



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

TRABALHAR EM *OPEN-SPACE*: OS EFEITOS DA ESCOLHA DO
ESPAÇO FÍSICO DE TRABALHO NA SATISFAÇÃO,
COMUNICAÇÃO E PARTILHA DE CONHECIMENTO

CÁTIA PIRES DOMINGUES

JANEIRO 2019

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

TRABALHAR EM *OPEN-SPACE*: OS EFEITOS DA ESCOLHA DO
ESPAÇO FÍSICO DE TRABALHO NA SATISFAÇÃO,
COMUNICAÇÃO E PARTILHA DE CONHECIMENTO

CÁTIA PIRES DOMINGUES

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

JANEIRO 2019

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Helena Mateus Jerónimo, pela orientação, paciência e por ter aceite acompanhar-me ao longo deste percurso.

Aos restantes Professores do ISEG com o qual tive contacto ao longo destes dois anos e que sempre se mostraram disponíveis para ajudar no que fosse necessário.

Aos meus Pais, Maria de Lurdes Pires e Manuel Domingues, por me terem ensinado que o sucesso só é possível de alcançar com trabalho árduo e com comprometimento com os objetivos que nos propomos.

Aos meus Irmãos, Ricardo Pires e Bruno Pires, por acreditarem sempre em mim e por estarem presentes nos momentos mais importantes da minha vida.

Ao meu Noivo, Pedro Miguel Guerreiro, por ser em todos os momentos o meu porto de abrigo, aquele que tem sempre uma palavra de encorajamento para me dar. Obrigada por acreditares sempre em mim e por sentires as minhas conquistas como sendo tuas também.

Aos meus colegas de faculdade, com quem partilhei muitos momentos ao longo deste percurso e que de alguma forma contribuíram para que este trabalho fosse possível de concretizar.

A todos os restantes familiares e amigos, por todas as palavras amigas e pela compreensão nos momentos em que acabei por estar mais ausente nos últimos tempos.

RESUMO

Num ambiente de constante mudança, volatilidade e necessidade de ajustamentos rápidos, as organizações têm vindo a optar cada vez mais por projetar espaços físicos de trabalho em *open-space*. As razões que sustentam esta escolha prendem-se com a redução de custos de adaptabilidade, a facilidade de interação e conseqüentemente o aumento expectável dos níveis de comunicação. Nesta opção pelo *open-space*, as vantagens tendem a sobrepor-se às desvantagens como a falta de privacidade, ou o aumento do ruído e das distrações. Dadas as desvantagens que os trabalhadores experienciam neste tipo de *layout* e, por conseguinte, alguma insatisfação, a presente investigação, de cariz exploratório, visa analisar se a insatisfação é menor caso os trabalhadores tenham a possibilidade de escolher o seu espaço físico de trabalho, através dos efeitos de variáveis como a satisfação geral com o trabalho, a comunicação e a partilha do conhecimento.

Tendo por base uma amostra de 224 colaboradores que trabalham em *open-space*, cujas respostas foram obtidas através de inquérito por questionário. Esta investigação pretende perceber se a satisfação com o espaço físico de trabalho para quem o pode escolher e para quem não tem essa opção influencia a satisfação no trabalho, a comunicação organizacional e a partilha de conhecimento. Os resultados obtidos permitem-nos concluir que a satisfação no trabalho, a comunicação e a partilha de conhecimento estão relacionadas com a satisfação com o espaço físico de trabalho, embora a partilha de conhecimento tenha a relação mais frágil.

Palavras-chave: *open-space*, satisfação no trabalho, comunicação organizacional, partilha de conhecimento, satisfação com o espaço físico de trabalho.

ABSTRACT

In an environment of constant change, volatility, which requires rapid adjustments, organizations have been increasingly opting to design open-space workspaces. The reasons for this choice are related to the reduction of costs of adaptability, the ease of interaction and, consequently, the expected increase in levels of communication. In the open-space option, these advantages tend to overlap the disadvantages such as lack of privacy, increased noise and distractions. Given the disadvantages that workers experience in this type of layout and, therefore, some dissatisfaction, the present exploratory research aims to analyze if the dissatisfaction is less if workers have the possibility to choose their physical work space, through of the effects of variables such as general satisfaction with work, communication and knowledge sharing.

Based on a sample of 224 employees working in open-space, whose answers were obtained through a questionnaire survey. This investigation intends to understand if satisfaction with the physical space of work for those who can choose it and for those who do not have this option influences work satisfaction, organizational communication and knowledge sharing. The results obtained allow us to conclude that job satisfaction, communication and knowledge sharing are related to satisfaction with physical work space, although knowledge sharing has the most fragile relationship.

Keywords: open-space, job satisfaction, organizational communication, knowledge sharing, satisfaction with the physical space of work.

ÍNDICE

1. Introdução.....	1
2. Revisão da literatura.....	4
2.1. A importância do <i>layout</i> organizacional.....	4
2.1.1. <i>Layout</i> em <i>open-space</i>	6
2.2. Satisfação no trabalho.....	8
2.2.1. Teoria dos eventos afetivos (AET).....	10
2.3. Comunicação organizacional.....	12
2.4. Partilha de conhecimento.....	15
3. Metodologia de investigação.....	17
3.1 Método e instrumento de recolha de dados.....	17
3.2. Caracterização da amostra.....	18
3.3. Análise empírica dos dados.....	20
3.4. Associação entre as variáveis.....	22
3.5. Teste de hipóteses.....	24
4. Discussão dos resultados e conclusões finais.....	27
4.1. Limitações e sugestões para pesquisas futuras.....	30
Referências Bibliográficas.....	31
Anexos.....	37

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Definições de satisfação no trabalho.....	8
Tabela II – Descrição Sociodemográfica da Amostra.....	19
Tabela III - <i>Alphas cronbach's</i> resultantes da Amostra e das Sub-Amostras.....	21
Tabela IV - Análise descritiva das variáveis por Grupo.....	22
Tabela V – Correlações (Grupo 1).....	23
Tabela VI – Correlações (Grupo 2).....	23
Tabela VII – Regressão Linear (Grupo 1).....	24
Tabela VIII – Regressão Linear (Grupo 2).....	25
Tabela IX - Teste de Kolmogorov-Smirnov: Caraterísticas do espaço de trabalho.....	39
Tabela X - Teste de Kolmogorov-Smirnov: Satisfação geral com o trabalho.....	39
Tabela XI - Teste de Kolmogorov-Smirnov: Comunicação.....	40
Tabela XII – Teste de Kolmogorov-Smirnov: Partilha de conhecimento.....	40
Tabela XIII - Análise Descritiva das Variáveis: Satisfação com o Espaço Físico de Trabalho.....	41
Tabela XIV - Análise Descritiva das Variáveis: Satisfação no Trabalho.....	41
Tabela XV - Análise Descritiva das Variáveis: Comunicação.....	42
Tabela VI - Análise Descritiva das Variáveis: Partilha de Conhecimento.....	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I - Modelo de comportamento em ambientes de escritório em <i>open-space</i> baseado na teoria de eventos afetivos.....	11
Figura II - Tipos de comunicação organizacional.....	13

A satisfação reside no esforço, não no resultado obtido.

O esforço total é a plena vitória.

Mahatma Gandhi

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo do trabalho e das organizações sofreu profundas mudanças: “o trabalho é mais complexo e requer maior coordenação e interação entre os trabalhadores; o ritmo de trabalho é mais rápido; os colaboradores estão fisicamente mais distribuídos; os processos de trabalho tendem a ser distribuídos em simultâneo; o foco no conhecimento e na inovação são duas condicionantes críticas para o alcance de vantagem competitiva de uma organização; e as tecnologias e redes de comunicação são cada vez mais essenciais para a estrutura e estratégia de uma organização” (Baker, 2002, p. 2).

Uma das estratégias de adaptação a tais mudanças tem sido a tendência crescente por parte das empresas em projetar escritórios em formato de *open-space* (Kang *et al.*, 2017). Quando este tipo de *layout* de escritório foi pensado, presumia-se que iria criar um ambiente capaz de aumentar a eficiência do trabalho e promover a comunicação, ao mesmo tempo que reduziria os custos de construção e mobiliário (Smith-Jackson e Klein, 2009). Contudo, embora o custo físico se tenha revelado inferior, ainda não está provado que o *layout* em *open-space* aumente, de facto, a eficiência e melhore a comunicação (Smith-Jackson e Klein, 2009). Para além disso, a literatura mostra-nos claramente que os principais motivos de insatisfação de um colaborador que está inserido num espaço físico de trabalho em *open-space* são causados pela falta de privacidade acústica/visual e pelos níveis elevados de ruído, que, por sua vez, acabam por afetar o seu desempenho.

Não obstante as desvantagens associadas ao *layout* em *open-space*, existem fortes evidências que o associam a uma maior proximidade entre colaboradores, levando-os a estabelecer redes de conexões e interações regulares (Becker, 2007), a potenciar a comunicação informal (Whittaker *et al.*, 1994; Kim e Dear, 2013) e a desenvolver uma maior partilha de ideias e de conhecimento (Wiewiora *et al.*, 2013). Segundo Haynes (2008, p. 7), “os colaboradores de escritório querem ser capazes de realizar trabalhos

individuais sem distrações, mas, ao mesmo tempo, valorizam a oportunidade de poderem ter interações informais com os colegas”. Devido à crença de que a criação e partilha de conhecimento são essenciais para a eficácia organizacional a longo prazo, os gestores acabam por ter uma preocupação acrescida com a gestão do conhecimento (Andolšek e Andolšek, 2015). Assim, “a partilha de conhecimento entre colaboradores permite que as organizações explorem e capitalizem recursos baseados em conhecimento” (Cabrera e Cabrera, 2005, *cit. in* Wang e Noe, 2010, p. 115).

O presente estudo tem como objetivo perceber se a satisfação com o espaço físico de trabalho num ambiente em *open-space*, para quem o pode escolher e para quem não tem essa opção, influencia a satisfação no trabalho, a comunicação organizacional e a partilha de conhecimento. Trata-se de uma investigação com uma natureza claramente exploratória que pretende não só analisar o nível de satisfação pessoal dos colaboradores relativamente a vários aspetos do espaço físico em que trabalham, mas também perceber quais as vantagens e desvantagens deste tipo de *layout* para a comunicação organizacional e para a partilha do conhecimento. Para tal, optou-se por fazer o levantamento de dados em empresas de diferentes setores de atividade e com dimensões distintas, através de um inquérito por questionário, tendo sido obtida uma amostra de 224 inquiridos que posteriormente foi dividida em 2 sub-amostras (Grupo 1 – QEEFT [Quem escolheu o seu espaço físico de trabalho] e Grupo 2 – QNEEFT [Quem não escolheu o seu espaço físico de trabalho]).

Em termos de organização, o trabalho divide-se em 4 capítulos, para além da presente introdução. O capítulo 2 apresenta a revisão da literatura, sendo abordada a importância do *layout* organizacional, a satisfação no trabalho, a comunicação organizacional e a partilha de conhecimento. O capítulo 3 diz respeito à metodologia de investigação, onde são apresentados o método e instrumento de recolha de dados, a

caracterização da amostra e sub-amostras, a análise empírica dos dados e o teste de hipóteses. O capítulo 4 descreve as conclusões finais, bem como as limitações e sugestões para pesquisas futuras. Por fim, o capítulo 5 diz respeito às referências bibliográficas que sustentam a informação presente no trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A IMPORTÂNCIA DO LAYOUT ORGANIZACIONAL

Working environment has a fundamental impact on recruitment, retention, productivity and ultimately on the organisation's ability to achieve its business strategy (Gensler, 2005, p. 4)

Com a emergência de novas formas de organização do trabalho no final do século XX, fruto da evolução da tecnologia, acabaram por ocorrer mudanças significativas no espaço físico de trabalho, permitindo uma maior flexibilidade dos recursos (Morrison e Macky, 2017; Chan *et al.*, 2007). Em particular, McCoy (2005) afirma que o ambiente físico de trabalho (como, por exemplo, o mobiliário, a tecnologia e os materiais de escritório) constituem a segunda maior despesa financeira das organizações.

As implicações que o espaço de trabalho pode ter no alcance das estratégias organizacionais tem sido alvo de pouca atenção por parte dos académicos (Chan *et al.*, 2007). Contudo, o impacto que o espaço físico de trabalho tem no comportamento e no desempenho dos colaboradores constitui uma área surpreendentemente pouco pesquisada no campo da Psicologia Organizacional e da Gestão de Recursos Humanos (Ashkanasy *et al.*, 2014). As organizações devem procurar perceber o impacto que este tipo de fatores tem no bem-estar dos colaboradores. No entanto, vários estudos têm vindo a evidenciar que, quando uma organização pensa em mudar o seu *layout*, não questiona os colaboradores acerca do seu ponto de vista (Nathan e Doyle, 2002; Ashkanasy *et al.*, 2014). Em geral, a literatura indica que as características do espaço físico de trabalho podem melhorar ou prejudicar o desempenho dos colaboradores em função da natureza das atividades específicas em questão (Mangone *et al.*, 2017; Meusbürger, 2009). Na conjuntura económica atual, as empresas têm de se tornar cada vez mais competitivas, não podendo perder a sua fonte de vantagem competitiva (os seus recursos humanos), daí

que existam fatores importantes relacionados com o local de trabalho que tendem a influenciar o nível de motivação e retenção dos colaboradores (Haynes, 2008). Ashkanasy *et al.* (2014, p. 1170) identificaram quatro características que podem estar criticamente relacionadas com o espaço físico de trabalho de um colaborador:

- **Espaço pessoal/ privacidade** – “Área física situada em torno de um dado colaborador, em que outros não possam interferir sem que isso suscite uma sensação de desconforto para o mesmo;
- **Densidade espacial/ aglomeração** – Metros quadrados disponíveis a serem ocupados pelos colaboradores numa determinada configuração de escritório. Diz-se que um escritório é denso quando um grande número de colaboradores trabalha num espaço relativamente pequeno;
- **Personalização/ identidade do local de trabalho** – Refere-se ao uso de pertença pessoal para defender o espaço de trabalho e regular as interações sociais;
- **Interdependência da tarefa/ fluxo de trabalho** – Grau em que os membros de um determinado grupo interagem para realizar uma tarefa comum”.

Embora não sejam responsáveis pela criação de ações/comportamentos, certos ambientes laborais podem facilitar ou inibir comportamentos desejados por parte da organização (Porras e Robertson, 1992 *cit. in* Hua *et al.*, 2010). Vários autores defendem que as organizações procuram alinhar o *layout* do escritório com a estratégia de negócio, de tal forma que através do mesmo, conseguimos perceber alguns traços da própria cultura organizacional. Contudo, os estudos existentes ainda não são suficientes para que haja um entendimento acerca da ligação entre o espaço físico de trabalho e o desempenho dos colaboradores (Ashkanasy *et al.*, 2014). Isto deve-se sobretudo ao facto de os efeitos decorrentes das características do local de trabalho serem difíceis de isolar (Paoli *et al.*, 2013).

2.1.1. LAYOUT EM OPEN-SPACE

Desde a década de 1960 que o *design* do local de trabalho tem vindo a mudar significativamente, de tal forma que, cada vez mais, as empresas possuem escritórios em formato de *open-space* (Yu *et al.*, 2016). A sua popularidade deve-se sobretudo ao facto de reduzir os custos de adaptação de uma organização, permitindo que as mesmas se ajustem facilmente e ganhem flexibilidade (Haynes, 2007).

O *open-space* ou *open-plan office* pode ser caracterizado como um escritório/ espaço que é partilhado por um grande número de pessoas, onde as mesmas podem trabalhar, interagir ou concentrarem-se de forma independente em funções distintas (Kang *et al.*, 2017). Com base nas características deste espaço físico de trabalho, é expetável que as pessoas interajam de forma a gerar reações emocionais positivas que possam influenciar os comportamentos, a produtividade e o bem-estar das mesmas (Zammuner e Galli, 2005). Existe a crença de que a ausência de paredes internas no *layout* de escritório melhora a comunicação interna dos colaboradores que estão inseridos nesse espaço físico, incentivando a interação e facilitando o desenvolvimento de relações sociais entre os colaboradores, que, por sua vez, acabam por impactar na satisfação dos mesmos (Kim e de Dear, 2013). Deste modo, pode concluir-se que este tipo de *layout* de escritório tende a ser mais adequado a tarefas que envolvam o pensamento abstrato, relacional e criativo (Leung *et al.*, 2012, *cit. in* Mangone, *et al.*, 2017). Neste sentido, torna-se importante referir que a função/tarefa específica que é desempenhada acaba por ser o fator determinante no que diz respeito aos benefícios do *open-space* (Bergström *et al.*, 2015).

Relativamente aos efeitos do *layout* em *open-space*, verifica-se a existência de resultados contraditórios, isto é, tanto benéficos como prejudiciais (Ashkanasy *et al.*, 2014). Alguns autores defendem que o mesmo facilita a comunicação e interação entre

colegas (Kim e de Dear, 2013), enquanto outros afirmam que os colaboradores sentem que este *layout* diminui a comunicação, visto que impede a existência de conversas confidenciais (Brennan *et al.*, 2002). De acordo com Nathan e Doyle (2002), as pessoas que estão inseridas em escritórios em formato de *open-space* mostram o seu desagrado perante a falta de privacidade, tendo dificuldades de concentração e em lidar com os hábitos perturbadores dos colegas. No entanto, os escritórios devem ser projetados de maneira a acomodar todas as tarefas dos colaboradores, daí que as organizações muitas vezes procurem ultrapassar esta falha através da existência de salas isoladas que são postas à disposição dos colaboradores para que possam fazer chamadas telefónicas ou reuniões privadas (Bergström *et al.*, 2015). Quando a natureza da tarefa é complexa e exigente, existe uma menor capacidade para suprimir estímulos irrelevantes (aumentando o risco de distração), enquanto que, perante a existência de tarefas simples, o ambiente pode estimular ou não intervir na conclusão das mesmas (Seddigh *et al.*, 2015).

Em suma, as desvantagens do *layout* em *open-space* são geralmente associadas ao aumento do ruído (Pierrette *et al.*, 2015), à perda de privacidade, ao aumento das distrações (Haynes, 2008) e a elevados níveis de *stress* (Vischer, 2007). Assim, verifica-se a existência de uma abordagem que defende que o mesmo pode afetar negativamente as relações interpessoais e conseqüentemente acabar por diminuir o desempenho dos colaboradores (Kim e de Dear, 2013).

2.2. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Happy employees are productive employees (Saari e Judge, 2004, p. 395)

A satisfação dos colaboradores constitui um dos grandes desafios que as organizações enfrentam, tornando-se necessário lidar com um ambiente em constante mudança, de modo a que o sucesso seja alcançado e que perdure a sua vantagem competitiva (Raziq e Maulabakhsh, 2015). Não admira, portanto, que seja uma das áreas mais complexas que os gestores enfrentam quando gerem os seus recursos humanos (Aziri, 2011).

A literatura mostra-nos que diferentes autores têm abordagens distintas para definir o conceito de satisfação no trabalho (Aziri, 2011). Deste modo, e sem pretensões de exaustividade, torna-se importante referir algumas das definições propostas por autores da temática.

Tabela I - Definições de Satisfação no Trabalho

Autor	Definição
Hoppock (1935, cit. in Aziri, 2011, p. 77)	“Qualquer combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que fazem com que uma pessoa sinta verdadeiramente que está satisfeita com o seu trabalho.”
Churchill et al. (1974, cit. in Zhu, 2013, p. 293)	“Afetos relacionados com o trabalho que abrangem cinco aspetos, nomeadamente os supervisores, as tarefas, os colegas de trabalho, a remuneração e as oportunidades de progressão.”
Locke (1976, cit. in Cunha et al., 2007, p. 180)	“Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.”
Cranny et al. (1992, cit. in Weiss, 2002, p. 174)	"Uma reação afetiva (isto é, emocional) ao trabalho de uma pessoa, resultante da comparação dos resultados reais com os desejados (esperados, merecidos e assim por diante)".
Weiss (2002, cit. in Zhu, 2013, p. 294)	“A satisfação no trabalho é um julgamento mensurável positivo do indivíduo sobre as suas condições de trabalho.”
Hespanhol (2008, p. 665)	“Resultado da avaliação que uma pessoa faz, em jeito de balanço, relativamente ao grau de realização dos seus valores, necessidades,

preferências e expectativas, ou seja, é uma pessoa perceber ou sentir que aquilo que recebe está de acordo com aquilo que esperava obter.”

Fonte: Elaboração própria.

A partir das definições apresentadas na tabela anterior, pode concluir-se que o conceito de satisfação no trabalho é algo que está diretamente relacionado com o estado emocional e com as expectativas da própria pessoa em relação aos vários aspetos do seu trabalho. Isto é, um dado colaborador está satisfeito quando as suas expectativas vão ao encontro das condições de trabalho em que está inserido.

A satisfação no trabalho está interligada com o sentido de realização e sucesso do colaborador, sendo geralmente percebida como estando diretamente associada à produtividade e ao bem-estar pessoal (Aziri, 2011). O colaborador é um dos agentes essenciais no processo de alcance da missão e da visão de um negócio (Raziq e Maulabakhsh, 2015), podendo assim afetar positiva ou negativamente o desempenho da organização. Neste sentido, um colaborador insatisfeito com o seu trabalho tende a ter atitudes negativas e muitas vezes cria problemas dentro da organização (Gregoriou, 2008, *cit. in Leder et al.*, 2015). Para além disso, a falta de satisfação no trabalho acaba por incorrer no aumento do absentismo e da rotatividade dos colaboradores (Leder *et al.*, 2015).

Spector (1997, *cit. in Aziri, 2011*), identifica três características importantes no que diz respeito à satisfação no trabalho:

- A avaliação da satisfação no trabalho pode servir como um bom indicador da eficácia do colaborador;
- O comportamento dos colaboradores, dependendo do nível de satisfação no trabalho, afetará o funcionamento e as atividades de negócio da organização;

- A satisfação no trabalho pode servir como um indicador de atividades organizacionais.

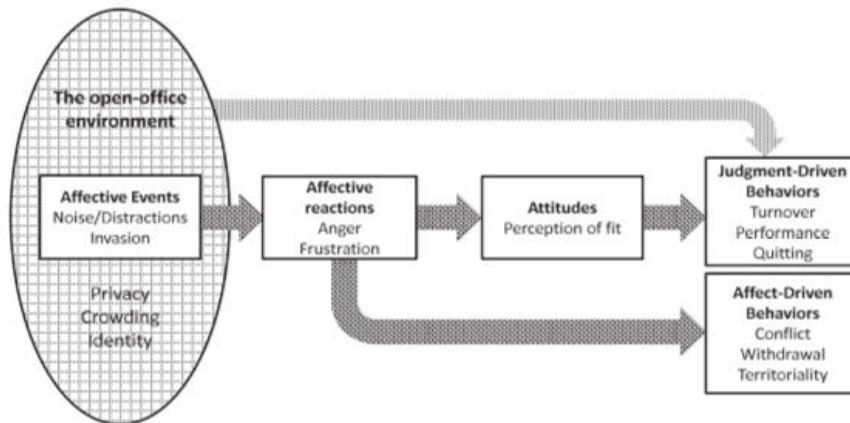
Segundo Baloch (2008, pp. 1-2), “A satisfação profissional é multidimensional. Inclui vários domínios distintos, como a satisfação com a remuneração, oportunidades de promoção, benefícios adicionais, segurança no emprego e importância/desafio do trabalho”. Deste modo, o ambiente de trabalho deve ser capaz de atrair, motivar e reter colaboradores de forma a que os mesmos se tornem criativos, comprometidos e produtivos. Por outro lado, do ponto de vista pessoal, tendo em conta que grande parte do nosso tempo é passado a trabalhar, torna-se importante que uma pessoa se sinta feliz e realizada a nível profissional (Baloch, 2008). Locke (1976, *cit. in* Marqueze e Moreno, 2005, p. 71) refere que “a satisfação no trabalho pode gerar consequências tanto para o indivíduo como para a organização, afetando aspetos comportamentais e a saúde física e mental do colaborador”. Em suma, tendo em conta que as organizações necessitam de recursos humanos satisfeitos e produtivos para alcançarem as suas metas, devem procurar gerar condições de trabalho que vão ao encontro das expectativas individuais de cada colaborador (Aydogdu e Asikgil, 2011).

2.2.1. TEORIA DOS EVENTOS AFETIVOS

Desenvolvida por Weiss e Cropanzano em 1996, a Teoria dos Eventos Afetivos (*Affective Events Theory* [AET]) surge com o intuito de explicar como as emoções podem afetar a satisfação e o desempenho no trabalho (Wegge *et al.*, 2006). Segundo a AET, as características do ambiente de trabalho influenciam a ocorrência de eventos afetivos positivos ou negativos (Mignonac e Herrbach, 2004). Ashkanasy *et al.* (2014) sugerem que a Teoria dos Eventos Afetivos pode ser entendida como um quadro teórico que dá a

conhecer os processos pelos quais o ambiente de trabalho em *open-space* pode desencadear reações afetivas (raiva e frustração) que desencadeiam comportamentos negativos e conseqüentemente diminuem o desempenho dos colaboradores.

Figura I - Modelo de Comportamento em Ambientes de Escritório em Open-Space Baseado na Teoria de Eventos Afetivos



Fonte: Ashkanasy *et al.* (2014, p. 1178)

A AET tornou-se importante para o estudo do ambiente de trabalho, na medida em que:

- Realça a ideia de que os eventos e reações afetivas no local de trabalho não devem ser ignorados tanto teórica quanto empiricamente;
- Apresenta uma estrutura de como as emoções podem ser um elo de ligação imprescindível entre as características do ambiente de trabalho e o comportamento dos colaboradores (Mignonac e Herrbach, 2004).

Em suma, embora as emoções no trabalho e a satisfação profissional estejam interligadas, são construtos distintos e não devem ser encarados como um só (Weiss, 2002).

2.3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Organizations are formed by people and communication is an essential factor for their existence, performance and sustainable endurance... (Sueldo, 2016, p. 121)

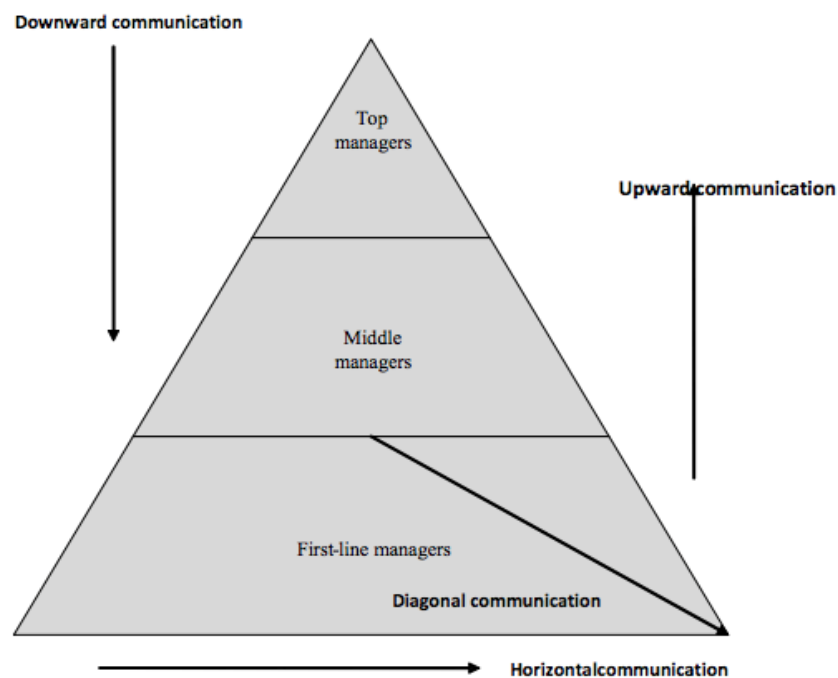
Na década de 1980, Gibdon e Hodgetts (1986, *cit. in* Sueldo, 2016, p. 123) afirmam que a Comunicação Organizacional diz respeito “à transferência de informações e conhecimento entre os vários elementos da organização, com o objetivo de obter eficiência e eficácia organizacional”.

De acordo com Sun *et al.* (2018), o processo de comunicação tem quatro características: (1) Acontece a qualquer momento; (2) É bidirecional, ou seja, podemos tanto receber como ser nós próprios a fornecer uma informação a alguém; (3) É algo emocional, pois a maneira como é transmitida a informação influencia a compreensão da mesma; (4) É interdependente, na medida em que o bom resultado da comunicação depende tanto do emissor como do recetor. No meio empresarial, a comunicação tem sido um fator fundamental para que os negócios sejam conduzidos de maneira eficiente, de tal forma que, qualquer negócio implica a existência de dois tipos de comunicação (Spaho, 2013): Comunicação Externa (direcionada a todos *stakeholders* envolvidos com a Organização) e Comunicação Interna ou Comunicação Organizacional (direcionada aos colaboradores da Organização).

Centrando-nos no estudo da Comunicação Organizacional, importa referir que o seu principal objetivo consiste em facilitar o alcance dos objetivos organizacionais. As constantes mudanças nas tecnologias de informação e comunicação contribuíram para a transformação do trabalho e da estrutura organizacional (Baker, 2002). Atualmente, o sucesso das organizações depende cada vez mais de um sistema de comunicação bem estruturado, capaz de estimular a satisfação dos colaboradores (Abugre, 2011).

Segundo Marques (2016, p. 3), “a comunicação, quando realizada de forma efetiva, favorece o envolvimento do colaborador com os princípios da empresa”, de tal forma que, os mesmos acabam por se sentir parte integrante do sucesso da empresa.

Figura II - Tipos de Comunicação Organizacional



Fonte: Spaho (2013, p. 105)

De acordo com a figura II, existem quatro tipos de Comunicação Organizacional:

- **Comunicação Descendente** – Em que a informação parte da Administração/ Gestão de Topo para os restantes elementos da Organização;
- **Comunicação Ascendente** – O emissor é o Colaborador e o recetor é a Administração/ Gestão de Topo;

- **Comunicação Diagonal** – Troca de informações entre Colaboradores que não se encontram no mesmo nível organizacional nem estão hierarquicamente relacionados;
- **Comunicação Horizontal** - Troca de informações entre Colaboradores de áreas/ departamentos distintos ou entre colegas que se encontram ao mesmo nível organizacional (Spaho, 2013).

A comunicação organizacional tem um papel essencial na gestão das relações e interações estratégicas. Deste modo, um bom processo de comunicação interna pode gerar: maior comprometimento por parte dos colaboradores; resultados organizacionais superiores; influenciar a reputação da organização; existência de uma maior partilha de conhecimento; e uma maior envolvimento por parte dos colaboradores (Verghese, 2017). Quando falamos em comunicação interna, torna-se importante referir que a comunicação tanto pode ser formal como informal. Devido à ausência de paredes internas quando estamos perante um *layout* de escritório em *open-space*, acaba por verificar-se que a proximidade física dos colaboradores faz com que haja uma maior probabilidade que os mesmos comuniquem informalmente (Whittaker *et al.*, 1994). Assim, tanto a comunicação como a aprendizagem informal dependem e exploram redes de conexão entre pessoas, que partilham um espaço, tarefa ou interesse comum (Becker, 2007).

De acordo com Kim e Dear (2013), o *open-space* promove a comunicação e interação entre colegas, pois o contacto constante leva a que haja uma maior partilha de ideias, e conseqüentemente, a comunicação flui mais naturalmente devido à proximidade física que este tipo de *layout* de escritório permite. Em suma, devido ao carácter fundamental na transmissão de informações, a comunicação organizacional deverá ser uma das principais preocupações dos gestores (Somacescu e Barbu, 2017).

2.4. PARTILHA DE CONHECIMENTO

Knowledge flow is important for creating competitive advantage and superior bottom-line and top-line performance (Vij e Farooq, 2014, p. 18)

Perante um contexto de mudanças demográficas e transformações no local de trabalho, os autores e as próprias organizações tem vindo a preocupar-se cada vez mais com questões relacionadas com a partilha de conhecimento (Cloutier, *et al.*, 2012).

A literatura mostra-nos que não existe um consenso no que diz respeito à distinção ou não distinção entre conhecimento e informação. Alguns autores defendem que toda a informação é considerada conhecimento, mas que o conhecimento é mais do que apenas uma informação, pois o mesmo inclui *know-how* (Kogut e Zander, 1992; Machlup, 1980, *cit. in* Wang e Noe, 2010). Por outro lado, Nonaka (1994) considera que a informação é apenas um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é baseado em informações e tende a ser justificado pela crença de alguém. Contudo, alguns autores afirmam que não existe utilidade prática dessa distinção quando pretendemos estudar o fenómeno da partilha de conhecimento (Bartol e Srivastava, 2002; Huber, 1991, *cit. in* Wang e Noe, 2010). Neste sentido, torna-se importante referir que existem dois tipos de conhecimento:

- **Conhecimento Explícito** – Refere-se a dados ou informações técnicas que são descritas em linguagem formal (como por exemplo, em manuais) e que podem ser facilmente atualizadas e partilhadas dentro da organização;
- **Conhecimento Tácito** – É algo cognitivo, composto por modelos mentais, valores, crenças, perceções e suposições (Smith, 2001).

Segundo Zack (1999, *cit. in* Vij e Farooq, 2014), converter o conhecimento tácito em explícito, consiste num dos maiores desafios da partilha de conhecimento. No entanto, é importante referir que o conhecimento tácito cria barreiras, enquanto o conhecimento explícito promove a partilha de conhecimento (Vij e Farooq, 2014).

De acordo com Yoo *et al.* (2007, *cit. in* Martin *et al.*, 2010), a partilha de conhecimento inclui processos pelos quais o conhecimento flui entre o emissor e o recetor. Argote e Ingram (2000, p. 151) definem a partilha de conhecimento nas organizações como “o processo pelo qual uma unidade (grupo, departamento ou divisão) é afetada pela experiência de outra”. Christensen (2007, p. 37) afirma que “o objetivo da partilha de conhecimento consiste em criar novos conhecimentos, combinando de maneira diferente o conhecimento existente ou tornando-o melhor, através da exploração do conhecimento já existente”. Walsh e Ungson (1991, *cit. in* Argote e Ingram, 2000) referem que existem cinco fontes de retenção e armazenamento de conhecimento nas organizações: (1) os colaboradores, (2) as estruturas organizacionais, (3) os procedimentos e práticas operacionais da organização, (4) a cultura da empresa e (5) a estrutura física do local de trabalho. Deste modo, para que a transferência de conhecimento possa ser medida, necessitamos que existam mudanças a acontecer nas cinco fontes referidas anteriormente.

Em suma, de acordo com a literatura, para que uma empresa seja eficaz a longo prazo, deverá ser criada uma cultura organizacional promotora da criação e partilha de ideias/conhecimento entre os seus membros. Algumas investigações (e.g. Wiewiora *et al.*, 2013) comprovam que o *layout* em *open-space* potencia a partilha de conhecimento, ainda que alguns colaboradores (principalmente os mais seniores/managers) a concebam como uma eventual ameaça, pois a partilha de conhecimento permite aumentar o conhecimento de pessoas de nível hierárquico inferior.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. MÉTODO E INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

A presente investigação é de cariz quantitativo. De acordo com Moreira (2006, *cit. in* Caixeiro, 2014, p. 362), a investigação quantitativa “pretende obter um conhecimento generalizável. A possibilidade de generalização possibilita um conhecimento útil e valioso numa maior variedade de situações”.

A metodologia escolhida para a recolha de dados foi o inquérito por questionário (anexo I), tendo sido disponibilizado via *online* e aplicado através do programa *Qualtrics*. Antes de ter sido lançado efetivamente o questionário, procedeu-se ao pré-teste junto de 10 pessoas, no sentido de perceber se as questões suscitavam algum tipo de dúvida. Após a realização do pré-teste, a divulgação ocorreu entre Julho e Agosto de 2018, tendo sido partilhado o *link* nas redes sociais *LinkedIn* e *Facebook*. O presente questionário teve como público-alvo as pessoas que trabalham ou já trabalharam em contexto de *open-space*. Neste sentido, a amostra acaba por ser não probabilística de conveniência.

O questionário divide-se em 5 partes, sendo composto por um total de 48 itens. A primeira secção do questionário diz respeito à contextualização do *layout* em que o inquirido está inserido, onde primeiramente é questionado se teve oportunidade de escolher o seu espaço físico de trabalho, sendo utilizadas perguntas de resposta fechada. A segunda secção questiona o grau de satisfação do inquirido em relação a vários aspetos acerca do seu espaço físico de trabalho atual, recorrendo a uma escada de *Likert* de 5 pontos, adaptada de Kim e de Dear (2013), em que (1) corresponde a “Nada Satisfeito”, (2) “Pouco Satisfeito”, (3) “Satisfeito” (4) “Muito Satisfeito” e (5) “Completamente Satisfeito”. Na terceira parte, o conjunto de itens utilizado é extraído de Raziq e Maulabakhsh (2015) e pretende questionar acerca do grau de satisfação pessoal em relação a vários aspetos do trabalho, tendo sido utilizada igualmente uma escala de *Likert*

de 5 pontos com a mesma variação que a anterior. Na quarta secção do questionário, os itens dizem respeito à comunicação e à partilha de conhecimento, retirados de Bakar e Mustaffa (2013) e de Liao (2008), tendo sido utilizada novamente uma escala de *Likert* de 5 pontos, em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente”, (2) “Discordo Parcialmente”, (3) “Indiferente”, (4) “Concordo Parcialmente” e (5) “Concordo Totalmente”. Por último, são apresentadas questões de resposta fechada com dados sociodemográficos que permitem caracterizar a amostra.

É importante referir que foram utilizadas escalas previamente validadas, de maneira a garantir a fiabilidade dos dados obtidos. Todos os *Alfas de Cronbach* apresentam uma boa fiabilidade, oscilando entre 0,77 (Satisfação no Trabalho) e 0,89 (Satisfação com o Espaço Físico de Trabalho).

3.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Em resposta ao questionário, foi obtido um total de 224 respostas, das quais 7 foram eliminadas, pois não cumpriam o requisito central do estudo em questão, isto é, não foram considerados válidos os inquiridos que nunca trabalharam em *open-space*.

Em função do objetivo da investigação, procedeu-se à divisão da amostra em 2 grupos: Grupo 1 - QEEFT (Quem escolheu o seu espaço físico de trabalho); e Grupo 2 - QNEEFT (Quem não escolheu o seu espaço físico de trabalho). Dos 217 inquiridos válidos, 76 pertencem ao Grupo 1- QEEFT e 141 ao Grupo 2 - QNEEFT. De seguida, são apresentados os resultados dos dados sociodemográficos das respetivas amostras.

Tabela II - Descrição Sociodemográfica da Amostra

Variáveis	Grupo 1 - QEEFT		Grupo 2 – QNEEFT	
	Nº	%	Nº	%
Género				
Feminino	37	48,7	90	63,8
Masculino	39	51,3	51	36,2
Idade				
Menos de 25 anos	15	19,7	35	24,8
Entre 26-35 anos	31	40,8	74	52,5
Entre 36-45 anos	21	27,6	19	13,5
Entre 46-55 anos	6	7,9	11	7,8
Mais de 55 anos	3	3,9	2	1,4
Nível de Escolaridade				
Ensino Secundário	8	10,5	5	3,5
Ensino Profissional	3	3,9	7	5,0
Bacharelato/ Licenciatura	30	39,5	65	46,1
Pós-Graduação/ Mestrado	34	44,7	61	43,3
Doutoramento	0	0	1	0,7
Outro	1	1,3	2	1,4
A sua Organização pertence				
Setor Público	17	22,4	13	9,2
Setor Privado	59	77,6	128	90,8
Dimensão da Organização				
Grande Empresa	43	56,6	80	56,7
Média Empresa	15	19,7	41	29,1
Pequena Empresa	18	23,7	20	14,2
Setor de Atividade				
Agricultura, Silvicultura e Pesca	1	1,3	1	0,7
Ativ. Financeiras, Imobiliárias e Seguros	3	3,9	13	9,2
Comércio, Turismo e Restauração	6	7,9	13	9,2
Construção	0	0	2	1,4
Energia, Gás e Água	4	5,3	5	3,5
Ensino	2	2,6	2	1,4
Saúde	8	10,5	8	5,7
Serviços	12	15,8	22	15,6
Tecnologias de Informação	22	28,9	39	27,7
Transportes e Comunicações	2	2,6	3	2,1
Outro	16	21,1	33	23,4
Antiguidade na Empresa				
Inferior a 1 ano	18	23,7	46	32,6
Entre 1 e 3 anos	21	27,6	40	28,4
Entre 3 e 5 anos	10	13,2	13	9,2
Superior a 5 anos	27	35,5	42	29,8

3.3. ANÁLISE EMPÍRICA DOS DADOS

Após a recolha, procedeu-se à análise dos dados, tendo sido utilizado como ferramenta de análise estatística o *Software SPSS (Statistical Programme for Social Sciences)*.

Em primeiro lugar procedeu-se à validação dos dados, de modo a determinar se existem dados omissos (não respostas), sendo que foi detetado que não existem. De seguida, de modo a testar a normalidade das variáveis, procedeu-se à realização do Teste de *Kolmogorov-Smirnov*, pois é o mais indicado para amostras com uma dimensão superior a 50 inquiridos. A análise revelou que todas as variáveis não seguem uma distribuição normal (anexo II), pois os valores respetivos ao *Sig.* são inferiores a 0,05.

Começando por fazer uma análise descritiva das variáveis relativas à satisfação com o espaço físico de trabalho (tabela IX), pôde concluir-se que o item em que os inquiridos apresentam um maior grau de satisfação é referente à “Facilidade de interação com os colegas de trabalho” (M=4,14). Os aspetos em que os inquiridos classificaram como sendo os menos satisfatórios foram a privacidade das conversas (M=2,18), o nível de privacidade visual (M=2,51) e o nível de ruído (M=2,92). Os restantes itens, os inquiridos classificaram como “Satisfeitos” (M=3).

No que diz respeito à satisfação no trabalho (tabela X), podemos verificar que os aspetos em que os mesmos se encontram mais satisfeitos são a “Manutenção da limpeza da Organização” (M=4,22) e a “Possibilidade de receber ajuda/ apoio dos colegas de trabalho quando é necessário” (M=4,01). Por outro lado, o item que apresenta um menor nível de satisfação diz respeito às “Oportunidades de formação proporcionadas pela Organização” (M=3,17).

Relativamente aos itens relativos à comunicação (tabela XI), podemos observar que todos apresentam uma classificação de Indiferente (M=3), exceto o item “Os gestores conhecem e compreendem os problemas que os colaboradores enfrentam”, em que a Média (M=2,95) corresponde a “Discordo Parcialmente”.

Por fim, ao analisar-se os itens relativos à Partilha de Conhecimento (tabela XII), verifica-se que a afirmação “Costumo transmitir a minha experiência e conhecimentos pessoais acerca do meu trabalho aos membros da minha equipa” é classificada pelos inquiridos como “Concordo” (M=4). Relativamente aos restantes itens, os inquiridos mostram-se indiferentes (M=3).

Posteriormente, procedeu-se à análise dos *Alphas Cronbach's*, tendo sido obtido os seguintes valores (ver *outputs* obtidos nos Anexos IV e V):

Tabela III - *Alphas Cronbach's* resultantes da amostra e das sub-amostras

Variáveis	<i>Alphas Cronbach's Globais</i>	<i>Alphas Cronbach's Grupo 1 - QEEFT</i>	<i>Alphas Cronbach's Grupo 2 - QNEEFT</i>
Satisfação com o Espaço Físico de Trabalho	0,91	0,91	0,90
Satisfação no Trabalho	0,87	0,88	0,85
Comunicação	0,95	0,95	0,94
Partilha de Conhecimento	0,68	0,75	0,83

A partir dos dados obtidos através da análise dos *Alphas Cronbach's*, pode concluir-se que os itens relativos às variáveis “Satisfação com o Espaço Físico de Trabalho”, “Satisfação no Trabalho” e “Comunicação” indicam uma boa fiabilidade, enquanto que a “Partilha de Conhecimento”, quando é calculado com base na globalidade da amostra, apresenta valores de consistência minimamente aceitáveis (Marôco, 2007).

Tabela IV – Análise Descritiva das Variáveis por Grupo

Variáveis	Grupo 1 - QEEFT		Grupo 2 - QNEEFT	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Satisfação com o Espaço Físico de Trabalho	3,53	0,74	3,26	0,67
Satisfação no Trabalho	4,02	0,76	3,74	0,75
Comunicação	3,55	0,90	3,22	0,90
Partilha de Conhecimento	3,76	0,84	3,44	0,92

Observando a tabela IV, pode concluir-se que em ambos os grupos, a Satisfação no Trabalho (Grupo 1 - QEEFT: M=4,02; DV=0,76 e Grupo 2 - QNEEFT: M=3,74; DV=0,75) é a dimensão mais valorizada pelos inquiridos, pois apresenta valores médios mais elevados. Contrariamente, para o Grupo 1, aqueles que escolheram o espaço físico de trabalho, a dimensão menos valorizada é a Satisfação com o Espaço físico de Trabalho (M=3,53; DV=0,74), enquanto que para o Grupo 2, aqueles que não escolheram o espaço físico de trabalho, a dimensão menos valorizada é a Comunicação (M=3,22; DV=0,90).

3.4. ASSOCIAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS

Ao procurar-se averiguar a associação entre as várias variáveis em ambos os Grupos, obteve-se os resultados apresentados nas tabelas V e VI.

No que diz respeito ao Grupo 1 – QEEFT (Tabela V), podemos concluir que existe uma correlação significativa entre as variáveis em estudo, pois todos os *p-valor (sig.)* são menores que o nível de significância, embora a Partilha de Conhecimento tenha a relação mais frágil (*p-valor*=0,032). Relativamente ao Grupo 2 - QNEEFT (Tabela VI), podemos concluir que também existe uma correlação significativa entre as variáveis em estudo, embora a correlação entre as variáveis Satisfação com o Espaço Físico de Trabalho, Satisfação no Trabalho e Comunicação seja menos intensa.

Tabela V – Correlações (Grupo 1 - QEEFT)

		Satisfação com o Espaço Físico de Trabalho	Satisfação no Trabalho	Comunicação	Partilha de Conhecimento
Satisfação com o Espaço Físico de Trabalho	Correlação de Pearson	1	.718**	.681**	.246*
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.032
	N	76	76	76	76
Satisfação no Trabalho	Correlação de Pearson	.718**	1	.761**	.320**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.005
	N	76	76	76	76
Comunicação	Correlação de Pearson	.681**	.761**	1	.472**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000
	N	76	76	76	76
Partilha de Conhecimento	Correlação de Pearson	.246*	.320**	.472**	1
	Sig. (bilateral)	.032	.005	.000	
	N	76	76	76	76

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Tabela VI – Correlações (Grupo 2 - QNEEFT)

		Satisfação com o Espaço Físico de Trabalho	Satisfação no Trabalho	Comunicação	Partilha de Conhecimento
Satisfação com o Espaço Físico de Trabalho	Correlação de Pearson	1	.771**	.613**	.278**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.001
	N	141	141	141	141
Satisfação no Trabalho	Correlação de Pearson	.771**	1	.807**	.365**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000
	N	141	141	141	141
Comunicação	Correlação de Pearson	.613**	.807**	1	.325**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000
	N	141	141	141	141
Partilha de Conhecimento	Correlação de Pearson	.278**	.365**	.325**	1
	Sig. (bilateral)	.001	.000	.000	
	N	141	141	141	141

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Através dos resultados obtidos, constata-se que todas as variáveis estão correlacionadas, mas torna-se importante perceber a intensidade dessa influência, através do estabelecimento de conjeturas / hipóteses, que serão apresentadas no ponto seguinte.

3.5. TESTE DE HIPÓTESES

3.5.1. Hipóteses 1

H1.1. A satisfação com o espaço físico de trabalho para QEEFT tem uma relação positiva com a satisfação no trabalho;

H1.2. A satisfação com o espaço físico de trabalho para QEEFT tem uma relação positiva com a comunicação;

H1.3. A satisfação com o espaço físico de trabalho para QEEFT tem uma relação positiva com a partilha de conhecimento.

Para testar as hipóteses 1, recorreu-se à realização de uma regressão linear com recurso ao método *Stepwise* (seleção ótima das variáveis independentes). De acordo com Marôco (2007), a regressão linear é um modelo estatístico usado para averiguar o comportamento de uma variável dependente quantitativa com uma ou várias variáveis independentes quantitativas e prever o valor da variável dependente a partir do conjunto das independentes.

Tabela VII – Regressão Linear (Grupo 1 - QEEFT)

Modelo		Coeficientes ^a				
		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	.719	.322		2.234	.028
	Satisfação no Trabalho	.698	.079	.718	8.886	.000
2	(Constante)	.739	.310		2.389	.019
	Satisfação no Trabalho	.463	.116	.476	3.976	.000
	Comunicação	.262	.098	.318	2.659	.010

a. Variável Dependente: Satisfação com o Espaço Físico de Trabalho; **R2 ajustado= 0,547**

O último modelo é o que tem o melhor ajuste, neste caso, observa-se que o R^2 ajustado de ,547, o que implica que 54,7% da variabilidade da Satisfação com o Espaço Físico de Trabalho é explicada em 54,7% pelas variáveis independentes Satisfação no Trabalho e Comunicação. O modelo não reteve a variável Partilha de Conhecimento. Deste modo, conclui-se que apenas as hipóteses 1.1 e 1.2 são aceites, ou seja, a satisfação com o espaço físico de trabalho para QNEEFT tem uma relação positiva com a satisfação no trabalho e com a comunicação.

3.5.2. Hipóteses 2

H2.1. A satisfação com o espaço físico de trabalho para QNEEFT tem uma relação positiva com a satisfação no trabalho;

H2.2. A satisfação com o espaço físico de trabalho para QNEEFT tem uma relação positiva com a comunicação;

H2.3. A satisfação com o espaço físico de trabalho para QNEEFT tem uma relação positiva com a partilha de conhecimento.

Tabela VIII – Regressão Linear (Grupo 2 - QNEEFT)

Modelo		Coeficientes ^a			t	Sig.
		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	.667	.185		3.608	.000
	Satisfação no Trabalho	.692	.048	.771	14.289	.000

a. Variável Dependente: Satisfação com o Espaço Físico de Trabalho; **R2 ajustado= 0,592**

Para testar as hipóteses 2, recorreu-se novamente à realização de uma regressão linear com recurso ao método *Stepwise*. Os resultados apresentados (Tabela VIII) mostram que apenas a variável Satisfação no Trabalho é que integra o modelo, explicando 59,2% da variância (R^2). As variáveis Comunicação e Partilha de Conhecimento não foram retidas no modelo. Deste modo, aceita-se apenas a hipótese 2.1 (a satisfação com o espaço físico de trabalho para QNEEFT tem uma relação positiva com a satisfação no trabalho).

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES FINAIS

Os resultados obtidos permitem-nos concluir que, para os trabalhadores que escolhem o espaço físico de trabalho (Grupo 1 - QEEFT), a satisfação associada a esta opção relaciona-se com a satisfação no trabalho e com a comunicação organizacional, ao passo que, para os trabalhadores que não escolhem o espaço físico de trabalho (Grupo 2 – QNEEFT), a satisfação associada a essa escolha relaciona-se apenas com a satisfação no trabalho. Em termos de implicações práticas, estes resultados alertam para o facto de os gestores deverem atentar à importância da escolha do espaço físico de trabalho já que a satisfação dos colaboradores com a mesma é afetada pela satisfação no trabalho e pela comunicação organizacional.

De acordo com Danielsson e Bodin (2008), a existência de um melhor entendimento acerca da influência do ambiente de escritório na saúde dos colaboradores e na satisfação no trabalho, pode trazer ganhos importantes a nível individual, organizacional e social. McCoy e Evans (2005, *cit. in* Vischer, 2007) afirmam que os elementos físicos e o *layout* do espaço de trabalho têm um papel importante na definição das relações sociais e das redes que se desenvolvem no trabalho.

O *layout* em *open-space* é caracterizado por alguns autores como sendo propício ao aumento da comunicação informal entre colegas, no sentido em que a aglomeração de várias pessoas no mesmo espaço, permite um contacto direto e constante entre os seus elementos (Kim e Dear, 2013). Olhando para a globalidade da amostra, verificamos que relativamente ao espaço físico de trabalho, os inquiridos destacam a “Facilidade de interação com os colegas de trabalho” como sendo uma das características mais satisfatórias. Resultado este que vai ao encontro do que Kim e Dear (2013) defendem.

O ruído é referido pela maior parte dos autores da temática, como sendo uma das principais desvantagens do *layout* em *open-space* (Pierrette, *et al.*, 2015). A presente amostra vem confirmar esta evidência, na medida em que em média (M=2,92) os inquiridos classificaram como “Insatisfeitos” no que diz respeito ao nível de ruído. Segundo Haynes (2008), o *layout* em *open-space* reduz o nível de privacidade. Esta crença foi confirmada pelos resultados obtidos através da amostra, pois tanto para o nível de privacidade das conversas como para o nível de privacidade visual, os inquiridos classificam como “Insatisfeitos”.

A literatura mostra-nos que os *layouts* de escritório das organizações são projetados tendo pouca ou nenhuma consideração pelos efeitos que os mesmos podem ter sobre os colaboradores (Ashkanasy, *et al.*, 2014). Quando foi colocada a questão “Teve oportunidade de escolher o seu posto de trabalho?”, verificou-se que 65% dos inquiridos responderam “não”. Este resultado revela que os gestores ainda não compreendem o efeito que o espaço físico e as condições de trabalho podem ter na satisfação no trabalho. Em suma, é importante realçar que dos 224 inquiridos, apenas 7 nunca tinham trabalhado em *open-space*, o que acaba por confirmar a evidência de que cada vez mais os gestores estão a optar por este tipo de *layout* de escritório. No entanto, cerca de 53% da totalidade da amostra classificaram como “satisfeitos” (42,9%) ou “muito satisfeitos” (10,1%) no que diz respeito ao seu espaço físico de trabalho.

A satisfação no trabalho consiste numa das principais condições para que as Organizações alcancem os resultados desejados, daí que tenham de criar condições para que correspondam às expectativas dos colaboradores (Aydogdu e Asikgil, 2011). Do mesmo modo, a análise dos dados revelou que a dimensão que apresenta valores médios mais elevados em ambos os grupos, diz respeito à Satisfação no Trabalho.

O conhecimento é “um recurso organizacional crítico, na medida em que permite a criação de vantagem competitiva sustentável” (Wang e Noe, 2010, p. 115). Apesar de todas as variáveis em estudo estarem correlacionadas, a Partilha de Conhecimento revela ter uma relação mais frágil que as restantes variáveis. Neste sentido, pode afirmar-se que a partilha de conhecimento não influencia tanto a satisfação com o espaço físico de trabalho, pois para que haja partilha de conhecimento, para além do espaço físico de trabalho, é necessário que as restantes 4 fontes (colaboradores, estruturas organizacionais, procedimentos e práticas operacionais da organização, e cultura organizacional) estejam ativamente a contribuir para que haja transferência e armazenamento conhecimento (Walsh e Ungson, 1991, *cit. in* Argote e Ingram, 2000).

Como contributo da presente investigação, é importante referir que os Gestores e as próprias Organizações, devem prestar atenção à forma como os seus colaboradores percecionam a satisfação no trabalho e a comunicação, pois de acordo com os dados obtidos, estas dimensões impactam positivamente a perceção dos mesmos acerca do espaço físico de trabalho. Isto é, os colaboradores deixam que a sua satisfação com o espaço físico de trabalho seja afetada pela satisfação no trabalho e pela comunicação. O *layout* de escritório em *open-space* por si só é caracterizado como um espaço físico de trabalho, que permite uma maior facilidade de adaptação. No entanto, mesmo quando estamos perante uma Organização que adota este *layout*, deve procurar-se uma forma de dar a oportunidade de os colaboradores escolher o seu espaço físico de trabalho, na medida em que segundo os resultados obtidos, os mesmos acabam por ser influenciados por outras dimensões de forma positiva.

Em suma, os colaboradores devem ser envolvidos na escolha do *layout* de escritório, na medida em que a satisfação com o espaço físico de trabalho pode trazer ganhos não só a nível individual como para a própria organização.

4.1. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Todas as pesquisas têm limitações e a presente não escapa a esta inevitabilidade. Uma das primeiras limitações sentidas diz respeito à adesão por parte das empresas em apoiar a presente investigação, talvez por saturação de pedidos de resposta a inquéritos. Outra limitação está relacionada com o facto de a presente investigação ter como objetivo estudar as perceções dos colaboradores em relação ao *layout* de escritório em que estão inseridos, bem como relacionar a escolha do espaço físico de trabalho com a satisfação no trabalho, a comunicação e a partilha de conhecimento, o que pode dar origem a que as respostas sejam afetadas pela chamada deseabilidade social (tendência para responder de acordo com aquilo que é socialmente aceitável). Uma outra limitação prende-se com não ter seguido um dos procedimentos sugeridos por Podsakoff, *et al.* (2003) para evitar o chamado "*common method bias*", nomeadamente não ter misturado a ordem dos itens das escalas usadas. Este lapso pode ter conduzido a um certo enviesamento nas respostas obtidas, associadas ao próprio contexto das questões.

Como pistas para trabalhos futuros, sugere-se que abordem a questão do impacto do *layout* de escritório em função das tarefas que são executadas nesse mesmo espaço, dando assim resposta a um pressuposto avançado por Mawson (2002, *cit. in* Haynes, 2008) em que o espaço de trabalho deve ser projetado e adaptado consoante os processos de trabalho, com o objetivo de minimizar o desajuste entre o ambiente de escritório e as tarefas que lá se realizam. Seria igualmente interessante fazer um estudo longitudinal para averiguar se existem diferenças percecionadas ao nível da satisfação pelos colaboradores que partilham o mesmo espaço de trabalho com o seu superior hierárquico, bem como se isso afeta a comunicação e partilha de conhecimento. Por último, sugere-se que futuramente seja realizado um estudo comparativo entre empresas do mesmo setor, mas com *layouts* de escritório diferentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abugre, J. B., 2011. Appraising the impact of organizational communication on worker satisfaction in organizational workplace. *Problems of Management in the 21st Century*, 1, pp. 7-15.
- Andolšek, D. M. & Andolšek, S. A., 2015. Knowledge sharing in an organization from the perspective of the individual. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*, 3(2), pp. 65-76.
- Argote, L. & Ingram, P., 2000. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), pp. 150-169.
- Ashkanasy, N. M., Ayoko, O. B. & Jehn, K. A., 2014. Understanding the physical environment of work and employee behavior: An affective events perspective. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 35, p. 1169–1184.
- Aydogdu, S. & Asikgil, B., 2011. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), pp. 43-53.
- Aziri, B., 2011. Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), pp. 77-86.
- Bakar, H. A. & Mustaffa, C. S., 2013. Organizational communication in Malaysia organizations: Incorporating cultural values in communication scale. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(1), pp. 87-109.
- Baker, K. A., 2002. *Chapter 13 - Organizational Communication*. [Online] Available at: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf> [Acedido em 2 Agosto 2018].

- Baloch, Q. B., 2008. Effects of Job Satisfaction On Employees Motivation & Turn over Intentions. *Journal of Managerial Sciences*, 2(1), pp. 1-21.
- Becker, F., 2007. Organizational Ecology and Knowledge Networks. *California Management Review*, 49(2), pp. 1-20.
- Bergström, J., Miller, M. & Horneij, E., 2015. Work environment perceptions following relocation to open-plan offices: A twelve-month longitudinal study. *Work*, 50, pp. 221-228.
- Brennan, A., Chugh, J. S. & Kline, T., 2002. Traditional Versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study. *Environment and Behavior*, 34(3), pp. 279-299.
- Caixeiro, C., 2014. *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*, Évora: Universidade de Évora.
- Chan, J. K., Beckman, S. L. & Lawrence, P. G., 2007. Workplace Design: A New Managerial Imperative. *California Management Review*, 49(2), pp. 6-22.
- Christensen, P. H., 2007. Knowledge Sharing: Moving away from the obsession with best practices. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), pp. 36-47.
- Cloutier, E., Ledoux, É. & Fournier, P.-S., 2012. Knowledge Transmission in Light of Recent Transformations in the Workplace. *Relations industrielles/ Industrial Relations*, 67(2), pp. 304-324.
- Cunha, M. P., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C., 2007. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Danielsson, C. B. & Bodin, L., 2008. Office Type in Relation to Health, Well-Being, and Job Satisfaction Among Employees. *Environment and Behavior*, 40(5), pp. 636-668.
- Gensler, 2005. *These four walls: the real British office*, London: s.n.

- Haynes, B. P., 2007. Office productivity: a shift from cost reduction to human contribution. *Facilities*, 25(11/12), pp. 52-462.
- Haynes, B. P., 2008. The Impact of Office Layout on Productivity. *Journal of Facilities Management*, 6(3), pp. 189-201.
- Hespanhol, A. A., 2008. Satisfação dos Profissionais do Centro de Saúde São João (2007 e comparação com 2001 a 2006). *Revista Portuguesa de Clinica Geral*, 24, pp. 665-670.
- Hua, Y., Loftness, V., Kraut, R. & Powell, K. M., 2010. Workplace collaborative space layout typology and occupant perception of collaboration environment. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 37, pp. 429-448.
- Kang, S., Ou, D. & Mak, C. M., 2017. The impact of indoor environmental quality on work productivity in university open-plan research offices. *Building and Environment*, 124, pp. 78-89.
- Kim, J. & de Dear, R., 2013. Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, pp. 18-26.
- Liao, L.-F., 2008. Knowledge-sharing in R&D departments: a social power and social exchange theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), p. 1881–1895.
- Mancini, S. & Charles, K. E., 2015. *Effects of office environment on employee satisfaction: A new analysis*, Canadá: NRC Publications Archive.
- Mangone, G., Capaldi, C. A., Allen, Z. M. V. & Luscuere, P. G., 2017. Bringing nature to work: Preferences and perceptions of constructed indoor and natural outdoor workspaces. *Urban Forestry & Urban Greening*, 23, pp. 1-12.
- Marques, J. R., 2016. *A Importância da Comunicação Eficaz nas Organizações*. [Online] Available at:

http://www.unincor.br/images/imagens/2016/Informativo_novembro.pdf

[Acedido em Agosto 2018].

- Marqueze, E. C. C. & Moreno, C. R. d. C., 2005. Satisfação no trabalho – Uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), pp. 69-79.
- Marôco, J., 2007. *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Matin, H. Z., Alvani, S. M., Jandaghi, G. R. & Pashazadeh, Y., 2010. Designing and Clarifying Knowledge Sharing Model in Administrative Agencies to Improve the Performance. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 22, pp. 101-111.
- McCoy, J. M., 2005. Linking the Physical Work Environment to Creative Context. *Journal of Creative Behavior*, 39(3), pp. 167-189.
- Meusburger, P., 2009. Milieus of Creativity: The Role of Places, Environments, and Spatial Contexts. Em: *Milieus of Creativity: An Interdisciplinary Approach to Spatiality of Creativity*. s.l.:On the Psychology of Creativity, pp. 97-153.
- Mignonac, K. & Herrbach, O., 2004. Linking Work Events, Affective States, and Attitudes: An Empirical Study of Managers Emotions. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), pp. 221-240.
- Morrison, R. L. & Macky, K. A., 2017. The demands and resources arising from arising from shared office spaces. *Applied Ergonomics*, 60, pp. 103-115.
- Nathan, M. & Doyle, J., 2002. *The State of the Office: The Politics and Geography of Working Space*, Industrial Society. London: The Industrial Society.
- Nonaka, I., 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), pp. 14-37.
- Paoli, D. D., Arge, K. & Blakstad, S. H., 2013. Creating business value with open space flexible offices. *Journal of Corporate Real Estate*, 15(3/4), pp. 181-193.

- Pierrette, M., Parizet, E., Chevret, P. & Chatillon, J., 2015. Noise effect on comfort in open-space offices: Development of an assessment questionnaire. *Economics*, 58(1), pp. 96-106.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, Y. & Podsakoff, N. P., 2003. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88, p. 879–903.
- Raziq, A. & Maulabakhsh, R., 2015. Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, pp. 717-725.
- Seddigh , A. et al., 2015. The Association Between Office Design and Performance on Demanding Cognitive Tasks. *Journal of Environmental Psychology*, 42, pp. 172-181.
- Smith, E. A., 2001. The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), pp. 311-321.
- Smith-Jackson, T. L. & Klein, K. W., 2009. Open-plan offices: Task performance and mental workload. *Journal of Environmental Psychology*, 29, p. 279–289.
- Somacescu, S. M. & Barbu, C. M., 2017. On the role and the determinants of internal organizational communication. *Eurasian Journal of Business and Management*, 5(4), pp. 1-11.
- Spaho, K., 2013. Organizational Communication and Conflict Management. *Management*, 18(1), pp. 103-118.
- Sueldo, M., 2016. The impact of integrated organizational communication on organizational sustainability. *Management of Organizations: Systematic Research*, 75, pp. 121-140.
- Sun, H., Liu, J. & Chen, H., 2018. Communication in Human Resource Management. *Human Resources Management and Services*, 1(1), pp. 1-5.

- Verghese, A. K., 2017. Internal Communication: Practices and Implications. *SCMS Journal of Indian Management*, 14(3), pp. 103-113.
- Vij, S. & Farooq, R., 2014. Knowledge Sharing Orientation and Its Relationship with Business Performance: A Structural Equation Modeling Approach. *IUP Journal of Knowledge Management*, XII(3), pp. 17-41.
- Vischer, J. C., 2007. The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health*, 23, p. 175–184.
- Wang, S. & Noe, R. A., 2010. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), pp. 115-131.
- Wegge, J. et al., 2006. A Test of Basic Assumptions of Affective Events Theory (AET) in Call Centre Work. *British Journal of Management*, 17(3), p. 237–254.
- Wegge, Y. et al., 2006. A Test of Basic Assumptions of Affective Events Theory (AET) in Call Centre Work. *British Journal of Management*, 17, pp. 1-18.
- Whittaker, S., Frohlich, D. & Daly-Jones, O., 1994. Informal workplace communication: What is it like and how might we support it?. *Human Factors in Computing Systems*, pp. 24-28.
- Wiewiora, A., Trigunaryah, B., Murphy, G. & Coffey, V., 2013. Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. *International Journal of Project Management*, 31, p. 1163–1174.
- Yu, J. et al., 2016. Contributions of various transmission paths to speech privacy of open ceiling meeting rooms in open-plan offices. *Applied Acoustics*, 112, pp. 59-69.
- Zammuner, V. L. & Galli, C., 2005. The Relationship with Patients: "Emotional Labor" and its Correlates in Hospital Employees. Em: *Emotion in Organizational Behavior*. Padova: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. N.J, pp. 250-283.
- Zhu, Y., 2013. A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), pp. 293-298.

ANEXOS

ANEXO I – Escalas Utilizadas

Escala 1 – Satisfação com o Espaço Físico de Trabalho

Temperatura ambiente
Qualidade do ar (por exº, ar abafado, limpo ou com odores)
Quantidade de luz
Conforto visual (por exº, existência de brilho intenso, reflexos ou contraste)
Nível de ruído
Privacidade (capacidade de conversar sem que os seus colegas ouçam e vice-versa)
Quantidade de espaço disponível para trabalhar ou armazenar materiais
Nível de privacidade visual
Facilidade de interação com os colegas de trabalho
Conforto do mobiliário (cadeira, secretária, computador, entre outros equipamentos)
Capacidade de ajustar o mobiliário às suas necessidades
Cor e textura do pavimento, do mobiliário e dos acabamentos da superfície
Limpeza geral do edifício
Serviço de limpeza do seu espaço de trabalho
Manutenção geral do edifício
Na generalidade, quão satisfeito está com o seu espaço de trabalho?

Escala 2 – Satisfação com o Trabalho

Satisfação com as condições físicas de trabalho
Manutenção da limpeza na organização
Satisfação com o atual horário fixo de trabalho
Satisfação com as suas atividades laborais (quando comparadas com as suas competências e oportunidades para as melhorar)
Acesso ao equipamento necessário para a realização das suas tarefas
Oportunidades de formação proporcionadas pela organização
Trabalho em equipa na organização
Possibilidade de receber ajuda/apoio dos colegas de trabalho quando necessário

Escala 3 – Comunicação

A comunicação formal é ativa e correta
A comunicação horizontal é correta e fluída
A quantidade de comunicação que é transmitida na organização é a certa
Os gestores conhecem e compreendem os problemas que os colaboradores enfrentam
A comunicação organizacional faz com que me identifique ou me sinta parte vital da mesma
O meu superior está aberto a novas ideias
A comunicação informal é ativa e correta
O superior ouve e presta atenção
As práticas de comunicação estão adaptadas a eventuais emergências
As reuniões são bem organizadas

Escala 4 – Partilha de Conhecimento

Costumo fornecer conhecimentos que obtenho em programas de formação da empresa ou de ensino avançado aos membros da minha equipa

Costumo transmitir a minha experiência e conhecimentos pessoais acerca do trabalho aos membros da minha equipa

Costumo fornecer dados da empresa aos membros da minha equipa (por exº, relatórios técnicos e manuais)

Costumo fornecer informações de revistas e jornais aos membros da minha equipa

ANEXO II – Teste de Kolmogorov-Smirnov

Tabela IX - Teste de Kolmogorov-Smirnov: Satisfação com o Espaço Físico de Trabalho

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Temperatura ambiente	.203	217	.000
Qualidade do ar (por ex ^o , ar abafado, limpo ou com odores)	.227	217	.000
Quantidade de Luz	.245	217	.000
Conforto visual (por ex ^o , existência de brilho intenso, reflexos ou contraste)	.211	217	.000
Nível de ruído	.169	217	.000
Privacidade (capacidade de conversar sem que os seus colegas ouçam e vice-versa)	.220	217	.000
Quantidade de espaço disponível para trabalhar ou armazenar materiais	.214	217	.000
Nível de privacidade visual	.181	217	.000
Facilidade de interação com os colegas de trabalho	.254	217	.000
Conforto do mobiliário (cadeira, secretária, computador, entre outros equipamentos)	.240	217	.000
Capacidade de ajustar o mobiliário às suas necessidades	.160	217	.000
Cor e textura do pavimento, do mobiliário e dos acabamentos da superfície	.238	217	.000
Limpeza geral do edifício	.255	217	.000
Serviço de limpeza do seu espaço de trabalho	.235	217	.000
Manutenção geral do edifício	.258	217	.000
Na generalidade, quão satisfeito está com o seu espaço de trabalho?	.257	217	.000

Tabela X – Teste de Kolmogorov-Smirnov: Satisfação no Trabalho

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Satisfação com as condições físicas de trabalho	.222	217	.000
Manutenção da limpeza na Organização	.253	217	.000
Satisfação com o atual horário fixo de trabalho	.237	217	.000
Satisfação com as suas atividades laborais (quando comparadas com as suas competências e oportunidades para as melhorar)	.266	217	.000
Acesso ao equipamento necessário para a realização das suas tarefas	.235	217	.000
Oportunidades de formação proporcionadas pela Organização	.174	217	.000
Trabalho em equipa na Organização	.238	217	.000
Possibilidade de receber ajuda/apoio dos colegas de trabalho quando é necessário	.232	217	.000

Tabela XI – Teste de Kolmogorov-Smirnov: Comunicação

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
A comunicação formal é ativa e correta	.236	217	.000
A comunicação horizontal é correta e fluída	.239	217	.000
A quantidade de comunicação que é transmitida na organização é a certa	.217	217	.000
Os gestores conhecem e compreendem os problemas que os colaboradores enfrentam	.185	217	.000
A comunicação organizacional faz com que me identifique ou me sinta parte vital da mesma	.171	217	.000
O meu Superior Hierárquico está aberto a novas ideias	.229	217	.000
A comunicação informal é ativa e correta	.220	217	.000
O meu Superior Hierárquico ouve e presta atenção	.230	217	.000
As práticas de comunicação estão adaptadas a eventuais emergências	.169	217	.000
As reuniões são bem organizadas	.179	217	.000

Tabela XII – Teste de Kolmogorov-Smirnov: Partilha de Conhecimento

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Costumo fornecer conhecimentos que obtenho em programas de formação da empresa	.358	217	.000
Costumo transmitir a minha experiência e conhecimentos pessoais acerca do trabalho aos membros da minha equipa	.249	217	.000
Costumo fornecer dados da minha empresa aos membros da minha equipa (por ex ^o , relatórios técnicos e manuais)	.223	217	.000
Costumo fornecer informações de revistas e jornais aos membros da minha equipa	.173	217	.000

ANEXO III – Análise Descritiva das Variáveis

**Tabela XIII - Análise Descritiva das Variáveis:
Satisfação com o Espaço Físico de Trabalho**

	N	Mean	Std. Deviation
Temperatura ambiente	217	3.24	1.121
Qualidade do ar (por exº, ar abafado, limpo ou com odores)	217	3.33	1.118
Quantidade de Luz	217	3.77	1.171
Conforto visual (por exº, existência de brilho intenso, reflexos ou contraste)	217	3.43	1.065
Nível de ruído	217	2.92	1.187
Privacidade (capacidade de conversar sem que os seus colegas ouçam e vice-versa)	217	2.18	1.115
Quantidade de espaço disponível para trabalhar ou armazenar materiais	217	3.23	1.323
Nível de privacidade visual	217	2.51	1.187
Facilidade de interação com os colegas de trabalho	217	4.14	.887
Conforto do mobiliário (cadeira, secretária, computador, entre outros equipamentos)	217	3.59	1.073
Capacidade de ajustar o mobiliário às suas necessidades	217	3.10	1.186
Cor e textura do pavimento, do mobiliário e dos acabamentos da superfície	217	3.62	1.061
Limpeza geral do edifício	217	3.78	1.012
Serviço de limpeza do seu espaço de trabalho	217	3.69	1.090
Manutenção geral do edifício	217	3.70	.981
Na generalidade, quão satisfeito está com o seu espaço de trabalho?	217	3.44	.931
Valid N (listwise)	217		

**Tabela XIV – Análise Descritiva das Variáveis:
Satisfação no Trabalho**

	N	Mean	Std. Deviation
Satisfação com as condições físicas de trabalho	217	3.55	.870
Manutenção da limpeza na Organização	217	4.22	.988
Satisfação com o atual horário fixo de trabalho	217	3.53	1.167
Satisfação com as suas atividades laborais (quando comparadas com as suas competências e oportunidades para as melhorar)	217	3.48	.991
Acesso ao equipamento necessário para a realização das suas tarefas	217	3.80	.968
Oportunidades de formação proporcionadas pela Organização	217	3.17	1.256
Trabalho em equipa na Organização	217	3.60	1.093
Possibilidade de receber ajuda/apoio dos colegas de trabalho quando é necessário	217	4.01	.974
Valid N (listwise)	217		

**Tabela XV - Análise Descritiva das Variáveis:
Comunicação**

	N	Mean	Std. Deviation
A comunicação formal é ativa e correta	217	3.39	1.045
A comunicação horizontal é correta e fluida	217	3.53	1.005
A quantidade de comunicação que é transmitida na organização é a certa	217	3.08	1.040
Os gestores conhecem e compreendem os problemas que os colaboradores enfrentam	217	2.95	1.146
A comunicação organizacional faz com que me identifique ou me sinta parte vital da mesma	217	3.19	1.162
O meu Superior Hierárquico está aberto a novas ideias	217	3.65	1.201
A comunicação informal é ativa e correta	217	3.63	1.068
O meu Superior Hierárquico ouve e presta atenção	217	3.61	1.113
As práticas de comunicação estão adaptadas a eventuais emergências	217	3.22	1.133
As reuniões são bem organizadas	217	3.09	1.145
Valid N (listwise)	217		

Tabela XVI - Análise Descritiva das Variáveis: Partilha de Conhecimento

	N	Mean	Std. Deviation
Costumo fornecer conhecimentos que obtenho em programas de formação da empresa	217	3.70	3.685
Costumo transmitir a minha experiência e conhecimentos pessoais acerca do trabalho aos membros da minha equipa	217	4.00	.935
Costumo fornecer dados da minha empresa aos membros da minha equipa (por ex ^o , relatórios técnicos e manuais)	217	3.57	1.108
Costumo fornecer informações de revistas e jornais aos membros da minha equipa	217	3.16	1.304
Valid N (listwise)	217		

ANEXO IV – Quadros Estatísticos – Grupo 1

Escala 1 – Satisfação com o Espaço Físico de Trabalho

	Estatísticas de item		
	Média	Desvio Padrão	N
Temperatura ambiente	3.43	1.159	76
Qualidade do ar (por exº, ar abafado, limpo ou com odores)	3.59	1.122	76
Quantidade de Luz	3.91	1.168	76
Conforto visual (por exº, existência de brilho intenso, reflexos ou contraste)	3.51	1.137	76
Nível de ruído	3.12	1.243	76
Privacidade (capacidade de conversar sem que os seus colegas ouçam e vice-versa)	2.46	1.248	76
Quantidade de espaço disponível para trabalhar ou armazenar materiais	3.47	1.331	76
Nível de privacidade visual	2.84	1.244	76
Facilidade de interação com os colegas de trabalho	4.36	.761	76
Conforto do mobiliário (cadeira, secretária, computador, entre outros equipamentos)	3.76	1.106	76
Capacidade de ajustar o mobiliário às suas necessidades	3.30	1.211	76
Cor e textura do pavimento, do mobiliário e dos acabamentos da superfície	3.72	1.103	76
Limpeza geral do edifício	3.87	1.050	76
Serviço de limpeza do seu espaço de trabalho	3.78	1.028	76
Manutenção geral do edifício	3.70	1.007	76
Na generalidade, quão satisfeito está com o seu espaço de trabalho?	3.64	.919	76

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Temperatura ambiente	53.04	122.678	.661	.907
Qualidade do ar (por exº, ar abafado, limpo ou com odores)	52.88	122.346	.700	.906
Quantidade de Luz	52.57	123.396	.625	.908
Conforto visual (por exº, existência de brilho intenso, reflexos ou contraste)	52.96	121.745	.715	.905
Nível de ruído	53.36	126.739	.453	.914
Privacidade (capacidade de conversar sem que os seus colegas ouçam e vice-versa)	54.01	124.546	.534	.911
Quantidade de espaço disponível para trabalhar ou armazenar materiais	53.00	121.973	.586	.910
Nível de privacidade visual	53.63	124.049	.555	.910
Facilidade de interação com os colegas de trabalho	52.12	133.599	.386	.914
Conforto do mobiliário (cadeira, secretária, computador, entre outros equipamentos)	52.71	122.662	.698	.906
Capacidade de ajustar o mobiliário às suas necessidades	53.17	123.984	.575	.910
Cor e textura do pavimento, do mobiliário e dos acabamentos da superfície	52.75	124.297	.629	.908
Limpeza geral do edifício	52.61	126.909	.548	.910
Serviço de limpeza do seu espaço de trabalho	52.70	126.854	.564	.910
Manutenção geral do edifício	52.78	124.843	.672	.907
Na generalidade, quão satisfeito está com o seu espaço de trabalho?	52.83	123.184	.830	.903

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
.914	16

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
56.47	140.973	11.873	16

Escala 2 – Satisfação no Trabalho**Estatísticas de item**

	Média	Desvio Padrão	N
Satisfação com as condições físicas de trabalho	3.70	.849	76
Manutenção da limpeza na Organização	5.71	1.030	76
Satisfação com o atual horário fixo de trabalho	3.76	1.187	76
Satisfação com as suas atividades laborais (quando comparadas com as suas competências e oportunidades para as melhorar)	3.80	.994	76
Acesso ao equipamento necessário para a realização das suas tarefas	3.92	.935	76
Oportunidades de formação proporcionadas pela Organização	3.36	1.262	76
Trabalho em equipa na Organização	3.83	1.063	76
Possibilidade de receber ajuda/apoio dos colegas de trabalho quando é necessário	4.12	.952	76

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Satisfação com as condições físicas de trabalho	28.50	30.787	.616	.865
Manutenção da limpeza na Organização	26.49	30.360	.518	.874
Satisfação com o atual horário fixo de trabalho	28.43	29.182	.523	.876
Satisfação com as suas atividades laborais (quando comparadas com as suas competências e oportunidades para as melhorar)	28.39	28.242	.765	.849
Acesso ao equipamento necessário para a realização das suas tarefas	28.28	29.376	.697	.857
Oportunidades de formação proporcionadas pela Organização	28.84	27.975	.580	.871
Trabalho em equipa na Organização	28.37	27.649	.763	.848
Possibilidade de receber ajuda/apoio dos colegas de trabalho quando é necessário	28.08	28.954	.727	.853

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
.877	8

Estatísticas de escala			
Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
32.20	37.307	6.108	8

Escala 3 - Comunicação

Estatísticas de item			
	Média	Desvio Padrão	N
A comunicação formal é ativa e correta	3.62	.993	76
A comunicação horizontal é correta e fluída	3.70	.966	76
A quantidade de comunicação que é transmitida na organização é a certa	3.18	1.016	76
Os gestores conhecem e compreendem os problemas que os colaboradores enfrentam	3.12	1.131	76
A comunicação organizacional faz com que me identifique ou me sinta parte vital da mesma	3.46	1.137	76
O meu Superior Hierárquico está aberto a novas ideias	4.00	1.131	76
A comunicação informal é ativa e correta	3.76	1.082	76
O meu Superior Hierárquico ouve e presta atenção	3.92	1.030	76
As práticas de comunicação estão adaptadas a eventuais emergências	3.39	1.201	76
As reuniões são bem organizadas	3.30	1.132	76

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
A comunicação formal é ativa e correta	31.84	68.268	.755	.948
A comunicação horizontal é correta e fluída	31.76	67.863	.807	.946
A quantidade de comunicação que é transmitida na organização é a certa	32.28	68.096	.746	.948
Os gestores conhecem e compreendem os problemas que os colaboradores enfrentam	32.34	66.175	.771	.947
A comunicação organizacional faz com que me identifique ou me sinta parte vital da mesma	32.00	64.827	.848	.943
O meu Superior Hierárquico está aberto a novas ideias	31.46	65.745	.796	.946
A comunicação informal é ativa e correta	31.70	65.974	.825	.944
O meu Superior Hierárquico ouve e presta atenção	31.54	67.532	.771	.947
As práticas de comunicação estão adaptadas a eventuais emergências	32.07	64.329	.824	.945
As reuniões são bem organizadas	32.16	66.055	.778	.947

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
.951	10

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
35.46	81.638	9.035	10

Escala 4 – Partilha de Conhecimento

Estatísticas de item			
	Média	Desvio Padrão	N
Costumo fornecer conhecimentos que obtenho em programas de formação da empresa	3.74	1.063	76
Costumo transmitir a minha experiência e conhecimentos pessoais acerca do trabalho aos membros da minha equipa	4.21	.805	76
Costumo fornecer dados da minha empresa aos membros da minha equipa (por exº, relatórios técnicos e manuais)	3.74	1.182	76
Costumo fornecer informações de revistas e jornais aos membros da minha equipa	3.36	1.303	76

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Costumo fornecer conhecimentos que obtenho em programas de formação da empresa	11.30	6.454	.662	.630
Costumo transmitir a minha experiência e conhecimentos pessoais acerca do trabalho aos membros da minha equipa	10.83	8.464	.437	.751
Costumo fornecer dados da minha empresa aos membros da minha equipa (por exº, relatórios técnicos e manuais)	11.30	6.321	.579	.675
Costumo fornecer informações de revistas e jornais aos membros da minha equipa	11.68	5.952	.551	.700

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
.751	4

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
15.04	11.158	3.340	4

ANEXO V – Quadros Estatísticos – Grupo 2

Escala 1 – Satisfação com o Espaço Físico de Trabalho

	Estatísticas de item		
	Média	Desvio Padrão	N
Temperatura ambiente	3.13	1.090	141
Qualidade do ar (por exº, ar abafado, limpo ou com odores)	3.19	1.095	141
Quantidade de Luz	3.70	1.170	141
Conforto visual (por exº, existência de brilho intenso, reflexos ou contraste)	3.38	1.026	141
Nível de ruído	2.81	1.146	141
Privacidade (capacidade de conversar sem que os seus colegas ouçam e vice-versa)	2.04	1.010	141
Quantidade de espaço disponível para trabalhar ou armazenar materiais	3.09	1.303	141
Nível de privacidade visual	2.33	1.118	141
Facilidade de interação com os colegas de trabalho	4.02	.929	141
Conforto do mobiliário (cadeira, secretária, computador, entre outros equipamentos)	3.49	1.046	141
Capacidade de ajustar o mobiliário às suas necessidades	2.99	1.162	141
Cor e textura do pavimento, do mobiliário e dos acabamentos da superfície	3.57	1.037	141
Limpeza geral do edifício	3.73	.992	141
Serviço de limpeza do seu espaço de trabalho	3.64	1.123	141
Manutenção geral do edifício	3.70	.971	141
Na generalidade, quão satisfeito está com o seu espaço de trabalho?	3.33	.922	141

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Temperatura ambiente	49.00	101.371	.618	.888
Qualidade do ar (por exº, ar abafado, limpo ou com odores)	48.94	101.068	.630	.888
Quantidade de Luz	48.43	101.376	.568	.890
Conforto visual (por exº, existência de brilho intenso, reflexos ou contraste)	48.75	103.588	.550	.891
Nível de ruído	49.33	105.436	.399	.897
Privacidade (capacidade de conversar sem que os seus colegas ouçam e vice-versa)	50.10	104.976	.490	.893
Quantidade de espaço disponível para trabalhar ou armazenar materiais	49.04	99.698	.566	.891
Nível de privacidade visual	49.81	104.184	.469	.894
Facilidade de interação com os colegas de trabalho	48.11	107.087	.425	.895
Conforto do mobiliário (cadeira, secretária, computador, entre outros equipamentos)	48.65	102.516	.591	.889
Capacidade de ajustar o mobiliário às suas necessidades	49.14	99.980	.637	.888
Cor e textura do pavimento, do mobiliário e dos acabamentos da superfície	48.57	101.876	.629	.888
Limpeza geral do edifício	48.40	103.343	.585	.890
Serviço de limpeza do seu espaço de trabalho	48.50	102.409	.548	.891
Manutenção geral do edifício	48.44	104.691	.529	.892
Na generalidade, quão satisfeito está com o seu espaço de trabalho?	48.81	100.756	.785	.884

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
.897	16

Estatísticas de escala			
Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
52.13	116.132	10.776	16

Escala 2 – Satisfação no Trabalho

Estatísticas de item			
	Média	Desvio Padrão	N
Satisfação com as condições físicas de trabalho	3.48	.875	141
Manutenção da limpeza na Organização	5.51	1.234	141
Satisfação com o atual horário fixo de trabalho	3.40	1.140	141
Satisfação com as suas as atividades laborais (quando comparadas com as suas competências e oportunidades para as melhorar)	3.31	.950	141
Acesso ao equipamento necessário para a realização das suas tarefas	3.74	.983	141
Oportunidades de formação proporcionadas pela Organização	3.07	1.246	141
Trabalho em equipa na Organização	3.48	1.093	141
Possibilidade de receber ajuda/apoio dos colegas de trabalho quando é necessário	3.96	.985	141

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Satisfação com as condições físicas de trabalho	26.47	29.222	.640	.831
Manutenção da limpeza na Organização	24.43	28.461	.460	.853
Satisfação com o atual horário fixo de trabalho	26.54	27.693	.587	.835
Satisfação com as suas as atividades laborais (quando comparadas com as suas competências e oportunidades para as melhorar)	26.63	28.492	.656	.828
Acesso ao equipamento necessário para a realização das suas tarefas	26.21	27.750	.707	.822
Oportunidades de formação proporcionadas pela Organização	26.87	26.269	.644	.828
Trabalho em equipa na Organização	26.47	28.108	.582	.836
Possibilidade de receber ajuda/apoio dos colegas de trabalho quando é necessário	25.99	29.414	.530	.841

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
.852	8

Estatísticas de escala			
Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
29.94	36.040	6.003	8

Escala 3 – Comunicação

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
A comunicação formal é ativa e correta	3.27	1.055	141
A comunicação horizontal é correta e fluída	3.43	1.016	141
A quantidade de comunicação que é transmitida na organização é a certa	3.02	1.052	141
Os gestores conhecem e compreendem os problemas que os colaboradores enfrentam	2.87	1.148	141
A comunicação organizacional faz com que me identifique ou me sinta parte vital da mesma	3.05	1.155	141
O meu Superior Hierárquico está aberto a novas ideias	3.45	1.198	141
A comunicação informal é ativa e correta	3.56	1.058	141
O meu Superior Hierárquico ouve e presta atenção	3.45	1.124	141
As práticas de comunicação estão adaptadas a eventuais emergências	3.13	1.088	141
As reuniões são bem organizadas	2.97	1.140	141

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
A comunicação formal é ativa e correta	28.93	66.381	.739	.937
A comunicação horizontal é correta e fluída	28.77	66.338	.775	.936
A quantidade de comunicação que é transmitida na organização é a certa	29.18	65.961	.769	.936

Os gestores conhecem e compreendem os problemas que os colaboradores enfrentam	29.33	64.052	.807	.934
A comunicação organizacional faz com que me identifique ou me sinta parte vital da mesma	29.15	64.528	.773	.935
O meu Superior Hierárquico está aberto a novas ideias	28.74	65.163	.703	.939
A comunicação informal é ativa e correta	28.64	65.604	.786	.935
O meu Superior Hierárquico ouve e presta atenção	28.75	64.631	.792	.935
As práticas de comunicação estão adaptadas a eventuais emergências	29.07	65.038	.797	.934
As reuniões são bem organizadas	29.23	66.134	.689	.940

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
.942	10

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
32.20	80.203	8.956	10

Escala 4 – Partilha de Conhecimento

Estatísticas de item			
	Média	Desvio Padrão	N
Costumo fornecer conhecimentos que obtenho em programas de formação da empresa	3.33	1.192	141
Costumo transmitir a minha experiência e conhecimentos pessoais acerca do trabalho aos membros da minha equipa	3.89	.983	141
Costumo fornecer dados da minha empresa aos membros da minha equipa (por exº, relatórios técnicos e manuais)	3.48	1.060	141
Costumo fornecer informações de revistas e jornais aos membros da minha equipa	3.06	1.297	141

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Costumo fornecer conhecimentos que obtenho em programas de formação da empresa	10.43	7.732	.682	.768
Costumo transmitir a minha experiência e conhecimentos pessoais acerca do trabalho aos membros da minha equipa	9.86	9.094	.609	.803
Costumo fornecer dados da minha empresa aos membros da minha equipa (por exº, relatórios técnicos e manuais)	10.28	8.387	.678	.772
Costumo fornecer informações de revistas e jornais aos membros da minha equipa	10.70	7.328	.664	.781

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
.827	4

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
13.75	13.674	3.698	4