



**O IMPACTO DA UTILIZAÇÃO DE ESPAÇOS SOCIAIS COMUNS  
DA EMPRESA NA SATISFAÇÃO GERAL COM O TRABALHO E  
NO COMPROMETIMENTO AFETIVO DOS TRABALHADORES**

por

João Pedro dos Santos Ferreira

Dissertação de

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientada por:

Prof. Doutora Maria Margarida Malheiro Queiroz de Mello

Prof. Doutora Luísa Helena Ferreira Pinto

2016

## **Nota biográfica**

João Pedro dos Santos Ferreira, nasceu em Coimbra a 18 de janeiro de 1994.

Em 2014 licenciou-se em Economia com menor em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. No mesmo ano ingressou no Mestrado em Economia e Administração de Empresas na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

## **Agradecimentos**

Agradeço à Professora Doutora Luísa Helena Pinto, pelo apoio incansável e essencial para a realização desta dissertação. À Professora Doutora Maria Margarida Mello, que nunca permitiu que o trabalho parasse. Ao Professor Doutor Augusto Santos Silva, pela ajuda no início de todo o processo.

Agradeço à minha família, por me permitirem sentir a responsabilidade e ao mesmo tempo a confiança de que era possível, dando-me sempre todas as condições.

Agradeço à Daniela porque em cinco anos de ensino superior me soube equilibrar, apoiar e felicitar a cada momento.

Agradeço aos amigos, aos “de sempre” que não me falharam com nada, aos “de Coimbra e do Porto” que em mim confiaram.

Agradeço à Faculdade de Economia da Universidade do Porto pelas condições proporcionadas.

## **Resumo**

Esta dissertação procura testar a existência de relação da utilização de espaços sociais comuns com a satisfação geral com o trabalho e o comprometimento afetivo dos trabalhadores com a sua organização, tentando responder sobre questões no qual poucos estudos empíricos incidem diretamente.

Na literatura, as instalações da empresa são identificadas como mais do que um fator produtivo, mas como capaz de influenciar o comportamento. Sendo o comprometimento o que permite a manutenção do comportamento, o espaço da empresa pode ser útil no comprometimento dos trabalhadores.

Com o recurso à realização de um questionário foram recolhidas as respostas de 119 adultos Portugueses no ativo. Com esses dados, procedeu-se ao teste de hipóteses por via de modelos de regressão linear para a satisfação geral com o trabalho e para o comprometimento afetivo com a organização.

Das análises realizadas verifica-se que o número de espaços sociais comuns não tem impacto significativo na satisfação geral com o trabalho ou no comprometimento afetivo, nem em nenhuma outra das variáveis para as quais se realizaram regressões.

Por outro lado, a flexibilidade funcional dos espaços sociais comuns tem um efeito indireto quer na satisfação geral com o trabalho, mediado pelas experiências positivas no trabalho, quer no comprometimento afetivo que é mediado pelas oportunidades de interação, nomeadamente a coesão dos grupos e as experiências positivas no trabalho.

**Palavras-chave:** Espaços sociais comuns; satisfação geral com o trabalho; comprometimento afetivo; oportunidades de interação.

## **Abstract**

The present study aims to test the relationship of the uses of social common places with overall job satisfaction and the workers' affective commitment to the organization.

According to the literature, the company facilities have been considered as more than a productive factor, that are capable of influencing employees' behaviour. Given that organizational commitment can trigger this behaviour, the company social common places can also influence workers' commitment.

To test this link a survey was used and answered by 119 Portuguese working adults. Data was analysed through several regression models that tested whether social facilities could predict employees overall job satisfaction and affective organizational commitment.

The results indicate that the number of social common places does not predict the criterion variables: overall job satisfaction and affective commitment, nor any other variable tested in the regressions.

Yet, the perceived functional flexibility of the social common places has an indirect effect on overall job satisfaction, mediated by positive work experiences, and on affective commitment that is mediated by the interaction opportunities, namely by the cohesion among group members and by positive work experiences.

**Key-words:** Social common places; overall job satisfaction; affective commitment; interaction opportunities.

## Índice

Índice de Quadros .....	vii
Índice de Figuras.....	viii
1. Introdução .....	1
2. Revisão de Literatura .....	3
2.1. Teorias clássicas da relação do homem com o trabalho .....	4
2.1.1. Abordagens iniciais.....	4
2.1.2. Relações humanas .....	5
2.2. O espaço de trabalho .....	8
2.2.1. Configuração dos Espaços Sociais Comuns (ESC) .....	10
2.2.2. Espaço enquanto meio social .....	12
2.2.3. Importância do ambiente de trabalho.....	18
2.3. Satisfação geral com o trabalho e comprometimento organizacional.....	19
2.3.1. Satisfação geral com o trabalho .....	19
2.3.2. Comprometimento organizacional.....	22
2.4. Modelo teórico e hipóteses.....	29
3. Metodologia .....	32
3.1. Procedimento de recolha de dados .....	32
3.2. Medidas .....	32
3.3. Amostra .....	38
4. Análise de Resultados .....	41
4.1. Procedimento de Análise de Dados.....	41
4.2. Análise Fatorial .....	41
4.3. Análise de Correlação .....	45
4.4. Análises de Regressão.....	48
4.5. Resultados finais .....	54
5. Discussão dos resultados, limitações e contributos .....	57
5.1. Discussão dos resultados.....	57
5.2. Limitações do estudo.....	58
5.3. Contributos para a investigação e para a gestão.....	59
6. Conclusão.....	61
Referências bibliográficas.....	62
Anexos .....	71

Anexo 1.....	71
Anexo 2.....	72
Anexo 3.....	75
Anexo 4.....	75
Anexo 5.....	77
Anexo 6.....	78

## Índice de Quadros

Quadro 1 .....	7
Quadro 2 .....	20
Quadro 3 .....	28
Quadro 4 .....	33
Quadro 5 .....	34
Quadro 6 .....	36
Quadro 7 .....	37
Quadro 8 .....	37
Quadro 9 .....	38
Quadro 10 .....	39
Quadro 11 .....	40
Quadro 12 .....	42
Quadro 13 .....	43
Quadro 14 .....	45
Quadro 15 .....	47
Quadro 16 .....	49
Quadro 17 .....	50
Quadro 18 .....	51
Quadro 19 .....	53
Quadro 20 .....	56

## Índice de Figuras

Figura 1 .....	30
Figura 2 .....	55

## **1. Introdução**

As empresas almejam ser altamente competitivas. Uma fonte da vantagem competitiva é, segundo Barney (1991), o controlo dos recursos detidos pela própria empresa sendo que os recursos humanos não só não são exceção, como merecem uma especial atenção por parte da gestão. Assim, existe uma grande vontade de prever e influenciar o comportamento individual, havendo o desejo de conhecer de que formas se poderá alcançar esse objetivo (Scholl, 1981).

Dettwiler (2006), ao citar Becker (1990), afirma que a utilização eficiente dos espaços e serviços na organização contribui para a criação de uma vantagem competitiva através do aumento da produtividade. No entanto, Alexander (1994) olha para as instalações da organização não apenas como um fator produtivo, mas também como elemento motivador, capaz de contribuir para a construção da identidade organizacional. É neste sentido que as organizações devem disponibilizar aos seus funcionários um ambiente positivo e no qual estes se sintam identificados (Earle, 2003).

Morrow, McElroy e Scheibe (2012) relatam a importância das condições físicas no local de trabalho ao identificá-las, com base em vários autores, como sendo influenciadoras das perceções, atitudes e comportamentos dos indivíduos. A este facto acresce o resultado de Ahmad e Scott (2015) cujo resultado revela que os espaços de socialização e desportivos são um dos benefícios extra que mais contribui para o comprometimento afetivo.

Um conceito essencial para este trabalho é o de Espaços Sociais Comuns (ESC) que definimos como os espaços existentes no local de trabalho que não se destinam à realização do trabalho em si mesmo, sendo usados normalmente para interação social, descanso e alimentação.

Este estudo procura então responder a uma questão principal: “Qual o impacto que a utilização dos espaços sociais comuns da empresa tem na satisfação geral com o trabalho e no comprometimento afetivo dos trabalhadores?”

Pretende-se responder à questão de investigação com base nos dados recolhido através de um questionário constituído por 43 itens divididos em sete secções, aplicando uma metodologia quantitativa com a realização de regressões lineares de vários modelos cujas

variáveis dependentes são a satisfação geral com o trabalho e o comprometimento afetivo com a organização.

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma. No capítulo 2, procede-se à revisão das teorias correntes na literatura, nomeadamente da gestão de instalações, gestão de recursos humanos, teorias de comportamento organizacional e psicologia, úteis ao estudo dos temas em causa, e principalmente sobre os espaços sociais comuns na empresa.

No capítulo 3 observamos a descrição da metodologia e o capítulo 4 apresenta a análise de resultados, constituída pelas análises fatorial, de correlação e de regressão.

O capítulo 5 está reservado para a discussão dos resultados, contributos, limitações e conclusões.

## 2. Revisão de Literatura

O objeto de estudo da Gestão de Recursos Humanos (GRH) é o comportamento humano, sendo que a pretensão da maioria das suas práticas é influenciar esse mesmo comportamento, ajustando-o aos objetivos da organização.

Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern e Stiles (1997) destacam dois tipos de GRH que são contraponto um do outro. A GRH *soft* tem o seu foco principal nas pessoas como uma visão da Teoria Y de McGregor de 1960 que se traduz numa conceção positiva onde as pessoas trabalham por prazer. Por sua vez a GRH *hard* centra-se nos resultados e no controlo apertado e constante dos indivíduos traduzindo, tal como na Teoria X de McGregor, uma visão negativa do Homem, onde não existe necessidade de desenvolvimento pessoal, mas apenas uma necessidade de sobrevivência.

As Teorias X e Y de McGregor e, conseqüentemente, a GRH *hard* e *soft*, focam-se necessariamente no tipo de motivação do indivíduo, considerando que para uns existe apenas uma motivação ao nível das necessidades básicas de sobrevivência e para outros uma motivação baseada nas necessidades de autorrealização e desenvolvimento pessoal. Cabe por isso aos gestores tirar partido dessas motivações de forma a que os trabalhadores se identifiquem e comprometam cada vez mais com a organização.

Faz sentido pensar na GRH como um instrumento para atrair, reter e desenvolver os indivíduos mais capazes. Importa refletir no facto de que reter os melhores trabalhadores passa em grande escala por manter esses indivíduos motivados e comprometidos com a organização. Isto baseia-se na ideia de Fisher (2003), também referida em Grant, Christianson e Price (2007) de que empregados satisfeitos e num estado de bem-estar completo tendem a aumentar o seu esforço e rendimento.

No trabalho de Barney (1991) a noção de retenção está implícita quando, numa perspetiva baseada nos recursos, se fala de vantagem competitiva sustentável. É estabelecida uma lista de verificação de quatro indicadores que devem existir nos recursos de uma empresa. Estes indicadores são o “valor”, a “raridade” entre os concorrentes, a “inimitabilidade” e a “não substituíbilidade”. Assim, uma vez identificadas estas características nos recursos da empresa, quer físicos, quer humanos, importa gerir e fazer com que estes sejam utilizados de forma competente. Quando a empresa consegue reter este tipo de recursos,

atinge-se a sua ‘não mobilidade’, tornando-se essa ‘não mobilidade’ numa vantagem competitiva dado que outros não poderão ter acesso a recursos tão capazes, devido às suas características intrínsecas. Torna-se assim evidente que os melhores recursos devem ser cuidadosamente geridos, para que as suas necessidades sejam satisfeitas e possam permanecer na empresa.

Outra forma de vantagem competitiva sustentada apresentada por Barney (1991) é, a título de exemplo, a possibilidade de várias empresas deterem uma mesma tecnologia, contudo nem todas as empresas são capazes de ter as relações sociais, culturais ou as tradições que sirvam de suporte para uma completa exploração dessa mesma tecnologia. Cabe por isso à GRH assegurar que essas relações são exploradas de forma a alargar e melhorar a capacidade de trabalho na empresa.

## ***2.1. Teorias clássicas da relação do homem com o trabalho***

### ***2.1.1. Abordagens iniciais***

“*The principles of scientific management*” de Taylor (1911) revolucionou a gestão (Witzel e Warner, 2015). O Taylorismo introduziu a gestão enquanto ciência que deveria ser regida por regras e princípios definidos de forma inequívoca, onde a especialização numa tarefa e a divisão do trabalho marcaram o estilo de organização. Com o aparecimento da gestão científica do trabalho, experienciou-se um período de grandes ganhos de produtividade, contudo alguns autores alegam que esta teoria conduziu ao afastamento psicológico do trabalhador face à organização devido à elevada rotinização e restrição a uma tarefa excessivamente delimitada (Freedman, 1992; Witzel e Warner, 2015).

É possível então questionar sobre a existência ou não de uma dicotomia entre os ganhos de produtividade e a noção de identificação e comprometimento com a organização. É fácil de perceber que no caso do Taylorismo foi possível atingir ganhos de produtividade históricos, sem que os trabalhadores tivessem uma identificação com o trabalho. Para Taylor, com o conceito de uma “jornada justa de trabalho”, pelo pagamento de um salário que fosse justo (Witzel e Warner, 2015), os trabalhadores seriam capazes, através da

organização científica do trabalho, de melhorar a produtividade. Este conceito da reação a estímulos, aqui apenas monetários, é uma abordagem inicial ao conceito de motivação.

Os contributos para a definição deste conceito, nas abordagens clássicas, continuaram com Henry Ford, fundador da Ford Motor Company. Nesta empresa, Ford introduziu inúmeros princípios inovadores como a linha de montagem desenvolvida após 1914, tendo aplicado o Taylorismo à produção em massa (Drucker, 1999).

Outro importante autor foi Henri Fayol (1916) que, embora formado em engenharia, com base na sua experiência à frente de empresas publicou o livro: “*Administration Industrielle et Generale*”, obra que o coloca como autor fundamental da escola do pensamento administrativo, pela forma como introduziu a noção de “função administrativa” como fundamental à empresa (Pryor e Taneja, 2010). Já com Max Weber (1921), sociólogo alemão, que desempenhou um papel fundamental na sociologia, aparece o conceito de administração burocrática, que emerge como uma gestão meritocrática baseada no conhecimento e na racionalidade formal, marcada por regras, procedimentos bem definidos e uma hierarquia fixa onde o controlo social tem um papel fundamental (ver, por exemplo, Deflem, 2000; Sager e Rosser, 2009).

Com estas abordagens a noção de que a gestão de pessoas é mais do que gerir números emerge tanto na teoria como na prática. A reação do trabalhador a estímulos monetários em Taylor ou ao reconhecimento do seu valor em Weber, é a perceção de que o individuo compreende um conjunto de motivações pessoais.

### **2.1.2. Relações humanas**

A grande revolução em termos da relação do homem com o trabalho vem da escola das relações humanas liderada por Elton Mayo, professor e investigador em Harvard, o mais influente autor desta escola de pensamento. Este foi inicialmente convidado pelos investigadores de Hawthorne para a interpretação dos dados recolhidos, mas envolveu-se no projeto em 1929 e nele incorporou técnicas, que até aí pertenciam ao domínio da psicologia, para as organizações. No seu pensamento a integração social do indivíduo é vista como influenciadora da sua produtividade uma vez que indivíduos que sentem a organização preocupada com as suas necessidades se apresentam como mais dispostos a

contribuir para os objetivos organizacionais. Assim, uma vez que as organizações desenvolvem diversos grupos informais, o comportamento do indivíduo não se rege apenas por determinantes económicos (como defendia Taylor) ou pessoais, mas também grupais (Hsueh, 2002).

São conhecidos os resultados dos “estudos de Hawthorne”, realizados na Western Electric Company entre 1924 e 1933. Esta empresa sempre se preocupou com o bem-estar dos seus empregados, o que é a grande marca da escola das relações humanas levando a uma mudança no paradigma da psicologia industrial (Hsueh, 2002; Stallworth Jr e Kleiner, 1996). É aqui que nasce o “efeito de Hawthorne”, que representa a tendência de os indivíduos serem influenciados pela especial atenção que recebem por parte de outros (Stagner, 1982). Os resultados da 1ª e 2ª fase do projeto permitem concluir que os fatores ambientais não exercem efeito significativo sobre a produtividade quando existem relações humanas fortes entre os indivíduos (Hsueh, 2002). Embora esta conclusão não sustente diretamente a hipótese que queremos defender neste estudo - de que a qualidade dos espaços sociais comuns da empresa influencia os indivíduos - ela destaca pela primeira vez a importância das relações interpessoais proporcionadas na organização.

Uma vez afastada a possibilidade da influência das condições de trabalho na capacidade produtiva do indivíduo, o estudo passou a focar-se, na 3ª fase, nas relações humanas e na organização informal que tem origem nos grupos (Hsueh, 2002).

Os resultados permitiram concluir que apesar das inúmeras críticas que lhe foram dirigidas, este estudo permanece influente, principalmente pela visão do indivíduo como um ser social, muito mais do que unidimensional e a importância do líder para gerir a moral e a satisfação do grupo de trabalho (Hsueh, 2002).

Alerta-se nesta abordagem para uma das funções da gestão, que é encontrar canais de aproximação de níveis distintos na organização como, por exemplo, a socialização entre os diferentes níveis hierárquicos quer em contexto formal, quer em contexto informal. Mas, esta socialização tem de ser pensada com cuidado pois a partir de certo nível, o papel de controlo pode ser mitigado e o que inicialmente se queria como efeito motivador, pode transformar-se numa atitude laxista por parte de trabalhadores e superiores.

O Quadro 1 compara a abordagem taylorista e a abordagem das relações humanas.

	<b>Paradigma de Controlo – Abordagem taylorista</b>	<b>Paradigma de Aprendizagem – Abordagem das relações humanas</b>
<b>Postura face à Gestão de Instalações (GI)</b>	A GI é um centro de custos, onde a gestão tende a cortar nas despesas.	A GI e o ambiente na organização são vistos como parte integrante da estratégia da organização.
<b>Organização</b>	Elevada funcionalidade com uma gestão responsável pelos membros nos vários locais.	Os trabalhadores de GI são integrados em equipas de trabalho multifuncionais, focadas nos clientes externo.
<b>Escolha da provisão de Gestão de Instalações (GI)</b>	Baseia-se em contratos e concursos formais.	Ênfase na negociação aberta da provisão dos contractos.
<b>Foco das iniciativas de melhoramento</b>	Custos e sistemas internos.	Relações externas com os fornecedores e utilizadores das instalações.
<b>Relação entre “utilizador” e “fornecedor”</b>	Muita negociação informal.	Provedores do serviço mais preocupados com os recetores/consumidores.
<b>Atitude com a equipa, especialmente pelo mais mal pago</b>	Definição do trabalho e dos padrões por parte do topo. Utilização de sistemas de controlo.	Encorajar de padrões o mais elevado. Sistemas utilizados para gerarem informação que seja útil.
<b>Múltiplas competências</b>	Não tentam, nem impõem a redução de custos pelo aumento das competências dos mais mal pagos para que façam mais.	Exercício de desenvolvimento para melhorar a autoestima e motivação.
<b>Acordos e contratos ao nível do serviço</b>	Extensos e detalhados com ênfase nos custos. Maximização dos ganhos sem aumentar os custos.	Foco no produto. Operando na base do mínimo que se pode esperar a um dado nível de recursos.
<b>Sistemas de mesas de ajuda e processos de distribuição de trabalho</b>	Existem para controlar a alocação de trabalho.	Existem para melhorar o tempo de resposta e reduzir o desperdício de recursos.
<b>Design do espaço</b>	Densidade de ocupação e utilização.	Otimização do produto e comunicação interna.

Fonte: Elaboração própria, baseado em Price e Akhlaghi (1999)

Quadro 1 – Abordagem taylorista vs. Abordagem das relações humanas

## 2.2. O espaço de trabalho

Na maioria das situações, é no local de trabalho que os indivíduos passam uma parte significativa do seu dia. É por este motivo que Earle (2003) afirma que a organização deve procurar colocar ao dispor dos trabalhadores um ambiente de trabalho no qual estes se sintam valorizados e os faça desejar permanecer na organização.

Morrow *et al.* (2012), baseando-se no trabalho de vários investigadores de áreas que vão desde a arquitetura até à gestão, reportam que as configurações físicas do local de trabalho têm impacto nas “percepções, atitudes e comportamentos individuais” (Morrow *et al.*, 2012, p. 100), mesmo tendo em conta que é apenas uma arena de banalidades (Bitner, 1992).

A corrente da Gestão de Instalações (GI ou em inglês *facilities management*) consolidou-se na década de 80 do século passado, com a criação da IFMA (*International Facility Management Association*) em 1978 e da EuroFM (*European Facility Management Network*) em 1984. Centrou-se na gestão do local de trabalho como via para alcançar uma maior prosperidade organizacional através da eficácia da organização assim como da motivação dos indivíduos (Alexander, 1994; Steenhuizen, Flores-Colen, Reitsma e Branco Ló, 2014).

Segundo Alexander (1994), o bom gestor de instalações deve ser capaz de reconhecer as oportunidades existentes, motivando e facilitando as relações entre os indivíduos na organização, favorecendo um ambiente positivo no local de trabalho. Este autor olha para as instalações da empresa como um ativo, enquanto fator produtivo, que serve ao mesmo tempo como forma de criar a identidade da organização, sendo assim um elemento com capacidade de influenciar o comportamento dos trabalhadores. Desta forma a gestão de instalações deve ser capaz de proporcionar um conjunto de soluções que sejam facilmente adaptáveis para responder às alterações das necessidades das organizações, proporcionando simultaneamente um espaço passível de provocar bem-estar nos membros da organização e uma utilização eficiente dos recursos da organização.

Steenhuizen *et al.* (2014) identificam três pilares para a GI: 1) As pessoas, o lugar e o processo em si mesmo como o centro da GI; 2) A GI tem uma natureza assistencial; 3) A GI envolve múltiplas disciplinas e áreas do conhecimento.

A GI deve então conseguir melhorar o ambiente de trabalho na organização, estando assim preparada para as alterações que possam ocorrer e também para as reações dos trabalhadores (Alexander, 1994).

Em Portugal existe também uma associação responsável pelo tema da GI a APFM (Associação Portuguesa de *Facility Management*), criada em 2006. Atualmente esta aporta poucos benefícios uma vez que a sua base de atuação ao nível das pessoas e dos processos ainda não está tão desenvolvida como ao nível do lugar (Steenhuizen *et al.*, 2014). Esta diferença de graus de desenvolvimento deve-se principalmente a um afastamento dos três pilares da GI e um maior foco por parte das organizações nas competências técnicas sobre as instalações do que nas competências específicas de gestão das mesmas (Steenhuizen *et al.*, 2014). A GI deve então procurar acrescentar valor através da eficiência ao nível dos custos e da comunicação, da satisfação do consumidor e ainda da segurança e manutenção dos edifícios (Steenhuizen *et al.*, 2014).

Existem então dois tipos de fatores essenciais na conceção do espaço. Em primeiro lugar os fatores físicos, onde podemos enquadrar todas as condições físicas que podem influenciar a perceção e interação com o espaço, por exemplo o equipamento e a sua disposição, a localização de janelas ou a temperatura do espaço (Stallworth Jr e Kleiner, 1996). Por outro lado, existem os fatores de cariz social. Neste segundo grupo enquadram-se os fatores que podem influenciar a vivência social do indivíduo no local de trabalho, por exemplo a existência de espaços individuais para trabalho que exija concentração, espaços de encontro ou simplesmente a capacidade do indivíduo ter influência no design do mesmo (Stallworth Jr e Kleiner, 1996).

Bitner (1992), baseando-se na importância do ambiente físico propôs o conceito de “*servicescapes*”. Este conceito refere-se ao “ambiente físico compreendendo os elementos não-humanos dentro e à volta da organização, tal como os efeitos da maquinaria, a farda, a organização do edifício, ventilação, iluminação, etc.” (Saravanan e Rao, 2006, p. 737). O impacto dos “*servicescapes*” foi originalmente avaliado quer nos clientes quer nos trabalhadores, no entanto, para efeito de simplificação, olharemos apenas para a vertente dos trabalhadores.

Bitner (1992) identifica então três dimensões que juntas constituem o “*servicescape*” percebido, são elas: a) condições do ambiente (e.g. temperatura, qualidade do ar, etc.); b)

espaço e a sua função (e.g. disposição do espaço, equipamento, etc.); c) sinais, símbolos e artefactos (e.g. sinalização, decoração, etc.). Com base nesta percepção e nas respostas dos trabalhadores face à mesma, vários comportamentos podem emergir sejam eles de afastamento quando há uma percepção negativa do “*servicescape*” ou aproximação, onde se enquadra o comprometimento.

Mais recentemente, Kallio, Kallio e Blomberg (2015), baseando-se noutros autores, propõem três funções específicas para os espaços físicos: a) função “instrumental”; b) função “simbólica”; e c) função “estética”. A função instrumental do espaço está na origem do estudo das condições do ambiente e analisa a forma como o espaço e os seus artefactos influenciam as atividades que nele ocorrem. Enquanto simbólico, o ambiente de trabalho tem em conta os símbolos organizacionais fundamentais para a comunicação da cultura e identidade da organização. Por último, a função estética do espaço faz referência a uma reação sensorial ao espaço e aos seus artefactos, sendo exemplo disso a simples distinção entre bonito e feio.

O modelo proposto por Kallio *et al.* (2015) e as dimensões dos “*servicescapes*” de Bitner (1992) assemelham-se, nomeadamente na consideração do espaço de trabalho como multidimensional e capaz de influenciar o trabalhador de múltiplas formas, que não meramente materiais.

### **2.2.1. Configuração dos Espaços Sociais Comuns (ESC)**

Vários são os autores que defendem a existência de um vasto conjunto de opções para os seus trabalhadores no que aos ESC diz respeito (por exemplo: Bell e Anderson, 1999; Morgan e Anthony, 2008; Maarleveld, Volker e Voordt, 2009).

Esta tendência deriva de várias necessidades detetadas. Para além da procura de combinar espaços fechados e abertos (Häkkinen e Nuutinen, 2007), para fazer face quer a momentos de contacto com outros, quer a momentos de privacidade, as empresas pretendem oferecer um conjunto diversificado de alternativas para o contacto, mais ou menos informal, no universo da empresa (Morgan e Anthony, 2008).

Para além desta perspetiva de funcionalidade, existe ainda uma questão de preferência e gosto pessoal, onde, dependendo das características individuais, os trabalhadores podem

ter preferência por um determinado espaço que não seja o mesmo que é eleito por todos os pares. Estas características individuais podem ser de várias índoles. Por exemplo, Joy e Haynes (2011) no seu estudo empírico detetaram, por exemplo, padrões de preferência consoante a faixa etária: enquanto a geração mais jovem tem preferência por reuniões cara-a-cara no átrio, as gerações mais antigas preferem as reuniões calendarizadas e em salas marcadas.

Quando é possível para os trabalhadores escolher de entre uma variedade de configurações, estes tenderão a apreciar mais o tempo passado no local de trabalho e consequentemente a sentir-se mais satisfeitos com o trabalho (Maarleveld *et al.*, 2009). A existência de um conjunto de espaços de reunião e de suporte é também recomendada no estudo Morgan e Anthony (2008), com base nas simples preferências dos trabalhadores. Desta forma, espera-se que o aumento do número de ESC com diferentes funções se traduza num aumento da satisfação do trabalhador e do seu comprometimento organizacional.

Formulamos assim a hipótese:

H1: O número de ESC influencia positivamente: (a) a satisfação geral com o trabalho; (b) o comprometimento afetivo com a organização.

Outro conceito associado na literatura ao local de trabalho é a flexibilidade do espaço. Providenciar espaços flexíveis, que os trabalhadores possam adequar às suas preferências e necessidades, é fundamental para que estes possam sentir que têm um espaço com o qual se identificam (Harmon-Vaughan, 1995; Gibson, 2001).

A flexibilidade, para além de permitir uma fácil adaptabilidade às necessidades individuais, é essencial num ambiente tão dinâmico como é o das organizações atualmente, para que se possam adaptar também a essas constantes mudanças da envolvente e incertezas que enfrentam (Gibson, 2001).

É neste sentido que a flexibilidade do espaço deve ser vista como ferramenta para a produtividade da empresa, mas também para a satisfação do trabalhador (Voordt, 2004). Embora a maior parte da literatura sobre a flexibilidade do espaço, se refira ao local de trabalho como um todo, faz sentido, principalmente pela procura de responder a diferentes preferências de diferentes indivíduos (Bell e Anderson, 1999), pensar na flexibilidade

para os espaços sociais comuns. Assim, será de esperar que quanto maior a flexibilidade percebida dos ESC, maior será a satisfação geral com o trabalho e ao mesmo tempo maior a ligação afetiva que o trabalhador tem com a organização, através do aumento do comprometimento afetivo. Por isso, propõe-se a seguinte hipótese:

H2: A flexibilidade funcional dos ESC influencia positivamente: (a) a satisfação geral com o trabalho; (b) o comprometimento afetivo com a organização.

### ***2.2.2. Espaço enquanto meio social***

Com base no conceito de “*sociomateriality*” o material e o social surgem indissociáveis, não sendo possível conceber um sem o outro (Leonardi, 2013). Desta forma é preciso olhar para o espaço como constituído quer por um ambiente físico, quer por um ambiente social, que devem ser desenhados de forma a permitir uma complementaridade de ambos, respondendo às necessidades dos trabalhadores e dando azo aos comportamentos possíveis por parte destes sem que entrem em conflito (Haynes, 2007).

No processo de ligação entre o indivíduo e a organização, a socialização desempenha um papel fundamental. Assim, a socialização organizacional compreende o processo pelo qual os indivíduos se assumem como membros organizacionais, aprendendo as especificidades da sua função, aceitando e agindo de acordo com os valores da organização (Feldman, 1981; Taormina, 2004).

Há então uma formulação de três visões de socialização organizacional (Feldman, 1981), a qual permite: a) o desenvolvimento de competências e capacidades; b) a adoção de um conjunto de comportamentos adequados; e c) o ajustamento às normas e valores do grupo. Desta forma, é essencial que as medidas de socialização organizacional sejam construídas de forma a conseguirem avaliar o grau em que os indivíduos aceitam as características organizacionais (Taormina, 2004).

Feldman (1981) sugere ainda dois tipos de variáveis a serem utilizadas enquanto critério para medir a forma como a socialização evolui: a) atitudinais; b) comportamentais. As variáveis atitudinais são, por exemplo, a satisfação geral, a motivação para o trabalho e a evolução do trabalho. No lado das variáveis comportamentais, figuram a adequada

realização das funções, o facto de permanecer com a organização e a cooperação espontânea e inovadora.

O trabalho em si mesmo e a interação existente entre os membros da organização afiguram-se como as principais vias de socialização organizacional (Taormina, 2004). A socialização pode ser (Feldman, 1981): a) “antecipada”, quando ocorre antes do ingresso na organização; b) de “encontro”, no momento do primeiro contacto do membro com a organização, onde começam a existir alterações nos valores e nas competências o que se reflete nas atitudes; c) de “mudança e aquisição”, numa fase mais adiantada da ligação entre indivíduo e organização onde ocorrem mudanças de longo-prazo.

Quando a ligação entre indivíduos e a organização é reduzida, com um grande afastamento entre os trabalhadores da base e a gestão, a resposta dada por estes em termos de esforço, é fazer o mínimo possível (Walton, 1985). Assim, não será retirado o melhor do indivíduo em favor do bom desempenho organizacional. Por isso, é importante que os indivíduos se sintam como membros organizacionais em toda a sua plenitude tendo em vista um maior esforço.

É fundamental então pensar no termo “comunidade”, com grande influência no indivíduo enquanto ser social. Burroughs e Eby (1998) identificam a comunidade no trabalho como uma das mais importantes formas de grupos na organização. As comunidades no trabalho surgem onde os objetivos partilhados, assim como as relações, são essenciais. É nestas comunidades que os indivíduos procuram sentido, procurando identidade e suporte no local de trabalho, uma vez que este é o local onde passam a maior parte do seu tempo. Desta forma existe uma tendência para a organização fornecer benefícios aos trabalhadores, substituindo o Estado nesse papel. Exemplo disso são os programas de bem-estar no local de trabalho ou as “universidades corporativas”.

A questão da comunidade no trabalho incorpora uma abordagem sobre vários temas como o comprometimento, a coesão do grupo de trabalho, o clima psicológico, o contrato psicológico ou os comportamentos de cidadania organizacional (Burroughs e Eby, 1998).

A perceção individual de semelhança com os outros, tendo presente a noção de interdependência e de satisfação das expectativas criadas pelos membros que fazem parte de uma estrutura dependente e estável, está na origem do “Sentido Psicológico de

Comunidade no Trabalho” (SPCT). O SPCT resulta assim da reciprocidade de trocas e interdependência entre indivíduos e estes e a organização, indo além de uma ligação individual com a organização. (Burroughs e Eby, 1998)

Segundo Burroughs e Eby (1998), o SPCT compreende o sentido de pertença, o apoio dos colegas, uma orientação para a equipa, a segurança emocional, uma comunicação verdadeira e uma ligação espiritual. Neste sentido, o suporte dado pela organização no local de trabalho (e.g. creches, centros de fitness, ou locais de convívio) revela-se bastante importante. É ainda provável, pelas relações estudadas que o SPCT se relacione intimamente com o comprometimento dos indivíduos.

Bitner (1992) afirma que as interações sociais dependem sempre do ambiente físico onde ocorrem, dando conta ainda, ao citar Forgas (1972), da importância que as variáveis ambientais, como a configuração ou flexibilidade do espaço, têm na interação social, podendo definir e limitar as oportunidades para que essa interação ocorra.

No mesmo sentido Jaitli e Hua (2013) afirmam que os padrões físicos do espaço têm influencia nos padrões de interação entre os trabalhadores, desempenhando um papel importante na comunicação ao facilitar ou limitar a mesma. Desta forma as configurações físicas do local de trabalho definem o movimento no mesmo, com os chamados “atratores”, como por exemplo a máquina do café ou a fotocopiadora, a desempenharem um papel importante nesse fluxo (Steen, Blombergsson e Wiklander, 2005; Sailer, 2007).

Assim, as organizações têm optado por providenciar um conjunto de espaços sociais comuns, como por exemplo área para café ou de pausas, para interação informal, de forma a melhorar a comunicação entre os trabalhadores (Morgan e Anthony, 2008; Jaitli e Hua, 2013). Uma vez colocados em espaços adequados, os trabalhadores têm pouca dificuldade em começar a interagir uns com os outros, começando a considerar esses espaços também como um ponto de encontro (Meel e Vos, 2001). Contudo, é importante ainda que os indivíduos possuam uma predisposição de base para que a comunicação aconteça, e não uma repressão natural à mesma (Meel e Vos, 2001; Jaitli e Hua, 2013).

Exemplo disso é o hábito de comer no local de trabalho, em locais próprios, ação que vai para além do seu propósito inicial e assume dimensões sociais, psicológicas e simbólicas.

Nesse preciso momento podem emergir “rituais” de grupo, o que leva a uma maior coesão do mesmo e identificação com a própria organização (Thomson e Hassenkamp, 2008).

Tal como relembra Haynes (2007), um dos principais desafios é conseguir que os ambientes físicos, criados de forma a influenciar a interação social entre trabalhadores, sejam apropriados para todos, uma vez que o que é ótimo para um trabalhador ou grupo pode não o ser para outro.

A criação de diferentes espaços para diferentes tipos de tarefas e objetivos faz sentido para que cada espaço seja adequado e potencie o seu propósito. É essencial então termos em consideração que tal como existe uma necessidade de interação com colegas de trabalho também há uma necessidade de ter tempo sozinho, para vários fins. As duas necessidades devem ser satisfeitas sem que entrem em conflito uma com a outra, uma vez que a não satisfação de uma das necessidades pode levar a perdas na satisfação geral com o trabalho (Haynes, 2007).

Os espaços de pausa apresentam-se como veículos para um aumento da interação espontânea entre trabalhadores (Kallio *et al.*, 2015). Estes espaços estão ainda entre os benefícios extra preferidos pelos trabalhadores, exemplo disso são as instalações desportivas, cantinas e outras áreas de refeição, cafetarias ou salas de pausa (Thomson e Hassenkamp, 2008; Joy e Haynes, 2011; Jaitli e Hua, 2013; Ahmad e Scott, 2015).

Cabe ainda neste tema, tal como Morrow *et al.* (2012) encontram no seu estudo, o facto da colaboração e da coesão do grupo serem mediadoras da relação que existe entre a configuração do espaço e o comprometimento organizacional na sua componente afetiva.

É com base nestas assunções e verificações que o que tradicionalmente era tido como uma perda de tempo, como por exemplo uma pausa junto à máquina do café, é hoje uma prática incentivada por muitos gestores, fornecendo aos trabalhadores espaços próprios para que nessa comunicação, que pode incluir aspetos do trabalho ou não, surjam benefícios para a empresa e para o indivíduo (Stallworth e Kleiner, 1996).

No entanto, esta interação entre indivíduos, não tem necessariamente de ser entre pares, podendo também acontecer entre trabalhador e superior. A relação com o superior está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo com a organização (Meyer *et al.*, 2002; Wasti, 2003; Rego e Souto, 2004; Jaramillo, Nixon e Sams, 2005). Neste

sentido, a proximidade com o superior torna o trabalhador mais disponível a identificar-se e envolver-se com a organização uma vez que o superior é o seu primeiro elo para o topo da organização.

Os esforços para que o local de trabalho se torne mais agradável e para que os trabalhadores disfrutem do tempo que nele passam são uma realidade. Esta noção tem ‘empurrado’ as organizações para a conceção de locais de trabalho muito interativos e orientados para o lazer dos trabalhadores (Bolton e Houlihan, 2009). Um exemplo disso é dado pelas empresas de base tecnológica, como a Electronic Arts ou a Oracle, nas quais abundam espaços destinados ao lazer como ginásios e outras instalações desportivas, jogos como mesas de bilhar, biblioteca ou restaurantes, entre outros (Meel e Vos, 2001; Bolton e Houlihan, 2009).

A partilha dos momentos de diversão estimula o comprometimento com outros dentro da organização, mas também com a organização em si mesma, sendo que é normal a referência a esse tipo de laço quando os trabalhadores falam de diversão no local de trabalho (Plester e Hutchison, 2016). Com esta ligação, entre a diversão e comprometimento, a ser mediada por um melhor ambiente social e a perceção da valorização desses momentos por parte da organização (Plester e Hutchison, 2016).

Desta forma, a provisão de um ambiente de trabalho divertido espera-se que tenha um impacto positivo na satisfação e criatividade, assim como na comunicação entre trabalhadores e na coesão do grupo, diminuindo a ansiedade, stress, taxa de acidentes, taxa de *turnover* e o absentismo (Ford, Newstrom e McLaughlin, 2004).

Embora no geral este tema aparente ser simples e positivo, a diversão significa muitas e diferentes coisas para muitos e diferentes indivíduos, e se para uns a diversão apenas tem efeitos positivos, para outros não será bem assim. Podemos definir três formas de diversão que resultam de diferentes estímulos (Plester, Cooper-Thomas e Winqvist, 2015; Plester e Hutchison, 2016). A “diversão orgânica” é fruto da interação entre trabalhadores, e surge de uma forma natural e espontânea. A “diversão gerida” é aquela que é forçada pela gestão, como por exemplo a organização de dias temáticos na empresa. Por sua vez, a “diversão na tarefa” acontece pela simples interação dos trabalhadores com a sua tarefa.

A verdade então é que nem toda a diversão é positiva, e podemos identificar duas causas principais para isso (Plester *et al.*, 2015; Plester e Hutchison, 2016). Em primeiro lugar, a diversão que é gerida e forçada pode causar afastamento do trabalhador uma vez que este pode resistir, encarando-a com cinismo, e não a achar apropriada. Em segundo lugar, mesmo a diversão que surge espontaneamente pode causar insatisfação para os que podem ser perturbados ou distraídos pelo barulho e azáfama que essa diversão causa em volta deles.

É fundamental então que as organizações possam perceber qual é a resposta dada pelos trabalhadores aos vários episódios que ocorrem no local de trabalho, sejam eles espontâneos ou não, para que evitem que os trabalhadores se tornem insatisfeitos, uma vez que o que é adequado depende do que envolve a realidade daquela organização e os seus trabalhadores, como a cultura, demografia e os próprios processos de trabalho (Meel e Vos, 2001).

Em suma, é de esperar que quanto maior forem as oportunidades de interação dos indivíduos, sejam estas com o superior, com os seus grupos ou com a organização em geral através de experiências positivas, também maior será a sua satisfação geral com o trabalho assim como o seu comprometimento afetivo. Podemos assim estabelecer as seguintes hipóteses:

H3: O número de ESC influencia positivamente: (a) a relação com o superior; (b) a coesão dos grupos; (c) as experiências positivas no trabalho.

H4: A flexibilidade funcional dos ESC influencia positivamente: (a) a relação com o superior; (b) a coesão dos grupos; (c) as experiências positivas no trabalho.

H5: A relação com o superior influencia positivamente: (a) a satisfação geral com o trabalho e (b) o comprometimento afetivo com a organização.

H6: A coesão dos grupos influencia positivamente: (a) a satisfação geral com o trabalho e (b) o comprometimento afetivo com a organização.

H7: As experiências positivas no trabalho influenciam positivamente: (a) a satisfação geral com o trabalho e (b) o comprometimento afetivo com a organização.

### 2.2.3. *Importância do ambiente de trabalho*

Vários autores afirmam que o ambiente e o próprio local de trabalho têm impacto tanto no bem-estar e satisfação dos trabalhadores como no seu desempenho e produtividade (ver por exemplo: Harter, Schmidt e Hayes, 2002; Haynes, 2008; Fassoulis e Alexopoulos, 2015).

A produtividade pode ser influenciada pelo ambiente do local de trabalho através de vários fatores, tais como a iluminação, barulho, ventilação ou a temperatura (Leaman, 1995), mas também pela possibilidade de interação, os distúrbios ou a estrutura e conforto do espaço de trabalho (Haynes e Price, 2004; Brennan, Chugh e Kline, 2002).

As características identificadas como influenciadoras da produtividade, como o conforto do espaço ou o barulho, na verdade também medeiam a relação do ambiente com a satisfação dos trabalhadores, no entanto esta relação tem ainda como “mediadores-chave” a oportunidade de interação formal ou informal e a existência de bons espaços de pausa (Häkkinen e Nuutinen, 2007; Haynes, 2008; Jaitli e Hua, 2013).

Estando a satisfação e comprometimento intrinsecamente relacionados, é razoável pensar que também o comprometimento é influenciado pelo ambiente no local de trabalho. Esta relação é analisada e confirmada por Morrow *et al.* (2012) ao concluírem que a percepção do ambiente de trabalho se relaciona positivamente com o comprometimento organizacional, nomeadamente na sua componente afetiva. Esta relação é naturalmente mediada por vários fatores tais como a satisfação ou a coesão do grupo (Morrow *et al.*, 2012; Parish, Berry e Lam, 2008).

É no mesmo sentido que Harter *et al.* (2002) concluem, com base nas evidências recolhidas, que as recompensas físicas, nas quais podemos então incluir os espaços disponíveis e a sua qualidade percebida, estão relacionadas com o comprometimento dos trabalhadores.

H3: O número de ESC influencia positivamente: (d) a satisfação com as condições físicas dos ESC.

H4: A flexibilidade funcional dos ESC influencia positivamente: (d) a satisfação com as condições físicas dos ESC.

H8: A satisfação com as condições físicas dos ESC influencia positivamente: (a) a satisfação geral com o trabalho e (b) o comprometimento afetivo com a organização.

### ***2.3. Satisfação geral com o trabalho e comprometimento organizacional***

#### ***2.3.1. Satisfação geral com o trabalho***

Como referido anteriormente, o tema da satisfação e do bem-estar dos indivíduos surge essencialmente com a abordagem taylorista e a escola das relações humanas (Locke e Latham, 1990).

A satisfação está intimamente relacionada com o bem-estar, uma vez que normalmente o bem-estar é até visto como a satisfação com o trabalho, mas o bem-estar deverá ser visto muito para além disso. Contudo o nosso foco será a satisfação geral com o trabalho.

Silva (1998, p. 150) apresenta a satisfação do trabalho como a “resposta afetiva resultante de uma situação de trabalho”. Noutras definições de satisfação geral com o trabalho, esta surge através da avaliação feita pelo trabalhador das suas vivências no trabalho, sendo posteriormente resultado da reação afetiva do indivíduo (Brief e Weiss, 2002).

São alguns os influenciadores da satisfação geral com o trabalho, onde podemos destacar as recompensas, que não são exclusivamente monetárias (ver por exemplo: Locke e Latham, 1990), e ainda as experiências afetivas que no local de trabalho são vivenciadas (ver por exemplo: Brief e Weiss, 2002).

O Quadro 2 apresenta sumariamente algumas teorias relacionadas com o tema da satisfação e motivação.

Também o desempenho (ou *performance*) está relacionado com a satisfação geral com o trabalho (Locke e Latham, 1990; Boxall e Macky, 2009). Na literatura sobre o desempenho encontramos os sistemas de trabalho de alto desempenho (*high-performance work systems-HPWS*), que existem com 3 conceitos associados (Boxall e Macky, 2009): a) desempenho; b) práticas de trabalho; c) efeitos sistémicos. Surgem então duas escolas de pensamento (Boxall e Macky, 2009): a) as práticas de trabalho de alto envolvimento, de Lawler em 1986; e b) a gestão de elevado comprometimento, introduzida por Walton em 1985.

<b>Teoria</b>	<b>Bases teóricas</b>	<b>Implicação para o trabalho dos gestores</b>
<b>Hierarquia das necessidades – Maslow</b> (Teoria de conteúdo)	Cinco necessidades hierarquizadas pela seguinte ordem: fisiológicas; segurança; sociais; estima; autorrealização. Em cada momento um trabalhador é motivado pelo nível em que se encontra. Satisfeitas as necessidades de um determinado nível, a motivação passa a ser exercida pelas do nível seguinte.	Os gestores devem estar conscientes sobre qual o nível em que os seus trabalhadores se encontram. Assim, conseguem proporcionar a oportunidade de satisfação das necessidades que são mobilizadas a cada momento, motivando desta forma os trabalhadores.
<b>Teoria dos dois fatores – Herzberg</b> (Teoria de conteúdo)	Fatores higiénicos (e.g. salários, benefícios e condições de trabalho), são utilizados para impedir a insatisfação com o trabalho, mas indispensáveis para a existência de motivação. Fatores motivadores (e.g. conquistas e reconhecimento) permitem a satisfação com o trabalho e a motivação.	Os gestores devem certificar-se da presença dos dois tipos de fatores para alcançar a motivação dos empregados.
<b>Tricotomia das necessidades – McClelland</b> (Teoria de conteúdo)	As pessoas são motivadas por três tipos de necessidades: Poder; Afiliação; Conquistas. As necessidades não são hierarquizadas ao contrário da teoria de Maslow. Embora possa ser motivado pelas três necessidades em simultâneo, cada indivíduo tem sempre um tipo de necessidade que motiva mais.	Tal como em Maslow, é importante que os gestores percebam quais as necessidades que mais motivam cada trabalhador, para que possam ajudar a preencher essas necessidades.
<b>Teoria de motivação da equidade ou da comparação social</b> (Teoria de processo)	Os trabalhadores tendem a comparar o seu esforço e desempenho face ao esforço e desempenho dos seus pares, sentindo-se motivados por essa comparação.	Os gestores devem olhar para o problema da comparação com bastante cuidado para não incorrerem em questões de iniquidade. Outro ponto que merece o olhar da gestão são as questões que não são públicas, como os salários, os rumores e conversas informais.
<b>Metas e objetivos como teorias motivadoras</b> (Teoria de processo)	Os trabalhadores motivam-se pela existência de metas e objetivos ao nível individual e organizacional. Quanto mais os objetivos organizacionais e individuais coincidirem, mais provável é que o bem da organização seja alcançado.	Os gestores devem focar-se em definir metas realistas e alcançáveis, com ligações claras entre metas individuais e organizacionais, devendo os empregados perceber como se enquadram na organização.

Fonte: Elaboração própria, baseado em Fisher (2009)

Quadro 2 – Teorias relacionadas com a satisfação

O trabalho de Lawler (1986) propõe um quadro com quatro resultados das práticas de alto envolvimento com a rubrica “PIRK”. Sendo estes (Boxall e Macky, 2009; Boxall e Macky, 2014): a) o “Poder” (*power*) que os trabalhadores adquirem maior controlo sobre o seu trabalho e as decisões que o envolvem; b) “Informação” (*information*) ao melhorar a qualidade da comunicação que suporta o processo de envolvimento; c) “Recompensas” (*rewards*) que devem ser justas face ao contributo para o sucesso; d) “Conhecimento” (*knowledge*) ao fornecer a formação e desenvolvimento que os trabalhadores precisam para participar de forma eficaz.

As práticas de trabalho de alto envolvimento são fundamentais na questão da satisfação dos empregados. Boxall e Macky (2014) procuram responder à questão de como o envolvimento afeta o bem-estar do trabalhador, com um estudo realizado na Nova Zelândia.

Boxall e Macky (2014) encontram suporte para as duas hipóteses que colocam no seu estudo. Na primeira hipótese, é testado se os empregados com uma maior autonomia, melhor comunicação, uma maior ligação das recompensas ao desempenho, e mais oportunidades de formação e desenvolvimento vão apresentar um melhor bem-estar em termos de satisfação, fadiga, stress induzido pelo trabalho e equilíbrio entre trabalho e a vida do trabalhador. Na segunda hipótese, testa-se se os trabalhadores que experienciam uma maior intensidade no trabalho apresentam um menor bem-estar em termos de satisfação, fadiga, stress induzido pelo trabalho e equilíbrio entre trabalho e a vida do trabalhador.

Os resultados revelam que os melhores preditores do modelo da satisfação no trabalho são a confiança na gestão, autonomia, fadiga no trabalho (de forma negativa), oportunidades de desenvolvimento, recompensas e insegurança percebida (de forma negativa). Havendo multicolinearidade nas variáveis utilizadas para medir o bem-estar, observa-se ainda que as variáveis demográficas não são capazes de prever o bem-estar do trabalhador. Fica a evidência da relação entre o envolvimento para a satisfação dos trabalhadores, com a relação com a gestão mais uma vez a ser referenciada como essencial.

Tal como propõem Locke e Latham (1990), existe um ciclo onde a satisfação desempenha um papel essencial. Uma vez os objetivos definidos pela organização, estes levam a um

dados desempenho que resulta em recompensas para os trabalhadores. Com base nas recompensas os indivíduos sentem-se satisfeitos com o trabalho e conseqüentemente com o comprometimento organizacional. O comprometimento organizacional leva ao cumprimento dos objetivos e repete-se o ciclo novamente.

Como vimos anteriormente, é de esperar que espaços sociais comuns se apresentem relacionados com a satisfação geral com o trabalho, quer pelas condições físicas que contribuem para o bem-estar físico, quer pelas experiências afetivas e positivas que neles ocorrem, ou até pelo facto de serem vistos como uma recompensa antecipada pelo seu trabalho e desempenho na organização.

### ***2.3.2. Comprometimento organizacional***

Em primeiro lugar importa distinguir dois tipos de comprometimento. O comprometimento “atitudinal” considera o processo através do qual o indivíduo revê a forma como se relaciona com a organização, caracterizando o comprometimento como um conjunto de intenções comportamentais (Meyer e Allen, 1991). Estas intenções podem respeitar o desejo de permanecer na organização, a prossecução de um esforço despendido elevado ou a simples identificação com os objetivos organizacionais (Scholl, 1981; Meyer e Allen, 1991).

Por sua vez, o comprometimento “comportamental” foca a forma pela qual cada indivíduo se “prende” à organização e como lida com essa questão, sendo o comprometimento uma persistência comportamental que direciona o comportamento individual (Scholl, 1981; Meyer e Allen, 1991).

Seja motivação o que “direciona o comportamento” (López e Hidalgo, 2013), o comprometimento é o que permite que a direção do comportamento se mantenha mesmo quando existe alteração nas condições influentes na motivação (Scholl, 1981). Esta estabilidade comportamental torna o trabalhador mais previsível algo que é valorizado pela gestão. Desta forma o comprometimento é útil para explicar e influenciar o comportamento do indivíduo.

Até aqui percebe-se que comprometimento organizacional é fonte de competitividade e desempenho organizacional, dada a noção de estabilidade comportamental numa relação

de longo-prazo com desempenho elevado (Scholl, 1981; Rego, 2003). É desta forma que o comprometimento se assume como dimensão da eficácia organizacional, com Scholl (1981) a analisar este tema referindo-se às definições de Schein (1970) e de Steers (1977) sobre comprometimento. É no trinómio de comprometimento, competitividade e eficácia, que reside o interesse no tema do comprometimento. Em mercados em constante mutação, é necessário ter pessoas capazes de responder de forma espontânea segundo os valores centrais da organização (Rego, 2003).

Um dos conceitos mais frequentemente associado ao comprometimento é o *turnover* (Scholl, 1981; O'Reilly e Chatman, 1986; Meyer e Allen, 1991; Rego, 2003), termo utilizado para descrever a rotatividade dos empregados numa organização ou a substituição de antigos trabalhadores por novos, sendo habitualmente medido por uma taxa. Contudo, mais importante do que os colaboradores se manterem na organização é manterem-se “com a organização” (Scholl, 1981). Este conceito alerta para a necessidade de que a continuidade como membro de uma organização seja mais do que apenas isso. É preciso que os trabalhadores estejam dispostos a dar mais do que o mínimo exigido. Sobre este tema, Rego (2003) cita Goleman (1998) que afirma que os indivíduos estão dispostos a sacrificar-se pela organização, defendendo o bom desempenho da mesma, quando se encontram verdadeiramente comprometidos com a organização a que pertencem.

O'Reilly e Chatman (1986) realizam a primeira grande abordagem empírica sobre os laços psicológicos, como fundamentais para explicar o comportamento humano, explorando as suas dimensões. Segundo os autores, existem três formas de os indivíduos aceitarem uma influência externa: a) conformidade (ou troca); b) identificação (ou afiliação); c) internalização (ou congruência de valores).

A conformidade é um envolvimento instrumental com base em recompensas extrínsecas, que ocorre quando as recompensas que serão recebidas fazem com que existam certas atitudes ou comportamentos, que nada têm que ver com a partilha de valores ou crenças (O'Reilly e Chatman, 1986). Um laço de identificação é mobilizado quando o envolvimento reflete uma necessidade de afiliação, com os indivíduos a aceitarem a influencia da organização de forma a que seja mantida uma relação que os satisfaça (O'Reilly e Chatman, 1986). Por último, a internalização refere-se a um envolvimento

que é erguido sobre uma partilha de valores e crenças entre os indivíduos e a organização, sendo a influência aceite uma vez que o que a organização pretende obter do indivíduo coincide com os valores deste (O'Reilly e Chatman, 1986).

### ***Abordagem de Meyer e Allen***

A principal e mais aceite abordagem aos laços psicológicos entre indivíduos e organizações recebeu o seu maior contributo de Meyer e Allen (1991) (Rego, 2003; Nascimento *et al.*, 2008).

Seja o comprometimento um estado psicológico que define a relação entre membro e organização, é também fundamental na tomada de decisão sobre continuar ou não como membro dessa mesma organização. Com este conceito surgem três dimensões que servem de base para Meyer e Allen (1991): a) a ligação afetiva à organização; b) o custo percebido associado a deixar a organização; e c) a obrigação de permanecer na organização.

O comprometimento “afetivo” representa o desejo de permanecer com a organização, caracterizado pela ligação emocional, identificação e envolvimento do indivíduo com a organização (Meyer e Allen, 1991).

De acordo com Meyer e Allen (1991), são antecedentes da componente afetiva do comprometimento: a) as características pessoais, que incluem as variáveis demográficas, como a idade ou o sexo, que não apresentam uma relação forte e consistente, mas são principalmente as características psicológicas de cada indivíduo, como a necessidade de conquistas, afiliação e autonomia, ou o foco no trabalho; b) as características da estrutura organizacional, cuja relação com o comprometimento afetivo pode não ser direta, mas mediada pelas experiências no trabalho, são exemplo destas características a descentralização da tomada de decisão e a formalização das políticas e procedimentos; c) as experiências no trabalho, podem ser relacionadas com o conforto (e.g. confirmação das expectativas pré-entrada, equidade na distribuição de recompensas, ou dependência e suporte organizacional), ou então com a competência (e.g. realização, autonomia, desafios, ou oportunidades de progressão e de se expressar).

O desejo de permanecer na organização é então fruto da valorização por parte do indivíduo de experiências de trabalho que o satisfaça, e que espera que não terminem

(Meyer e Allen, 1991). Desta forma os indivíduos vão estar dispostos a exercer um maior esforço e contributo para que a organização seja bem-sucedida, mantendo com ela uma relação equitativa. Contudo, é necessário que os indivíduos identifiquem a organização como provedora dessas experiências positivas para que exista comprometimento (Meyer e Allen, 1991).

Meyer e Allen (1991) reportam como melhores preditores da componente afetiva a importância individual percebida, os desafios no trabalho, a participação e o conforto.

O comprometimento “instrumental” é fruto da necessidade de permanecer na organização, principalmente pela percepção dos custos associados ao abandono da organização (Meyer e Allen, 1991).

Esta componente do comprometimento assume uma abordagem de cálculo do que são os custos percebidos associados a uma eventual saída da organização ou o “lucro” percebido associado à permanência na organização, com a necessidade de os indivíduos tomarem consciência desses custos para que possa existir comprometimento (Meyer e Allen, 1991). O comprometimento não é aqui mobilizado através de afeto algum (Meyer e Allen, 1991).

Os antecedentes identificados por Allen e Meyer (1990) são o investimento e a percepção da falta de alternativas, embora tudo o que aumente os custos percebidos possa ser considerado como tal. O investimento passado, dependendo da forma como é aplicado, pode ter efeitos contrários. Se as competências que o indivíduo adquire forem transferíveis de organização para organização, ele vai estar numa melhor posição para abandonar a empresa do que o indivíduo que adquire competências específicas.

Os custos podem ocorrer como efeito de ações individuais ou irem-se acumulando com o passar do tempo sem que os indivíduos se apercebam disso (Meyer e Allen, 1991). Importa aqui reforçar que, independentemente do mecanismo que está na origem desses custos, eles só são causa de comprometimento se forem percebidos, caso contrário vão permanecer ocultos sem ter qualquer influência nas atitudes individuais.

Por último, o comprometimento “normativo” corresponde à internalização de pressões normativas, com base na reciprocidade, o que suscita a vontade de fazer o que é correto e a obrigação de continuar com a organização (Meyer e Allen, 1991).

A obrigação inerente a esta dimensão do comprometimento deriva em grande parte de normas pessoais, ou seja, é uma “obrigação moral internalizada” (Meyer e Allen, 1991, p. 67), que em várias investigações se demonstrou útil para prever comportamentos associados ao comprometimento, revelando a necessidade de olhar para o comprometimento de forma normativa.

Meyer e Allen (1991) referem-se a Wiener (1982) segundo o qual os indivíduos podem internalizar essa obrigação moral antes da entrada na organização, com pressões familiares e culturais, ou depois da entrada na organização através da socialização organizacional. Outra forma de induzir o comprometimento normativo é a antecipação de recompensas ou outro tipo de gastos com o funcionário.

A socialização aqui dá origem ao sentimento de obrigação seja pela observação de outros ou pela utilização de recompensas ou punições (Meyer e Allen, 1991).

Outro mecanismo que entra em funcionamento também nesta dimensão de comprometimento, tal como na afetiva, é a reciprocidade (Meyer e Allen, 1991). No entanto a reciprocidade funciona de forma diferente no normativo e no afetivo. No comprometimento afetivo, o objetivo é que exista equidade nas trocas e seja mantido o equilíbrio dos benefícios do indivíduo e da organização, havendo uma visão de relação continuada onde o indivíduo deseja contribuir para o desempenho organizacional. Por outro lado, no comprometimento normativo, existe uma obrigação de fazer o que está correto numa perspectiva de troca bilateral onde o indivíduo deve retribuir o que recebeu da organização. Ainda assim, uma vez reestabelecido o equilíbrio de benefícios, o indivíduo deixa de estar comprometido no mesmo grau, podendo agora abandonar a organização ou permanecer na organização, mas com um esforço mais reduzido.

Segundo Meyer e Allen (1991) a divisão em afetivo, instrumental e normativo deverá ser vista como a separação em componentes do comprometimento e não em tipos de comprometimento uma vez que um indivíduo pode situar-se simultaneamente, embora em graus diferentes, nas três componentes sem que haja exclusão de nenhuma delas.

Mesmo sendo na sua generalidade aceite, há tendência para se questionar sobre alguns pontos da análise de Meyer e Allen (1991). A separação entre comprometimento afetivo e normativo é questionada, mas uma vez que o comprometimento afetivo é resultado de

uma ligação emocional, é provável que não faça sentido essa divisão (Rego e Souto, 2004). Se é verdade que ambos respondem a uma norma de reciprocidade, a forma como esse mecanismo é mobilizado em cada um é diferente, originando assim diferentes resultados. “É provável que os indivíduos afetivamente comprometidos estejam motivados a contribuir mais vigorosamente para a organização” (Rego e Souto, 2004, p. 34), assim, por definição, o seu esforço será superior e espera-se um desempenho também ele superior, podendo intuir que, pelo menos no que ao comprometimento afetivo diz respeito, deve existir uma relação entre motivação e comprometimento.

Das tentativas de fragmentação das várias dimensões, a alternativa que parece ganhar mais apoio dos autores é a da divisão do comprometimento instrumental em falta de alternativas e sacrifícios individuais (Rego, 2003; Rego e Souto, 2004). Contudo as duas sub-dimensões apresentam uma elevada correlação (Rego, 2003). Por isso o modelo de Meyer e Allen (1991) continua a ser o mais adequado.

Embora sem a alusão aos laços psicológicos identificados por Meyer e Allen (1991), Scholl (1981) na sua distinção entre “expectativa” e “comprometimento”, estabelece o quadro de quatro possíveis mecanismos originadores de comprometimento. Estes mecanismos seriam o investimento, a reciprocidade, a falta de alternativas e a identificação, onde se encontram semelhanças claras com as componentes definidas por Meyer e Allen (1991).

Para observar alguns antecedentes do comprometimento, o Quadro 3 (ver página 28) contém antecedentes identificados em alguns estudos realizados após 2000.

É então, com a análise à literatura estabelecer a seguinte hipótese:

H9: A satisfação geral com o trabalho relaciona-se positivamente com o comprometimento afetivo com a organização.

A hipótese contempla apenas a componente afetiva do comprometimento uma vez que será aquela que se espera ser mais influenciada pelas variáveis estudadas.

<b>Categoria</b>	<b>Antecedente</b>	<b>Artigo</b>
Demográficos	Idade	Meyer <i>et al.</i> (2002); Chen e Indartono (2011); Grunberg <i>et al.</i> (2000)
	Antiguidade na empresa (Tenure)	Meyer <i>et al.</i> (2002); Wasti (2003); Chen e Indartono (2011); Adkins <i>et al.</i> (2001)*; Marchiori e Henki (2004)*; Grunberg <i>et al.</i> (2000)
	Género	Falkenberg (2003)*; Marchiori e Henki (2004)*
	Tipo de emprego (full ou part-time)	Marchiori e Henki (2004)*
Experiências de trabalho	Ambiguidade da função	Meyer <i>et al.</i> (2002); Addae <i>et al.</i> (2008)
	Conflito da função	Meyer <i>et al.</i> (2002); Foote <i>et al.</i> (2005); Addae <i>et al.</i> (2008)
	Apoio recebido da organização	Meyer <i>et al.</i> (2002); Fuller <i>et al.</i> (2006)*; Grunberg <i>et al.</i> (2000)
	Fatores físicos e materiais	Pathardikar e Sahu (2011)
	Perceções de justiça (interacional, distributiva e procedimental)	Meyer <i>et al.</i> (2002); Chen e Indartono (2011); Rahim <i>et al.</i> (2001)*; Grunberg <i>et al.</i> (2000)
	Satisfação com o trabalho	Wasti (2002); Wasti (2003); Cetin (2006)*; Jaramillo, Nixon e Sams (2005); Elangovan (2001); Rego e Cunha (2008)
	Satisfação e relação com o superior	Wasti (2003); Jaramillo <i>et al.</i> (2005); Rego e Souto (2004); Meyer <i>et al.</i> (2002)
	Relação e coesão grupal	Jaramillo <i>et al.</i> (2005); Rego e Souto (2004); Taris <i>et al.</i> (2001)*; Wasti (2002); Rego e Cunha (2008)
	Valores culturais e alinhamento com os valores	Pathardikar e Sahu (2011); Rego e Cunha (2008)
	Desafios no trabalho	Grunberg <i>et al.</i> (2000)
Sentimento de contributo para a sociedade	Rego e Cunha (2008)	
Alternativas e Investimento	Alternativas percebidas	Meyer <i>et al.</i> (2002); Addae <i>et al.</i> (2008); Wasti (2002)
	Oportunidades de promoção	Wasti (2003); Jaramillo <i>et al.</i> (2005)
	Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento	Rego e Souto (2004)
	Investimentos	Meyer <i>et al.</i> (2002); Wasti (2002)
	Educação e competências	Meyer <i>et al.</i> (2002)
	Segurança no trabalho	Adkins <i>et al.</i> (2001)*

Fonte: Elaboração própria

\*in Rungruang (2012)

### Quadro 3 – Antecedentes do comprometimento organizacional

#### ***2.4. Modelo teórico e hipóteses***

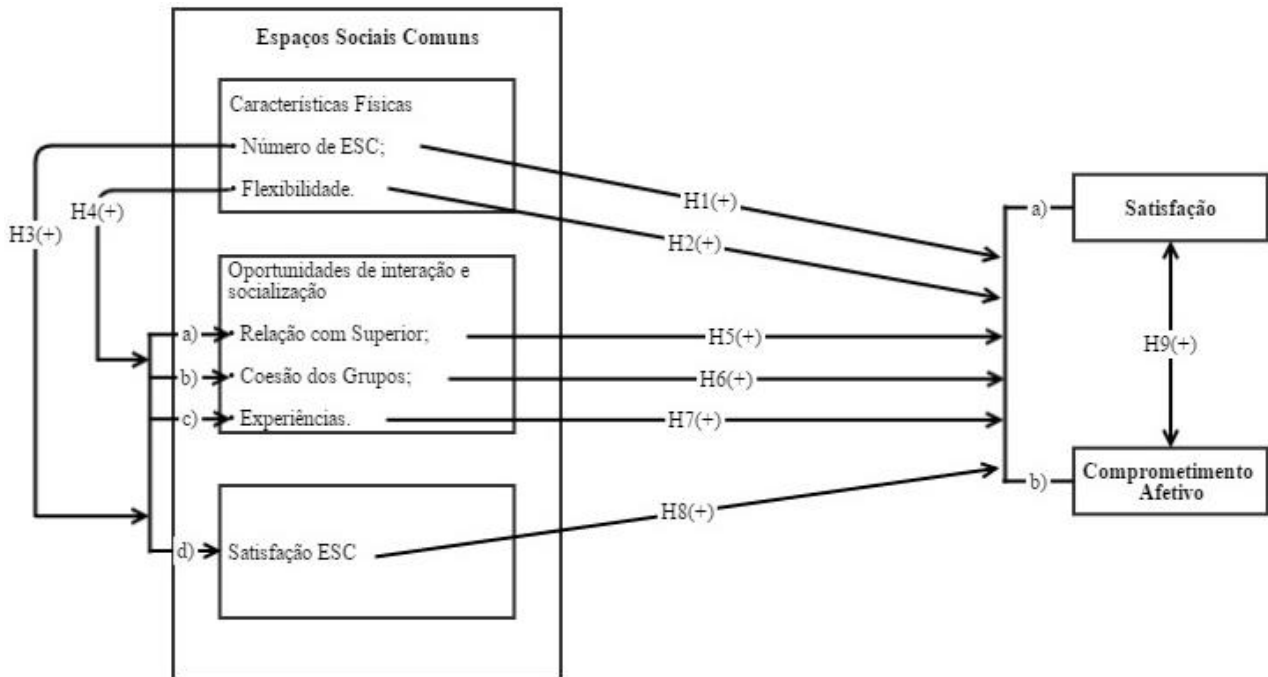
Neste estudo procuramos responder à questão de saber “Qual o impacto que a utilização dos espaços sociais comuns da empresa tem na satisfação geral com o trabalho e no comprometimento afetivo dos trabalhadores?”

A figura 1 sistematiza o modelo teórico anteriormente exposto e as hipóteses formuladas.

Como vimos anteriormente, a satisfação geral com o trabalho e o comprometimento afetivo são variáveis atitudinais e comportamentais bastante abrangentes e com múltiplas influências, contudo no nosso modelo apenas vamos olhar para o impacto dos ESC nestas.

As variáveis nomeadas no modelo devem ser lidas da seguinte forma:

- Número de ESC: Número de espaços sociais comuns com diferentes funções;
- Flexibilidade: Flexibilidade funcional dos espaços sociais comuns;
- Relação com Superior: Relação do trabalhador com o superior hierárquico;
- Coesão dos Grupos: Coesão dos grupos;
- Experiências: Experiências positivas no trabalho;
- Satisfação ESC: Satisfação com as condições físicas dos espaços sociais comuns;
- Satisfação: Satisfação geral com o trabalho;
- Comprometimento Afetivo: Comprometimento afetivo com a organização.



Fonte: Elaboração própria

Figura 1 – Modelo Teórico

Estão definidas nove hipóteses, são elas:

H1: O número de ESC influencia positivamente: (a) a satisfação geral com o trabalho; e (b) o comprometimento afetivo com a organização.

H2: A flexibilidade funcional dos ESC influencia positivamente: (a) a satisfação geral com o trabalho; e (b) o comprometimento afetivo com a organização.

H3: O número de ESC influencia positivamente: (a) a relação com o superior; (b) a coesão dos grupos; (c) as experiências positivas no trabalho; e (d) a satisfação com as condições físicas dos ESC.

H4: A flexibilidade funcional dos ESC influencia positivamente: (a) a relação com o superior; (b) a coesão dos grupos; (c) as experiências positivas no trabalho; e (d) a satisfação com as condições físicas dos ESC.

H5: A relação com o superior influencia positivamente: (a) a satisfação geral com o trabalho; e (b) o comprometimento afetivo com a organização.

H6: A coesão dos grupos influencia positivamente: (a) a satisfação geral com o trabalho; e (b) o comprometimento afetivo com a organização.

H7: As experiências positivas no trabalho influenciam positivamente: (a) a satisfação geral com o trabalho; e (b) o comprometimento afetivo com a organização.

H8: A satisfação com as condições físicas dos ESC influencia positivamente: (a) a satisfação geral com o trabalho; e (b) o comprometimento afetivo com a organização.

H9: A satisfação geral com o trabalho relaciona-se positivamente com o comprometimento afetivo com a organização.

### **3. Metodologia**

Neste capítulo apresenta-se a metodologia usada para avaliar o impacto da utilização dos espaços sociais comuns na satisfação geral com o trabalho e no comprometimento afetivo, tendo em conta as características dos espaços sociais comuns, a satisfação com estes e as oportunidades de interação.

Serão então explicados o processo de recolha de dados e as medidas utilizadas, assim como será feita a caracterização da amostra final.

#### ***3.1. Procedimento de recolha de dados***

O método escolhido para a recolha de dados foi o questionário *on-line*, dirigido a adultos Portugueses no ativo. Os pedidos de participação foram enviados através do correio eletrónico (dinâmico) da Faculdade de Economia da Universidade do Porto para os alunos de 2º e 3º ciclos de estudo, e ainda para vinte e cinco associações empresariais de todo o país. O correio eletrónico apresentava uma pequena introdução ao tema antes do pedido de resposta (cf. Anexo 1). Para além de correio eletrónico a mesma mensagem foi partilhada nas redes sociais pessoais do autor (*Facebook* e *LinkedIn*) de forma a obter um maior número de respostas.

O questionário esteve disponível na internet na plataforma “Google Forms” através da hiperligação: <https://goo.gl/forms/LBfFj7pRLfyhPzYt2>. Os dados foram recolhidos entre 9 de maio de 2016 e 4 de junho de 2016. O tempo médio de resposta ao inquérito é de aproximadamente cinco minutos.

Importa referir ainda que o questionário passou por uma fase de teste, com alguns alunos da FEP que estavam igualmente em processo de elaboração de dissertação, de forma a aferir sobre a perceção e eliminar possíveis erros, sendo os mesmos corrigidos.

#### ***3.2. Medidas***

Uma vez que na literatura explorada não se encontrou nenhum questionário que procurasse medir as mesmas variáveis simultaneamente, optou-se pela adoção e adaptação de alguns conjuntos de itens que se consideraram teoricamente apropriados. No Anexo 2 podemos ver um resumo dos itens usados.

O questionário foi criado com sete secções. A primeira secção servia simplesmente para dividir os trabalhadores no ativo de todos os outros respondentes. Na segunda e terceira secção os itens usados correspondiam às escalas do comprometimento afetivo e da satisfação geral com o trabalho respetivamente. Na quarta secção era pedido para identificarem, de entre um lote de opções, quais os espaços sociais comuns existentes na organização. A secção número cinco continha os itens que mediam a flexibilidade funcional dos ESC e as oportunidades de interação (relação com o superior, coesão dos grupos e experiências positivas). A sexta secção media a satisfação com os ESC. A última secção estava reservada para os itens de caracterização (demográfica e profissional) dos indivíduos.

### *Características físicas dos ESC*

Esta variável é composta por duas medidas relativas ao número e flexibilidade dos ESC, de acordo com os itens apresentados no Quadro 4.

<b>Medida</b>	<b>Item</b>	<b>Descrição</b>
Número de ESC	CF1	No meu local de trabalho existem espaços sociais comuns.
	CF2	Quais dos seguintes espaços sociais comuns existem na sua empresa?
Flexibilidade dos ESC	CF3	Posso utilizar livremente os espaços sociais comuns.
	CF4	Posso personalizar os espaços sociais comuns.
	CF5	No geral os espaços sociais comuns são flexíveis.

Quadro 4 – Itens correspondentes às características físicas dos espaços sociais comuns

O número de ESC foi medido através de uma contagem das opções seleccionadas no item CF2, item que servia simultaneamente para analisar a distribuição dos espaços sociais comuns existentes nas observações registadas. O item CF1 foi utilizado apenas para dividir os respondentes que possuíam os ESC dos que não os possuíam.

A flexibilidade foi medida com três itens, o CF3 foi elaborado propositadamente e adicionado aos itens CF4 e CF5 que foram traduzidos de itens utilizados por Lee (2006) para medir a percepção da utilização dos espaços de trabalho. Os itens, tal como os originais, foram medidos numa escala de Likert de 7 pontos, com 1 a significar “Discordo Completamente” e 7 “Concordo Completamente”.

### *Oportunidades de interação e socialização*

Esta variável é composta por três medidas relativas à relação com o superior hierárquico, à coesão do grupo e às experiências positivas no trabalho, tal como apresentado no Quadro 4.

<b>Medida</b>	<b>Item</b>	<b>Descrição</b>
Relação com superior	OI1	Na minha empresa, as pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.
	OI2	Nesta empresa, as pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.
	OI3	Na minha empresa, é fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.
Coesão dos grupos	OI4	Existe um sentido de família entre os colaboradores da minha empresa.
	OI5	As pessoas da minha empresa preocupam-se com o bem-estar dos outros.
	OI6	Há um grande espírito de equipa na minha empresa.
	OI7	A atmosfera nesta organização é de amizade.
Experiências	OI8	Sinto-me feliz no meu trabalho.
	OI9	Na maior parte dos dias, sinto-me alegre quando vou trabalhar.
	OI10	Sinto-me energizado pelo meu trabalho.

Quadro 5 – Itens correspondentes às oportunidades de socialização e interação

Os itens que medem a relação com o superior, são retirados da escala construída por Rego e Souto (2004) ao construírem uma medida para a “relação aberta e franca com o superior”, utilizando os mesmos três itens. A coesão dos grupos foi construída com itens retirados igualmente de uma escala de Rego e Souto (2004), denominada de “espírito de camaradagem”, com os mesmos quatro itens originais. A medida das “experiências” é feita com base em três itens utilizados por Ashmos e Duchon (2000), e que foram utilizados para medir o “significado no trabalho” (*meaning at work*). Os dez itens foram medidos numa escala de Likert de 7 pontos, com 1 a significar “Discordo Completamente” e 7 “Concordo Completamente”.

### ***Satisfação com ESC***

O Quadro 6 apresenta os itens que compõem a variável da satisfação com ESC.

Os itens SCF1 até SCF4 foram traduzidos de um conjunto de cinco itens utilizados por Brennan *et al.* (2002), para medir as condições de conforto com o ambiente. Os itens SCF5 e SCF7 foram traduzidos respetivamente do estudo de López e Hidalgo (2013) e do estudo de Jaitli e Hua (2013), o primeiro media as condições do espaço de trabalho e segundo media o suporte do ambiente para a produtividade. Por último SCF6 e SCF8 foram elaborados propositadamente para o questionário.

A opção foi de medir todos os itens segundo as escalas originais. Assim a variável fica formalizada numa escala de 5 pontos.

<b>Medida</b>	<b>Item</b>	<b>Descrição</b>
Satisfação com ESC	SCF1	A iluminação dos espaços sociais comuns é apropriada.
	SCF2	O barulho nos espaços sociais comuns (e.g. telefones, outras pessoas a conversar) não é incomodativo.
	SCF3	A qualidade do ar (ventilação) nos espaços sociais comuns é adequada.
	SCF4	A temperatura nos espaços sociais comuns é apropriada.
	SCF5	O conforto e funcionalidade dos equipamentos e dos espaços sociais comuns são adequados.
	SCF6	Os espaços sociais comuns existentes são em número adequado às necessidades dos trabalhadores.
	SCF7	Os espaços sociais comuns do edifício onde trabalho são adequados para que me encontre informalmente com colegas.
	SCF8	Em geral, estou satisfeito com a qualidade dos espaços sociais comuns.

Quadro 6 – Itens correspondentes à satisfação com as condições físicas dos ESC

### ***Satisfação geral com o trabalho***

A medida de satisfação geral com o trabalho foi retirada e traduzida da escala homónima de Bonache (2005). Assim, foram mantidos os quatro itens e medidos numa escala de Likert de 5 pontos, onde 1 significa “Discordo Completamente” e 5 “Concordo Completamente”, como se descreve no Quadro 7.

<b>Medida</b>	<b>Item</b>	<b>Descrição</b>
Satisfação geral com o trabalho	S1	Estou satisfeito com o meu trabalho.
	S2	Aceitaria o mesmo trabalho novamente.
	S3	Recomendaria este trabalho a um amigo.
	S4	Este trabalho corresponde às minhas expectativas.

Quadro 7 – Itens correspondentes à satisfação geral com o trabalho

### ***Comprometimento afetivo***

O comprometimento afetivo foi medido com base na validação para o contexto português dos itens da escala revista de comprometimento afetivo (*Affective Commitment Scale*) do “*Organizational Commitment Questionnaire*” (Meyer e Allen, 1997), de Nascimento *et al.* (2008). Os itens estão apresentados no Quadro 8.

Tal como no original foi utilizada uma escala de Likert de 7 pontos, onde 1 significa “Discordo Completamente” e 7 “Concordo Completamente”.

<b>Medida</b>	<b>Item</b>	<b>Descrição</b>
Comprometimento Afetivo	OC1	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa. (R)
	OC2	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.
	OC3	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa. (R)
	OC4	Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.
	OC5	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.
	OC6	Não me sinto como fazendo parte desta empresa. (R)

*R – Item invertido*

Quadro 8 – Itens correspondentes ao comprometimento afetivo com a organização

Os itens CF1, CF2, género, tipo de trabalho, tipo de contrato, escolaridade, sector, ativo e ocupação foram inquiridos com opções nominais de resposta (cf. Anexo 3), e os itens idade e país com resposta aberta.

De referir ainda que o questionário contemplava a hipótese de resposta para quem não fosse um trabalhador no ativo, com pequenas reformulações frásicas nos itens, o que permitiria efetuar comparações entre subamostras. No fim de todo o questionário era dada a oportunidade de inserir comentários e sugestões, sem que tenha havido respostas de relevo.

### **3.3. Amostra**

Embora 203 pessoas tenham respondido ao inquérito, a amostra final é composta por 119 Portugueses no ativo. Foram excluídas 54 respostas de indivíduos que não se encontravam no ativo, 4 respostas que surgiam duplicadas, 3 por incoerência das respostas (e.g. comparação da antiguidade na empresa vs. a idade do indivíduo) e por fim 23 de indivíduos que não possuíam ESC na sua organização. Como o número de respondentes que não estavam no ativo era pequeno optou-se por não efetuar qualquer comparação com esta subamostra e tratar apenas os dados relativos aos 119 respondentes que se encontravam a trabalhar.

Os Quadros 9 e 10 apresentam as descrições das variáveis que caracterizam a amostra. Importa aqui referir que, com as respostas ao item CF2, procedeu-se à contagem do número de ESC com diferentes funções para cada indivíduo, dando origem à variável “número de ESC”.

<b>Variável</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Idade	20	56	33,933	32	9,77
Antiguidade	0	34	8,8	4	8,93
Número de ESC	1	9	4	3	2,27

Quadro 9 – Estatísticas descritivas

Como se pode verificar nos Quadros 9 e 10, a idade dos indivíduos situa-se num intervalo de 36 anos, com uma maior concentração de respostas entre os 20 e os 32 anos (51.3%) e uma média de 33.9 anos. Também na antiguidade na empresa há uma grande concentração entre 0 e 4 anos de trabalho na atual empresa (51.3%) e em média cada indivíduo está na mesma organização há 8.8 anos.

Quanto ao género, a amostra encontra-se relativamente equilibrada, com apenas mais 13 respostas do sexo feminino do que do sexo masculino. A grande maioria trabalha em *Full-time*. Quase três quartos das repostas é de trabalhadores com contrato sem termo. O nível de escolaridade mais representado é a licenciatura e os serviços são o sector de trabalho da maioria dos respondentes.

Variável	Classe	Frequência absoluta	Frequência relativa
Género	Masculino	53	44,50%
	Feminino	66	55,50%
Tipo de trabalho	Full-time	113	95,00%
	Part-time	6	5,00%
Tipo de contrato	Contrato por tempo determinado	20	16,80%
	Contrato sem termo	86	72,30%
	Prestador de serviços	10	8,40%
	Outro	3	2,50%
Escolaridade	Ensino obrigatório (até 12º)	30	25,20%
	Licenciatura	55	46,20%
	Mestrado	31	26,10%
	Doutoramento	3	2,50%
Sector	Serviços	62	52,10%
	Indústria	18	15,10%
	Administração Pública	37	31,10%
	Outros	2	1,70%

Quadro 10 – Descrição da amostra

O ESC mais presente nas respostas obtidas é um espaço de café, que é mencionado por 73.11% dos inquiridos (cf. Quadro 11). De notar ainda que existe cantina e cafetaria nos

locais de trabalho de mais de metade dos respondentes. Qualquer uma das opções propostas existem em mais de 10% dos casos e a única que existe em menos de 20% são as instalações desportivas, a qual na verdade pode ser associado um custo de provisão dos mais elevados. O único ESC referido, para além dos identificados na formulação do questionário, foi um “espaço de *backoffice*”. O Quadro 11 resume essa informação.

<b>Espaços Sociais Comuns</b>	<b>Observações</b>	<b>Percentagem de indivíduos</b>
Espaço de café (e.g. máquina de café)	87	73,11%
Cantina	61	51,26%
Cafetaria	60	50,42%
Cozinha (para utilização dos funcionários)	57	47,90%
Área de receção	49	41,18%
Sala de pausa	43	36,13%
Jardim interior ou exterior	42	35,29%
Espaço de convívio exterior	36	30,25%
Sala de descanso	25	21,01%
Instalações desportivas	15	12,61%
Outros	1	0,84%
Total de espaços identificados	476	-

Quadro 11 – Distribuição de Espaços Sociais Comuns

## 4. Análise de Resultados

### 4.1. Procedimento de Análise de Dados

Os dados foram analisados com recurso ao programa de análise estatística *SPSS Statistics* (versão 22). Precedeu-se à codificação e reversão das variáveis de acordo com as escalas usadas, para realizar as análises necessárias.

Realizou-se a análise fatorial e de consistência interna das escalas, para aferir sobre a qualidade das medidas que se pretendiam usar. Seguidamente, e com base nos resultados obtidos, realizou-se a análise descritivas e correlacionais para as variáveis. Por fim, e para testar as hipóteses propostas utilizou-se a análise de regressão linear múltipla.

### 4.2. Análise Fatorial

A análise fatorial exploratória (AFE) procura construir uma escala de medida para fatores através de um conjunto de variáveis interrelacionadas (Maroco, 2014). O objetivo é então agrupar os itens num conjunto reduzido de fatores.

Para aferir sobre a validade da construção dos fatores, recorreremos ao teste de Esfericidade de Bartlett e à medida KMO de homogeneidade das variáveis. O teste de Esfericidade de Bartlett procura rejeitar a hipótese nula de que a matriz de correlação é igual à matriz identidade, ou seja procura-se um *p-value* menor do que o nível de significância quando a construção do fator é apropriada (Maroco, 2014). Já a medida KMO “compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis” (Maroco, 2014, p. 477). Para determinar a adequação das medidas usadas, efetuaram-se as AFEs aos seguintes conjuntos: 1) Flexibilidade funcional dos ESC (itens CF3, CF4 e CF5); 2) Oportunidades de interação (itens OI); 3) Satisfação com as condições físicas dos ESC (itens SCF); 4) Satisfação geral com o trabalho (itens S); 5) Comprometimento afetivo com a organização (itens OC).

Os resultados das AFEs foram obtidos com base nos métodos de extração de Componentes Principais sem rotação, à exceção das oportunidades de interação que resultam de uma extração de Componentes Principais com rotação pelo método “*Oblimin*”.

O Quadro 12 resume a AFE realizada para as cinco principais medidas. Como se observa, para o teste de Bartlett, rejeitamos a hipótese nula para todas as medidas, o que comprova a utilidade das análises fatoriais realizadas. Segundo Maroco (2014, p. 477), embora não exista um teste rigoroso para a medida KMO, é identificada uma escala onde se indica que valores superiores a 0.5 são aceitáveis, melhorando a qualidade da análise quanto mais próximo de 1 for o valor. Com base nos valores obtidos, todas as escalas se demonstram satisfatórias.

<b>Conjunto de itens</b>	<b>Nº de fatores</b>	<b>Nº de itens</b>	<b>% de Variância Explicada</b>	<b>KMO</b>	<b>Bartlett (p-value)</b>
Flexibilidade funcional dos ESC	1	3	66,86	0,656	0,000
Oportunidade de interação	3	10	90,31	0,913	0,000
Satisfação com as condições físicas dos ESC	1	8	65,20	0,890	0,000
Satisfação geral com o trabalho	1	4	80,30	0,839	0,000
Comprometimento afetivo com a organização	1	6	48,33	0,760	0,000

Quadro 12 – Análise fatorial exploratória

De todos os conjuntos de itens, apenas a satisfação com as condições físicas dos ESC (SCF) não se dividiu nos fatores esperados. Esperava-se três fatores distintos, designadamente: a) a satisfação com as condições ambientais do ESC com base nos itens SCF1, SCF2, SCF3, SCF4 e SCF5; b) a satisfação com o número de ESC com o item SCF6; e c) a qualidade percebida dos ESC com os itens SCF7 e SCF8. Dado que continham itens de elaboração própria, e um dos fatores esperados era constituído apenas por um item é compreensível que estatisticamente tenha emergido apenas um fator e este, no seu conjunto, explica grande parte da variância (65.2%).

O Alpha de Cronbach é utilizado para aferir a fiabilidade de uma escala e estima a “consistência interna de uma escala a partir das variâncias dos itens” (Maroco e Garcia-Marques, 2006, p. 72).

O Quadro 13 apresenta a descrição das medidas (número de itens, escala em que é medido, mínimo, máximo, média e desvio padrão) assim como o Alpha de Cronbach correspondente. O detalhe referente à construção dos fatores pode ser consultado no Anexo 4.

<b>Medida</b>	<b>Nº de itens</b>	<b>Escala de Likert</b>	<b>Mín.</b>	<b>Máx.</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Flexibilidade dos ESC	3	7 pontos	1,33	7,00	4,616	1,336	0,742
Relação com superior	3	7 pontos	1,00	7,00	4,532	1,720	0,922
Coesão dos grupos	4	7 pontos	1,00	7,00	4,363	1,581	0,962
Experiências	3	7 pontos	1,00	7,00	4,723	1,612	0,961
Satisfação com ESC	8	5 pontos	1,21	5,00	3,570	0,859	0,920
Satisfação geral com o trabalho	4	5 pontos	1,00	5,00	3,607	0,936	0,918
Comprometimento afetivo	6	7 pontos	2,17	7,00	4,828	1,216	0,782

Quadro 13 – Análise às medidas

Um Alpha de 0.742 é aceitável (Maroco e Garcia-Marques, 2006), sendo este o valor mais baixo observado, são satisfatórios todos os Alphas acima deste.

A análise indica nas estatísticas de item-total (SPSS) para a Flexibilidade dos ESC que de facto o Alpha de Cronbach melhoraria para 0.761 se fosse retirado o item CF3. Contudo, e visto que a melhoria era reduzida, opta-se por manter os três itens.

As medidas da relação com superior e coesão dos grupos tinham um Alpha da escala original (Rego e Souto, 2004) de 0.75 e 0.82, respetivamente, tendo para a amostra recolhida melhorado a consistência da escala com Alphas de Cronbach bastante satisfatórios (0.922 e 0.962).

Para o conjunto de itens que avalia a satisfação com ESC era esperado inicialmente três componentes, não sendo esse o resultado obtido (cf. Anexo 4 – Quadro A.4), pelo que se computou esta medida como um fator único. O Alpha de Cronbach obtido para a escala de oito itens é elevado (0.920) o que suporta esta decisão.

Os itens utilizados para a satisfação geral com o trabalho são os itens da escala utilizada por Bonache (2005). O Alpha de Cronbach obtido (0.918) compara-se positivamente com o original (0.85).

Utilizamos para a construção da medida do comprometimento afetivo os itens de Nascimento *et al.* (2008), validação para a realidade portuguesa da Escala de Comprometimento Afetivo (*Affective Commitment Scale – ACS*) de Meyer e Allen (2004, *in* Fields, 2002), com Alphas de Cronbach de 0.91 e 0.85 respetivamente. Na nossa análise, o Alpha de 0.782, embora não seja tão elevado como as duas escalas de base é aceitável (Maroco e Garcia-Marques, 2006), sobretudo tendo em conta a muito menor dimensão da amostra. Com base nestas análises podemos originar as variáveis do Quadro 14.

<b>Variável</b>	<b>Descrição</b>	<b>Itens</b>
Flexibilidade dos ESC	Flexibilidade funcional dos ESC	CF3, CF4 e CF5
Relação com superior	Oportunidades de interação: Relação do trabalhador com o superior	OI1, OI2 e OI3
Coesão dos grupos	Oportunidades de interação: Coesão dos grupos	OI4, OI5, OI6 e OI7
Experiências	Oportunidades de interação: Experiências positivas no trabalho	OI8, OI9 e OI10
Satisfação com ESC	Satisfação com as condições físicas dos ESC	SCF1, SCF2, SCF3, SCF4, SCF5, SCF6, SCF7 e SCF8
Satisfação geral com o trabalho	Satisfação geral com o trabalho	S1, S2, S3 e S4
Comprometimento afetivo	Comprometimento afetivo com a organização	OC1, OC2, OC3, OC4, OC5 e OC6

Quadro 14 – Constituição das variáveis

### ***4.3. Análise de Correlação***

Em primeiro lugar precisamos de olhar para os coeficientes de assimetria e curtose para aferir sobre a normalidade das distribuições das variáveis (ver coeficiente e teste à normalidade no Anexo 5). Como se pode observar pelo teste à normalidade apenas não se rejeita a hipótese de normalidade para a coesão dos grupos e a satisfação com ESC a 1% e rejeita-se para todas as variáveis a 5%. Maroco (2014, p. 22) refere que variáveis com coeficiente de assimetria inferior a 3 e de achatamento inferior a 7 não impedem o uso e a robustez de modelos paramétricos. Assim, prosseguiremos as análises com base em testes e modelos paramétricos.

No Quadro 15 podemos observar as correlações entre as variáveis finais (médias e desvio padrão no Anexo 6). O primeiro facto a notar é de que o número de ESC apenas se relaciona com satisfação com ESC de forma significativa.

Pelo outro lado, todas as outras variáveis centrais do modelo, isto é, flexibilidade dos ESC, relação com superior, coesão dos grupos, experiências, satisfação com ESC,

satisfação geral com o trabalho e comprometimento afetivo estão correlacionadas entre si duas a duas de forma positiva e significativa (a 1% de nível de significância).

Existem ainda correlações positivas e significativas entre o comprometimento afetivo e o género dos respondentes ( $r = -0.21$ ;  $p < 0.05$ ), a idade ( $r = 0.214$ ;  $p < 0.05$ ) e a antiguidade ( $r = 0.247$ ;  $p < 0.01$ ).

O tipo de contrato é a variável de controlo que se correlaciona de forma significativa com mais variáveis centrais do estudo. Esta está correlacionada positivamente com a coesão dos grupos ( $r = 0.209$ ;  $p < 0.05$ ), as experiências ( $r = 0.181$ ;  $p < 0.05$ ), a satisfação geral com o trabalho ( $r = 0.184$ ;  $p < 0.05$ ) e ainda com o comprometimento afetivo ( $r = 0.258$ ;  $p < 0.01$ ). Está ainda correlacionada com a idade ( $r = 0.304$ ;  $p < 0.01$ ), antiguidade ( $r = 0.271$ ;  $p < 0.01$ ) e tipo de trabalho ( $r = 0.241$ ;  $p < 0.01$ ).

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Género <sup>1</sup>															
2. Idade	-,025														
3. Antiguidade	-,035	,869**													
4. Tipo de trabalho <sup>1</sup>	-,025	,188*	,174												
5. Tipo de contrato <sup>3</sup>	-,039	,304**	,271**	,241**											
6. Escolaridade <sup>4</sup>	-,197*	-,058	-,093	,067	-,095										
7. Sector <sup>5</sup>	-,211*	,265**	,234*	-,002	,034	-,009									
8. Número de ESC	,135	,019	-,058	,068	,034	,195*	,068								
9. Flexibilidade dos ESC	-,127	-,036	-,075	-,009	,113	-,051	-,030	,125							
10. Relação com superior	-,028	-,072	-,086	-,041	,117	-,113	-,182*	,074	,532**						
11. Coesão dos grupos	-,145	-,124	-,091	,047	,209*	-,098	-,128	,079	,473**	,780**					
12. Experiências	-,112	-,060	-,019	,016	,181*	-,101	-,029	,124	,498**	,670**	,793**				
13. Satisfação com ESC	,079	-,003	-,017	-,030	,113	-,103	-,085	,186*	,490**	,658**	,503**	,575**			
14. Satisfação geral com o trabalho	-,030	-,061	-,039	,016	,184*	-,069	-,060	,176	,392**	,544**	,662**	,814**	,535**		
15. Comprometimento afetivo	-,210*	,214*	,247**	,168	,258**	-,078	-,011	,072	,332**	,400**	,624**	,686**	,308**	,641**	

*N=119; \* p<0.05; \*\* p<0.01*

<sup>1</sup>Género: 0=Feminino, 1=Masculino; <sup>2</sup>Tipo de trabalho: 0=Part-time, 1= Full-time; <sup>3</sup>Yipo de contrato: 1=Prestador de serviços, 2=Contrato por tempo determinado, 3=Contrato sem termo, 4=Outros; <sup>4</sup>Escolaridade: 1=Ensino obrigatório, 2=Licenciatura, 3=Mestrado, 4=Doutoramento; <sup>5</sup>Sector: 1=Serviços, 2=Industria, 3=Administração Pública, 4=Outros.

Quadro 15 – Correlações entre as variáveis

#### ***4.4. Análises de Regressão***

Para aferir se as variáveis de controlo, que não demonstraram correlações significativas (em particular tipo de trabalho e escolaridade), devem ou não ser mantidas na estimação dos modelos realizou-se uma análise à diferença de médias. Definido um nível de significância de 5%, verifica-se que não existem diferenças de medias significativas a nenhuma das variáveis principais do modelo, de acordo com o tipo de trabalho (part-time vs. full-time). O mesmo se verifica quanto à escolaridade, que à exceção do número de ESC, não afeta nenhuma das outras variáveis modelo.

Assim, as variáveis tipo de trabalho e escolaridade não terão lugar nas regressões. Por outro lado, as variáveis demográficas género, idade, antiguidade, tipo de contrato e sector serão utilizadas na formulação de todas as regressões, sendo introduzidas sempre na primeira etapa de seleção de variáveis no modelo.

As regressões serão estimadas utilizando o método “*Stepwise*” de seleção das variáveis. Este método deixa de fora da estimação as variáveis que não se demonstrem relevantes no modelo, terminado o método de escolha do modelo final quando nenhuma variável que não esta presente no modelo tem uma estatística F parcial suficiente para entrar no mesmo, e nenhuma variável do modelo uma estatística F parcial tão baixa que o faça sair do modelo (Maroco, 2014, p.720).

Os quadros que se seguem apresentam os coeficientes de regressão estandardizados (‘coeficientes betas’ ( $\beta$ )) e os níveis de significância respetivos.

O Quadro 16, apresenta as regressões para a satisfação geral com o trabalho e comprometimento afetivo com as variáveis número de ESC e flexibilidade dos ESC como variáveis independentes. Tal como indicado na análise de correlação, o número de ESC não é significativo para explicar nem a satisfação geral com o trabalho nem o comprometimento afetivo. Mas por sua vez, a flexibilidade dos ESC é significativa a 1% para ambos.

Com estes resultados rejeitamos H1 (a) e (b) e não rejeitamos H2 (a) e (b), ou seja, a flexibilidade funcional dos ESC influencia positivamente a satisfação geral com o trabalho geral com o trabalho e o comprometimento afetivo com a organização.

Variáveis	Satisfação geral com o trabalho	Comprometimento afetivo
	Modelo 1	Modelo 2
Género	-	-,157*
Idade	-	-
Antiguidade	-	,223**
Tipo de contrato	,142*	,156*
Sector	-	-
Número de ESC	-	-
Flexibilidade dos ESC	,376***	,311***
R <sup>2</sup>	0,174	0,232
R <sup>2</sup> ajustado	0,159	0,205
F	12,194***	8,593***
Durbin-Watson	1,996	1,789

\*  $p < 0.1$ ; \*\*  $p < 0.05$ ; \*\*\*  $p < 0.01$

Quadro 16 – Regressões lineares: Características físicas para satisfação geral com o trabalho e comprometimento afetivo

O Quadro 17 apresenta os resultados das regressões lineares estimadas com as variáveis relação com superior, coesão dos grupos, experiências e satisfação com ESC como variáveis dependentes. Estas regressões permitem testar as hipóteses H3 e H4, segundo as quais o número de ESC (H3) e a flexibilidade funcional dos ESC (H4) influenciam positivamente: (a) a relação com o superior; (b) a coesão dos grupos; (c) as experiências positivas no trabalho; (d) a satisfação com as condições físicas dos ESC. Os modelos são formulados, à semelhança dos Modelos 1 e 2, utilizando apenas as cinco variáveis de controlo e as variáveis número de ESC e flexibilidade dos ESC como variáveis independentes.

Num olhar geral pelos quatro modelos, observa-se que os resultados das estimações vêm comprovar os resultados da análise de correlação quer no que aos valores o diz respeito, quer em termos de sinal da relação. Os quatro modelos explicam entre 25% e 30% da variância das variáveis dependentes.

Variáveis	Relação com superior	Coesão dos grupos	Experiências	Satisfação com ESC
	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
Género	-	-	-	-
Idade	-	-,172**	-	-
Antiguidade	-	-	-	-
Tipo de contrato	-	,211**	,126	-
Sector	-,166**	-	-	-
Número de ESC	-	-	-	-
Flexibilidade dos ESC	,527***	,443***	,483***	,490***
R <sup>2</sup>	,310	,274	,263	,240
R <sup>2</sup> ajustado	,299	,255	,251	,233
F	26,113***	14,490***	20,744***	36,913***
Durbin-Watson	2,167	1,820	1,719	1,669

\*  $p < 0.1$ ; \*\*  $p < 0.05$ ; \*\*\*  $p < 0.01$

Quadro 17 – Regressões lineares: Características físicas para relação com superior, coesão dos grupos, experiências e satisfação com ESC

À semelhança do que se verificou para a satisfação geral com o trabalho e comprometimento afetivo, também nestes quatro modelos a flexibilidade dos ESC é um regressor significativo dos modelos, contrariamente ao número de ESC. O sector é significativo para a regressão da relação com o superior, e a idade e o tipo de contrato são significativos para a coesão dos grupos.

Assim a hipótese H3 é rejeitada, e o número de ESC não apresenta nenhuma relação com a relação com superior, a coesão dos grupos, as experiências nem com a satisfação com ESC. Por outro lado, a hipótese H4 não é rejeitada, dado que a flexibilidade dos ESC prediz a relação com o superior ( $\beta = 0.527$ ), a coesão dos grupos ( $\beta = 0.443$ ), as experiências ( $\beta = 0.483$ ) e a satisfação com ESC ( $\beta = 0.490$ ).

O Quadro 18 apresenta o resultado das regressões feitas para a satisfação geral com o trabalho e comprometimento afetivo em função das oportunidades de interação (relação

com superior, coesão dos grupos e experiências), Modelos 7 e 9, e da satisfação com ESC, Modelos 8 e 10.

Apenas o tipo de contrato e a experiências emergem como preditores no Modelo 7, sendo que somente o segundo é significativo. Aqui são contrariados os resultados da análise de correlação uma vez que as outras duas variáveis também se correlacionam de forma significativa. No Modelo 8 para além das cinco variáveis de controlo adiciona-se a satisfação com ESC. Tal como no modelo anterior, o tipo de contrato faz parte do modelo, mas não de uma forma significativa.

Variáveis	Satisfação geral com o trabalho		Comprometimento afetivo	
	Modelo 7	Modelo 8	Modelo 9	Modelo 10
Género	-	-	-0,088	-,221***
Idade	-	-	-	-
Antiguidade	-	-	,262***	,202**
Tipo de contrato	0,038	0,126	0,033	,159*
Sector	-	-	-	-
Relação com superior	-	-	-,256***	-
Coesão dos grupos	-	-	,422***	-
Experiências	,808***	-	,513***	-
Satisfação com ESC	-	,521***	-	,311***
R <sup>2</sup>	0,665	0,302	0,604	0,234
R <sup>2</sup> ajustado	0,659	0,289	0,583	0,207
F	115,046***	25,038***	28,527***	8,683***
Durbin-Watson	1,963	2,025	2,003	1,807

\*  $p < 0.1$ ; \*\*  $p < 0.05$ ; \*\*\*  $p < 0.01$

Quadro 18 – Regressões lineares: Oportunidades de interação e satisfação com ESC para satisfação geral com o trabalho e comprometimento afetivo

No Modelo 9 todas as variáveis consideradas entram no modelo de forma significativa, no entanto o sinal do coeficiente da relação com superior é negativo ( $\beta = -0.256$ ), o que contraria o sinal encontrado na análise de correlação. Já no Modelo 10 a satisfação com

ESC (variável independente) demonstra-se significativa para o modelo ( $\beta = 0.311$ ;  $p < 0.01$ ).

Os resultados rejeitam desta forma H5, ou seja, não suportam a relação entre a relação com superior e satisfação geral com o trabalho ou comprometimento afetivo. Assim, a relação com o superior não influencia positivamente a satisfação geral com o trabalho nem o comprometimento afetivo com a organização. A H6a) prediz que a coesão dos grupos influencia positivamente a satisfação geral com o trabalho. Os resultados não suportam esta hipótese uma vez que não é selecionada como regressor da satisfação geral com o trabalho. Pelo contrário H6b), que formula que a coesão dos grupos influencia positivamente o comprometimento organizacional, recebe suporte dos resultados, pois, para o comprometimento afetivo, a coesão dos grupos apresenta um coeficiente significativo a 1% ( $\beta = 0.422$ ).

A H7 previa que as experiências positivas no trabalho influenciam positivamente: (a) a satisfação geral com o trabalho; e (b) o comprometimento afetivo com a organização. Esta hipótese não é rejeitada uma vez que recebe suporte nos Modelos 7 e 9 com coeficientes  $\beta$  significativos a 1%. Também H8 (“A satisfação com as condições físicas dos ESC influencia positivamente: (a) a satisfação geral com o trabalho; (b) o comprometimento afetivo com a organização.”) recebe suporte dos resultados com a satisfação com ESC a ser significativa nos Modelos 8 e 10.

O Quadro 19 apresenta os modelos finais. Para a obtenção dos Modelos 11 a 13, são consideradas as cinco variáveis demográficas de controlo e as variáveis: número de ESC; flexibilidade dos ESC; relação com superior; coesão dos grupos; experiências; e satisfação com ESC. Os Modelos 12 e 15 o método de seleção das variáveis é o “Inserir”, ou seja, todas as variáveis entram neste modelo, de forma a observar o comportamento dos modelos finais com ambos os métodos.

Para a satisfação geral com o trabalho, os resultados são idênticos em ambos os tipos de regressão com apenas as experiências a serem significativas nos modelos, levando a que ambos expliquem cerca de 65% da variância da satisfação geral com o trabalho.

Variáveis	Satisfação geral com o trabalho		Comprometimento afetivo		
	Modelo 11	Modelo 12	Modelo 13	Modelo 14	Modelo 15
Género	-	0,036	-0,085	-,110*	-,110*
Idade	-	0,022	-	-	0,151
Antiguidade	-	-0,044	,263***	,263***	0,155
Tipo de contrato	0,039	0,038	0,032	0,045	0,03
Sector	-	-0,03	-	-	-0,077
Número de ESC	-	0,059	-	-	0,035
Flexibilidade dos ESC	-0,019	-0,04	0,028	-	-0,002
Relação com superior	-	-0,111	-,267***	-	-
Coesão dos grupos	-	0,099	,425***	,245**	,255**
Experiências	,817***	,747***	,505***	,477***	,555***
Satisfação com ESC	-	0,126	-	-	-,143*
R <sup>2</sup>	0,665	0,684	0,605	0,58	0,601
R <sup>2</sup> ajustado	0,656	0,651	0,58	0,561	0,564
F	76,126***	21,052***	24,285***	31,192***	16,240***
Durbin-Watson	1,953	2,032	1,995	1,995	2,115

\*  $p < 0.1$ ; \*\*  $p < 0.05$ ; \*\*\*  $p < 0.01$

Quadro 19 – Regressões lineares finais: Satisfação geral com o trabalho e comprometimento afetivo

Para o comprometimento afetivo, à semelhança do obtido com o Modelo 9, também no Modelo 13 o coeficiente da relação com superior tem um sinal diferente do obtido na análise de correlação. Assim, a regressão dos Modelos 14 e 15 é realizada sem a variável em causa. Assim, no Modelo 14 as variáveis independentes que entram no modelo são o género, antiguidade, coesão dos grupos e experiências.

No Modelo 15, com o método de seleção de variáveis “Inserir”, face ao modelo anterior, a antiguidade deixa de ser significativa e a satisfação com ESC surge com um coeficiente negativo, oposto ao da análise de correlação.

Fruto destes resultados, somos levados a rejeitar a hipótese H8 que formulava que “a satisfação com as condições físicas dos ESC influencia positivamente: (a) a satisfação geral com o trabalho; e (b) o comprometimento afetivo com a organização”, ao contrário do que já havíamos feito, uma vez que em conjunto com as outras variáveis a satisfação com ESC não explica de forma significativa nenhuma das duas variáveis dependentes em causa.

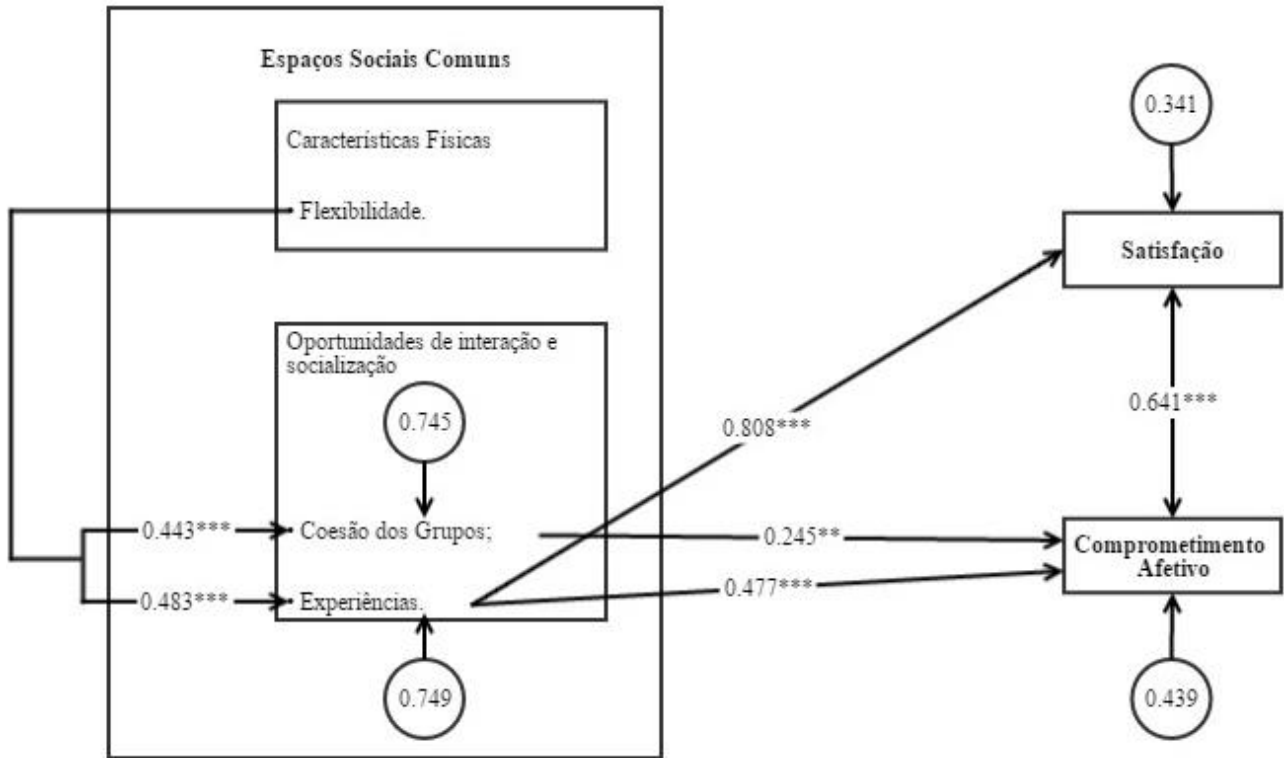
Falta neste momento responder à hipótese H9 que previa que a satisfação geral com o trabalho se relaciona positivamente com o comprometimento afetivo com a organização. Com base na análise de correlação (página 47) não se rejeita uma vez que satisfação geral com o trabalho e comprometimento afetivo se relacionam de forma significativa.

#### ***4.5.Resultados finais***

A Figura 2 resume os resultados das regressões com base no modelo teórico. Os resultados apresentados são os das regressões mais simplificadas, onde cada uma das variáveis que entra no modelo é significativa, à exceção das variáveis de controlo.

As caixas representam as variáveis, as setas representam uma relação entre estas, com os números contidos dentro das setas a refletirem os coeficientes das variáveis em causa. Os círculos apresentam a variância que não é explicada no modelo que tem a variável em causa como dependente.

Os resultados referem-se a quatro modelos com variáveis dependentes diferentes. Para determinar os resultados referentes às variáveis coesão dos grupos, experiências, satisfação geral com o trabalho e comprometimento afetivo recorreu-se aos Modelos 4, 5, 7 e 14 respetivamente. A correlação entre satisfação geral com o trabalho e comprometimento afetivo foi retirada da análise de correlação.



\*  $p < 0.1$ ; \*\*  $p < 0.05$ ; \*\*\*  $p < 0.01$

Fonte: Elaboração própria, baseado em Maroco (2014)

Figura 2 – Resultados

O Quadro 20 apresenta um resumo das conclusões obtidas relativamente ao suporte ou não das hipóteses formuladas e testadas nas análises anteriores.

<b>Hipótese</b>	<b>Descrição</b>	<b>Resultado</b>
H1a	O número de ESC influencia positivamente a satisfação geral com o trabalho.	Não suportada
H1b	O número de ESC influencia positivamente o comprometimento afetivo com a organização.	Não suportada
H2a	A flexibilidade funcional dos ESC influencia positivamente a satisfação geral com o trabalho.	Suportada
H2b	A flexibilidade funcional dos ESC influencia positivamente o comprometimento afetivo com a organização.	Suportada
H3a	O número de ESC influencia positivamente a relação com o superior.	Não suportada
H3b	O número de ESC influencia positivamente a coesão dos grupos.	Não suportada
H3c	O número de ESC influencia positivamente as experiências positivas no trabalho.	Não suportada
H3d	O número de ESC influencia positivamente a satisfação com as condições físicas dos ESC.	Não suportada
H4a	A flexibilidade funcional dos ESC influencia positivamente a relação com o superior.	Suportada
H4b	A flexibilidade funcional dos ESC influencia positivamente a coesão dos grupos.	Suportada
H4c	A flexibilidade funcional dos ESC influencia positivamente as experiências positivas no trabalho.	Suportada
H4d	A flexibilidade funcional dos ESC influencia positivamente a satisfação com as condições físicas dos ESC.	Suportada
H5a	A relação com o superior influencia positivamente a satisfação geral com o trabalho.	Não suportada
H5b	A relação com o superior influencia positivamente o comprometimento afetivo com a organização.	Não suportada
H6a	A coesão dos grupos influencia positivamente a satisfação geral com o trabalho.	Não suportada
H6b	A coesão dos grupos influencia positivamente o comprometimento afetivo com a organização.	Suportada
H7a	As experiências positivas no trabalho influenciam positivamente a satisfação geral com o trabalho.	Suportada
H7b	As experiências positivas no trabalho influenciam positivamente o comprometimento afetivo com a organização.	Suportada
H8a	A satisfação com as condições físicas dos ESC influencia positivamente a satisfação geral com o trabalho.	Não suportada
H8b	A satisfação com as condições físicas dos ESC influencia positivamente o comprometimento afetivo com a organização.	Não suportada
H9	A satisfação geral com o trabalho relaciona-se positivamente com o comprometimento afetivo com a organização.	Suportada

Quadro 20 – Resumo das hipóteses

## **5. Discussão dos resultados, limitações e contributos**

### ***5.1. Discussão dos resultados***

Este estudo visa responder à questão: “Qual o impacto que a utilização dos espaços comuns da empresa tem na satisfação geral com o trabalho e no comprometimento afetivo dos trabalhadores?”. Para o efeito foi realizado um inquérito a 119 trabalhadores Portugueses sobre a sua ligação com a empresa, nomeadamente o comprometimento afetivo e a satisfação geral com o trabalho, e ainda sobre os espaços sociais comuns e as oportunidades de interação na empresa. Os resultados confirmam, em parte, as nossas predições.

Primeiro, o número de ESC não afeta de forma significativa nem as interações que neles ocorrem, nem a satisfação com os mesmos, nem a satisfação geral com o trabalho ou o comprometimento organizacional na sua componente afetiva. Assim, a preferência dos indivíduos por uma diversidade de espaços com diferentes funções, tal como sugeria por exemplo Morgan e Anthony (2008) e Maarleveld *et al.* (2009), não é suportada pelos resultados.

Segundo, confirmamos que ao contrário do número, a flexibilidade funcional dos ESC tem uma influencia positiva sobre a relação com o superior, a coesão dos grupos, as experiências positivas no trabalho e a satisfação com as condições físicas dos ESC. Tal como era esperado, a livre utilização e adaptabilidade dos espaços tem um impacto significativo desde logo na satisfação com o espaço em si mesmo e nas interações existentes na organização, quer com os superiores, quer com os colegas, mas também nas vivências apreciadas pelo indivíduo no trabalho (ver por exemplo: Bitner, 1992; Bolton e Houlihan, 2009; Jaitli e Hua, 2013; Kallio *et al.*, 2015). Contudo, e contrariamente ao previsto, a flexibilidade dos ESC só tem um efeito indireto na satisfação geral com o trabalho e no comprometimento afetivo, sendo esse efeito mediado pelas experiências e no caso do comprometimento afetivo também pela coesão dos grupos. Esta mediação da coesão do grupo na relação entre a configuração do espaço e o comprometimento afetivo tinha já sido encontrada por Morrow *et al.* (2012). Desta forma, as oportunidades de interação e a satisfação com as condições físicas dos ESC são determinadas, em parte, pelas condições físicas dos ESC, nomeadamente pela flexibilidade funcional. Este resultado salienta a importância da flexibilidade dos ESC (sobre o número) de forma a

melhorar as interações dentro da empresa e obviamente a satisfação com as condições do espaço em geral.

Terceiro, verificamos que a relação com o superior não é, para a amostra recolhida, um preditor nem da satisfação geral com o trabalho nem do comprometimento afetivo, o que contraria estudos anteriores (Meyer *et al.*, 2002; Wasti, 2003). Estes resultados podem ser frutos da elevada correlação entre todas as variáveis explicativas dos modelos, ou podem ilustrar a menor influência atribuída ao superior nas funções e no setor profissional destes respondentes. Igualmente, a coesão dos grupos não explica a satisfação geral com o trabalho, mas influencia o comprometimento afetivo com a organização, o que corrobora as teorias que a colocam a coesão dos grupos como importante no que ao comprometimento organizacional diz respeito (ver por exemplo: Meyer *et al.*, 2002; Wasti, 2003).

Quarto, as experiências positivas no local de trabalho contribuem positivamente para a satisfação geral com o trabalho e o comprometimento afetivo, tal como a literatura sugeria (Plester e Hutchison, 2016), com os trabalhadores que têm uma boa perceção das suas experiências na organização a desejarem permanecer ligados a esta.

Quinto, os resultados não suportam a ideia de que a satisfação com as condições físicas dos ESC influencie positivamente a satisfação geral com o trabalho ou o comprometimento afetivo com a organização.

Por fim, e conforme previsto, a satisfação geral com o trabalho relaciona-se positivamente com o comprometimento afetivo com a organização (Wasti, 2002; Rego e Cunha, 2008).

## ***5.2. Limitações do estudo***

A primeira limitação do estudo prende-se com a falta de literatura base existente sobre os espaços sociais comuns e o seu impacto nos trabalhadores, nomeadamente estudos empíricos de onde se possam retirar medidas para aferir o impacto dos espaços sociais comuns. Na literatura existente sobre os espaços da empresa, a maioria diz respeito aos “espaços produtivos”, como por exemplo as linhas de montagem ou os gabinetes. Assim algumas das evidências encontradas na literatura devem ser encaradas com as devidas

reticências. Há assim a necessidade e oportunidade para que surjam novas e mais esclarecedoras investigações empíricas sobre o tema.

Do ponto de vista metodológico, duas das principais limitações são a realização de um estudo com dados *cross section*, em que as variáveis independentes e dependentes são medidas num mesmo instrumento e o uso de uma amostra de conveniência. Ambas as limitações são devidas à escassez de recursos e, portanto, devem ser ponderadas na interpretação dos resultados e nas suas implicações. Recomendamos replicações futuras deste estudo com amostras aleatórias de maior dimensão

Ainda na recolha de dados, o questionário é fruto da compilação de várias escalas e itens, e dado que a maioria resulta de traduções, para futuras utilizações desta metodologia, os mesmo podem ser ligeiramente alterados quanto à sua forma para que surjam instrumentos de medição mais apurados.

### ***5.3. Contributos para a investigação e para a gestão***

Em primeiro lugar, e dados os quase inexistentes estudos empíricos sobre os espaços sociais comuns espera-se que mais estudos possam surgir de forma a preencher o vazio que existe na literatura.

Sugere-se que sejam exploradas em futuras investigações formas complementares de medir os espaços sociais comuns percebidos. Neste estudo o foco foi o número, a flexibilidade e a satisfação com as condições destes, assim como as interações que permitem, mas outras devem existir e pode ser interessante explorar esse facto de forma a medir melhor o impacto nas variáveis de afeto.

Com recursos maiores, será útil testar o mesmo numa amostra de maior dimensão para que se possam formular conclusões mais generalizáveis. Também outro tipo de recursos permitirá controlar o espaço de trabalho, de forma a avaliar o seu impacto como um todo para a satisfação geral com o trabalho e o comprometimento afetivo, para assim avaliar de forma mais eficaz o impacto específico dos espaços sociais comuns.

Por sua vez, os gestores devem olhar para os espaços sociais comuns que põem ao dispor dos seus trabalhadores como úteis para influenciar o comprometimento e a satisfação dos

trabalhadores. Estando sempre alerta para novas e mais amplas investigações, devem procurar refletir sobre em que moldes os espaços sociais comuns se enquadram e adaptam às necessidades dos trabalhadores, e em que medida estes os consideram como uma mais valia para a sua vivência organizacional.

Quando providenciam os espaços sociais comuns, devem ainda permitir que nesses existam as interações e as experiências positivas que os trabalhadores valorizam, pois será principalmente através dessas que o indivíduo se poderá sentir cada vez mais comprometido com a organização. Contudo, e sabendo que nem todos terão as mesmas preferências, é aconselhável que os espaços sociais comuns disponíveis permitam que todos, ou quase todos, possam disfrutar plenamente deles e do que neles ocorre.

Em suma, dado que o número e a satisfação com as condições físicas dos espaços sociais comuns não apresentam um efeito significativo nem na satisfação geral com o trabalho, nem no comprometimento afetivo com a organização, surge espaço para aferir se a tipologia e função dos espaços sociais comuns causam diferenças significativas na satisfação geral com o trabalho ou no comprometimento afetivo. Sendo que a coesão dos grupos e as experiências positivas no trabalho têm um efeito positivo quer na satisfação geral com o trabalho quer no comprometimento afetivo, fará sentido pensar que existam espaços sociais comuns que se tornem mais causadores de coesão dos grupos e experiências positivas do que outros. Será através destes que terão mais impacto na satisfação geral com o trabalho e no comprometimento afetivo.

## 6. Conclusão

Este estudo procurou determinar o impacto dos espaços sociais comuns na satisfação geral com o trabalho e no comprometimento afetivo dos trabalhadores. Com o recurso a uma amostra de 119 indivíduos, observou-se uma elevada correlação entre as variáveis em estudo e resultados que confirmam, em parte, o impacto esperado.

O espaço identificado como mais comum nos locais de trabalho dos inquiridos foi o “Espaço de café”, que existe em 87 das 119 observações.

Foram testados os efeitos de seis variáveis principais, que mediam o número de espaços sociais comuns, a flexibilidade funcional dos mesmos, a relação com o superior, a coesão dos grupos, as experiências positivas dos trabalhadores e a satisfação com as condições dos espaços sociais comuns, na satisfação geral com o trabalho e no comprometimento afetivo com a organização. Entre estas variáveis, apenas o número de espaços sociais comuns não se relaciona de forma significativa com todas as outras.

Embora o número de espaços sociais comuns não permita prever a satisfação geral com o trabalho e o comprometimento afetivo dos trabalhadores com a organização, a flexibilidade dos espaços sociais comuns influencia indiretamente essas variáveis, através das experiências positivas que os indivíduos têm no seu local de trabalho, para a satisfação geral com o trabalho e para o comprometimento afetivo, e através da coesão dos grupos, apenas no caso do comprometimento afetivo.

Os resultados demonstram que o simples aumento do número de espaços sociais comuns não é suficiente para a gestão de instalações quando pretende aumentar a satisfação geral com o trabalho e o comprometimento afetivo com a organização.

Espera-se assim, que este estudo contribua para a prossecução de investigações sobre os espaços sociais comuns, assim como da sua utilização e gestão nas organizações

Em suma, a flexibilidade dos espaços sociais comuns através das oportunidades de interação, nomeadamente a coesão dos grupos e as experiências positivas, é um elemento que fará aumentar quer a satisfação geral com o trabalho, quer o comprometimento afetivo com a organização.

## Referências bibliográficas

Addae, H. M., K. Praveen Parboteeah e N. Velinor (2008), “Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia”, *International Journal of Manpower*, Vol. 29, Nº 6, pp. 567-582.

Ahmad, R. e N. Scott (2015), “Fringe benefits and organisational commitment: the case of Langkawi hotels”, *Tourism Review*, Vol. 70, Nº 1, pp. 13-23.

Alexander, K. (1994), “A Strategy for Facilities Management”, *Facilities*, Vol. 12, Nº 11, pp. 6-10.

Allen, N. J. e J. P. Meyer (1990), “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, Nº 1, pp. 1-18.

Ashmos, D. P. e D. Duchon (2000), “Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure”, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 9, Nº 2, pp. 134-145.

Barney, J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, Nº 1, pp.99-120.

Bell, S. M. e M. Anderson (1999), "Workplace solutions", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 1, Nº 4, pp. 349-360.

Bitner, M. J. (1992), “Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees”, *Journal of Marketing*, Vol. 56, Nº 2, pp. 57-71.

Bolton, S. C. e M. Houlihan (2009), “Are we having fun yet? A consideration of workplace fun and engagement”, *Employee Relations*, Vol. 31, Nº 6, pp. 556-568.

Bonache, J. (2005), "Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees", *Personnel Review*, Vol. 34, Nº 1, pp. 110-124.

Boxall, P. e K. Macky (2009), "Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream", *Human Resource Management Journal*, Vol. 19, N° 1, pp. 3-23.

Boxall, P. e K. Macky (2014), "High-involvement work processes, work intensification and employee well-being", *Work, Employment and Society*, Vol. 28, N° 6, pp. 963-984.

Brennan, A., J. S. Chugh e T. Kline (2002), "Traditional versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study", *Environment and Behavior*, Vol. 34, N° 3, pp. 279-299.

Brief, A. P. e H. M. Weiss (2002), "Organizational behaviour: Affect in the workplace", *Annual Review of Psychology*, Vol. 53, pp. 279-307.

Burroughs, S. M. e L. T. Eby (1998), "Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework", *Journal of Community Psychology*, Vol. 26, N° 6, pp. 509-532.

Chen, C. V. e S. Indartono (2011), "Study of Commitment Antecedents: The Dynamic Point of View", *Journal of Business Ethics*, Vol. 103, N° 4, pp. 529-541.

Deflem, M. (2000), "Bureaucratization and Social Control: Historical Foundations of International Police Cooperation", *Law and Society Review*, Vol. 34, N° 3, pp. 738-778.

Dettwiler, P. (2006), "Offices of Swedish growth firms: facilities management variables", *Facilities*, Vol. 24, N° 5/6, pp. 221-241.

Drucker, P. F. (1999), "Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge", *California Management Review*, Vol. 41, N° 2, pp. 79-94.

Earle, H. A. (2003), "Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent", *Journal of Facilities Management*, Vol. 2, N° 3 pp. 244-257.

Elangovan, A. R. (2001), "Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, N° 4, pp. 159-165.

Fassoulis, K. e N. Alexopoulos (2015), "The workplace as a factor of job satisfaction and productivity", *Journal of Facilities Management*, Vol. 13, N° 4, pp. 332-349.

Feldman, D. C. (1981), "The Multiple Socialization of Organization Members", *Academy of Management Review*, Vol. 6, N° 2, pp. 309-318.

Fields, D. L. (2002), *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.

Fisher, E. A. (2009), "Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies", *Administration in Social Work*, Vol. 33, N° 4, pp. 347-367.

Foote, D. A., S. J. Seipel, N. B. Johnson e M. K. Duffy (2005), "Employee commitment and organizational policies", *Management Decision*, Vol. 43, N° 2, pp. 203-219.

Freedman, D. H. (1992), "Is Management Still a Science?", *Harvard Business Review*, Vol. 70, N° 6, pp. 26-38.

Ford, R. C., J. W. Newstrom e F. S. McLaughlin (2004), "Making workplace fun more functional", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 36, N° 3, pp. 117-120.

Fuller, J. B., K. Hester, T. Barnett, L. Frey e C. Relyea (2006), "Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff, and Administrators", *Journal of Social Psychology*, Vol. 146, N° 3, pp. 327-347.

Gibson, V. (2001), "In search of flexibility in corporate real estate portfolios", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 3, N° 1, pp. 38-45.

Grant, A. M., M. K. Christianson e R. H. Price (2007), "Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 21, N° 3, pp. 51-63.

Grunberg, L., R. Anderson-Connolly e E. S. Greenberg (2000), "Surviving Layoffs - The Effects on Organizational Commitment and Job Performance", *Work and Occupations*, Vol. 27, N° 1, pp. 7-31.

Häkkinen, T. e M. Nuutinen (2007), "Seeking sustainable solutions for office buildings", *Facilities*, Vol. 25, N° 11/12, pp. 437-451.

Harmon-Vaughan, B. (1995), "Tomorrow's workplace: anywhere, anytime", *Facilities*, Vol. 13, N° 4, pp. 6-13.

Harter, J. K., F. L. Schmidt F. L. e T. L. Hayes (2002), "Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, N° 2, pp. 268-279.

Haynes, B. (2007), "The impact of the behavioural environment on office productivity", *Journal of Facilities Management*, Vol. 5, N° 3, pp. 158-171.

Haynes, B. (2008), "The impact of office comfort on productivity", *Journal of Facilities Management*, Vol. 6, N° 1, pp. 37-51.

Haynes, B. e I. Price (2004), "Quantifying the complex adaptive workplace", *Facilities*, Vol. 22, N° 1/2, pp. 8-18.

Hsueh, Y. (2002), "The Hawthorne experiments and the introduction of Jean Piaget in American industrial psychology, 1929-1932", *History of Psychology*, Vol. 5, N° 2, pp. 163-189.

Jaramillo, F., R. Nixon e D. Sams (2005), “The effect of law enforcement stress on organizational commitment”, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 28, N° 2, pp. 321-336.

Jaitli, R. e Y. Hua (2013), “Measuring sense of belonging among employees working at a corporate campus”, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 15, N° 2, pp. 117-135.

Joy, A. e B. Haynes (2011), “Office design for the multi-generational knowledge workforce”, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 13, N° 4, pp. 216-232.

Kallio, T. J., K. Kallio e A. J. Blomberg (2015), “Physical space, culture and organisational creativity - a longitudinal study”, *Facilities*, Vol. 33, N° 5/6, pp. 389-411.

Leaman, A. (1995), “Dissatisfaction and Office Productivity”, *Facilities*, Vol. 13, N° 2, pp. 13-19.

Lee, S. Y. (2006), “Expectations of employees toward the workplace and environmental satisfaction”, *Facilities*, Vol. 24, N° 9/10, pp. 343-353.

Leonardi, P. (2013), “Theoretical foundations for the study of sociomateriality”, *Information and Organization*, Vol. 23, N° 2, pp. 59-76.

Locke, E. A. e G. P. Latham (1990), “Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel”, *Psychological Science*, Vol. 1, N° 4, pp. 240-246.

López, V. A. e A. Hidalgo (2013), “Technology and Motivation: Are we able to measure its interaction?”, *Dirección y Organización*, Vol 49, pp. 27-43.

Maarleveld, M., L. Volker e T. J. Voordt (2009), “Measuring employee satisfaction in new offices – the WODI toolkit”, *Journal of Facilities Management*, Vol. 7, N° 3, pp. 181-197.

Maroco, J. (2014), *Análise Estatística com o SPSS Statistics (6ª edição)*, Pêro Pinheiro: ReportNumber.

Maroco, J. e T. Garcia-Marques (2006), “Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?”, *Laboratório de Psicologia*, Vol. 4, Nº 1, pp. 65-90.

Meel, J. e P. Vos, (2001), "Funky offices: Reflections on office design in the ‘new economy’", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 3, Nº 4, pp. 322-334.

Meyer, J. P. e N. J. Allen (1991), “A three-component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, Nº 1, pp. 61-89.

Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch e L. Topolnytsky (2002), “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, Nº 1, pp. 20-52.

Morgan, A. e S. Anthony (2008), “Creating a high-performance workplace: a review of issues and opportunities”, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 10, Nº 1, pp. 27-39.

Nascimento, J. L., A. Lopes e M. F. Salgueiro (2008), “Estudo sobre a validação do ‘Modelo de Comportamento Organizacional’ de Meyer e Allen para o contexto português”, *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 14, Nº 1, pp. 115-133.

Morrow, P. C., J. C. McElroy e K. P. Scheibe (2012), “Influencing organizational commitment through office redesign”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 81, Nº 1, pp. 99-111.

O’Reilly, C. e J. Chatman (1986), “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, Nº 3, pp. 492-499.

Parish, J. T., L. L. Berry e S. Y. Lam (2008), “The Effect of the Servicescape on Service Workers”, *Journal of Service Research*, Vol. 10, Nº 3, pp. 220-238.

Pathardikar, A. D. e S. Sahu (2011), “Implications of the Organization Cultural Antecedents on Organizational Commitment: A Study in Indian Public Sector Units”, *Global Business Review*, Vol. 12, Nº 3, pp. 431-446.

Plester, B., H. Cooper-Thomas e J. Winqvist (2015), “The fun paradox”, *Employee Relations*, Vol. 37, Nº 3, pp. 380-398.

Plester, B. e A. Hutchison (2016), “Fun times: the relationship between fun and workplace engagement”, *Employee Relations*, Vol. 38, Nº 3, pp. 332-350.

Price, I. e F. Akhlaghi, (1999), "New patterns in facilities management: industry best practice and new organisational theory", *Facilities*, Vol. 17, Nº 5/6, pp. 159-166.

Pryor, M. G. e S. Taneja (2010), “Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled”, *Journal of Management History*, Vol. 16, Nº 4, pp. 489-503.

Rahim, M. A., N. R. Magner, D. Antonioni e M. S. Rahman (2001), “Do justice relationships with organization-directed reactions differ across U.S. and Bangladesh employees?”, *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 12, Nº 4, pp. 333-349.

Rego, A. (2003), “Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões?”, *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 43, Nº 4, pp. 25-35.

Rego, A. e M. P. Cunha (2008), “Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, Nº 1, pp. 53-75.

Rego, A. e S. Souto (2004), “Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro”, *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 44, Nº 3, pp. 30-43.

Rungruang, P. (2012), “Antecedents of Organizational Commitment of Academics in Thailand: Qualitative Analysis”, *Research Journal of Business Management*, Vol. 6, Nº 2, pp. 40-51.

Sager, F. e C. Rosser (2009), “Weber, Wilson, and Hegel: Theories of Modern Bureaucracy”, *Public Administration Review*, Vol. 69, Nº 6, pp. 1136-1147.

Sailer, K. (2007), “Movement in workplace environments – configurational or programmed?”, *6th International Space Syntax Symposium Istanbul 2007*.

Saravanan, R. e K. S. P. Rao (2006), “Development and validation of an instrument for measuring Total Quality Service”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17, Nº 6, pp. 733-749.

Scholl, R. W. (1981), “Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force”, *Academy of Management Review*, Vol. 6, Nº 4, pp. 589-599.

Silva, R. B. (1998), “Para uma análise da satisfação com o trabalho”, *Sociologia-Problemas e Práticas*, Nº 26, pp. 149-178.

Stagner, R. (1982), “The importance of historical context”, *American Psychologist*, Vol. 37, Nº 7, p. 856.

Stallworth Jr, O. E. e B. H. Kleiner (1996), “Recent developments in office design”, *Facilities*, Vol. 14, Nº 1/2, pp. 34-42.

Steen, J., M. Blombergsson e J. Wiklander, (2005), "Useful buildings for office activities", *Facilities*, Vol. 23, Nº 3/4, pp. 176-186.

Steenhuizen, D., I. Flores-Colen, A. G. Reitsma e P. Branco Ló (2014), “The road to facility management”, *Facilities*, Vol. 32, N° 1/2, pp. 46-57.

Taormina, R. J. (2004), “Convergent validation of two measures of organizational socialization”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, N° 1, pp. 76-94.

Thomson, D. e A. Hassenkamp (2008), “The social meaning and function of food rituals in healthcare practice: an ethnography”, *Human Relations*, Vol. 61, N° 12, pp. 1775-1802.

Truss, C., L. Gratton, V. Hope-Hailey, P. McGovern e P. Stiles (1997), “Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal”, *Journal of Management Studies*, Vol. 34, N° 1, pp. 53-73.

Voordt, T. J. (2004), “Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces”, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 6, N° 2, pp. 133-148.

Walton, R. E. (1985), “From control to commitment in the workplace”, *Harvard Business Review*, Vol. 63, N° 2, pp. 77-84.

Wasti, S. A. (2002), “Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context”, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26, N° 5, pp. 525-550.

Wasti, S. A. (2003), “The Influence of Cultural Values on Antecedents of Organisational Commitment: An Individual-Level Analysis”, *Applied Psychology*, Vol. 52, N° 4, pp. 533-554.

Witzel, M. e M. Warner (2015), “Taylorism revisited: culture, management theory and paradigm-shift”, *Journal of General Management*, Vol. 40, N° 3, pp. 55-69.

## **Anexos**

### ***Anexo 1***

(Assunto) Os espaços de trabalho onde passamos a maior parte do dia...

A maioria dos trabalhadores nunca pensou sobre as características e qualidade dos espaços sociais que partilham com colegas de trabalho, local onde passam grande parte do dia. Muitas empresas têm ao dispor dos funcionários espaços sociais comuns (e.g. cafetaria, cantina, salas de descanso ou de pausa, instalações desportivas) sem que analisem qual a perceção dos funcionários sobre os mesmos. E na sua empresa? O que acontece?

De forma a caracterizar estas práticas nas empresas Portuguesas, pedimos-lhe a sua colaboração com uma investigação em curso, realizada pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, preenchendo um inquérito disponível aqui. As respostas são completamente anónimas e o preenchimento tem a duração de cerca de 5 minutos. Desde já muito obrigado pela sua colaboração. Agradecemos igualmente se puder partilhar este pedido com outros colegas de trabalho com interesse pelo tema e disponibilidade de colaborar.

Caso deseje mais informações contacte por favor:

João Pedro Ferreira:

201400191@fep.up.pt ou 917052999

## Anexo 2

<b>Item</b>	<b>Versão original</b>	<b>Versão utilizada</b>
OC1 – Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa. (R)	Meyer e Allen (1997) *	Nascimento <i>et al.</i> (2008) **
OC2 – Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	Meyer e Allen (1997) *	Nascimento <i>et al.</i> (2008) **
OC3 – Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa. (R)	Meyer e Allen (1997) *	Nascimento <i>et al.</i> (2008) **
OC4 – Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	Meyer e Allen (1997) *	Nascimento <i>et al.</i> (2008) **
OC5 – Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	Meyer e Allen (1997) *	Nascimento <i>et al.</i> (2008) **
OC6 – Não me sinto como fazendo parte desta empresa. (R)	Meyer e Allen (1997) *	Nascimento <i>et al.</i> (2008) **
S1 – Estou satisfeito com o meu trabalho.	Bonache (2005)	Tradução livre
S2 – Aceitaria o mesmo trabalho novamente.	Bonache (2005)	Tradução livre
S3 – Recomendaria este trabalho a um amigo.	Bonache (2005)	Tradução livre
S4 – Este trabalho corresponde às minhas expectativas.	Bonache (2005)	Tradução livre
CF1 – No meu local de trabalho existem espaços sociais comuns.		Elaboração própria
CF2 – Quais dos seguintes espaços sociais comuns existem na sua empresa?		Elaboração própria
CF3 – Posso utilizar livremente os espaços sociais comuns.		Elaboração própria
CF4 – Posso personalizar os espaços sociais comuns.	Lee (2006)	Tradução livre
CF5 – No geral os espaços sociais comuns são flexíveis.	Lee (2006)	Tradução livre

Fonte: *Elaboração do autor*

\* *Affective Commitment Scale* – (Fields, 2002; Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008); \*\* *Validação das medidas de Meyer e Allen (1997) no contexto português*

### Quadro A.1 – Itens do questionário

<b>Item</b>	<b>Versão original</b>	<b>Versão utilizada</b>
OI1 – Na minha empresa, as pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	Rego e Souto (2004)	Rego e Souto (2004)
OI2 – Nesta empresa, as pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	Rego e Souto (2004)	Rego e Souto (2004)
OI3 – Na minha empresa, é fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	Rego e Souto (2004)	Rego e Souto (2004)
OI4 – Existe um sentido de família entre os colaboradores da minha empresa.	Rego e Souto (2004)	Rego e Souto (2004)
OI5 – As pessoas da minha empresa preocupam-se com o bem-estar dos outros.	Rego e Souto (2004)	Rego e Souto (2004)
OI6 – Há um grande espírito de equipa na minha empresa.	Rego e Souto (2004)	Rego e Souto (2004)
OI7 – A atmosfera nesta organização é de amizade.	Rego e Souto (2004)	Rego e Souto (2004)
OI8 – Sinto-me feliz no meu trabalho.	Ashmos e Duchon (2000)	Tradução livre
OI9 – Na maior parte dos dias, sinto-me alegre quando vou trabalhar.	Ashmos e Duchon (2000)	Tradução livre
OI10 – Sinto-me energizado pelo meu trabalho.	Ashmos e Duchon (2000)	Tradução livre
SCF1 – A iluminação dos espaços sociais comuns é apropriada.	Brennan <i>et al.</i> (2002)	Tradução livre
SCF2 – O barulho nos espaços sociais comuns (e.g. telefones, outras pessoas a conversar) não é incomodativo.	Brennan <i>et al.</i> (2002)	Tradução livre
SCF3 – A qualidade do ar (ventilação) nos espaços sociais comuns é adequada.	Brennan <i>et al.</i> (2002)	Tradução livre

*Fonte: Elaboração do autor*

Quadro A.1 – Itens do questionário (Continuação)

<b>Item</b>	<b>Versão original</b>	<b>Versão utilizada</b>
SCF4 – A temperatura nos espaços sociais comuns é apropriada.	Brennan <i>et al.</i> (2002)	Tradução livre
SCF5 – O conforto e funcionalidade dos equipamentos e dos espaços sociais comuns são adequados.	López e Hidalgo (2013)	Tradução livre
SCF6 – Os espaços sociais comuns existentes são em número adequado às necessidades dos trabalhadores.		Elaboração própria
SCF7 – Os espaços sociais comuns do edifício onde trabalho são adequados para que me encontre informalmente com colegas.	Jaitli e Hua (2013)	Tradução livre
SCF8 – Em geral, estou satisfeito com a qualidade dos espaços sociais comuns.		Elaboração própria
Género – Género		Elaboração própria
Idade – Idade		Elaboração própria
Antiguidade – Número de anos na empresa		Elaboração própria
Tipo de trabalho – Tipo de trabalho		
Tipo de contrato – Situação face ao emprego		
Escolaridade – Nível de escolaridade		
País – País de trabalho		
Sector – Sector de trabalho		
Ativo – Encontra-se empregado? Qual a sua situação atual?		
Ocupação – Qual a sua situação atual?		

*Fonte: Elaboração do autor*

Quadro A.1 – Itens do questionário (Continuação)

### **Anexo 3**

CF1 – No meu local de trabalho existem espaços sociais comuns. [Opções: a) Sim; b) Não]

CF2 – Quais dos seguintes espaços sociais comuns existem na sua empresa? [Opções: a) Cafeteria; b) Cantina; c) Área de recepção; d) Sala de pausas; e) Sala de descanso; f) Cozinha (para utilização dos funcionários); g) Espaço de café (e.g. máquina de café); h) Jardim interior ou exterior; i) Instalações desportivas; j) Outras. Quais?]

Género – Género [Opções: a) Masculino; b) Feminino]

Tipo de trabalho – Tipo de trabalho [Opções: a) Tempo inteiro (Full-time); b) Tempo parcial (Part-time)]

Tipo de contrato – Situação face ao emprego [Opções: a) Prestador de serviços; b) Contrato por tempo determinado, c) Contrato sem termo, d) Outro. Qual?]

Escolaridade – Nível de escolaridade [Opções: a) 1º Ciclo ou menos; b) 2º Ciclo; c) 3º Ciclo; d) Ensino Secundário; e) Licenciatura; f) Mestrado; g) Doutoramento]

Sector - Sector de trabalho [Opções: a) Serviços; b) Indústria; c) Educação; d) Saúde; e) Justiça; f) Administração Pública; g) Turismo; h) Outro. Qual?]

Ativo – Encontra-se empregado? [Opções: a) Sim; b) Não]

Ocupação – Qual a sua situação atual? [Opções: a) Estudante; b) Desempregado; c) Reformado; d) Doméstico; e) Outro. Qual?]

### **Anexo 4**

<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Comunalidades</b>	<b>Pesos fatoriais</b>
CF3	6,202	1,232	0,554	0,744
CF4	3,252	1,962	0,701	0,837
CF5	4,395	1,658	0,751	0,867
Alpha de Cronbach				0,742

Quadro A.2 – Construção de fatores: Flexibilidade funcional dos ESC

Item	Média	Desvio Padrão	Comunalidades	Pesos fatoriais		
				Componente 1	Componente 2	Componente 3
OI1	4,500	1,797	0,893	0,885		
OI2	4,021	1,724	0,904	0,892		
OI3	4,852	1,701	0,830	0,856		
OI4	4,303	1,633	0,874		0,884	
OI5	4,514	1,597	0,927		0,979	
OI6	4,472	1,579	0,923		0,911	
OI7	4,458	1,583	0,886		0,720	
OI8	4,866	1,599	0,928			-0,874
OI9	4,648	1,694	0,947			-0,941
OI10	4,606	1,697	0,918			-0,898
Alpha de Cronbach				0,922	0,962	0,961

Quadro A.3 – Construção de fatores: Oportunidades de interação

Item	Média	Desvio Padrão	Comunalidades	Pesos fatoriais
SCF1	3,874	1,030	0,629	0,793
SCF2	3,471	1,126	0,397	0,630
SCF3	3,597	1,052	0,639	0,799
SCF4	3,563	1,022	0,644	0,803
SCF5	3,263	1,094	0,560	0,748
SCF6	3,513	1,126	0,748	0,865
SCF7	3,588	1,145	0,755	0,869
SCF8	3,689	0,972	0,845	0,919
Alpha de Cronbach				0,920

Quadro A.4 – Construção de fatores: Satisfação com as condições físicas dos ESC

Item	Média	Desvio Padrão	Comunalidades	Pesos fatoriais
S1	3,690	0,976	0,777	0,881
S2	3,782	1,053	0,856	0,925
S3	3,570	1,055	0,797	0,893
S4	3,387	1,097	0,781	0,884
Alpha de Cronbach				0,918

Quadro A.5 – Construção de fatores: Satisfação geral com o trabalho

<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Comunalidades</b>	<b>Pesos fatoriais</b>
OC1	4,958	1,960	0,406	0,637
OC2	4,789	1,705	0,492	0,701
OC3	5,169	1,758	0,490	0,700
OC4	4,218	1,783	0,583	0,763
OC5	4,324	1,955	0,441	0,664
OC6	5,683	1,635	0,487	0,698
Alpha de Cronbach				0,782

Quadro A.6 – Construção de fatores: Comprometimento afetivo com a organização

### Anexo 5

<b>Variável</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>	<b>Teste à Normalidade* (p-value)</b>
Número de ESC	0,597	-0,596	0,000
Flexibilidade dos ESC	-0,103	-0,620	0,004
Relação com Superior	-0,365	-1,001	0,000
Coesão dos Grupos	-0,258	-0,686	0,013
Experiências	-0,637	-0,690	0,000
Satisfação com ESC	-0,527	-0,178	0,012
Comprometimento Afetivo	0,172	-0,847	0,001
Satisfação geral com o trabalho	-0,682	0,032	0,000

\**Teste Kolmogorov-Smirnov*

Quadro A.7 – Testes à normalidade das variáveis

## Anexo 6

Variável	Média	Desvio Padrão
1. Género	0,445	0,499
2. Idade	33,933	9,768
3. Antiguidade	8,798	8,933
4. Tipo de trabalho	0,950	0,220
5. Tipo de contrato	2,689	0,661
6. Escolaridade	2,059	0,784
7. Sector	1,824	0,936
8. Número de ESC	4,000	2,270
9. Flexibilidade dos ESC	4,616	1,336
10. Relação com Superior	4,532	1,720
11. Coesão dos Grupos	4,363	1,581
12. Experiências	4,723	1,612
13. Satisfação com ESC	3,570	0,859
14. Comprometimento Afetivo	4,828	1,216
15. Satisfação geral com o trabalho	3,607	0,936

*N=119*

<sup>1</sup>Género: 0=Feminino, 1=Masculino; <sup>2</sup>Tipo de trabalho: 0=Part-time, 1= Full-time; <sup>3</sup>Tipo de contrato: 1=Prestador de serviços, 2=Contrato por tempo determinado, 3=Contrato sem termo, 4=Outros; <sup>4</sup>Escolaridade: 1=Ensino obrigatório, 2=Licenciatura, 3=Mestrado, 4=Doutoramento; <sup>5</sup>Sector: 1=Serviços, 2=Industria, 3=Administração Pública, 4=Outros.

### Quadro A.8 – Médias e desvio padrão das medidas