500 colaboradores em Portugal. É uma consultora internacional especializada em serviços imobiliários e é responsável pela transformação dos espaços das empresas anteriormente mencionadas.

Os participantes do estudo partilhavam uma experiência comum, dado que todos vivenciaram um processo de transformação dos seus espaços de trabalho no pós-pandemia. Esta transformação foi implementada pela empresa-mãe, referida ao longo deste estudo como "Empresa C", especializada neste tipo de serviço.

O *feedback* dos colaboradores e de todos os intervenientes foi recolhido após um período mínimo de três meses desde a conclusão da implementação do processo de transformação. Esta abordagem temporal foi escolhida deliberadamente para garantir um tempo adequado para a adaptação e avaliação das mudanças pelos participantes, bem como para permitir uma análise mais robusta e reflexiva das experiências, indo além do período imediato pós-implementação frequentemente abordado na literatura existente.

É importante salientar que o estudo abrangeu perfis variados em termos de senioridade e posição hierárquica em ambas as empresas envolvidas, com o objetivo de obter um *feedback* mais abrangente e representativo para a análise. Esta diversidade de perfis contribuiu para uma compreensão mais completa dos efeitos da transformação do espaço de trabalho em diferentes níveis organizacionais.

Através de abordagens feitas por *e-mail* e contacto direto, obteve-se uma amostra de 152 inquiridos. Esta diversidade permitiu identificar padrões comuns entre perfis de colaboradores e destacar as variáveis mais impactantes na mudança dos espaços. A análise destes dados foi fundamental para uma compreensão alargada do processo, enriquecendo significativamente a base empírica da investigação.

Para reforçar a credibilidade dos dados recolhidos nas entrevistas e questionários, todos os resultados foram partilhados com as respetivas empresas para sua análise. Esta abordagem não só aumentou a transparência do estudo, mas também permitiu uma validação adicional das conclusões obtidas. A diversidade das empresas e dos perfis dos inquiridos proporcionou uma visão abrangente sobre o impacto da transformação dos espaços de trabalho em diferentes contextos organizacionais, contribuindo para uma análise mais rica e representativa do fenómeno em estudo.

3.4. Análise de Dados

O desenvolvimento das entrevistas e a obtenção de dados quantitativos foram fundamentais para alcançar conclusões claras e fundamentadas. De acordo com Ruona (2005), é essencial preparar os dados recolhidos de forma a torná-los processáveis. No caso da análise qualitativa, esse processo de preparação inclui a transcrição das entrevistas e a organização dos dados por tópicos específicos, consolidando segmentos de diferentes entrevistas que abordam o mesmo tema (Yin, 1981).

A análise dos dados, tanto quantitativos quanto qualitativos, envolve várias etapas sequenciais. Inicialmente, os dados brutos são recolhidos, estruturados e preparados para análise. No caso dos dados qualitativos, isso inclui a leitura abrangente e a codificação

sistemática, levando à identificação e delineação de padrões temáticos e respectivas descrições (Creswell, 2010). Já na análise quantitativa, os dados são tratados e organizados para que possam ser submetidos às análises estatísticas adequadas.

As categorias para a análise qualitativa foram baseadas nas temáticas exploradas ao longo da revisão da literatura, procurando responder melhor à pesquisa. Foram definidas categorias e subcategorias, e a partir delas, criou-se uma narrativa. Este método permitiu organizar e interpretar os dados de forma mais eficiente para a dissertação.

Para a análise dos dados foram aplicadas as etapas de redução, exibição de dados, formulação de conclusões e verificação. Este método foi utilizado tanto nos segmentos de análise qualitativa como quantitativa, garantindo uma abordagem rigorosa e abrangente na interpretação dos resultados obtidos.

3.5. Limpeza dos Dados

Numa primeira fase, como recomendado por Awang e Osman (2018), foram descartados os questionários utilizados como testes preliminares, visto que não foram preenchidos nas condições definidas para o estudo e, portanto, não eram relevantes para a análise final.

Em seguida, procedeu-se à remoção de questionários com respostas irregulares ou campos em branco, a fim de evitar viés e distorção nos resultados da análise. Durante o processo de limpeza de dados, uma etapa crítica foi a identificação de respostas desatentas, seguindo a abordagem proposta por Meade e Craig (2012), por meio da inclusão de perguntas de rasteira ao longo do questionário. Os questionários que não cumpriram essa instrução foram excluídos, garantindo que apenas respostas cuidadosas e reflexivas fossem consideradas. Estas etapas de tratamento e limpeza da base de dados foram fundamentais para garantir a qualidade e confiabilidade dos resultados.

Após a limpeza, de um total de 152 respostas, apenas 114 (75%) mostraram total conformidade com as perguntas de rasteira, indicando a adequada atenção dos participantes. Este processo rigoroso de limpeza garantiu resultados representativos e confiáveis, permitindo uma análise estatística precisa e relevante para o estudo em questão.

Se está a responder de forma atenta e rigorosa a este questionário, selecione a opção "Discordo Parcialmente".

	N	%
Discordo Parcialmente	114	100,0%

Se está a responder de forma atenta e rigorosa a este questionário, selecione a opção "Não Concordo Nem Discordo".

	N	%
Não Concordo Nem Discordo	114	100,0%

Figura 6: Respostas Válidas (Elaboração própria)

3.6. Apresentação dos Dados

Organizar as informações extraídas nas entrevistas e questionários é fundamental para retirar conclusões significativas e extrair *insights*. Segundo Creswell (2010), é essencial preparar os dados para realizar múltiplas análises, a fim de compreender e interpretar plenamente os resultados.

Após a recolha dos dados brutos, os próximos passos incluem compilá-los, fazer uma leitura aprofundada, codificar as respostas, estabelecer relações entre as ideias e, finalmente, interpretar os resultados. Ao estruturar os dados dessa forma, é possível formar um retrato claro acerca dos efeitos do processo de transformação nas respetivas empresas em estudo.

4. Resultados

4.1. Análise Quantitativa

4.1.1. Análise da População-Alvo

No que à análise da população em estudo diz respeito, esta foi baseada em várias características demográficas e ocupacionais. O grupo de questões aplicadas detalha as estatísticas descritivas relativas à idade, antiguidade na empresa, dias de trabalho presencial, género e habilitações académicas dos inquiridos.

A idade dos inquiridos variou entre 22 e os 66 anos, com uma média de 39,51 anos. Tal sugere uma distribuição relativamente equilibrada da idade, com uma ligeira concentração na faixa dos 30 aos 40 anos, conforme é possível observar através do histograma abaixo apresentado. Relativamente à distribuição da idade, observa-se uma maior frequência de respondentes na faixa dos 35 aos 45 anos, com uma curva normal suavizada que acompanha a distribuição das idades.

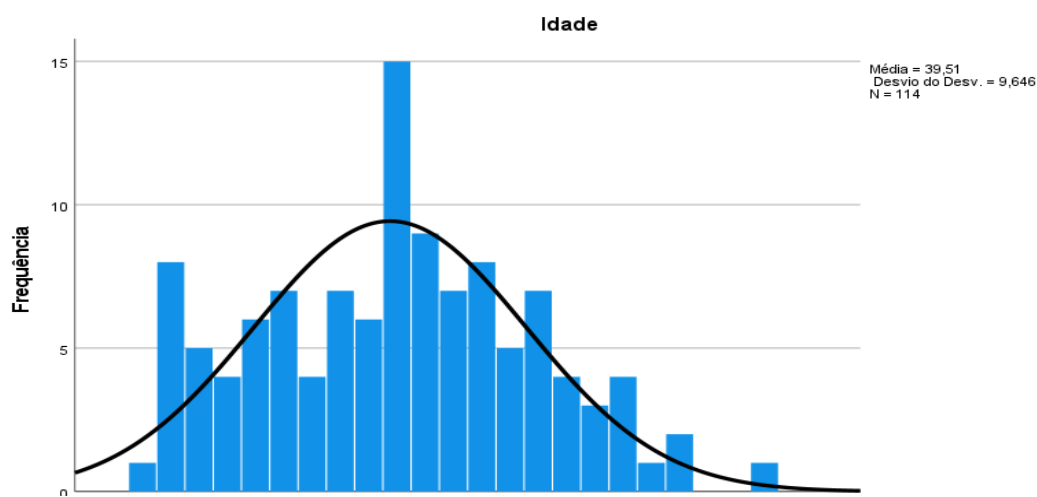


Figura 7: Histograma do Intervalo de Idades dos Inquiridos (Elaboração Própria)

Relativamente à antiguidade dos participantes, a mesma variou entre 0,25 e 32 anos, com uma média de 7,5044 anos e uma mediana de 5 anos.

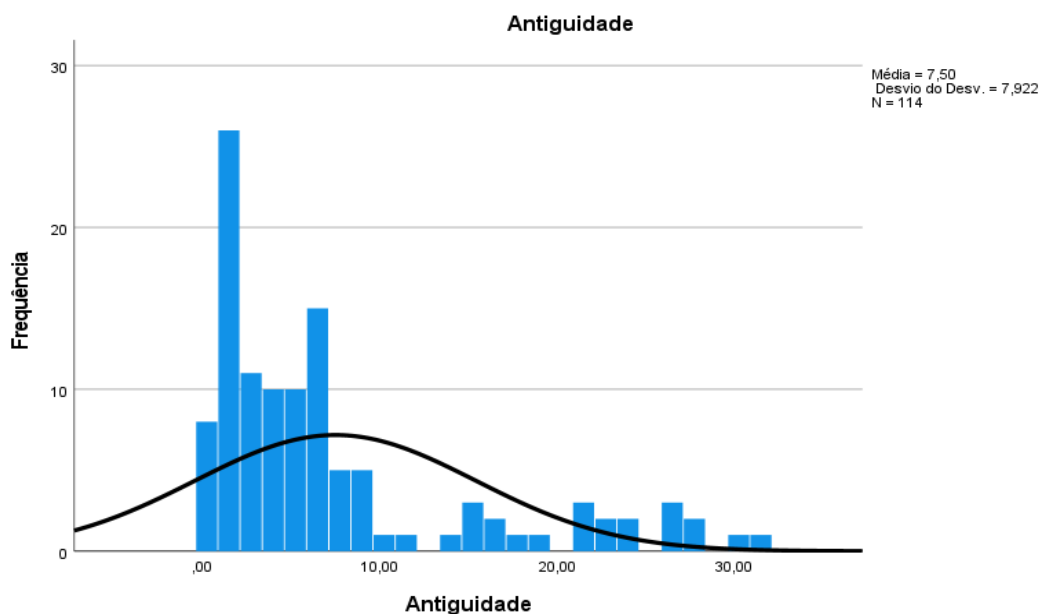


Figura 8: Histograma da Antiguidade dos Participantes (Elaboração Própria)

Face ao número de dias de trabalho presencial por semana, e tal como observável através do histograma abaixo apresentado, estes variaram entre 1 e 6 dias, com uma média de 4,17 dias e uma mediana de 4 dias, o que sugere que a maioria dos participantes trabalha presencialmente cerca de 4 dias por semana.

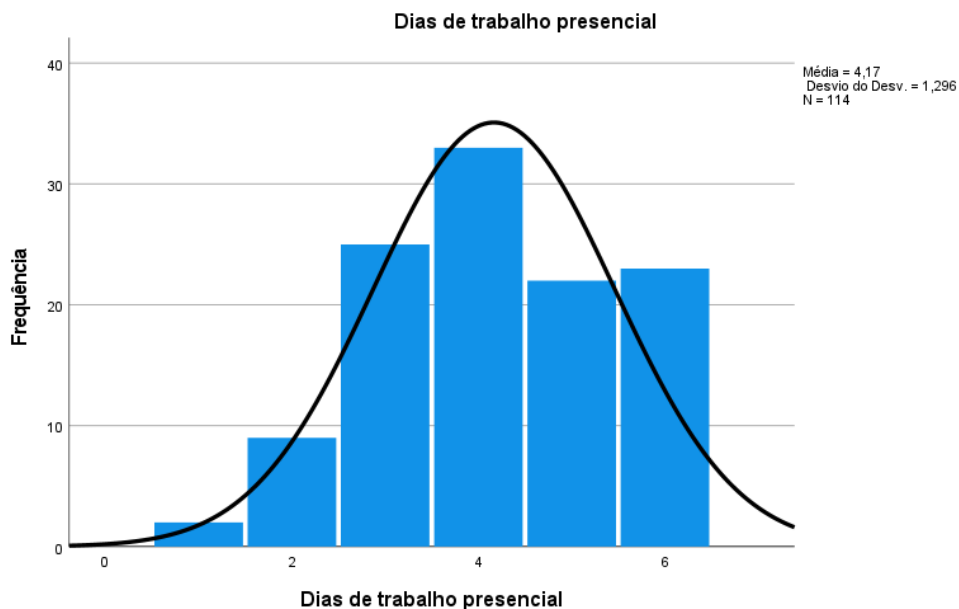


Figura 9: Histograma dos Dias de Trabalho Presencial (Elaboração Própria)

No âmbito da análise da distribuição por género, esta revelou uma predominância significativa no género feminino, representando aproximadamente 67,5% (77 respondentes), conforme ilustrado no gráfico de setores fornecido.

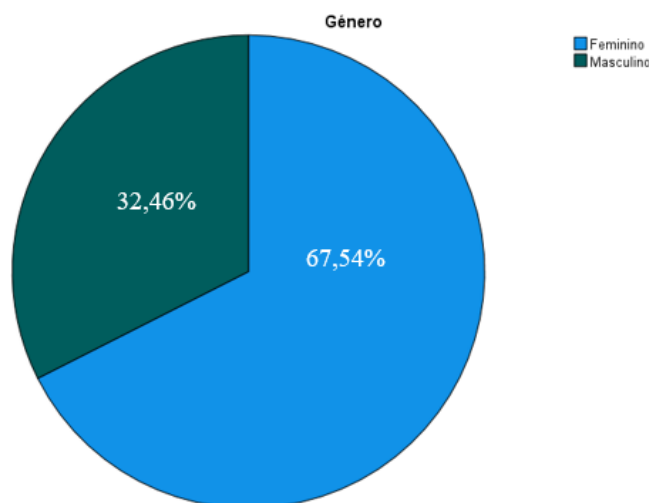


Figura 10: Distribuição por Género (Elaboração Própria)

Em termos de habilitações académicas, a média foi de 3,18 num máximo de 4, com a mediana situada em 3,00. Os participantes possuíam desde o ensino básico até ao mestrado, com os percentis 25, 50 e 75 situados em 3, 3 e 4, respetivamente. A distribuição das habilitações académicas revelou que 7,9% dos respondentes possuíam o ensino básico, 7,9% tinham o ensino superior, 43,0% possuíam uma licenciatura e 41,2% tinham um mestrado. O gráfico de setores correspondente ilustra estas proporções, destacando a predominância de respondentes com licenciatura e mestrado.

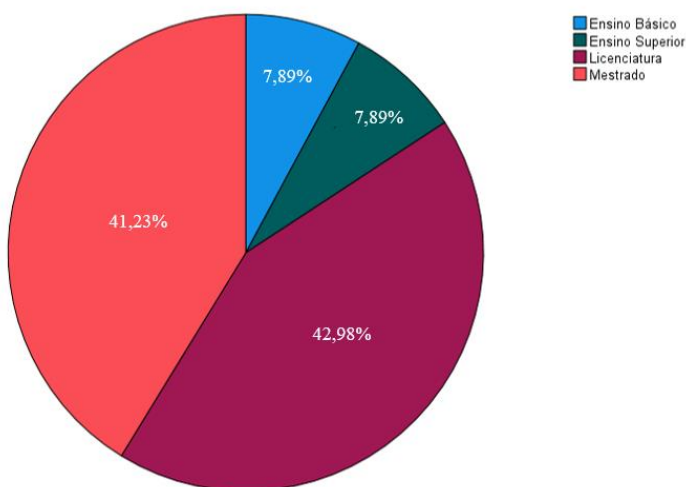


Figura 11: Habilitações Académicas dos Participantes (Elaboração Própria)

De uma forma geral, a análise demográfica da população em estudo fornece uma visão abrangente das características dos respondentes, permitindo uma melhor compreensão do contexto em que foram recolhidos os dados. A variedade nas idades, antiguidade na empresa, dias de trabalho presencial, género e habilitações académicas dos participantes refletem a diversidade da força de trabalho e oferece uma base sólida para a análise subsequente.

4.1.2. Análise Descritiva das Variáveis

A análise das respostas aos questionários revelou *insights* valiosos sobre a perceção dos colaboradores em relação às transformações realizadas no local de trabalho. Os dados foram analisados para diversas afirmações, e as estatísticas descritivas surgem a seguir apresentadas.

Tabela 1: Visão Global das Variáveis em Estudo (Elaboração Própria)

Indicador	Válido	Omisso	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	P25	P50	P75
Foco durante o trabalho	114	0	5,56	6,00	2	7	5,00	6,00	6,00
Trabalho em equipa	114	0	5,99	6,00	4	7	5,00	6,00	7,00
Socialização	114	0	6,22	6,00	4	7	6,00	6,00	7,00
Bem-estar físico	114	0	5,81	6,00	2	7	5,00	6,00	7,00
Bem-estar psicológico	114	0	5,78	6,00	3	7	5,00	6,00	7,00
Bem-estar geral no trabalho	114	0	5,54	6,00	2	7	5,00	6,00	6,00
Benefícios para os níveis hierárquicos inferiores	114	0	5,16	5,50	1	7	4,00	5,50	6,00
Benefícios para os níveis hierárquicos superiores	114	0	4,81	5,00	1	7	4,00	5,00	6,00
Envolvimento dos colaboradores	114	0	5,21	6,00	1	7	4,00	6,00	6,25
Impacto no desempenho	114	0	5,48	6,00	2	7	4,00	6,00	6,00
Reflexos na cultura da empresa	114	0	6,09	6,00	3	7	5,00	6,00	7,00
Alinhamento com valores e cultura desejados	114	0	6,00	6,00	3	7	5,00	6,00	7,00
Melhoria na comunicação intraorganizacional	114	0	5,76	6,00	2	7	5,00	6,00	7,00
Promoção da colaboração intraorganizacional	114	0	5,70	6,00	2	7	5,00	6,00	7,00
Sentimento de pertença e comunidade	114	0	5,64	6,00	1	7	5,00	6,00	7,00
Estímulo da criatividade	114	0	5,72	6,00	2	7	5,00	6,00	7,00
Interação com a tecnologia	114	0	5,61	6,00	1	7	5,00	6,00	6,25
Cultura de inovação	114	0	5,41	6,00	3	7	5,00	6,00	6,25

Através da informação apresentada na Tabela 1, comprova-se que as transformações implementadas tiveram um impacto notável nos níveis de foco durante o período de trabalho, ou seja, em média, os colaboradores relataram uma pontuação de 5,56, com uma mediana de 6,00, indicando uma melhoria significativa nessa área. A distribuição dos resultados revelou que a maioria dos colaboradores reconheceu um aumento no foco graças às mudanças promovidas.

Além disso, as transformações também foram bem-sucedidas na promoção do trabalho em equipa, com uma média de 5,99 e uma mediana de 6,00. A análise dos valores mostrou uma resposta positiva e consistente em relação à eficácia das mudanças na promoção da colaboração.

Da mesma forma, a variável socialização entre os colaboradores também foi amplamente beneficiada pelas transformações. Com uma média de 6,22, foi a questão com a pontuação mais

alta, o que implicou que a maioria dos respondentes percebeu uma melhoria significativa na facilidade de socialização entre os colegas.

Os benefícios físicos também foram percebidos pelos colaboradores, com uma média de 5,81 e uma mediana de 6,00. Tal sugere que a atualização física do espaço de trabalho teve um impacto positivo, contribuindo para o bem-estar físico dos ocupantes. Além disso, este processo também resultou num impacto positivo ao nível do bem-estar psicológico dos colaboradores, comprovável através de uma média de 5,78 e de uma mediana de 6,00. Com base nestes resultados, evidenciou-se que a maioria dos funcionários sentiu uma melhoria em seu bem-estar mental após as mudanças implementadas.

De uma forma geral, comprova-se que o nível de bem-estar no trabalho aumentou significativamente após as alterações implementadas, tal como evidenciado pela média de 5,54 e a mediana de 6,00. Estas alterações mostram ser benéficas tanto para os níveis hierárquicos inferiores, quanto para os superiores, com médias de 5,16 e 4,81, respetivamente. As pontuações médias para os níveis inferiores e superiores foram de 5,50 e 5,00, refletindo assim opiniões variadas sobre os benefícios hierárquicos envolvidos.

Adicionalmente, a empresa demonstrou uma atitude proativa em promover o envolvimento dos seus colaboradores ao longo do processo, o que foi observável através de uma média igual a 5,21 e uma mediana de 6,00. Estes dados revelam ainda que os colaboradores perceberam de forma positiva a sua inclusão neste processo.

Por fim, os colaboradores acreditam que o novo espaço de trabalho contribuiu para o aumento do bem-estar, o que, por sua vez, se refletirá num desempenho superior. A média de 5,48 e a mediana de 6,00 ressaltam a confiança generalizada na melhoria do desempenho devido ao novo ambiente proporcionado pelas entidades empregadoras.

No que diz respeito à criação de espaços de trabalho inovadores, esta teve reflexos positivos na cultura da empresa, com uma média de 6,09. As respostas variaram de 3 a 7, refletindo uma forte crença no impacto positivo da inovação na cultura organizacional. O espaço de trabalho transformado proporcionou ainda um sentimento de pertença e de comunidade na empresa, com uma média de 5,64, refletindo uma aceitação positiva das mudanças para o fortalecimento do sentimento de comunidade. Aliado a estes dados, a transformação também desperta e promove a criatividade entre os colaboradores, tal como visível através da média de 5,72 e mediana de 6,00. Quanto à interação com as tecnologias, foram também evidentes as melhorias significativas através da média de 5,61 e da mediana de 6,00, que indicam que as mesmas foram bem recebidas pelos colaboradores.

Em geral, os colaboradores concordam que a transformação do escritório promoveu uma cultura de inovação, com uma média de 5,41 e uma mediana de 6,00. Tendo as respostas variado entre 3 e 7, reflete-se uma forte percepção de inovação devido às mudanças.

Olhando para a satisfação com o novo escritório, esta apresentou uma média de 6,14 e uma mediana de 6,00, com respostas a variar entre 2 e 7. Em resultado destes resultados, é possível afirmar que a maioria dos colaboradores recomenda este processo a outras pessoas e empresas, enquanto ferramenta para a promoção do bem-estar, com uma média de 6,18.

As variáveis "Bem-Estar" e "Cultura Organizacional" apresentaram médias de 5,3254 e 5,7412, respetivamente, o que reflete uma percepção geral positiva sobre o impacto das transformações ao nível das duas variáveis anteriormente mencionadas.

4.1.3. Análise Estatística - Bem-estar

Para compreender melhor a satisfação dos colaboradores com o novo escritório, foram realizadas regressões lineares multivariadas. As variáveis dependentes analisadas foram "Estou satisfeito(a) com o meu novo escritório", "Recomendação", "Bem-Estar" e "Cultura Organizacional". Nesta secção, focar-nos-emos nas variáveis dependentes "Estou satisfeito(a) com o meu novo escritório", "Recomendação" e "Bem-Estar".

Os dados descritivos para a variável "Estou satisfeito(a) com o meu novo escritório" mostram uma média de 6,14, com um erro padrão de 0,953, baseada em 114 respostas válidas, como ilustrado na Tabela 2.

Tabela 2: Resumo das Correlações e Significância dos Dados Fornecidos (Elaboração Própria)

Variáveis	Estou satisfeito(a) com o meu novo escritório.	Idade	Antiguidade	Dias de trabalho presencial	Habilitações académicas
Estou satisfeito(a) com o meu novo escritório.	1,000	-0,238	-0,234	-0,003	0,244
Idade	-0,238	1,000	0,690	0,070	-0,325
Antiguidade	-0,234	0,690	1,000	-0,190	-0,331
Dias de trabalho presencial	-0,003	0,070	-0,190	1,000	0,000
Habilitações académicas	0,244	-0,325	-0,331	0,000	1,000
Significância 1 extremidade	Estou satisfeito(a) com o meu novo escritório.	Idade	Antiguidade	Dias de trabalho presencial	Habilitações académicas
Estou satisfeito(a) com o meu novo escritório.	--	0,006	0,006	0,488	0,005
Idade	0,006	--	0,000	0,230	0,000
Antiguidade	0,006	0,000	--	0,022	0,000
Dias de trabalho presencial	0,488	0,230	0,022	--	0,500
Habilitações académicas	0,005	0,000	0,000	0,500	--
N	Estou satisfeito(a) com o meu novo escritório.	Idade	Antiguidade	Dias de trabalho presencial	Habilitações académicas
Estou satisfeito(a) com o meu novo escritório.	113	113	113	113	113
Idade	113	113	113	113	113
Antiguidade	113	113	113	113	113
Dias de trabalho presencial	113	113	113	113	113
Habilitações académicas	113	113	113	113	113

Através da tabela apresentada torna-se possível concluir que correlações de *Pearson* entre as variáveis indicam a força e a direção das relações entre elas. A satisfação com o novo espaço de trabalho demonstra uma correlação negativa significativa com a idade ($r = -0,238$, $p = 0,006$) e com a antiguidade ($r = -0,234$, $p = 0,006$). Já no caso dos dias de trabalho presencial, a mesma não foi significativa ($r = -0,003$, $p = 0,488$). No entanto, é notória uma correlação positiva significativa entre a satisfação com o novo escritório e as habilitações académicas ($r = 0,244$, $p = 0,005$).

O modelo de regressão linear para a satisfação com o novo escritório inclui idade, antiguidade, dias de trabalho presencial e habilitações académicas como preditores. O coeficiente de determinação R quadrado igual a 0,093, indica que aproximadamente 9,3% da variabilidade na satisfação com o novo escritório pode ser explicada pelas variáveis preditoras incluídas no modelo. O valor de R quadrado ajustado foi 0,059, o que ajusta o R quadrado para o número de preditores no modelo. Relativamente ao valor de erro padrão da estimativa, este foi igual a 0,924, conforme descrito abaixo.

Tabela 3: Resumo do Modelo (Elaboração Própria)

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,305 ^a	,093	,059	,924
a. Preditores: (Constante), Habilitações académicas, Dias de trabalho presencial, Idade, Antiguidade				

A Tabela 4 ilustra a análise de variância (ANOVA) para o modelo de regressão. Esta mostrou que o mesmo é estatisticamente significativo. O valor F foi 2,759 com um nível de significância de 0,031, indicando que o modelo de regressão explica uma quantidade significativa da variabilidade na satisfação com o novo escritório.

Tabela 4: Análise de Variância ANOVA (Elaboração Própria)

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	9,433	4	2,358	2,759	,031 ^b
	Resíduo	92,302	108	,855		
	Total	101,735	112			
a. Variável Dependente: Estou satisfeito(a) com o meu novo escritório.						
b. Preditores: (Constante), Habilitações académicas, Dias de trabalho presencial, Idade, Antiguidade						

Quanto aos coeficientes não padronizados e padronizados para cada variável preditora no modelo, estes revelam que a constante foi 6,105, com um t-valor de 9,576 e um nível de significância de menos de 0,001. A idade teve um coeficiente de -0,011 ($t = -0,805$, $p = 0,422$), indicando uma relação negativa, mas não significativa, com a satisfação.

Tabela 5: Tabela dos Coeficientes para Cada Variável Preditora (Elaboração Própria)

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	6,105	,638		9,576	,000
	Idade	-,011	,013	-,107	-,805	,422
	Antiguidade	-,013	,016	-,105	-,773	,441
	Dias de trabalho presencial	-,011	,072	-,015	-,157	,875
	Habilitações acadêmicas	,187	,105	,175	1,779	,078
a. Variável Dependente: Estou satisfeito(a) com o meu novo escritório.						

Comparando a antiguidade, dias de trabalho presencial e habilitações acadêmicas com a satisfação com o novo escritório, não foi encontrada uma relação significativa entre a antiguidade ($-0,013$, $t = -0,773$, $p = 0,441$) e os dias de trabalho presencial ($-0,011$, $t = -0,157$, $p = 0,875$). No entanto, as habilitações acadêmicas apresentaram uma relação positiva marginalmente significativa ($0,187$, $t = 1,779$, $p = 0,078$) com a satisfação. É importante ressaltar que o modelo de regressão linear multivariada explicou apenas uma parte limitada da variabilidade na satisfação, indicando uma necessidade de pesquisas adicionais para obter uma compreensão mais completa dessas relações.

Tabela 6: Resumo das Correlações e Significância dos Dados Fornecidos (Elaboração Própria)

Variáveis	Recomendo o processo de transformação do espaço físico de trabalho a pessoas externas à empresa, como ferramenta para a promoção de bem-estar	Idade	Antiguidade	Dias de trabalho presencial	Habilitações acadêmicas
Recomendo o processo de transformação do espaço físico de trabalho a pessoas externas à empresa, como ferramenta para a promoção de bem-estar	1.000	-0.140	-0.248	0.202	0.227
Idade	-0.140	1.000	0.690	0.070	-0.325
Antiguidade	-0.248	0.690	1.000	-0.190	-0.331
Dias de trabalho presencial	0.202	0.070	-0.190	1.000	0.000
Habilitações acadêmicas	0.227	-0.325	-0.331	0.000	1.000
Significância 1 extremidade	Recomendo o processo de transformação do espaço físico de	Idade	Antiguidade		Habilitações acadêmicas

	trabalho a pessoas externas à empresa, como ferramenta para a promoção de bem-estar			Dias de trabalho presencial	
Recomendo o processo de transformação do espaço físico de trabalho a pessoas externas à empresa, como ferramenta para a promoção de bem-estar	--	0.070	0.004	0.016	0.008
Idade	0.070	--	0.000	0.230	0.000
Antiguidade	0.004	0.000	--	0.022	0.000
Dias de trabalho presencial	0.016	0.230	0.022	--	0.500
Habilitações acadêmicas	0.008	0.000	0.000	0.500	--
N	Recomendo o processo de transformação do espaço físico de trabalho a pessoas externas à empresa, como ferramenta para a promoção de bem-estar	Idade	Antiguidade	Dias de trabalho presencial	Habilitações acadêmicas
Recomendo o processo de transformação do espaço físico de trabalho a pessoas externas à empresa, como ferramenta para a promoção de bem-estar	113	113	113	113	113
Idade	113	113	113	113	113
Antiguidade	113	113	113	113	113
Dias de trabalho presencial	113	113	113	113	113
Habilitações acadêmicas	113	113	113	113	113

Ao analisar a variável dependente "Recomendo o processo de transformação do espaço físico de trabalho a pessoas externas à empresa, como ferramenta para a promoção de bem-estar", foram encontradas correlações significativas com algumas variáveis. A recomendação apresentou uma correlação negativa, mas não significativa, com a idade ($r = -0,140$, $p = 0,070$) e a antiguidade ($r = -0,248$, $p = 0,004$). Por outro lado, houve uma correlação positiva e significativa com os dias de trabalho presencial ($r = 0,202$, $p = 0,016$) e com as habilitações acadêmicas ($r = 0,227$, $p = 0,008$).

O modelo de regressão linear utilizado para a recomendação incluiu as mesmas variáveis preditoras. O coeficiente de determinação R quadrado foi de 0,114, o que significa que aproximadamente 11,4% da variabilidade na recomendação pode ser explicada pelas mesmas variáveis preditoras. Relativamente ao valor de R quadrado ajustado, este foi igual a 0,081 e o erro padrão da estimativa foi de 0,952. Estes resultados indicam que as variáveis em questão têm algum poder explicativo, mas ainda há uma proporção significativa de variabilidade não explicada pelo modelo.

Tabela 7: Resumo do Modelo (Elaboração Própria)

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,338 ^a	,114	,081	,952
a. Preditores: (Constante), Habilitações acadêmicas, Dias de trabalho presencial, Idade, Antiguidade				

No caso da análise de variância (ANOVA), esta mostrou que o modelo é estatisticamente significativo. O valor F foi 3,478 com um nível de significância de 0,010, indicando que o modelo de regressão explica uma quantidade significativa da variabilidade na recomendação.

Tabela 8: Teste ANOVA (Elaboração Própria)

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	12,605	4	3,151	3,478	,010 ^b
	Resíduo	97,855	108	,906		
	Total	110,460	112			
a. Variável Dependente: Recomento o processo de transformação do espaço físico de trabalho a pessoas externas à empresa, como ferramenta para a promoção de bem-estar.						
b. Preditores: (Constante), Habilitações acadêmicas, Dias de trabalho presencial, Idade, Antiguidade						

Os coeficientes de regressão revelam que a constante foi 5,061, com um t-valor de 7,710 e um nível de significância de menos de 0,001. A variável idade teve um coeficiente de 0,003 ($t = 0,227$, $p = 0,821$), indicando uma relação positiva não significativa com a recomendação. Já a variável antiguidade apresentou um coeficiente de -0,022 ($t = -1,330$, $p = 0,186$), mostrando uma relação negativa não significativa.

Os dias de trabalho presencial, tiveram um coeficiente de 0,128 ($t = 1,727$, $p = 0,087$), sugerindo uma relação positiva marginalmente significativa com a recomendação. O mesmo foi visível para a variável habilitações acadêmicas, que demonstrou um coeficiente de 0,199 ($t = 1,834$, $p = 0,069$).

Tabela 9: Coeficientes de Regressão (Elaboração Própria)

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,061	,656		7,710	,000
	Idade	,003	,014	,030	,227	,821
	Antiguidade	-,022	,017	-,178	-1,330	,186
	Dias de trabalho presencial	,128	,074	,166	1,727	,087
	Habilitações acadêmicas	,199	,108	,178	1,834	,069

a. Variável Dependente: Recomento o processo de transformação do espaço físico de trabalho a pessoas externas à empresa, como ferramenta para a promoção de bem-estar.

Estes resultados indicam que, embora existam correlações significativas entre a recomendação e as variáveis antiguidade, dias de trabalho presencial e habilitações académicas, o modelo global explica uma fração modesta da variabilidade na recomendação. A relação mais forte foi encontrada com as habilitações académicas e os dias de trabalho presencial, sugerindo que colaboradores com um grau académico mais elevado e mais dias de trabalho presencial, tendem a recomendar o processo de transformação.

Tabela 10: Estatística Descritiva das Variáveis (Elaboração Própria)

Estatística Descritiva			
	Média	Erro Desvio	N
Bem-Estar	5,3254	,73084	114
Idade	39,51	9,646	114
Antiguidade	7,5044	7,92219	114
Dias de trabalho presencial	4,17	1,296	114
Habilitações académicas	3,18	,885	114

Para a variável dependente "Bem-Estar", os dados descritivos mostram uma média de 5,3254. Os dias de trabalho presencial por semana tiveram uma média de 4,17 dias, com um erro padrão de 1,296 e a variável habilitações académicas teve uma média de 3,18, com um erro padrão de 0,885. As correlações de *Pearson* entre as variáveis mostram que o bem-estar tem uma correlação negativa com a idade ($r = -0,160$, $p = 0,045$) e com a antiguidade ($r = -0,114$, $p = 0,114$). Por outro lado, a correlação com os dias de trabalho presencial foi positiva, mas não significativa ($r = 0,037$, $p = 0,350$). Desta forma é possível concluir-se que existe uma correlação positiva significativa entre o bem-estar e as habilitações académicas ($r = 0,231$, $p = 0,007$).

Face ao modelo de regressão linear para o bem-estar, este inclui idade, antiguidade, dias de trabalho presencial e habilitações académicas como preditores. Neste caso o coeficiente de determinação R quadrado foi 0,065, indicando que aproximadamente 6,5% da variabilidade no bem-estar pode ser explicada pelas variáveis predictoras. O valor de R quadrado ajustado foi 0,031, e o erro padrão da estimativa foi 0,71947.

Tabela 11: Modelo de Regressão Linear (Elaboração Própria)

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,255 ^a	,065	,031	,71947
a. Preditores: (Constante), Habilitações académicas, Dias de trabalho presencial, Idade, Antiguidade				

Recorrendo à análise de variância (ANOVA) foi possível verificar que o modelo não é estatisticamente significativo. O valor F foi 1,900 com um nível de significância de 0,116, indicando que o modelo de regressão não explica uma quantidade significativa da variabilidade no bem-estar.

Tabela 12: Teste ANOVA (Elaboração Própria)

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	3,934	4	,983	1,900	,116 ^b
	Resíduo	56,422	109	,518		
	Total	60,356	113			
a. Variável Dependente: Bem-Estar						
b. Preditores: (Constante), Habilitações académicas, Dias de trabalho presencial, Idade, Antiguidade						

Os resultados da regressão revelam que a constante foi 5,022, com um t-valor de 10,145 e um nível de significância extremamente baixo, inferior a 0,001. Ao analisar a idade, observamos um coeficiente de -0,011 ($t = -1,040$, $p = 0,301$), indicando uma relação não significativa de leve negatividade com o bem-estar. No que diz respeito à antiguidade, encontramos um coeficiente de 0,006 ($t = 0,451$, $p = 0,653$), o que mostra uma relação positiva, mas não significativa.

De igual forma, os dias de trabalho presencial têm um coeficiente de 0,034 ($t = 0,604$, $p = 0,547$), o que indica a inexistência de uma relação significativa com o bem-estar. Já em relação às habilitações académicas, o coeficiente é de 0,170 ($t = 2,078$, $p = 0,040$), sugerindo uma relação positiva e significativa com o bem-estar.

Tabela 13: Coeficientes de Regressão (Elaboração Própria)

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,022	,495		10,145	,000
	Idade	-,011	,010	-,140	-1,040	,301
	Antiguidade	,006	,013	,062	,451	,653
	Dias de trabalho presencial	,034	,056	,060	,604	,547
	Habilitações académicas	,170	,082	,206	2,078	,040

a. Variável Dependente: Bem-Estar

Em resumo, estes resultados demonstram que as habilitações académicas têm uma relação positiva e significativa com o bem-estar. No entanto, o modelo geral explica apenas uma pequena parte da variabilidade no bem-estar, indicando que outros fatores podem influenciar nesse espectro. Por outro lado, a idade, a antiguidade e os dias de trabalho presencial não apresentam relações significativas com o bem-estar dos colaboradores.

4.1.4. Análise Estatística - Cultura Organizacional

No âmbito da secção da Cultura Organizacional e de forma a melhor compreender a satisfação dos colaboradores com o novo escritório, foram realizadas regressões lineares multivariadas. As variáveis dependentes analisadas foram "Estou satisfeito(a) com o meu novo escritório", "Recomendação", "Bem-Estar" e "Cultura Organizacional".

Tabela 14: Coeficientes de Regressão (Elaboração Própria)

Variáveis	Cultura Organizacional	Idade	Antiguidade	Dias de trabalho presencial	Habilitações académicas
Cultura Organizacional	1.000	-0.170	-0.122	0.099	0.218
Idade	-0.170	1.000	0.689	0.077	-0.326
Antiguidade	-0.122	0.689	1.000	-0.189	-0.331
Dias de trabalho presencial	0.099	0.077	-0.189	1.000	-0.003
Habilitações académicas	0.218	-0.326	-0.331	-0.003	1.000
Significância 1 extremidade	Cultura Organizacional	Idade	Antiguidade	Dias de trabalho presencial	Habilitações académicas
Cultura Organizacional	--	0.036	0.098	0.146	0.010
Idade	0.036	--	0.000	0.209	0.000
Antiguidade	0.098	0.000	--	0.022	0.000

Dias de trabalho presencial	0.146	0.209	0.022	--	0.489
Habilitações acadêmicas	0.010	0.000	0.000	0.489	--
N	Cultura Organizacional	Idade	Antiguidade	Dias de trabalho presencial	Habilitações acadêmicas
Cultura Organizacional	114	114	114	114	114
Idade	114	114	114	114	114
Antiguidade	114	114	114	114	114
Dias de trabalho presencial	114	114	114	114	114
Habilitações acadêmicas	114	114	114	114	114

Para a variável dependente "Cultura Organizacional", os dados descritivos mostram uma média de 5,7412, com um erro padrão de 0,88650, baseada em 114 respostas válidas. A idade dos respondentes teve uma média de 39,51 anos, com um erro padrão de 9,646. A antiguidade média na empresa foi de 7,5044 anos, com um erro padrão de 7,92219. Os dias de trabalho presencial por semana tiveram uma média de 4,17 dias, com um erro padrão de 1,296. As habilitações acadêmicas dos respondentes tiveram uma média de 3,18, com um erro padrão de 0,885.

Ao analisar as correlações de *Pearson* entre as variáveis, observamos que a cultura organizacional apresenta uma correlação negativa com a idade ($r = -0,170$, $p = 0,036$) e a antiguidade ($r = -0,122$, $p = 0,098$). Por outro lado, em relação aos dias de trabalho presencial foi observada uma correlação positiva, mas não significativa ($r = 0,099$, $p = 0,146$). Foi ainda identificada uma correlação positiva significativa entre a cultura organizacional e as habilitações acadêmicas ($r = 0,218$, $p = 0,010$).

Já o modelo de regressão linear para a cultura organizacional inclui as variáveis idades, antiguidade, dias de trabalho presencial e habilitações acadêmicas como preditores. O coeficiente de determinação R quadrado informa que cerca de 7,4% da variabilidade na cultura organizacional pode ser explicada pelas variáveis preditoras. No que concerne ao valor de R quadrado ajustado, o mesmo foi de 0,040, com um erro padrão da estimativa igual a 0,86874. Esta informação indica que o modelo é limitado e existem outros fatores a serem considerados na compreensão e explicação da cultura organizacional.

Tabela 15: Resumo do Modelo (Elaboração Própria)

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,271 ^a	,074	,040	,86874
a. Preditores: (Constante), Habilitações acadêmicas, Dias de trabalho presencial, Idade, Antiguidade				

Através do recurso à análise de variância (ANOVA) comprovou-se que o modelo não é estatisticamente significativo. O valor F foi 2,167 com um nível de significância de 0,078, indicando que o modelo de regressão não explica uma quantidade significativa da variabilidade na cultura organizacional.

Tabela 16: Teste ANOVA (Elaboração Própria)

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	6,541	4	1,635	2,167	,078 ^b
	Resíduo	82,263	109	,755		
	Total	88,804	113			
a. Variável Dependente: Cultura Organizacional						
b. Preditores: (Constante), Habilitações académicas, Dias de trabalho presencial, Idade, Antiguidade						

Tabela 17: Coeficiente de Regressão (Elaboração Própria)

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	5,344	,598		8,941	,000
	Idade	-,016	,012	-,179	-1,333	,185
	Antiguidade	,010	,015	,088	,644	,521
	Dias de trabalho presencial	,089	,067	,130	1,327	,187
	Habilitações académicas	,189	,099	,189	1,914	,058
a. Variável Dependente: Cultura Organizacional						

Os coeficientes de regressão revelam que a constante foi 5,344, com um t-valor de 8,941 e um nível de significância de menos de 0,001. Relativamente à variável idade, esta apresentou um coeficiente de -0,016, indicando uma relação negativa não significativa com a cultura organizacional. O oposto é possível observar face à variável antiguidade, com um coeficiente de 0,010 ($t = 0,644$, $p = 0,521$), mostrando uma relação positiva não significativa.

Olhando para os dias de trabalho presencial, estes não apresentaram relação significativa com a cultura organizacional (coeficiente: 0,089). Por outro lado, as habilitações académicas mostraram uma relação positiva marginalmente significativa (coeficiente: 0,189, $t = 1,914$, $p = 0,058$). Contudo, o modelo geral explicou apenas uma pequena parte da variabilidade na cultura

organizacional, e as variáveis idade, antiguidade e dias de trabalho presencial não tiveram relações significativas com a mesma.

Em resumo, os resultados indicam que as habilitações académicas estão mais consistentemente relacionadas com as variáveis dependentes, embora essas relações sejam moderadas. As outras variáveis analisadas não demonstraram relações significativas com a satisfação, recomendação, bem-estar e cultura organizacional.

4.1.5. Análise Estatística – Satisfação

De forma a melhor compreender a satisfação dos colaboradores com o novo escritório, foram também realizadas regressões lineares multivariadas. As variáveis dependentes analisadas foram "Estou satisfeito(a) com o meu novo escritório", "Recomendação", "Bem-Estar" e "Cultura Organizacional". Nesta secção, focar-nos-emos na variável dependente "Estou satisfeito(a) com o meu novo escritório".

Os dados descritivos para as variáveis em análise são apresentados abaixo. A média de satisfação com o novo escritório foi de 6,14, com um erro padrão de 0,953, baseada em 113 respostas válidas. A idade dos respondentes teve uma média de 39,46 anos, com um erro padrão de 9,675. A antiguidade média na empresa foi de 7,5088 anos, com um erro padrão de 7,95733. Os dias de trabalho presencial por semana tiveram uma média de 4,15 dias, com um erro padrão de 1,290. As habilitações académicas dos respondentes tiveram uma média de 3,18, com um erro padrão de 0,889.

Tabela 18: Estatística Descritiva para as Variáveis em Análise (Elaboração Própria)

Estatística Descritiva			
	Média	Erro Desvio	N
Estou satisfeito(a) com o meu novo escritório.	6,14	,953	113
Idade	39,46	9,675	113
Antiguidade	7,5088	7,95733	113
Dias de trabalho presencial	4,15	1,290	113
Habilitações académicas	3,18	,889	113

As correlações de Pearson entre as variáveis indicam a força e a direção das relações entre elas. A satisfação com o novo escritório tem uma correlação negativa significativa com a idade ($r = -0,238$, $p = 0,006$) e com a antiguidade ($r = -0,234$, $p = 0,006$). A correlação com os dias de trabalho presencial não foi significativa ($r = -0,003$, $p = 0,488$). Há uma correlação positiva

significativa entre a satisfação com o novo escritório e as habilitações académicas ($r = 0,244$, $p = 0,005$).

Tabela 19: *Resumo das Correlações e Significância das Variáveis em Estudo (Elaboração Própria)*

Correlações	Estou satisfeito(a) com o meu novo escritório.	Idade	Antiguidade	Dias de trabalho presencial	Habilitações académicas
Estou satisfeito(a) com o meu novo escritório.	1,000	- 0,238	-0,234	-0,003	0,244
Idade	-0,238	1,000	0,690	0,070	-0,325
Antiguidade	-0,234	0,690	1,000	-0,190	-0,331
Dias de trabalho presencial	-0,003	0,070	-0,190	1,000	0,000
Habilitações académicas	0,244	- 0,325	-0,331	0,000	1,000
Sig. (1 extremidade)	-	0,006	0,006	0,488	0,005
N	113	113	113	113	113

O modelo de regressão linear para a satisfação com o novo escritório inclui idade, antiguidade, dias de trabalho presencial e habilitações académicas como preditores. O coeficiente de determinação R quadrado foi 0,093, indicando que aproximadamente 9,3% da variabilidade na satisfação com o novo escritório pode ser explicada pelas variáveis predictoras incluídas no modelo. O valor de R quadrado ajustado foi 0,059, o que ajusta o R quadrado para o número de preditores no modelo. O erro padrão da estimativa foi 0,924.

Tabela 20: *Resumo do Modelo (Elaboração Própria)*

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,305 ^a	,093	,059	,924
a. Preditores: (Constante), Habilitações académicas, Dias de trabalho presencial, Idade, Antiguidade				

A análise de variância (ANOVA) para o modelo de regressão mostrou que o modelo é estatisticamente significativo. O valor F foi 2,759 com um nível de significância de 0,031, indicando que o modelo de regressão explica uma quantidade significativa da variabilidade na satisfação com o novo escritório.

Os coeficientes não padronizados e padronizados para cada variável preditora no modelo revelam que a constante (intercepto) foi 6,105, com um t-valor de 9,576 e um nível de significância de menos de 0,001. A idade teve um coeficiente de -0,011 ($t = -0,805$, $p = 0,422$), indicando uma relação negativa, mas não significativa, com a satisfação. A antiguidade teve um coeficiente de -0,013 ($t = -0,773$, $p = 0,441$), também mostrando uma relação negativa não significativa. Os dias de trabalho presencial tiveram um coeficiente de -0,011 ($t = -0,157$, $p = 0,875$), sem uma relação significativa com a satisfação. As habilitações académicas tiveram um

coeficiente de 0,187 ($t = 1,779$, $p = 0,078$), sugerindo uma relação positiva, embora marginalmente significativa, com a satisfação.

Os resultados da regressão linear multivariada indicam que, embora existam correlações significativas entre a satisfação com o novo escritório e as variáveis idade, antiguidade e habilitações acadêmicas, o modelo global explica uma parte da variabilidade na satisfação. As habilitações acadêmicas demonstram uma relação mais forte, o que sugere que os colaboradores com níveis mais altos de habilitações, tendem a estar mais satisfeitos com o novo escritório, em linha com as conclusões da literatura revista sobre esta temática. No entanto, é de notar que a significância marginal registada indica a necessidade de investigação adicional para confirmar esta relação.

4.2. Análise Qualitativa

Este subcapítulo apresenta os resultados das entrevistas realizadas aos diretores de recursos humanos das três empresas envolvidas no estudo. A análise centra-se na interpretação das subcategorias identificadas, organizadas em torno das três temáticas principais: Transformação dos Espaços de Trabalho, Bem-Estar e Cultura Organizacional. Estas categorias e subcategorias foram definidas com base na revisão da literatura, e refinadas através das informações recolhidas ao longo das entrevistas, garantindo assim uma estrutura analítica robusta.

O principal objetivo é avaliar a frequência com que as subcategorias foram mencionadas pelos entrevistados, permitindo uma compreensão mais detalhada dos efeitos concretos que o processo de transformação dos espaços tem sobre o bem-estar dos colaboradores e a cultura organizacional. Esta abordagem metodológica permite, não só validar os conceitos teóricos previamente identificados, mas também recolher *insights* específicos e detalhados do contexto estudado, enriquecendo assim a análise e as conclusões do estudo.

A avaliação da recorrência e o contexto em que as subcategorias foram citadas, permite identificar que áreas demonstraram maior impacto, bem como as principais preocupações ou benefícios percebidos.

A tabela abaixo apresenta os resultados do processo de codificação (realizado com o apoio do software MAXQDA), organizando-os nas categorias que estão associadas às grandes temáticas do estudo e nas subcategorias (Adaptação ao Contexto Pandemia, Envolvimento dos Colaboradores, Promoção do Bem-Estar, Bem-Estar Físico, Bem-Estar Psicológico, Experiência do Colaborador, Aumento do Entusiasmo e *Engagement*, Aumento da Produtividade, Atração e Retenção do Talento, Adaptação aos Novos Métodos de Trabalho, Inovação e Criatividade, Flexibilidade no Trabalho, Identificado com a Marca e Valores,

Promoção do Cross-Selling e Promoção da Colaboração) e, finalmente, um exemplo de citação de um dos entrevistados.

A) Transformação dos Espaços de Trabalho

Na categoria de “Transformação dos Espaços de Trabalho”, a subcategoria “Adaptação ao Contexto Pandemia” foi mencionada 26 vezes, o que indica que a pandemia forçou as empresas a adaptarem as suas práticas de trabalho, resultando na implementação de novas formas de operar. Um dos entrevistados ressaltou a relevância dessa adaptação, afirmando: “A pandemia neste contexto ajudou, porque introduziu obrigatoriamente outras formas de trabalhar”.

Complementando esta perspectiva, a subcategoria “Envolvimento dos Colaboradores” registou 17 menções. Este dado evidencia o comprometimento das empresas em levantar e compreender as reais necessidades dos seus colaboradores, e a partir daí, promover uma transformação que consiga dar resposta e assim, motivá-los a estar mais presentes fisicamente. Como destacou um entrevistado: “Houve essa preocupação de perceber as dificuldades e as ambições das pessoas e incorporamos muitas dessas pessoas nos nossos planos.” Essa abordagem demonstra que a transformação dos espaços de trabalho não se limita apenas a mudanças físicas, mas também envolve um esforço consciente para criar um ambiente mais inclusivo e atento às necessidades dos ocupantes.

Adicionalmente, a subcategoria “Promoção do Bem-Estar” foi citada 11 vezes, realçando a relevância de estabelecer um ambiente que não apenas atraia, mas também retenha talentos, algo fundamental para que os colaboradores percebam que as condições de trabalho são adequadas e satisfatórias. Um dos entrevistados destacou: “... criar estas condições de forma que as pessoas que cá estavam... vissem aqui condições suficientes para dizer que gostavam de trabalhar neste sítio.”

B) Bem-Estar

Na categoria de “Bem-Estar”, a subcategoria “Bem-Estar Físico” foi mencionada 15 vezes, com foco em medidas práticas, como a implementação de uma linha de apoio ergonómico, garantindo um ambiente de trabalho seguro e confortável. Já a subcategoria “Bem-Estar Psicológico” foi citada 7 vezes, destacando a importância das interações sociais e do conforto emocional no ambiente de trabalho, reconhecendo que esses fatores são essenciais para o bem-estar psicológico dos colaboradores.

Quanto à “Experiência do Colaborador”, esta foi mencionada 25 vezes, evidenciando que o escritório é percebido não apenas como um espaço de trabalho, mas como um verdadeiro

centro de serviços que oferece diversos benefícios e, assim, contribui significativamente para a satisfação dos colaboradores. Tal é comprovado através do mencionado por um dos entrevistados: “Passámos a olhar para o escritório, não apenas como um local de trabalho, mas como um centro de serviços.”

Em contraste, a subcategoria “Aumento do Entusiasmo” e “Engagement” registou apenas 2 menções, o que, apesar da sua menor frequência, sugere que o entusiasmo dos colaboradores está em ascensão, indicando que as mudanças implementadas têm promovido um impacto positivo na motivação e no envolvimento das equipas. Por outro lado, a subcategoria “Aumento da Produtividade” foi citada 8 vezes, com os entrevistados a realçarem que, em muitos dos casos, a produtividade mantém-se ou regista melhorias, o que reflete a eficácia das transformações realizadas.

A semelhança do mencionado anteriormente, a subcategoria “Atração e Retenção do Talento” também foi mencionada apenas 2 vezes, evidenciando a importância das mudanças para a competitividade da empresa, especialmente em relação à capacidade de atrair e reter talentos. Assim, é possível retirar e realçar que as transformações nos espaços de trabalho e na cultura organizacional não impactam apenas a experiência do colaborador, mas também promovem um ambiente propício ao *engagement*, à produtividade e à retenção de talentos.

C) Cultura Organizacional

Na categoria de “Cultura Organizacional”, a subcategoria “Adaptação aos Novos Métodos de Trabalho” destacou-se com 30 referências, realçando que as empresas envolvidas têm procurado ajustar-se aos novos modelos de trabalho, como é o caso do trabalho híbrido. Tal adaptação é amplamente percebida como uma mudança positiva e necessária para o ambiente de trabalho contemporâneo, aspeto defendido por um dos entrevistados, ao afirmar que: “Este conceito híbrido de ficar uns dias em casa... ajudou a encaixar esta mudança,” ressaltando a aceitação das novas dinâmicas laborais.

Outra subcategoria, “Inovação e Criatividade”, registou 6 referências, indicando que as mudanças atuais estão a servir de estímulo para a inovação, especialmente em áreas criativas, como o marketing. Este impulso à inovação sugere que as empresas estão a investir em práticas que favorecem a criatividade, o que é crucial num mercado em constante evolução.

A “Flexibilidade no Trabalho” foi mencionada 21 referências, tendo um grande foco na importância que as empresas atribuem à possibilidade de os colaboradores trabalharem em condições ideais, seja em casa ou no escritório. Esta flexibilidade é vista como um elemento

essencial para a satisfação e produtividade dos colaboradores, permitindo uma melhor conciliação entre vida profissional e pessoal.

Além disso, a subcategoria “Identificação com a Marca e Valores” foi referenciada 10 vezes. Os entrevistados enfatizaram que o espaço de trabalho deve ser considerado uma extensão da marca e dos valores da empresa, ajudando a criar uma identidade coesa, nutrindo a ideia de que empresas estão cada vez mais preocupadas em alinhar o ambiente físico com a cultura organizacional e a imagem corporativa.

A subcategoria “Promoção do Cross-Selling” foi mencionada 5 vezes, que destaca a importância de fomentar a colaboração entre diferentes áreas de negócio. Embora esta subcategoria tenha recebido menos atenção, revela uma preocupação em incentivar a interconexão entre equipas para maximizar o desempenho organizacional.

Por último, a subcategoria “Promoção da Colaboração” foi citada 24 vezes, onde grande parte dos entrevistados expressaram a intenção de promover uma cultura que favoreça a colaboração entre as equipas. Este facto vem realçar que as empresas em estudo reconhecem que a colaboração e o fomento de um ambiente de trabalho colaborativo é fundamental para o sucesso a longo prazo e uma prioridade para as empresas.

Em suma, a análise da “Cultura Organizacional” revela que as empresas estão a procurar, cada vez mais, adaptar-se a novos métodos de trabalho, valorizando aspetos como a flexibilidade, a inovação e a colaboração. Estas transformações são vistas como essenciais para criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo, alinhado com os valores da marca e as necessidades dos colaboradores.

Como é possível verificar através dos resultados da análise, estes indicam que as empresas estão a caminhar para um modelo de trabalho mais flexível e colaborativo, com um forte foco no bem-estar e na experiência do colaborador. As transformações promovidas em resposta ao contexto da pandemia têm contribuído para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, refletindo-se positivamente na cultura organizacional. A valorização do envolvimento dos colaboradores, a promoção do bem-estar e a adaptação a novos métodos de trabalho são aspetos fundamentais para garantir a competitividade e a sustentabilidade das organizações no futuro.

Tabela 21: Análise Resultados MAXQDA (Elaboração própria)

Categoria	Sub-Categoria	Frequência	Citação
Transformação dos Espaços de Trabalho	Adaptação ao Contexto Pandemia	26	“A pandemia neste contexto ajudou, porque introduziu obrigatoriamente outras formas de trabalhar.”
	Envolvimento dos Colaboradores	17	“Mas obviamente que houve essa preocupação de perceber as dificuldades e as ambições das pessoas e incorporamos muitas dessas pessoas nos nossos planos.”; “Acho que outra componente bastante importante, é a auscultação.”
	Promoção do Bem-Estar	11	“...criar estas condições de forma que as pessoas que cá estavam, que eram chave, e outras que viessem, vissem aqui condições suficientes para dizer que gostavam de trabalhar neste sítio.”
Bem-Estar	Bem-Estar Físico	15	“Nós criámos e implementámos uma linha de apoio ergonómico, definimos com o apoio de técnicos superiores de segurança, aquilo que consideramos essencial para as pessoas poderem trabalhar com o mínimo de condições.”
	Bem-Estar Psicológico	7	“O deslocar fisicamente, ter de estar num outro contexto, e ao mesmo tempo, sair da bolha, acaba por proporcionar outra coisa que são as conversas oficiosas. Estas que são muitas das vezes, desbloqueadoras de problemas.”; “...o conforto que a pessoa sente dentro da empresa, não só a nível físico, como emocional...”
	Experiência do Colaborador	25	“Porque claramente passámos a olhar para o escritório, não apenas como um local de trabalho, mas como um centro de serviços onde as pessoas precisam de vir não apenas para trabalhar, mas também por um conjunto de benefícios e por um conjunto de aspetos que vamos cada vez mais pensando e proporcionando, no sentido de adequar a experiência que queremos proporcionar internamente.”
	Aumento do Entusiasmo e Engagement	2	“A cara das pessoas, as expressões e ainda hoje, a forma como as pessoas dentro da empresa veem e sentem, revela bastante entusiasmo.”
	Aumento da Produtividade	8	“As equipas, na verdade, mantiveram um nível de produtividade e, nalguns casos, até melhoraram.”
	Atração e Retenção do Talento	2	“...até uma altura em que efetivamente parámos para pensar para além do óbvio, a questão da competitividade, atração, retenção e por aí a fora.”
Cultura Organizacional	Adaptação aos Novos Métodos de Trabalho	30	“Este conceito híbrido de ficar uns dias em casa, de vir outros e de quando estamos não nos podemos sentar na nossa secretária porque está bloqueada, já ajudou a encaixar esta mudança.”
	Inovação e Criatividade	6	“...este processo puxa muito pelas áreas mais ligadas à inovação e criatividade, como é o caso do marketing, que precisa desta efusividade.”
	Flexibilidade no Trabalho	21	“Estamos a promover flexibilidade, e como tal, tem de ser tudo portátil por forma a tantas pessoas poderem trabalhar com condições ideais quando estão no escritório, e quando estão em casa.”
	Identificado com a Marca e Valores	10	“O espaço é visto cada vez mais, ou tem de ser visto cada vez mais como um mecanismo para veicular um conjunto de valores, uma imagem e deve ser visto como uma fonte de identificação com a marca e com os valores que a empresa quer promover.”
	Promoção do Cross-Selling	5	“Esta medida foi crucial em conjugação com outras, para se promover ainda mais o cross-selling entre as áreas de negócio.”
	Promoção da Colaboração	24	“E se claramente há coisa que temos hoje perfeitamente definido, é que queremos ter um ambiente de trabalho totalmente colaborativo.”

5. Discussão

5.1. Análise Quantitativa

Após a apresentação dos resultados, este subcapítulo segue a análise e discussão dos mesmos, como forma de avaliar se as evidências recolhidas se encontram em conformidade com o defendido pela revisão de literatura. Como tal, torna-se necessário analisar toda a informação extraída a partir dos questionários aplicados, para compreender os efeitos deste processo de transformação ao nível do bem-estar e cultura organizacional.

Na análise dos resultados obtidos a partir das regressões lineares multivariadas e dos testes realizados, foi possível observar que as habilitações académicas se destacaram como a variável mais consistentemente relacionada com as variáveis dependentes de bem-estar e cultura organizacional, ainda que a força destas relações seja moderada. Outras variáveis como a idade, antiguidade e dias de trabalho presencial, não mostraram relações significativamente consistentes com as variáveis dependentes. Além disso, constatarem-se diferenças de género, sendo que as mulheres demonstraram maior propensão para recomendar este processo de transformação, em comparação com os homens.

Os resultados apresentados indicaram uma correlação positiva significativa entre as habilitações académicas e a satisfação com o novo espaço de trabalho, com um coeficiente de regressão sugerindo uma relação positiva, marginalmente significativa. Esta conclusão está em linha com a teoria de Herzberg et al. (2011), que afirma que fatores como a natureza do trabalho são cruciais para a satisfação dos trabalhadores, especialmente aqueles com maior nível de habilitações académicas. Vroom (1964), na sua Teoria das Expectativas, argumenta que os colaboradores que demonstram esta característica tendem a formar expectativas mais precisas e detalhadas sobre o seu ambiente laboral. Consequentemente, quando estas expectativas são correspondidas, há uma maior probabilidade de se observar um aumento na satisfação destes profissionais.

Além disso, estudos contemporâneos, como os de Judge et al. (2001), sugerem que trabalhadores com maior grau de habilitações literárias tendem a ter uma autoavaliação mais positiva, o que pode refletir na maior satisfação com condições que correspondam às suas expectativas. Este ponto é corroborado pela pesquisa de Ng e Feldman (2010), que indica que o capital humano, medido pelas qualificações educacionais, está positivamente associado à satisfação no trabalho.

A análise revelou correlações negativas significativas entre a satisfação com o novo escritório e as variáveis idade e antiguidade, embora os coeficientes de regressão não tenham sido significativos. A literatura sobre mudanças organizacionais sugere que trabalhadores

sêniores e com maior antiguidade nas empresas, podem apresentar maior resistência a mudanças no ambiente de trabalho, conforme discutido por Osterman (2000). O mesmo quer dizer que os colaboradores com maior apego às práticas e condições estabelecidas, tornam-se menos receptivos a mudanças que podem desafiar o *status quo*.

Kanfer e Ackerman (2004) analisam o impacto do envelhecimento na adaptação ao ambiente laboral, salientando que a resistência à mudança tende a intensificar-se com o avançar da idade, devido a uma crescente necessidade de estabilidade e previsibilidade. Estas observações contribuem para elucidar a razão pela qual a satisfação com um novo espaço de trabalho pode diminuir à medida que a idade e o tempo de serviço dos colaboradores aumentam. Os resultados mostraram ainda que os dias de trabalho presencial não tiveram uma correlação significativa com a satisfação no novo escritório. Esta evidência pode refletir as mudanças nas dinâmicas de trabalho pós-pandemia, onde os trabalhos híbridos e remotos se tornaram mais comuns. De acordo com Bloom et al. (2015), a flexibilidade no local de trabalho é frequentemente mais valorizada do que a simples presença física, sugerindo que a qualidade do espaço de trabalho e as políticas de suporte são mais relevantes para a satisfação dos colaboradores do que a quantidade de dias passados no escritório.

Wheatley (2017) também sugere que, num contexto de trabalho flexível, a satisfação dos colaboradores pode depender mais das condições e facilidades proporcionadas pelo empregador do que da própria frequência ao escritório. Esta conclusão é consistente com a ausência de correlação significativa entre os dias de trabalho presencial e a satisfação.

Os resultados indicam que as habilitações académicas e os dias de trabalho presencial têm correlações positivas significativas com a recomendação do processo de transformação do espaço físico de trabalho. Reichheld (2003), ao discutir o conceito de *Net Promoter Score*, sugere que colaboradores com níveis educacionais mais elevados, são mais propensos a recomendar práticas e processos que consideram benéficos, pois são mais conscientes dos impactos positivos no ambiente de trabalho e na sua produtividade.

Putnam (2000), ao longo dos seus estudos sobre capital social, argumenta que a frequência da presença no local de trabalho pode fortalecer relações sociais e vínculos profissionais, o que pode levar a uma maior propensão para recomendar mudanças que favoreçam o bem-estar organizacional. Estes factos são consistentes com as correlações positivas observadas entre as habilitações académicas, dias de trabalho presencial e a recomendação.

A antiguidade e a idade apresentaram correlações negativas com a recomendação, embora as relações não tenham sido significativas no modelo de regressão. Segundo o olhar da literatura sobre resistência à mudança, como discutida por Dent e Goldberg (1999), sugere que

colaboradores mais sêniores podem ser menos propensos a recomendar mudanças organizacionais, particularmente aquelas que alteram significativamente o ambiente de trabalho, devido à sua preferência por estabilidade e previsibilidade.

A análise revelou que as mulheres tendem a recomendar mais o processo de transformação do que os homens. Este resultado pode ser compreendido à luz das teorias de gênero que indicam que as mulheres geralmente adotam uma abordagem mais colaborativa e orientada para o bem-estar em ambientes de trabalho. Eagly e Karau (2002), através da Teoria do *Role Congruity*, também sugerem que as mulheres são mais propensas a apoiar iniciativas que promovam o bem-estar coletivo e a inclusão, o que pode explicar a maior predisposição para recomendar o processo de transformação.

Powell e Graves (2003) também discutem como as mulheres podem ser mais sensíveis às mudanças que promovem um ambiente de trabalho mais inclusivo e agradável, o que pode levar a uma maior probabilidade de recomendação.

5.2. Análise Qualitativa

A análise das entrevistas realizadas revelou que o processo de transformação dos espaços de trabalho e o seu impacto no bem-estar e na cultura organizacional, foi amplamente percebido.

A temática da adaptação ao contexto da pandemia foi consideravelmente mencionada pelos entrevistados, destacando-se como um dos principais fatores que impulsionou as transformações nos espaços de trabalho. Este dado está alinhado com as observações de Spicer (2020), que sugere que a pandemia funcionou como um catalisador para mudanças organizacionais profundas, acelerando a transição para modelos de trabalho híbridos e remotos. O diretor de recursos humanos da Empresa B realça esta ideia, afirmando que “... este conceito híbrido de ficar uns dias em casa, de vir outros e de quando estamos não nos podemos sentar na nossa secretária porque está bloqueada, já ajudou a encaixar um pouco esta mudança. Estes conselhos foram muito mais fáceis de apreender.”

Um ponto relevante de mencionar, centra-se na ideia de que, para além de forçar mudanças técnicas e estruturais, a pandemia estimulou as empresas a reavaliarem as suas culturas organizacionais e a adaptarem os ambientes físicos e sociais, para atender às novas necessidades dos ocupantes. A Empresa A afirma o mesmo, indicando que “Existe todo aqui um conjunto de outros aspetos que ainda hoje mantemos e queremos continuar a adaptar e a adequar em função daquilo que vão sendo as necessidades percebidas e manifestadas.”

Contudo, embora a literatura, como Kotter (1996), reconheça que crises podem servir de gatilho para mudanças organizacionais, a velocidade com que essas adaptações ocorreram

também trouxe desafios não previstos. Kossek e Thompson (2016) enfatizam que, embora as mudanças rápidas possam ser vistas como positivas, elas nem sempre são sustentáveis a longo prazo, e a falta de uma estratégia clara pode prejudicar o bem-estar e a produtividade dos colaboradores no futuro, o que claramente não se verificou nestes casos, uma vez que o entrevistado da Empresa B defende que: “E, portanto, este conceito híbrido de ficar uns dias em casa, de vir outros e de quando estamos não nos podemos sentar na nossa secretária porque está bloqueada, já ajudou a encaixar um pouco esta mudança. Estes conselhos foram muito mais fáceis de apreender.”

Quanto ao envolvimento dos colaboradores no processo de transformação, este também foi um tema destacado, e mantém-se em consonância com a literatura que aborda a importância da participação ativa dos colaboradores nas mudanças organizacionais. Kotter (1996) sublinha que o envolvimento genuíno dos colaboradores é crucial para garantir que as mudanças sejam eficazes e bem aceites. O fato dos entrevistados mencionarem que foram evidentes os esforços para ouvir e incorporar as necessidades dos ocupantes nas decisões de mudança, reflete práticas de gestão participativa, que são amplamente incentivadas nos estudos sobre a liderança transformacional (Judge & Piccolo, 2004). Um exemplo interessante é o caso da Empresa B, ter promovido a participação dos colaboradores em momentos como a escolha das cadeiras de trabalho, secretárias, e até mesmo na definição do nome das salas de trabalho, para que os mesmos se sentissem parte do processo, tal como se estivessem a fazer um projeto para as suas próprias casas.

No entanto, é importante observar que o envolvimento dos colaboradores, embora essencial, pode enfrentar limitações dependendo da estrutura organizacional e da disposição da liderança em promover uma comunicação aberta e bidirecional. A literatura de Edmondson e Nembhard (2009) realça que, embora o envolvimento seja uma prática desejada, ele nem sempre ocorre de forma plena, especialmente em empresas mais hierarquizadas, onde a participação ativa dos colaboradores pode ser limitada a certos níveis ou áreas, o que também não foi impedimento no caso das três empresas envolvidas no estudo, como se comprova pela afirmação do diretor de recursos humanos da Empresa B “Envolvam as pessoas porque isso é o ponto chave para correr bem. No próprio processo de discussão entre as pessoas, elas chegam à conclusão de que nem todas as ideias são válidas. E quando não se envolve e não se coloca o tema em discussão, fica sempre a dúvida.”

A subcategoria da promoção do bem-estar dos colaboradores também emergiu como uma das prioridades das empresas envolvidas, evidenciando-se a preocupação em criar condições de trabalho adequadas e motivadoras. Este foco no bem-estar está amplamente espelhado na

literatura. Grawitch et al. (2006) indicam que práticas de promoção do bem-estar físico e psicológico, não só aumentam a satisfação dos colaboradores, mas também contribuem significativamente para a sua produtividade e lealdade à organização.

Contudo, é interessante notar que, apesar da ênfase no bem-estar físico, o bem-estar psicológico foi mencionado com menos frequência nas entrevistas. A literatura sugere que o bem-estar psicológico é igualmente importante e está diretamente relacionado à satisfação geral no trabalho e ao *engagement* (Cooper & Cartwright, 1994). A menor ênfase dada a esta subcategoria pode refletir uma subvalorização deste aspecto nas iniciativas das empresas, o que sugere uma área de melhoria futura. Com base em estudos recentes, como o de Bakker e Demerouti (2008), as empresas que subestimam o impacto do bem-estar psicológico, tendem a enfrentar maiores desafios relacionados com o *stress* e o *burnout*. Reforçando a teoria com as respostas encontradas nas entrevistas, é de mencionar que apenas a Empresa A destacou a importância de priorizar e acautelar estes desafios, através da implementação de um conjunto de iniciativas para os seus colaboradores, como as aulas virtuais de *mindfulness*.

Os resultados extraídos indicam que o escritório foi transformado para ser visto não apenas como um espaço de trabalho, mas como um "centro de serviços" que proporciona diversos benefícios aos ocupantes. Esta perspetiva está alinhada com a tendência emergente da "experiência do colaborador", que enfatiza a necessidade de criar ambientes de trabalho que atendam não apenas às exigências profissionais, mas também às necessidades pessoais dos trabalhadores (Schaufeli et al., 2006). Estudos recentes sugerem que a criação de um ambiente que ofereça serviços e benefícios para além do trabalho, pode aumentar significativamente a retenção de talentos e a satisfação no trabalho (Gratton, 2021), como foi também referido na entrevista com a Empresa A, onde o diretor de recursos humanos mencionou expressamente que: “ andávamos sempre a adiar e por um, ou por outro motivo, considerávamos que nunca dava realmente jeito, nunca era oportuno, até uma altura em que efetivamente parámos aqui um bocadinho para pensar para além do óbvio, a questão da atração, a questão da competitividade, a questão da retenção e por aí fora. A questão da gestão da experiência, num sentido mais lato...”

Um conceito interessante que surge na literatura aliado a esta temática, é o conceito de "centro de serviços", que muitas das vezes pode trazer desafios relacionados à gestão de expectativas dos colaboradores. Tal acontece porque embora um ambiente mais acolhedor e diversificado possa ser positivo, a literatura alerta que a sobrecarga pode criar uma dependência excessiva dos colaboradores em relação ao espaço físico, o que contraria a tendência de flexibilidade laboral promovida pelo modelo híbrido (Kossek & Thompson, 2016). Assim, um

equilíbrio cuidadoso é necessário para que o escritório seja atraente, sem comprometer a autonomia e flexibilidade que os colaboradores cada vez mais valorizam.

Os dados revelam que a subcategoria produtividade foi mencionada com mais frequência do que o entusiasmo e o *engagement* dos colaboradores, o que indica que as mudanças nas práticas de trabalho têm sido eficazes no aumento da produtividade. No entanto, este resultado também sugere que, embora a produtividade tenha aumentado, o *engagement* dos colaboradores ainda está em fase de crescimento. De acordo com Bakker e Demerouti (2008), o aumento da produtividade nem sempre está diretamente associado ao crescimento do *engagement*, especialmente durante períodos de transformação organizacional. O mesmo está fortemente ligado a fatores emocionais e psicológicos que podem levar mais tempo a estabilizar-se num ambiente de trabalho em mudança.

Estudos de Schaufeli et al. (2006) destacam que o *engagement* é fundamental para a retenção de talento, e para o desenvolvimento de uma cultura organizacional robusta. Como tal, a organização precisa de continuar a investir em práticas que não apenas aumentem a produtividade, mas que também promovam uma maior conexão emocional e motivação dos colaboradores em relação às suas funções e à empresa, daí a adoção desta estratégia de transformação ter um papel tão importante.

A flexibilidade no trabalho foi uma das categorias mais destacadas nas entrevistas, refletindo a adaptação das empresas aos novos métodos de trabalho. Este achado está em consonância com a literatura contemporânea, que aponta a flexibilidade laboral como uma das principais exigências dos trabalhadores modernos (Kossek & Thompson, 2016). Além disso, a flexibilidade é frequentemente citada como uma estratégia eficaz para aumentar a satisfação dos colaboradores e reduzir o *stress*, facilitando um equilíbrio mais saudável entre vida pessoal e profissional. A importância dessa flexibilidade foi reiterada pelos entrevistados, que a consideraram uma prioridade central no processo de transformação dos espaços de trabalho. Um dos entrevistados observou: "O que ficou claro para nós foi que, quando voltássemos ao escritório que estávamos a desenhar, tínhamos de encaixar também esta flexibilidade que o modelo de trabalho à distância nos trouxe de forma mais efetiva." Estas declarações reforçam a ideia de que a flexibilidade foi um elemento-chave no redesenho dos espaços e práticas de trabalho, alinhada com a crescente valorização desse espeto entre os colaboradores. Contudo, a adaptação aos novos métodos de trabalho, como o trabalho remoto, também pode resultar em desafios em termos de coesão organizacional. Spicer (2020) argumenta que, embora a flexibilidade seja essencial para a promoção do bem-estar dos ocupantes, pode dificultar a manutenção de uma cultura organizacional forte e coesa. Assim, a transição para modelos

híbridos deve ser acompanhada por estratégias claras de comunicação e colaboração para evitar a fragmentação da cultura organizacional.

De forma geral, os resultados indicam que as empresas envolvidas estão a caminho de criar um ambiente de trabalho mais flexível, colaborativo e orientado ao bem-estar dos colaboradores, em linha com as tendências descritas na literatura. Contudo, as áreas de bem-estar psicológico e *engagement* ainda requerem uma maior atenção, com vista a garantir que as transformações implementadas resultem em benefícios sustentáveis a longo prazo. A literatura defende que o sucesso de mudanças como estas depende de uma abordagem integrada, onde o envolvimento dos colaboradores, a flexibilidade e a inovação sejam complementados por uma cultura organizacional robusta e adaptável. Bakker e Demerouti (2008) destacam que o bem-estar e o *engagement* são elementos complexos, que exigem intervenções contínuas e estratégicas para se consolidarem de forma eficaz. Nesse sentido, as entrevistas realizadas corroboram essas conclusões, com o diretor de recursos humanos da Empresa A a salientar a importância de não se limitar o processo de transformação ao ambiente físico: "Se é muito difícil trabalharmos as pessoas sem às vezes trabalharmos o ambiente que nos rodeia, também não deve ser expectável, lá por trabalharmos todo o ambiente que nos rodeia, pensarmos que já não temos de trabalhar as pessoas." Esta observação reflete a necessidade de um equilíbrio entre o desenvolvimento do ambiente físico e o acompanhamento contínuo das necessidades humanas. Para além disso, ao considerar que a flexibilidade no trabalho implica uma maior responsabilidade para todos, especialmente para as chefias, o entrevistado sublinha que o sucesso deste tipo de iniciativas depende de um esforço ativo para alinhar as condições de trabalho com as expectativas e realidades dos colaboradores. A reflexão sobre a resistência ao regresso ao escritório exemplifica este ponto: "As pessoas não querem vir trabalhar para o escritório, então vale a pena perguntar, mas porquê?" Esta questão é um convite à liderança para adaptar o ambiente e as práticas ao que verdadeiramente motiva e envolve os colaboradores.

Por outro lado, a perspetiva do entrevistado da Empresa C enfatiza a importância do espaço físico como um reflexo dos valores organizacionais, uma ideia amplamente apoiada por estudos sobre identidade corporativa e *branding* interno (Schultz & Hernes, 2020). Como o entrevistado afirma, "O espaço é visto cada vez mais como um mecanismo para veicular um conjunto de valores, uma imagem (...) não faz sentido uma empresa dizer que é sustentável e depois não adotar no local de trabalho práticas sustentáveis." Essa visão sugere que o ambiente de trabalho não só deve ser funcional, mas também transmitir os valores centrais da organização, como a sustentabilidade e a colaboração. A integração destes elementos no espaço físico é crucial para

fomentar a identificação dos colaboradores com a marca e os seus valores e, consequentemente, com a cultura organizacional da empresa.

6. Conclusão e Recomendações

6.1. Conclusões

A transformação dos espaços de trabalho emergiu como uma necessidade das organizações contemporâneas, impulsionada por uma série de fatores, incluindo as mudanças nas dinâmicas laborais provocadas pela pandemia. Este processo não se limita apenas à reconfiguração física dos espaços, mas também a profunda reavaliação da cultura organizacional, das relações interpessoais e das práticas de gestão. À medida que as empresas procuram criar ambientes mais flexíveis e colaborativos, a compreensão das necessidades e expectativas dos colaboradores torna-se crucial. Este contexto de transformação exige um alinhamento estratégico entre o espaço de trabalho e os valores, bem como um compromisso com o bem-estar dos colaboradores, tornando-se essencial considerar de que forma estas mudanças podem moldar o futuro do trabalho e criar um ambiente propício ao crescimento, à inovação e à satisfação.

Os resultados do estudo demonstram que as habilitações académicas desempenham um papel significativo na satisfação e recomendação do processo de transformação do espaço de trabalho, embora a variabilidade explicada por essa relação seja limitada. Esta observação destaca a importância do grau de habilitações académicas na percepção dos colaboradores sobre as mudanças implementadas, mas também evidencia a complexidade das interações entre variáveis como a idade, a antiguidade e outros preditores. As relações identificadas reforçam a ideia de que a satisfação e a recomendação não são influenciadas apenas por um único fator, mas por um conjunto interrelacionado de variáveis, o que evidencia a necessidade de uma abordagem holística na gestão de mudanças organizacionais. A consideração das dinâmicas individuais de cada colaborador e o reconhecimento de que diferentes grupos podem ter experiências e expectativas distintas são fundamentais para a eficácia das intervenções.

Além disso, a conjugação de espaços adaptáveis, flexíveis e alinhados com os valores organizacionais, juntamente com a atenção às necessidades psicológicas dos colaboradores, emerge como um fator crucial para a promoção de um ambiente de trabalho sustentável e produtivo. Os dados qualitativos obtidos nas entrevistas com diretores de recursos humanos sublinham essa importância, enfatizando a ideia de que as empresas que conseguem criar um espaço de trabalho que reflita os seus valores, como a colaboração e a sustentabilidade, não apenas atraem e retêm talentos, mas também promovem um forte senso de identidade e pertença entre os colaboradores.

As transformações recentes, desencadeadas em grande parte pela pandemia, oferecem uma oportunidade única para repensar o papel do espaço físico e da cultura organizacional. A pandemia forçou as empresas a reconsiderarem as suas abordagens tradicionais de trabalho, e agora, mais do que nunca, é imperativo que os espaços sejam utilizados estrategicamente para maximizar o bem-estar, a produtividade e o *engagement* a longo prazo. É interessante acrescentar que os entrevistados revelaram uma consciência crescente de que os espaços de trabalho devem ser projetados para atender às necessidades dos colaboradores, promovendo não apenas a eficiência, mas também o bem-estar emocional e psicológico.

A pesquisa também sugere que o alinhamento entre o espaço de trabalho e os valores organizacionais é uma estratégia eficaz para construir uma cultura organizacional inovadora. Isto sugere que as empresas que apostam em práticas que promovem a flexibilidade, a colaboração e a inclusão, estarão melhor preparadas para enfrentar os desafios futuros. Os líderes organizacionais precisam, portanto, de reconhecer que as transformações dos espaços de trabalho não são apenas uma questão de *design* físico, mas envolvem também um compromisso com a construção de uma cultura que valoriza e prioriza as experiências e o bem-estar dos colaboradores.

Em suma, ao integrar os *insights* da análise qualitativa e os resultados da análise quantitativa, este estudo evidencia que o sucesso das transformações nos espaços de trabalho não depende apenas de alterações físicas, mas também da capacidade de atender às necessidades e expectativas dos colaboradores de forma integrada e sensível às suas experiências e contextos individuais. Criar um ambiente que promova a flexibilidade e que, simultaneamente, integre os valores organizacionais de forma coerente, será essencial para sustentar o *engagement* e a satisfação dos colaboradores no futuro. À medida que as empresas avançam nesta jornada de transformação, devem estar cientes de que as verdadeiras mudanças positivas requerem um compromisso contínuo e uma abordagem estratégica que considere tanto os aspetos tangíveis do espaço de trabalho, quanto os intangíveis da cultura organizacional.

6.2. Limitações do Estudo

É fundamental reconhecer as limitações inerentes ao presente estudo para uma interpretação adequada. Uma das principais limitações centra-se no tamanho reduzido da amostra, tanto nos inquéritos realizados, quanto nas entrevistas. Este fator acaba por afetar a representatividade dos resultados e, conseqüentemente, a sua generalização. Como tal, as conclusões devem ser interpretadas com cautela, considerando que uma amostra mais ampla poderia potencialmente levar a resultados diferentes.

Outro ponto a considerar é o contexto organizacional específico no qual o estudo foi conduzido, o que pode limitar a extensão dos resultados para outras empresas ou setores. As características e dinâmicas únicas de cada organização influenciam a percepção dos seus ocupantes acerca da temática da transformação dos espaços de trabalho. Esta especificidade dificulta, em certa forma, a replicação exata do estudo noutros contextos, restringindo a comparabilidade direta dos resultados.

A natureza transversal do estudo também constitui uma limitação, ao fornecer uma visão do fenómeno num momento específico. Uma abordagem longitudinal poderia eventualmente trazer resultados mais profundos sobre como as percepções e experiências dos colaboradores evoluem após as transformações no espaço de trabalho.

Na análise quantitativa, as correlações modestas encontradas sugerem que outros fatores, não investigados, podem influenciar significativamente as variáveis estudadas. Este aspeto reforça a complexidade da temática das transformações de espaços e dos seus efeitos na cultura organizacional e bem-estar dos colaboradores. Devido a limitações de tempo e recursos, alguns aspetos relevantes podem não ter sido explorados de forma tão aprofundada quanto seria desejável.

Por último, a dificuldade em assegurar a participação dos diretores de recursos humanos das empresas nas entrevistas constituiu outro obstáculo. A demora nas respostas e a necessidade de persistência reduziram o número de empresas incluídas. Ainda assim, a repetição de informação e pontos de vista nas entrevistas permitiu identificar padrões consistentes, o que ajudou a mitigar o impacto desta limitação.

Esta temática da transformação dos espaços, já é atualmente a realidade de muitas organizações, tanto numa escala internacional, quanto a nível nacional. No entanto, deveria receber ainda mais reconhecimento e valorização por parte dos investigadores académicos, bem como do mundo corporativo em si.

6.3. Sugestões para Pesquisas Futuras

Os resultados e a discussão do presente estudo abrem caminho para diversas pesquisas futuras, que podem aprofundar e ampliar o conhecimento sobre os efeitos das transformações do espaço físico de trabalho no bem-estar e na cultura organizacional. Durante a presente investigação foi notória a escassez de estudos públicos de empresas nacionais alvo deste processo de transformação, sendo limitados os contributos para a literatura nacional sobre a temática, apesar da crescente discussão internacional.

Com base nos resultados obtidos e nas lacunas identificadas, surgem as seguintes sugestões para pesquisas futuras. Uma das primeiras sugestões aponta para uma investigação mais profunda acerca da influência das habilitações académicas, explorando a relação entre o nível de educação dos colaboradores e a sua perceção sobre o bem-estar no trabalho, no âmbito do contexto de transformações dos espaços. O presente estudo identificou uma tendência significativa: colaboradores com níveis mais elevados de educação parecem ser mais recetivos e favoráveis às mudanças no ambiente de trabalho. Assim sendo, pesquisas futuras poderiam procurar investigar os mecanismos subjacentes a esta relação, assim como a forma como diferentes níveis educacionais influenciam as expectativas, a adaptabilidade e a satisfação dos colaboradores face às transformações do espaço de trabalho.

Seria ainda relevante analisar se esta tendência se mantém em diferentes setores e culturas organizacionais, e de que forma os resultados podem ser aplicados para aprimorar estratégias de implementação de mudanças nos espaços de trabalho.

Uma outra sugestão assenta em fomentar o desenvolvimento de estudos no contexto nacional, ampliando a base de conhecimento em empresas portuguesas de diversos setores e dimensões organizacionais. É ainda sugerida a realização de estudos longitudinais, que permitam avaliar como as perceções e atitudes dos colaboradores evoluem ao longo do tempo após as transformações no espaço de trabalho. Seguindo esta linha de pensamento, estudos de impacto poderiam ser também interessantes para analisar os processos de transformação em dois momentos distintos: antes e depois da mudança, permitindo uma visão mais completa dos efeitos a longo prazo.

Ao abordar estas temáticas, não só se torna possível expandir e enriquecer a literatura existente, mas também fornecer *insights* valiosos para as organizações que procuram ajustar os seus espaços de trabalho às reais necessidades dos seus colaboradores. A ênfase na relação entre as habilitações académicas, a perceção do bem-estar no trabalho e cultura, oferece uma perspetiva particularmente promissora para estudos futuros, podendo contribuir

significativamente para estratégias mais eficazes de implementação e gestão das transformações no espaço de trabalho.

7. Referências Bibliográficas

- Ancillo, A. D. L., del Val Núñez, M. T., & Gavril, S. G. (2021). Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 2297-2316.
- Appel-Meulenbroek, R., & Danivska, V. (2021). A handbook of theories on designing alignment between people and the office environment (p. 312). Taylor & Francis.
- Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P., & Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 122-135.
- Awang, H., Aji, Z. M., & Osman, W. R. S. (2018). Data cleaning for the evaluation of virtual learning environment success among teachers. *Management*, 3(8), 57-66.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Beaudoin, C., Carroll, T., Puybaraud, M., Pradère, F., Schiada, A., Taylor, J. (2022). The Future of Work Survey 2022. JLL Research
- Bluyssen, P. M. (2020). Towards an integrated analysis of the indoor environmental factors and its effects on occupants. *Intelligent Buildings International*, 12(3), 199-207.
- Becker, F. D. (1981). *Workspace: Creating environments in organizations*.
- Bernstein, E. S., & Turban, S. (2018). The impact of the 'open' workspace on human collaboration. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 373(1753), 20170239.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from homework? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218.
- Brill, M., & Weidemann, S. (2001). *Disproving widespread myths about workplace design*. Kimball International.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture based on the competing values framework*, New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Castells, M. (2001). *The Internet Galaxy. Reflexions on the Internet, Business and Society*. New York: Oxford University Press.
- Clements-Croome, D. (2011). Sustainable intelligent buildings for people: A review. *Intelligent Buildings International*, 3(2), 67-86.
- Chiavenato, I. (2005). *Administração nos novos tempos*. Elsevier Brasil.

- Colenberg, S., Jylhä, T., & Arkesteijn, M. (2021). The relationship between interior office space and employee health and well-being—a literature review. *Building Research & Information*, 49(3), 352-366.
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization—A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47(4), 455-471.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2010. *Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília*.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (2nd ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Cushman & Wakefield. (2020). "The Future of Workplace: How Will COVID-19 and Data Shape the New Workplace Ecosystem?"
- Danielsson, C. B., & Bodin, L. (2008). Office type in relation to health, wellbeing, and job satisfaction among employees. *Environment and Behavior*, 40(5), 636-668
- Davis, T. R. (1984). The influence of the physical environment in offices. *Academy of management review*, 9(2), 271-283.
- Davis, T. R. V. (1984). "The Influence of the Physical Environment in Offices." *Academy of Management Review*, 9(2), 271-283.
- DeFilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polzer, J. T., & Sadun, R. (2020). Collaborating during coronavirus: The impact of COVID-19 on the nature of work (No. w27612). National Bureau of Economic Research.
- Deloitte. (2020). "The Future of Work: How the New Normal is Shaping the Workforce and Workplace."
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational*. New York: Wiley.
- Dike, P. (2013). The impact of workplace diversity on organizations. *Dobbin, F., & Jung, J.* (2010). Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias. *NCL Rev*, 89, 809.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of applied behavioral science*, 35(1), 25-41.
- Diener, E. (2000). "Subjective Well-Being: The Science of Happiness and a Proposal for a National Index." *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Dodge, R., Daly, A. P., Huyton, J., & Sanders, L. D. (2012). "The challenge of defining wellbeing." *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222-235.
- Duffy, F. (2020). "Work and the City." *Journal of Corporate Real Estate*.

- Dul, J., & Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54(1), 12-20.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573.
- Edmondson, A. C., & Nembhard, I. M. (2009). Product development and learning in project teams: The challenges are the benefits. *Journal of product innovation management*, 26(2), 123-138.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Ferreira, A. P. P. M. D. S. (2011). Cultura e satisfação como suporte de eficácia organizacional: um caso de sucesso (Master's thesis).
- Fortin, M. F., Grenier, R., & Nadeau, M. (2003). Métodos de Recolha de Dados. O Processo de Investigação-da concepção à realização (3 ed.). Loures: Lusociência.
- Gensler. (2021). "Reimagining Work: New Workplace Strategies Post-COVID-19."
- Göçer, Ö., Göçer, K., Ergöz Karahan, E., & İlhan Oygür, I. (2018). Exploring mobility & workplace choice in a flexible office through post-occupancy evaluation. *Ergonomics*, 61(2), 226-242.
- Gonçalves, S. P., & Neves, J. (2012). Caracterização da cultura organizacional em organizações policiais de Portugal. *Diaphora-Revista da Sociedade de Psicologia do Rio Grande do Sul*, (2), 1-13.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129.
- Green, P. E., & Rao, V.R. (1970). Rating scales and information recovery: how many
- Harris, R. (2016). "The Changing Nature of Work and the Implications for Workplace Design." *Journal of Facilities Management*.
- Harris, R. (2016). New organisations and new workplaces: Implications for workplace design and management. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 4-16.
- Haynes, B. P. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 98-108.
- Heerwagen, J. H., Kampschroer, K., Powell, K. M., & Loftness, V. (2004). Collaborative knowledge work environments. *Building research & information*, 32(6), 510-528.

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work* (Vol. 1). Transaction publishers.
- Hodges, J., & Burchell, M. (2012). "Revolutionize Your Customer Experience." John Wiley & Sons.
- Horgen, T., Joroff, M. L., Porter, W. L., & Schon, D. A. (1999). *Excellence by design: Transforming workplace and work practice*.
- Huppert, F. A., & Cooper, C. L. (2014). *Interventions and Policies to Enhance Wellbeing, Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume VI*.
- International Energy Agency. (2020). "Changes in transport behavior during the COVID-19 pandemic."
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 1(2), 112-133.
- Jones Lang LaSalle & AON. (2023). *The Future of Work: Collaborative and Focused Spaces as Key Drivers*.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Kane, D. M. (2022). *Workplace Wellness Report 2021*.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440–458.
- Kohll, A. (2019). How your office space impacts employee well-being. *Forbes Magazine*.
- Kingma, S. (2019). New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations. *Culture and Organization*, 25(5), 383-406.
- Largo-Wight, E., O'Hara, B. K., & Chen, W. W. (2016). The efficacy of a brief nature sound intervention on muscle tension, pulse rate, and self-reported stress: Nature contact micro-break in an office or waiting room. *HERD: Health environments research & design journal*, 10(1), 45-51.
- Laurence, G. A., Fried, Y., & Slowik, L. H. (2013). "My space": A moderated mediation model of the effect of architectural and experienced privacy and workspace personalization on emotional exhaustion at work. *Journal of environmental Psychology*, 36, 144-152.
- Lin, C. S. (2017). Untangling the relationship between strategic consistency and organizational performance: An empirical analysis of moderator variables. *Journal of Management & Organization*, 23(4), 483-503.

- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations*. New York, Oxford University Press.
- Mcelroy, J. (2016). "The Evolving Workplace: Redesigning Workspaces for the Future." *Journal of Corporate Real Estate*.
- Mcelroy, J. (2016). Employee reactions to office redesign: A naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting. *Human Relations*, February, pp. 611–632.
- McKinsey & Company. (2021). "What employees are saying about the future of remote work."
- Meade, A. W., & Craig, S. B. (2012). Identifying careless responses in survey data. *Psychological methods*, 17(3), 437.
- Myerson, J., & Bichard, J. A. (2016). New demographics new workspace: Office design for the changing workforce.
- Neves, J. (1996). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos: Portugal no contexto de outros países*.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677–718.
- O'Neill, M. (2010). "Rules for Etiquette in the Open Office." Topic Bried. Knoll, Inc., New York, NY.
- O'Neill, M. (2011) *Shaping the Dynamic Workplace*. In Knoll – Modern Furniture Design for the Office & Home.
- O'Neill, M. (2011). "What to Consider When Shifting from Private Offices to an Open Plan." White Paper, Knoll, Inc., New York, NY
- O'Neill, M. (2012). *Managing Workplace Change A People-Based Perspective*.
- O'Neill, M. (2012). "Measuring Workplace Performance." Taylor & Francis.
- Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare. *Industrial and Labor Relations Review*, 53(2), 179–196.
- Peteri, V., Lempiäinen, K., & Kinnunen, M. (2021). From cubicles to open space: An analysis of gendered meanings of workspace. *European Journal of Cultural Studies*, 24(2), 530–547.
- Powell, G. N., & Graves, L. M. (2003). *Women and men in management* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.

- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–55.
- Robbins, Stephen P. (1999). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A
- Robertson Cooper & Aviva (2020). *Embracing the Age of Ambiguity*.
- Rodrigues, M. S. A., Leite, R. D. V., Lelis, C. M., & Chaves, T. C. (2017). Differences in ergonomic and workstation factors between computer office workers with and without reported musculoskeletal pain. *Work*, 57(4), 563-572.
- Rothe, P., Lindholm, A. L., Hyvönen, A., & Nenonen, S. (2012). Work environment preferences—does age make a difference?. *Facilities*, 30(1/2), 78-95.
- Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, Á., Matz, S., & Huppert, F. A. (2020). Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and quality of life outcomes*, 18, 1-16.
- Ruohomäki, V., Lahtinen, M., & Reijula, K. (2015). Salutogenic and user-centred approach for workplace design. *Intelligent Buildings International*, 7(4), 184-197.
- Ruona, W. E. (2005). Analyzing qualitative data. *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry*, 223(263), 233-263.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
- Schwab, K. (2012). *The Global Competitiveness Report 2012-2013 Insight Report*.
- Schwartzman, H. (1993). *Ethnography in Organizations*. Newbury Park, CT: Sage.
- Sparks, K., Faragher, B. and Cooper, C.L. (2001) ‘Well-being and Occupational Health in the 21st Century workplace’, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), pp. 489–509.
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 489-509.
- Tanaka, R. (2002). Future workplace design. *Displays*, 23(1-2), 41-48.
- Torres, L. L. (2003). *Cultura organizacional em contexto educativo: sedimentos culturais e processos de construção do simbólico numa escola secundária*.
- Tukey, J. W. (1977). *Exploratory data analysis*. Addison-Wesley.

- Turner G, Myerson J (1998). *New workspace new culture: Office design as a catalyst for change*. Aldershot: Gower Publishing
- Vale, F., Mónico, L., Carvalho, C., Jesuino, J. C., & Parreira, P. (2020). The Impact of Organizational Culture on Conflict Management Styles. *Journal of Aging and Innovation*, 9(1), 2182–2696.
- Varcoe, B., & O'Mara, M. (2011). *Corporate real estate impact on enterprise success*. Regus Global Report.
- Vischer, J. C. (2007). *California Management Review*. The Concept of Workplace Performance and Its Value to Managers.
- Voll, K., Gauger, F., & Pfnür, A. (2022). CREM perspective on home office—a consideration of the workplace and its mechanisms of action. *Zeitschrift für Immobilienökonomie*, 8(2), 139-171.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*.
- Ware, J. P., & Carder, P. (2012). *Raising the bar: enhancing the strategic role of facilities management*. A publication of the Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), London available at www.rics.org [Accessed on August 20, 2013].
- Weijters, B., Cabooter, E., & Schillewaert, N. (2010). The effect of rating scale format on response styles: The number of response categories and response category labels. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 236-247.
- Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, 31(4), 567–585.
- White, M. P., Alcock, I., Wheeler, B. W., & Depledge, M. H. (2013). Would you be happier living in a greener urban area? A fixed-effects analysis of panel data. *Psychological science*, 24(6), 920-928.
- World Green Building Council. (2018). "The Business Case for Green Building: A Review of the Costs and Benefits for Developers, Investors and Occupants."
- World Health Organization. (1946). Preamble to the Constitution of the World Health Organization as adopted by the International Health Conference. *Official Records of the World Health Organization*, 2, 100.
- World Health Organization. (1990). *Indoor Environment: Health Aspects of Air Quality, Thermal Environment, Light and Noise*.
- World Health Organization. (2018). *Management of Physical Health Conditions in Adults with Severe Mental Disorders: WHO Guidelines*.

- Wohlers, C., & Hertel, G. (2018). Longitudinal effects of activity-based flexible office design on teamwork. *Frontiers in psychology*, 9, 2016.
- Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.

8. Anexos

Anexo A: Questionário aplicado aos ocupantes dos espaços de trabalho transformados



O meu nome é Filipa Gabriel e estou neste momento a frequentar o Mestrado em Gestão na ISCTE Business School. Este questionário foi concebido na sequência da dissertação de mestrado e consiste num instrumento de pesquisa imprescindível com vista ao levantamento de informação no âmbito da temática: "Os efeitos da transformação física do local de trabalho na cultura organizacional e bem-estar dos colaboradores." Deste modo, e como já foi referido, a presente ferramenta tem o intuito de avaliar, de forma anónima, os resultados da aplicação deste processo de transformação para os colaboradores das cinco empresas em estudo.

Agradeço desde já pelo seu contributo e tempo dedicado, pois é de grande importância para compreender cada vez mais a relevância deste processo enquanto estratégia para a promoção do bem-estar e manutenção da(s) cultura(s) presente(s) nas empresas.

Indique a empresa a que pertence:

Indique a sua idade:

Indique há quantos anos se encontra na empresa atual:

Indique o seu género:

Feminino

Masculino

Prefiro não mencionar

Quantos dias por semana trabalha em regime presencial?

Nenhum

1

2

3

4

5

Indique o seu nível de escolaridade:

Ensino Básico

Ensino Superior

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Nesta segunda parte do questionário apresentamos um conjunto de afirmações que descrevem diferentes aspetos relacionados com o processo de transformação física dos espaços de trabalho. Para responder aos itens, pense na sua empresa como um todo e na forma como o processo ocorreu em geral. Em relação a cada afirmação, deve **assinalar**, entre as opções de resposta abaixo, aquela que lhe parecer mais adequada para caracterizar aquilo que representa a sua experiência na empresa onde trabalha.

As opções de resposta seguintes contemplam a **Escala de 7 Pontos de Likert**.

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
1- As transformações realizadas no local de trabalho promovem maiores níveis de foco durante o período de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2- As transformações realizadas no local de trabalho fomentam o trabalho em equipa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3- As transformações realizadas no local de trabalho promovem a socialização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4- O espaço renovado teve um impacto positivo no meu bem-estar a nível físico.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5- A atualização física do espaço teve um impacto positivo no meu bem-estar a nível psicológico.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6- Se está a responder de forma atenta e rigorosa a este questionário, selecione a opção "Discordo Parcialmente".	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7- O nível de bem-estar geral no trabalho aumentou significativamente após as alterações implementadas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8- As transformações realizadas beneficiaram os níveis hierárquicos inferiores.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9- As transformações realizadas beneficiaram os níveis hierárquicos superiores.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10- A empresa demonstrou preocupação em envolver os seus colaboradores no processo de transformação dos espaços físicos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11- Considero que o novo espaço de trabalho aumentou o meu bem-estar e acredito que isso se reflete num desempenho superior.

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Neste grupo do questionário pretende-se que indique os efeitos diretos ou indiretos que a transformação física dos espaços teve para o(s) tipo(s) de Cultura Organizacional predominante(s) na empresa em estudo. Em relação a cada afirmação, deve **assinalar** entre as opções de resposta abaixo, aquela que lhe parecer mais adequada para caracterizar aquilo que expressa a sua experiência na empresa onde trabalha atualmente.

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
1-A criação de espaços de trabalho inovadores teve/tem reflexos positivos na cultura da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2-O espaço de trabalho transformado encontra-se alinhado com os valores e cultura desejados pela empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3-As transformações realizadas promovem melhorias na comunicação intraorganizacional.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4-As transformações realizadas promovem a colaboração intraorganizacional.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5-O espaço de trabalho transformado proporcionou um sentimento de pertença e de comunidade na empresa.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6-O espaço de trabalho desperta e promove a criatividade entre os colaboradores.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7-As transformações físicas no local de trabalho melhoram a interação com a tecnologia.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8- Se está a responder de forma atenta e rigorosa a este questionário, selecione a opção "Não Concordo Nem Discordo".

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9-Em geral, os meus colegas concordam que a transformação do escritório promoveu uma cultura de inovação.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Com base na sua experiência de trabalho nesta Empresa diria que ...

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
1-Estou satisfeito(a) com o meu novo escritório.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Agradecemos a sua participação neste inquérito.
A sua resposta foi registada.

Hiperligação para acesso ao questionário via Qualtrics:

https://iscteul.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_5bPShYqqXiwa9sW

Anexo B: Guião das Entrevistas

1. O que motivou a decisão de transformar o espaço de trabalho?
2. Quais foram os principais objetivos desta transformação?
3. A empresa procurou envolver os colaboradores e levantar as suas necessidades aquando do processo de transformação?
4. Foram avaliados os efeitos pós transformação dos espaços, junto dos colaboradores da empresa? (Se sim, de que forma? Se não, porquê?)
5. Identificou alguma resistência ou desafios na adoção do novo espaço físico? Se sim, quais e como foram abordados?
6. De que forma a transformação dos espaços influenciou a cultura da empresa? Este processo promoveu a colaboração Intra organizacional?
7. A empresa observou algum impacto nos níveis de produtividade e criatividade dos colaboradores após a transformação do espaço físico?
8. Foram identificados benefícios ao nível do bem-estar psicológico e físico dos colaboradores após a transformação dos espaços físicos?
9. Como avaliaria o sucesso da transformação do espaço de trabalho em termos de cultura e bem-estar?
10. Por último, recomenda este processo de mudança física dos espaços como ferramenta estratégica para o bem-estar geral nas empresas?
11. Identifica alguma aprendizagem/recomendação que gostaria de partilhar com empresas que estão a considerar uma transformação similar?
12. Existe mais alguma consideração final que gostasse de partilhar?

Obrigada pela sua contribuição!

Anexo C: Acordo para Utilização de Informação em Dissertação

ACORDO PARA UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÃO EM DISSERTAÇÃO

Filipa Alexandra de Almeida Gabriel, na qualidade de Aluna do Mestrado em Gestão na Iscte Business School, doravante “Aluna”.

E

_____, na qualidade de entrevistado(a), em representação da empresa_____, doravante “Entrevistado(a)”.

Considerando que:

- a) No âmbito do desenvolvimento de uma dissertação do Mestrado em Gestão na Iscte Business School, a aluna irá realizar uma dissertação com o objetivo de proceder a uma análise, junto de um conjunto de empresas, acerca dos efeitos da transformação dos espaços para o bem-estar dos colaboradores e cultura organizacional;
- b) A participação no estudo, irá consistir na participação numa entrevista, na qual a entrevistada dará o seu contributo como representante de recursos humanos da empresa colaborante;
- c) A participação no estudo é estritamente voluntária, tendo a/o entrevistado(a) escolhido livremente participar;
- d) O nome do(a) entrevistado(a) e da empresa em questão serão utilizados para fins de investigação e mencionados na Dissertação.

As partes acordam que:

1. O/A Entrevistado(a) declara ter compreendido os objetivos do que lhe foi proposto e explicado pela aluna Filipa Gabriel.
2. A aluna se compromete a manter todas as informações recebidas em estrita confidencialidade, não as divulgando ou utilizando em/para qualquer outro fim distinto do aqui mencionado.
3. A aluna compromete-se a fornecer uma versão prévia das partes relevantes da dissertação nas quais mencione a empresa, para revisão e aprovação.

_____ (local), _____ de _____ de 2024

Pelo Aluna,

Nome: _____

Assinatura: _____

Pelo(a) Entrevistado(a),

Nome: _____

Assinatura: _____