



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

OS EFEITOS DA SATISFAÇÃO COM O *DESIGN* DO LOCAL DE
TRABALHO: O PAPEL MEDIADOR DA SATISFAÇÃO NO
TRABALHO

ANDREIA FILIPA TAXA DE AZEVEDO

OUTUBRO – 2022



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

OS EFEITOS DA SATISFAÇÃO COM O *DESIGN* DO LOCAL DE
TRABALHO: O PAPEL MEDIADOR DA SATISFAÇÃO NO
TRABALHO

ANDREIA FILIPA TAXA DE AZEVEDO

ORIENTAÇÃO:
PROFESSORA DOUTORA MARIA DEL PILAR MOSQUERA
FERNANDEZ CONDE

OUTUBRO – 2022

Resumo

No rescaldo da pandemia Covid-19 muitas organizações perceberam a importância da presença física no local de trabalho para a criatividade, o envolvimento no trabalho e a retenção de talentos. Para competir com o conforto do lar e motivar os colaboradores a regressarem aos escritórios, algumas organizações investiram no desenho dos espaços de trabalho. Torna-se relevante avaliar empiricamente os efeitos da Satisfação com o *Design* do Local de Trabalho na Criatividade no Trabalho, na Satisfação no Trabalho, no Envolvimento no Trabalho e na Intenção de Saída. Esse constitui o propósito do presente estudo.

O presente estudo foi suportado por um inquérito por questionário, cuja amostra foi de 250 inquiridos e o modelo foi testado com recurso aos programas informáticos SPSS e Smart PLS 3,0. Os resultados confirmam que a Satisfação com o *Design* do Local de Trabalho tem um impacto positivo direto na Satisfação no Trabalho e um impacto indireto, mediado pela Satisfação no Trabalho, negativo na Intenção de Saída e positivo no Envolvimento no Trabalho. Apenas uma das dimensões da Satisfação com o *Design* do Local de Trabalho - a Satisfação com os Espaços Verdes - tem um impacto direto negativo significativo com a Intenção de Saída, sendo que os mais afetados são os indivíduos mais velhos, os com maior antiguidade na empresa e ainda os do sexo masculino. São também apresentadas algumas implicações teóricas e práticas do estudo.

Palavras-Chave: Satisfação com o *Design* do Local de Trabalho; Satisfação no Trabalho; Criatividade no Trabalho; Envolvimento no Trabalho; Intenção de Saída.

Abstract

After the Covid-19 pandemic, a lot of organisations realised the importance of the physical presence at the workplace for creativity, work engagement and talent retention. To compete with the “staying-at-home” comfort and to motivate employees to go back to their offices, some organisations invested on their workplace’s design. It becomes relevant to empirically evaluate the effects of Workplace Design’s Satisfaction on Creativity at Work, on Job Satisfaction, on the Work Engagement and on the Turnover Intention. That is the purpose of this study.

This study was supported by a questionnaire, which the sample was of 250 respondents and the model was tested with SPSS and Smart PLS 3,0 software. The results confirmed that Workplace Design Satisfaction had a direct positive impact on Job Satisfaction and an indirect negative impact, mediated by Job Satisfaction, on Turnover Intention and an indirect positive impact on Work Engagement. Only one of the dimensions of the Workplace Design’s Satisfaction – Satisfaction with Green Spaces – has a significant direct negative impact on Turnover Intention, being the most affected the older employees, the long-time employees, and the male gender. Some theoretical implications and study practices are also presented.

Keywords: Workplace Design Satisfaction; Job Satisfaction; Creativity at Work; Work Engagement; Turnover Intention.

Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Maria Del Pilar Mosquera por ter aceitado guiar-me naquele que considero um dos capítulos mais desafiantes da minha vida. Pelos conselhos, pela ajuda constante e por não ter desistido de mim, o meu mais sincero obrigada.

Quero também agradecer aos meus pais e ao meu namorado pela paciência interminável, por toda a força que me deram diariamente ao longo do Mestrado, e pela compreensão nas minhas ausências, especialmente nesta fase final. Aqueles que me são mais próximos e que aturaram as minhas frustrações, agitação e tudo o que ao se escrever uma dissertação se tem direito. O resultado conseguido foi graças ao vosso apoio.

Aproveito ainda para agradecer aos meus amigos e às minhas colegas do ISEG pela motivação, por terem sempre uma palavra amiga e por nunca me terem feito sentir sozinha ao longo desta caminhada.

Por fim, quero agradecer ao ISEG, a casa que me acolheu tão bem durante os últimos dois anos. Muito obrigada.

Índice

Índice de Figuras.....	v
Índice de Tabelas	v
I. Introdução.....	1
II. Revisão da Literatura	3
1. Satisfação com o <i>design</i> do local de trabalho	3
1.1. Satisfação com o ambiente físico da organização	4
1.2. Satisfação com o espaço de trabalho individual	5
1.3. Satisfação com os espaços verdes circundantes.....	6
2. Satisfação no trabalho.....	7
3. Criatividade no trabalho	8
4. Intenção de saída.....	11
5. Envolvimento no trabalho.....	12
III. Estudo empírico	15
1. Metodologia	15
1.1. Descrição da Amostra.....	15
1.2. Instrumentos de Medida	16
1.2.1. Satisfação com o Design do Local de Trabalho	17
1.2.2. Satisfação no trabalho	17
1.2.3. Criatividade no trabalho.....	17
1.2.4. Intenção de saída	18
1.2.5. Envolvimento no trabalho	18
2. Análise dos resultados	18
2.1. Análise dos modelos de medida.....	18
2.2. Modelo Estrutural.....	21

2.3. Análise de Diferenças entre Subgrupos da Amostra	25
IV. Discussão de Resultados e Conclusão	26
Referências Bibliográficas	29
Anexo – Questionário	38

Índice de Figuras

Figura 1- Modelo de Pesquisa	14
Figura 2 – Modelo Estrutural Inicial.....	22
Figura 3 – Modelo Estrutural Final.....	24

Índice de Tabelas

Tabela I – Caracterização Demográfica da Amostra	16
Tabela II – Estatísticas Descritivas e Cargas Fatoriais	18
Tabela III - Fiabilidade e Variância Média Extraída	20
Tabela IV - Validade Discriminante	21
Tabela V – Resultados do modelo estrutural e F^2	23
Tabela VI – Efeitos indiretos significativos	24

I. Introdução

Durante a pandemia Covid-19 recorreu-se, como solução de emergência, a novas formas de trabalho, entre as quais o trabalho remoto (Naor et al., 2022). Atualmente, mesmo depois do período de crise sanitária, verifica-se que muitas empresas mantêm o trabalho remoto ainda que muitas vezes em formato híbrido, alternando entre trabalho presencial e trabalho a partir de casa, o que reflete as preferências de muitos colaboradores (Barrero et al., 2021; Gratton, 2021). Como resultado, os tempos pós-pandémicos estão associados a escritórios vazios e a líderes organizacionais confusos por não saber o que fazer com os contratos de aluguer que muitas vezes são dispendiosos (Smite et al., 2022).

Apesar dos inúmeros benefícios que se reconhecem ao trabalho remoto (e.g., menos tempo de deslocação, maior facilidade em conciliar trabalho e família, entre outros) (Barrero et al., 2021; Ford et al., 2022), ele apresenta algumas desvantagens, nomeadamente ao nível da comunicação, pois enfraquece a ligação entre colegas (Blanchard, 2021; Yang et al., 2022) dificulta a perceção dos sinais não-verbais, mesmo em reuniões por videochamada (Fayard et al., 2021), dificulta a gestão de trabalho em equipa, em particular, a capacidade de observar e dar *feedback* aos membros da equipa, participar em conversas e debates (Gratton, 2021). Ainda que muitas empresas tencionem manter algum trabalho à distância, têm vindo a consciencializar-se da necessidade de promover a ligação física à empresa e a interação entre colegas e com as chefias dada a sua importância, tanto das interações formais e como informais, quer para o desenvolvimento da criatividade quer para o envolvimento com o trabalho e com a empresa, como constatado em diversos estudos (e.g., Bin & Shmailan, 2015; Brennan et al., 2002; Hua et al., 2011; Miller, 2005). Competências como criatividade, pensamento crítico, resolução de problemas, comunicação e colaboração, não podem ser facilmente aprendidas com os livros, mas são aprendidas através da prática e interação social (Bilandzic & Foth, 2013; Lumley, 2014).

Assim, as empresas têm-se vindo a perceber que, para competir com o conforto do lar e motivar os colaboradores a regressarem aos escritórios, têm de oferecer espaços de trabalho apelativos, flexíveis e confortáveis, bem como espaços de lazer para os colaboradores poderem fazer pausas e interagir uns com os outros, tal como indicado num

estudo por Smite et al. (2022) que refere que fatores como: interação social com colegas; presença de colegas no escritório e sua disponibilidade; tarefas que requerem interação; melhor equilíbrio trabalho/vida; necessidade de sair de casa; são fatores que motivam a presença no escritório. Além disso, alguns participantes da investigação de Smite et al. (2022) especularam que a melhoria da comida nas cantinas, o café das máquinas e a disponibilidade de um ginásio no escritório faria com que mudassem de ideias quanto à presença no escritório e que os motivaria a ir mais vezes.

Surge assim uma crescente preocupação com o desenho dos espaços de trabalho (*Workplace Design*) para que estes possam responder às novas exigências dos colaboradores e contribuir para a atração e retenção de colaboradores, pois um ambiente de trabalho que proporcione o desenvolvimento da criatividade está positivamente associado à satisfação no trabalho e negativamente associado à intenção de deixar a organização (Shalley et al., 2000). Um estudo levado a cabo por Danielsson & Bodin (2008) sublinhou a importância dos espaços de trabalho para a satisfação profissional, o bem-estar e a saúde dos empregados. No entanto, e apesar da satisfação com o local de trabalho ser um conceito central na psicologia ambiental, este permanece um tema pouco explorado no contexto organizacional (Moffat et al., 2016), sendo escassos os estudos empíricos que explorem os efeitos da satisfação com os espaços de trabalho na criatividade, satisfação e envolvimento no trabalho e na intenção de saída. Este constitui, pois, o objetivo do presente estudo.

Este estudo está estruturado em quatro capítulos: Introdução; Revisão de Literatura; Estudo Empírico e Conclusão. Na Introdução, é explorada a relevância e pertinência do estudo, assim como os seus objetivos. O segundo capítulo, correspondente à Revisão de Literatura, onde são desenvolvidos os principais construtos em análise - Satisfação com o *Design* do Local de Trabalho, Satisfação no Trabalho, Criatividade no Trabalho, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída. De seguida, no terceiro capítulo, apresenta-se o Estudo Empírico: a metodologia adotada, a amostra, instrumentos e principais resultados do estudo. Finalmente, o capítulo quatro diz respeito à Conclusão onde é realizada uma análise e discussão dos resultados e onde se menciona quais as contribuições teóricas do estudo assim como as limitações do mesmo e recomendações para pesquisas futuras.

II. Revisão da Literatura

1. Satisfação com o *design* do local de trabalho

A satisfação com o *design* do local de trabalho, refere-se à forma como as pessoas avaliam o seu local de trabalho, independentemente da escala espacial (posto de trabalho, escritório, organização, vizinhança/ambiente exterior) em que está situada. Trata a forma, a dimensão e disposição dos diferentes elementos que rodeiam uma ou mais pessoas no local de trabalho, não só as cadeiras, as superfícies de trabalho, o equipamento, as ferramentas, entre outros, mas também as janelas, as zonas de passagem e a circulação do ar (Marmaras & Nathanael, 2006). Embora seja um conceito cada vez mais central na psicologia ambiental, permanece, no entanto, pouco explorado no contexto organizacional (Moffat et al., 2016).

Danielsson & Bodin (2008) demonstraram, através de um inquérito por questionário a 469 trabalhadores de escritório suecos, que a satisfação profissional, o bem-estar e a saúde dos empregados eram influenciados pelo tipo de escritório (escritório individual/partilhado; pequeno/médio/grande; espaço aberto/fechado; etc.). Contudo, não existe consenso na literatura sobre as características do escritório ideal. Por exemplo, os escritórios *open-plan*, também conhecidos como *open space* (espaço aberto), apresentam tanto vantagens como desvantagens. Lee & Brand (2005) sugerem que este tipo de escritório contribui para a comunicação e a colaboração entre os colaboradores, especialmente entre membros de equipas, o que impacta positivamente na criatividade no trabalho (Amabile, 1996). Em contrapartida, existem autores (e.g., Brennan et al., 2002; Kim & de Dear, 2013) que acreditam que, este tipo de espaços, não facilita essas interações sociais entre colegas de trabalho, sugerindo que o ruído inerente e a falta de privacidade em conversas confidenciais acabam por ser fatores distrativos. Danielsson & Bodin (2008) salientam ainda que os colaboradores que trabalham em pequenos e médios escritórios *open-plan* têm um estado de saúde mais deficiente. Danielsson (2013) mais tarde explica estes resultados com o facto de a maioria dos colaboradores realizar todo o seu trabalho no seu próprio posto de trabalho, num local partilhado, sem qualquer possibilidade de privacidade acústica e/ou visual, mesmo quando realizam tarefas que requerem maior concentração, chamadas e/ou reuniões e justifica que isto se deve, em

parte, à falta de salas. Segundo Moffat et al. (2016), os ocupantes dos escritórios individuais e dos gabinetes flexíveis têm um bom estado de saúde devido à disposição que permite ao trabalhador controlar o ambiente físico de trabalho (temperatura, iluminação artificial para o primeiro e a escolha do trabalho, e das salas de reunião para o segundo).

Moffat et al. (2016) separam a satisfação com o *design* no local de trabalho em duas categorias, nomeadamente: A satisfação com o ambiente físico da organização e a satisfação com o espaço de trabalho individual. Quanto à satisfação com o ambiente físico da organização, um ambiente leve pode influenciar a satisfação ambiental ao promover ou degradar o conforto visual (Moffat et al., 2016). No que diz respeito à satisfação com o espaço de trabalho individual, a disposição do espaço, as janelas com vista para a natureza ou vistas mais atrativas, são benéficas para os ocupantes das instalações, reduzindo assim a insatisfação (Aries et al., 2007). No entanto, muitos estudos não têm em conta o ambiente externo da empresa, a vizinhança em que a organização está localizada. Moffat et al. (2016) consideram a organização como uma entidade que não pode ser isolada do ambiente envolvente, sendo a localidade em que se encontra parte integrante do ambiente de trabalho. Assim, o *design* do local de trabalho deve ser analisado como um sistema de ambientes específicos em interação: o ambiente físico da organização, o espaço de trabalho individual e o ambiente externo envolvente.

1.1. Satisfação com o ambiente físico da organização

Como referido anteriormente a satisfação com o ambiente físico da organização é uma das categorias que fazem parte da satisfação com o *design* do local de trabalho e diz respeito à satisfação com o conforto visual e acústico da empresa, assim como a satisfação com a qualidade do ar (Moffat et al., 2016). Um estudo conduzido por Sundstrom & Sundstrom (1986), mostrou que os colaboradores preferem salas com janelas e que isso impacta na sua satisfação com o *design* do local de trabalho. A luminosidade insuficiente (Bangwal et al., 2017), é uma das condições desfavoráveis que pode afetar a saúde psicológica dos ocupantes levando, por exemplo, à depressão e/ou *stress*.

Quanto ao ambiente acústico foi constatado que a redução de ruído leva também a um aumento da satisfação com o *design* do local de trabalho por redução do *stress* e dos problemas de comunicação (Raffaello & Maass, 2002). Tal como anteriormente relatado, existe uma menor satisfação, menor produtividade, e uma saúde mais fraca entre os colaboradores que trabalham em escritórios do tipo *open place* em comparação com escritórios privados ou partilhados com menos pessoas (Navai & Veitch, 2003; Oommen et al., 2008). A investigação também indicou que a maioria dos efeitos negativos parecem estar associados a um aumento de ruído de fundo e subsequente distração (Hedge, 1982).

A qualidade do ar e o ambiente térmico são também avaliados pelos colaboradores e podem ser fonte de satisfação ou insatisfação ambiental (J. Vischer, 1996). Este autor mostra que a insatisfação estaria mais relacionada com queixas sobre a qualidade do ar, o que viria de um sentimento de medo provocado pelos meios de comunicação social que realçam os efeitos da poluição. O *design* do local de trabalho pode afetar negativamente a saúde física dos colaboradores (por exemplo, asma e outros problemas respiratórios) devido à ausência de ar fresco e/ou ventilação inadequada, tais condições de saúde desfavoráveis podem levar ao absentismo, menos produtividade, e insatisfação no trabalho dos colaboradores (Bangwal et al., 2017).

Assim, tendencialmente a conceção dos edifícios começaram a incluir "a utilização de ar fresco, luz do dia, plantas e vistas de janela, bem como aspetos de conceção para melhorar a perceção dos empregados sobre o seu trabalho e melhorar a produtividade dos trabalhadores". "Boas condições de trabalho" passaram a incluir coisas como *design* e arquitetura de edifícios abertos e arejados, cores e obras de arte brilhantes, e plantas e janelas, foi classificado como um dos fatores que motivam os colaboradores (Dravigne et al., 2008).

1.2. Satisfação com o espaço de trabalho individual

A satisfação com o espaço de trabalho é a segunda dimensão integrante da satisfação com o *design* de trabalho e diz respeito ao mobiliário de escritório, ao *layout* do mesmo e às características espaciais. Apesar da pouca atenção que tem sido dada ao espaço individual de trabalho, sabe-se que suscitam maior privacidade, maior satisfação

e menos distrações (Hua et al., 2011), o que tal como já referido anteriormente tem benefícios para a satisfação do colaborador. No geral os trabalhadores que apresentam maior satisfação profissional trabalham ou num escritório individual, ou num gabinete flexível ou até num gabinete partilhado. Isto provavelmente é explicado pelo facto de os colaboradores poderem cooperar e interagir com os seus colegas sem a perturbação que seria experimentada num grande espaço de trabalho partilhado. Em contraste, o nível de satisfação no trabalho é mais baixo nos escritórios combinados, que são espaços que promovem o trabalho de equipa e a comunicação (Moffat et al., 2016).

Os resultados de um estudo guiado por Dravigne et al. (2008) indicaram ainda que os indivíduos que trabalham em escritórios com plantas e janelas relataram que se sentiam melhor com o trabalho que realizavam e forneceu ainda provas de que os colaboradores que trabalham em escritórios que tinham plantas ou janelas reportavam melhor qualidade de vida.

1.3. Satisfação com os espaços verdes circundantes

Tal como indicou Moffat et al. (2016), a vizinhança onde se insere o escritório é tão importante como o espaço de trabalho e o ambiente físico interno da empresa pois a mesma não pode ser isolada do seu ambiente envolvente. A literatura existente indica que os trabalhadores com vistas para a natureza, relatam maior bem-estar (Gilchrist et al., 2015), menos *stress* (Lottrup et al., 2013), níveis mais baixos de ansiedade e maior satisfação profissional. Contudo, poucos estudos investigaram o impacto no bem-estar de ter acesso direto ao espaço verde no trabalho (Colley et al., 2016).

Pasini et al. (2021) afirma que a natureza é restaurativa no sentido em que está repleta de estímulos intrigantes que captam a atenção de forma crescente, o que permite que as capacidades de atenção de reabasteçam. Ao contrário dos ambientes naturais os ambientes urbanos estão cheios de estímulos que captam a atenção de forma dramática e, conseqüentemente, requerem atenção dirigida (por exemplo, para evitar ser atropelado por um carro), tornando-os menos restaurativos (Berman et al., 2008). Há evidências que sugerem que colaboradores com maiores oportunidades de acesso a espaços verdes durante as pausas no trabalho, e aqueles que têm maiores níveis de contacto com a

natureza no exterior do trabalho, relatam níveis de *stress* mais baixos (Lottrup et al., 2013) e maior bem-estar mental (Gilchrist et al., 2015). Este contacto com a natureza perto do seu local de trabalho durante as pausas no trabalho tem benefícios para o bem-estar do colaborador pois, segundo Colley et al. (2016), o colaborador: sente que “está longe” e que está a fugir do trabalho; tem a oportunidade de refletir calmamente, em detrimento à ruminação, sobre problemas de trabalho, o que poderá resultar na resolução criativa de problemas e inovação; a experiência em si de estar ao ar livre, que inclui o alívio das condições físicas do local de trabalho e os efeitos físicos do trabalho sedentário; por fim, o colaborador sente-se refrescado e tem energia renovada como resultado de uma pausa ao ar livre.

Os fatores demográficos podem ainda desempenhar um papel na influência da utilização do espaço verde no local de trabalho. Num estudo qualitativo sobre profissionais de direito, Hitchings (2010) relatou que os colaboradores mais jovens fizeram mais pausas ao ar livre, sendo que diferenças de idade podem também estar relacionados com responsabilidades; a pressão do tempo e as cargas de trabalho podem ser menos uma barreira às pausas ao ar livre para funcionários mais novos e com menos responsabilidades do que para colegas mais antigos. Em contraste, Lottrup et al. (2012) não encontraram efeitos significativos quer da idade quer da posição hierárquica na frequência das pausas ao ar livre por parte dos colaboradores. Realçou, contudo, uma diferença de género, sendo que os homens apresentam o dobro da probabilidade de passarem tempo ao ar livre (pelo menos uma vez por semana) quando comparados com as mulheres. Mais tarde, Lottrup et al. (2013) descobriram que o acesso físico e visual a locais verdes no local de trabalho estava relacionado com uma atitude mais positiva no local de trabalho. Esta relação vai de encontro a outros estudos existentes que abordam a ligação entre a satisfação no trabalho e os ambientes circundantes ao local de trabalho (eg., Sop Shin, 2007), sendo que ambientes verdes e de natureza têm sido relacionados com o aumento da satisfação no trabalho.

2. Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é uma das variáveis de comportamento organizacional mais estudadas. Uma das definições de satisfação no trabalho mais utilizadas é a de Locke

(1969), que refere tratar-se de um sentimento positivo que provém de uma apreciação do seu trabalho, comparando o que o colaborador desejaria do seu trabalho e o que sente de facto. A visão que cada colaborador tem do seu trabalho resultará num certo nível de satisfação. Por exemplo, se o colaborador vê e reflete o seu trabalho de forma positiva, este considera-se satisfeito com o mesmo, tal como o contrário se irá verificar. A realização do trabalho reunindo recursos/elementos/processos previamente adquiridos irá originar o cumprimento da tarefa (Abdulhamid & Majid, 2020), dando posteriormente resultado à satisfação no trabalho (se concluído de acordo com as expectativas) ou insatisfação (se não for concluído ou concluído erradamente) (Aziri, 2011). Posto isto, o que motiva o colaborador a desempenhar com sucesso as suas funções não é a felicidade ou a satisfação pessoal, mas sim a satisfação com o trabalho (Munir & Rahman, 2016). Abdulhamid & Majid (2020) designam a satisfação no trabalho como "as atitudes e sentimentos que as pessoas têm em relação ao seu trabalho".

De acordo com o United States Census Bureau (2000), muitas pessoas passam uma média de 52 horas por semana no escritório e a maior parte desse tempo é passado numa secretária ou posto de trabalho. Fatores externos e muito tempo gasto em ambientes de escritório podem levar à redução da satisfação no trabalho (Spector, 1997). Assim, o ambiente físico de trabalho tem impacto nas atitudes e perceções dos colaboradores, e a literatura revela que os colaboradores experienciam uma maior satisfação no trabalho quando em ambientes que promovem o bem-estar e conforto (Parker, 1992). Isto significa que, o ambiente físico do local de trabalho influencia fatores psicológicos e fisiológicos dos empregados, especificamente a satisfação profissional, sendo que as pessoas beneficiam das interações com, por exemplo, as plantas e a natureza (Bringslimark et al., 2007). Num outro estudo (Bangwal et al., 2017) foi possível constatar que colaboradores satisfeitos com o design do local de trabalho apresentavam níveis mais elevados de satisfação com o trabalho. Assim, propõe-se:

H1 - A satisfação com o *design* do local de trabalho está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

3. Criatividade no trabalho

Nas mais diversas áreas profissionais e seus respectivos empregos, é necessário um complexo processo criativo para originar um resultado final (seja ele um produto, um serviço, uma relação, entre outros). A criatividade é uma construção complexa e difusa que tem sido definida de várias formas. De acordo com Amabile (1996), a criatividade origina novas ideias e, essencialmente, origina soluções para problemas pré-existentes. Envolve a produção, conceptualização, ou desenvolvimento de ideias, ou procedimentos inovadores e úteis por um indivíduo ou por um grupo de indivíduos que trabalham em conjunto. O grau de criatividade e inovação poderá gerar uma vantagem perante a concorrência, uma vez que o nível da criatividade deverá acompanhar o ritmo do avanço tecnológico (Samani et al., 2014). Devido à influência que este processo tem no mundo atual, o processo criativo tornou-se essencial dentro de uma organização, uma vez que a criatividade é o primeiro passo para a inovação (Samani et al., 2014).

Quando a criatividade é importante, deveria ser desejável que a organização proporcionasse um ambiente de trabalho que facilitasse o processo criativo em vez de o abafar. A inovação é vital para o sucesso da maioria das organizações, mas nem sempre esta criatividade é capitalizada. Embora os homens e as mulheres não sejam diferentes na sua capacidade ou potencial criativo (Baer & Kaufman, 2008), há maior tendência em atribuir a criatividade aos homens do que às mulheres (Proudfoot et al., 2015). Este tipo de enviesamentos de género pode levar a um menor apoio à criatividade das mulheres no local de trabalho (Taylor et al., 2020), o que, por sua vez, leva a um comportamento criativo mais frequente por parte dos homens no local de trabalho. Ainda assim, esta situação tende a tornar-se menos evidente à medida que a proporção de mulheres numa determinada indústria aumenta (Taylor et al., 2020).

Um trabalho pode ser dividido em categorias diferentes: rotineiro e de tarefas repetitivas ou pode ser um trabalho de pensamento criativo. As evidências têm demonstrado que uma percentagem muito grande de empregos (a certo ponto) são fundamentalmente repetitivos e de rotina (por exemplo, trabalhos de escritório, contabilidade, etc.) (Betsch et al., 2001). No entanto, apesar da importância das rotinas dentro de uma organização, os ambientes de trabalho atuais incidem sobre ser-se criativo e inovador (Samani et al., 2014). Por conseguinte, nos dias de hoje, uma das funções mais importantes do *design* do local de trabalho é apoiar as dinâmicas de mudança organizacional e o rápido crescimento da tecnologia o que faz com que a criatividade

tenha um lugar importante na indústria (Samani et al., 2014). Assim, todos os fatores inerentes a um local de trabalho, tais como os sistemas inovadores de comunicação, melhorias tecnológicas, desenvolvimento do *e-market*, entre outros, desempenham um papel importante no apoio à criatividade dentro de uma organização (Samani et al., 2014).

Alguns estudos sobre a criatividade, mencionam que o ambiente físico do local de trabalho afeta a criatividade (eg., McCoy & Evans, 2002; Oksanen & Ståhle, 2013; Vischer, 2007). Há ainda alguns fatores físicos no local de trabalho que podem influenciar a criatividade das pessoas; incluindo o *design* do escritório em si, a ergonomia e ainda características como o ruído, qualidade do ar interior, plantas, iluminação, e a vista pelas janelas (Ceylan et al., 2008; McCoy & Evans, 2002). Por conseguinte, uma má concepção do local de trabalho tem o potencial para afetar a saúde, o conforto e o bem-estar de um indivíduo e reduzir a sua produtividade e criatividade.

O *design* de um local de trabalho pode ainda influenciar a comunicação entre os colegas de trabalho, promover a partilha de conhecimentos, o trabalho em equipa e consequentemente, a criatividade (Brennan et al., 2002; Hua, 2007). Segundo Miller (2005), a boa comunicação entre colegas, aumenta o nível de partilha de conhecimentos entre eles, o que promove o aumento da criatividade.

Assim, surge a segunda hipótese em estudo:

H2 - A satisfação com o *design* do local de trabalho está positivamente relacionada com a criatividade no trabalho.

Tem sido demonstrado que existem alguns fatores profissionais que melhoram o processo criativo dos colaboradores, incluindo a autonomia sobre o seu trabalho, a valorização do trabalho dos mesmos como algo importante, desafiador e urgente e, ainda, o apoio dos respetivos supervisores. Em contrapartida, outros fatores (e.g., existência de procedimentos/regras inflexíveis; controlo excessivo por parte dos supervisores através de vigilância; inexistência de recursos; etc.) podem contribuir para um desempenho negativo no processo criativo (Shalley et al., 2000). Constatou-se que os colaboradores que trabalham em empresas com culturas direcionadas para a inovação, demonstram

níveis mais elevados de satisfação no trabalho e, conseqüentemente, de empenho e de permanência (Shalley et al., 2000). Assim, propõe-se:

H3 - A criatividade no trabalho está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

4. Intenção de saída

Um dos maiores desafios que as empresas enfrentam é conseguir atrair e reter pessoas talentosas para a organização. A rotatividade disfuncional é algo que custa cerca de 100 a 150 por cento do salário anual do trabalhador (Cole et al., 2002). Este custo deve-se a despesas como formação adicional, custos de substituição, diminuição da produtividade, perda de conhecimentos especializados, entre outros. Assim, a detecção precoce da intenção de saída é fulcral para a empresa pois pode evitar que a saída da organização se efetive. Apesar de a intenção de saída e a saída efetiva da empresa serem conceitos distintos eles estão muito relacionados (Cohen et al., 2016), sendo que a intenção de saída antecede o ato de abandonar a empresa (Akgunduz et al., 2020). Alguns comportamentos associados à intenção de saída são: o absentismo, a redução da lealdade para com a organização, a menor satisfação no trabalho e a menor produtividade.(Mayfield & Mayfield, 2007).

Especificamente, um ambiente de trabalho que complemente os requisitos de criatividade associados ao trabalho deve estar positivamente relacionado com satisfação e intenção de permanecer pois este cenário deve ir de encontro às necessidades do trabalho, facilitando-o, em vez de o dificultar (Shalley et al., 2000). A intenção de saída, juntamente com a satisfação no trabalho e o compromisso no trabalho têm sido fortemente considerados como contributos que reforçam a criatividade (Mayfield & Mayfield, 2007). Segundo Mayfield & Mayfield, (2007), existe uma relação significativa entre a percepção dos colaboradores sobre o ambiente criativo no local de trabalho e intenção de saída.

Um ambiente de trabalho que proporcione o desenvolvimento da criatividade está positiva e significativamente associado à satisfação no trabalho e negativa e significativamente associado à intenção de deixar a organização (Shalley et al., 2000).

Assim, formula-se a quarta hipótese do presente estudo:

H4 - A criatividade no trabalho está negativamente relacionada com a intenção de saída.

Diversos autores têm procurado explicar a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída. Markovits et al. (2007) descobriram que a satisfação profissional e o compromisso da organização são os preditores mais relevantes da intenção de saída dos colaboradores. Outros autores (e.g., Aydogdu & Asikgil, 2011; Griffeth et al., 2000; Holtom et al., 2008; Lambert et al., 2001; McNall et al., 2009) concluíram igualmente que a satisfação profissional está negativamente correlacionada com a intenção de saída. Assim, formula-se a quinta hipótese deste estudo:

H5 - A satisfação no trabalho está negativamente relacionada com a intenção de saída.

5. Envolvimento no trabalho

Schaufeli et al. (2002) designam o envolvimento no trabalho como um estado de espírito positivo e de realização perante o trabalho, caracterizado pelo “vigor”, “dedicação” e pela “absorção. Neste caso, o vigor está associado a uma dimensão comportamental: “caracteriza-se por altos níveis de energia, resiliência mental, vontade de investir e persistir face a dificuldades no trabalho” (Schaufeli et al., 2002); a dedicação a uma dimensão emocional: “pelo forte envolvimento, entusiasmo, orgulho, desafio, inspiração no desempenho da atividade profissional e atribuição de significado ao trabalho desenvolvido” (Schaufeli et al., 2002); e a absorção a uma dimensão cognitiva: “pela “imersão” e concentração total nas atividades em que o indivíduo se encontra implicado, de tal forma que possui dificuldade em desapegar-se do seu trabalho, dando a sensação de o tempo passar rapidamente” (Schaufeli et al., 2002). Pesquisas recentes sugerem que o vigor e a dedicação constituem as dimensões centrais do envolvimento (González-Romá et al., 2006).

O envolvimento no trabalho é um tópico amplo que discute a relação simbiótica entre os funcionários e a organização. Há provas de que o envolvimento do colaborador aumenta a produtividade e desempenho em geral, cria um trabalho melhor e um ambiente

mais produtivo, reduz o absentismo e a saída efetiva da organização (Bin & Shmailan, 2015).

A satisfação profissional é uma importante causa do envolvimento dos colaboradores, ou seja, a satisfação no trabalho é um antecedente do envolvimento no trabalho (Abraham, 2012). O estudo de Abraham (2012) revelou que fatores como benefícios, reconhecimento, cooperação, tratamento justo, políticas sólidas da empresa, espírito de equipa e sistemas de avaliação do desempenho podem melhorar a satisfação profissional dos colaboradores, o que, por sua vez, levará ao envolvimento dos funcionários. Colaboradores satisfeitos têm um melhor desempenho o que ajuda a impulsionar o envolvimento no trabalho (Bin & Shmailan, 2015). Propõe-se então:

H6 - A satisfação no trabalho está positivamente relacionada com o envolvimento no trabalho

Outras pesquisas mostraram ainda que os efeitos do envolvimento dos colaboradores ajudam a aumentar a retenção e produtividade, a satisfação do cliente, a rentabilidade e os resultados em termos de satisfação profissional que são muito positivos para uma organização (Anitha, 2014; Kumar & Pansari, 2015). Um colaborador com a intenção de sair é normalmente desvinculado do trabalho, ou seja, não se encontra envolvido no mesmo e apresenta menor produtividade (Jaharuddin & Zainol, 2019; Heikkeri, 2010). O estudo de (Abraham, 2012) evidenciou ainda que o envolvimento dos colaboradores reduz a rotatividade dos mesmos. Assim, propõe-se:

H7 - O envolvimento no trabalho está negativamente relacionado com a intenção de saída.

Apresenta-se de seguida o modelo de pesquisa que contempla as relações sugeridas entre as diferentes dimensões em estudo.

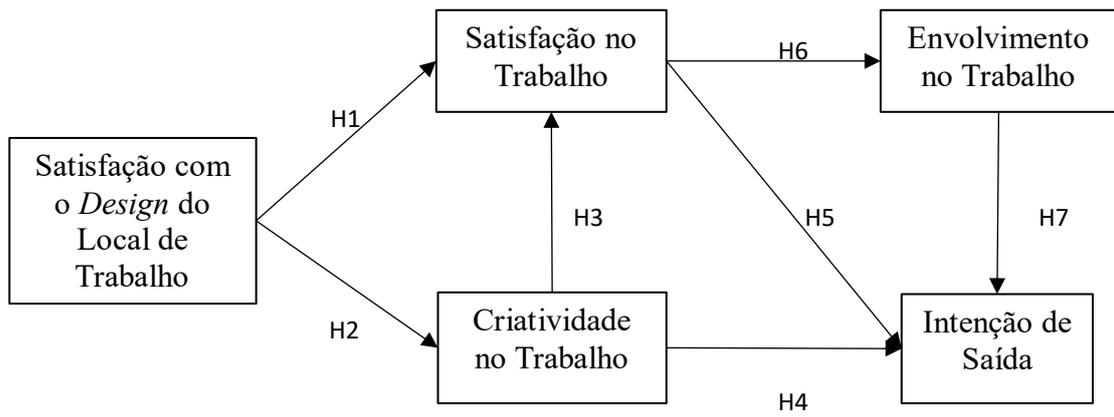


Figura 1- Modelo de Pesquisa (elaboração da autora)

III. Estudo empírico

1. Metodologia

Neste capítulo, será abordada a metodologia utilizada na investigação. O estudo em causa baseou-se na utilização do método quantitativo, com recurso ao inquérito por questionários. Esta opção apresenta a vantagem de facilitar a utilização de amostras de maior dimensão, permite uniformizar as respostas e garantir a confidencialidade dos inquiridos (Krosnick, 1999). Desenvolveu-se um questionário utilizando o *software* Qualtrics XM o qual foi divulgado através das redes sociais com o intuito de o fazer chegar a um maior número de inquiridos. O questionário esteve disponível *online* de 26 de Maio a 15 de Julho de 2022, tendo sido recolhidas 407 respostas na totalidade. Depois de terem sido excluídas as respostas muito incompletas, restaram 250 que foram consideradas válidas para o estudo em causa. Os dados recolhidos através do questionário foram tratados e analisados nos *softwares* informáticos SPSS e Smart PLS 3,0.

1.1. Descrição da Amostra

Como é possível observar na Tabela I, a maioria dos inquiridos é do género feminino apresentando 54,8% do total de respostas. A idade média dos inquiridos é de 39,41 anos. Quanto às habilitações académicas, a esmagadora maioria dos inquiridos tem um grau académico sendo que 51,6% apresenta Licenciatura/Bacharelato e 34,4% possui Mestrado. A antiguidade média é de 5,218 anos, sendo que grande parte dos inquiridos são colaboradores recentes na empresa - 39,6% dos inquiridos encontra-se na atual empresa há 1 ano ou menos. Quanto ao regime de trabalho 47,2% dos inquiridos encontram-se em regime presencial e 42,8% em regime híbrido, sendo que apenas 10% se encontra totalmente em teletrabalho. O espaço de lazer que mais inquiridos referem ter nas suas empresas é a cantina (44,4%) seguido do ginásio (21,6%). 20% dos inquiridos referiu que não tinha nenhum espaço de lazer no seu local de trabalho. A existência de espaços de lazer como a *nap room* e salas de jogos são pouco referidos pelos inquiridos (3,6% no total).

Tabela I – Caracterização Demográfica da Amostra

		Contagem	% de N da Coluna
Género	Feminino	137	54,8
	Masculino	110	44,0
	Não Binário	3	1,2
Escalão Etário	<30 anos	63	25,2
	[30,40[anos	61	24,4
	[40,50[anos	69	27,6
	>=50 anos	56	22,4
	Omisso	1	0,4
Habilitações Académicas	3.º ciclo do Ensino Básico (9.º ano)	2	0,8
	Ensino Secundário (12.º ano)	29	11,6
	Licenciatura/Bacharelato	129	51,6
	Mestrado	86	34,4
	Doutoramento	4	1,6
Antiguidade na Empresa	<=1 ano	99	39,6
	[2,5] anos	71	28,4
	>5 anos	65	26,0
	Omisso	15	6,0
Regime de trabalho	Presencial	118	47,2
	Teletrabalho	25	10,0
	Híbrido (Presencial e Teletrabalho)	107	42,8
Espaços de lazer	Nenhum	50	20,0
	Cantina	111	44,4
	Ginásio	54	21,6
	Jardim	26	10,4
	Sala de jogos	7	2,8
	<i>Nap room</i>	2	0,8
Total		250	100,0

Fonte: *Smart_PLS3*

1.2. Instrumentos de Medida

As variáveis em estudo (Satisfação com o Design do Local de Trabalho, Satisfação no Trabalho, Criatividade no trabalho, Intenção de Saída e Envolvimento no Trabalho) foram medidas por escalas devidamente validadas em estudos anteriores. Na segunda parte do questionário foram colocadas questões que tinham por objetivo fazer a

caraterização demográfica da amostra (género; idade; habilitações escolares; antiguidade na empresa; regime de trabalho e espaços de lazer).

1.2.1. Satisfação com o Design do Local de Trabalho

Para avaliar a satisfação com o *design* do local de trabalho dos inquiridos foram utilizados 14 itens (e.g., “A disposição do meu local de trabalho, deixa-me satisfeito”) de uma escala de Moffat, Mogenet, & Rioux (2016), a *Echelle of Satisfaction Environnementale au Travail*, tal como outrora realizado por Scrima et al. (2021). A escala originalmente tinha sete pontos, no entanto, para uniformizar e facilitar a perceção do questionário foi alterado para cinco pontos da escala de Likert sendo o 1 – “Discordo completamente” e o 5 – “Concordo completamente”. Partindo da versão inglesa da escala, procedeu-se à sua tradução para português e posterior retroversão para inglês e finalmente procedeu-se à comparação da versão original em inglês com a versão retrovertida para confirmar que não existiam desconformidades (Nascimento, 2010). Prosseguiu-se com a tradução para pré-teste, dado que não foram detetadas inconformidades.

1.2.2. Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho foi medida através da escala *Job Diagnostic Survey* de Hackman e Oldham (1980) traduzida para português por Nascimento (2010) a qual é constituída por 5 itens (e.g., “Na generalidade, estou muito satisfeito com este trabalho”). A escala originalmente tinha sete pontos na escala de Likert, no entanto, para uniformizar e facilitar a perceção do questionário foi alterado para cinco pontos da escala de Likert sendo o 1 – “Discordo completamente” e o 5 – “Concordo completamente”.

1.2.3. Criatividade no trabalho

A criatividade foi medida pela *Creativity at Work* constituída por 7 itens (ex.: “Exibo criatividade no trabalho quando me é dada a oportunidade”) e adaptada de George & Zhou (2001). Esta dimensão é avaliada através de uma escala de cinco pontos da escala de Likert sendo o 1 – “Nunca” e o 5 – “Frequentemente”. A escala original em inglês foi traduzida para português e posteriormente retrovertida para inglês para confirmar que não existiam diferenças significativas entre as versões (Nascimento, 2010). Prosseguiu-se com a tradução para pré-teste, dado que não foram detetadas inconformidades.

1.2.4. Intenção de saída

A intenção de saída foi avaliada por uma escala de 5 itens (ex.: “Quando encontrar um emprego melhor, vou deixar a minha atual empresa”) adaptada por Moraes & Bastos (2019). Esta dimensão foi medida através de uma escala de cinco pontos da escala de Likert sendo o 1 - “Discordo completamente e o 5 – “Concordo completamente”.

1.2.5. Envolvimento no trabalho

O envolvimento no trabalho foi medido através da escala de Schaufeli et al. (2002), *The Utrecht Work Engagemet Scale (UWES)*, traduzida e validada em contexto laboral por Teles et al. (2017), constituída por 17 itens (ex.: “O tempo passa a voar quando estou a trabalhar”). A escala originalmente tinha sete pontos na escala de Likert, no entanto, para uniformizar e facilitar a perceção do questionário foi alterado para cinco pontos da escala de Likert sendo o 1 – “Nunca” e o 5 – “Frequentemente”.

2. Análise dos resultados

2.1. Análise dos modelos de medida

Para que fosse possível uma análise correta dos resultados, alguns itens tiveram de ser revertidos para que todos os itens estivessem formulados no mesmo sentido. Houve também a necessidade de limpar alguns itens de diversas dimensões que apresentavam pouca fiabilidade, sendo que o valor de referência deve ser maior ou igual a 0,7 (Hair et al., 2011). Assim, foram eliminados os itens: ABSOR_16, VIGOR_12, VIGOR_15, VIGOR_17, JOBSAT_4 e JOBSAT_5. Na tabela II apresentam-se os itens que foram utilizados para cada construto, respetivas médias, desvios-padrão e cargas fatoriais.

Tabela II – Estatísticas Descritivas e Cargas Fatoriais

Variáveis	Indicadores	Média	Desvio Padrão	Carga Fatorial	B. t - test	p Value
Envolvimento no Trabalho - Absorção	ABSOR_3	3,816	0,987	0,762	22,579	0,000
	ABSOR_6	3,352	1,041	0,693	15,148	0,000

	ABSOR_9	3,704	0,984	0,714	15,341	0,000
	ABSOR_11	3,648	0,914	0,658	11,005	0,000
	ABSOR_14	3,548	0,951	0,638	12,036	0,000
Envolvimento no Trabalho - Dedicção	DEDIC_2	3,952	0,941	0,677	13,445	0,000
	DEDIC_5	3,616	0,986	0,890	58,647	0,000
	DEDIC_7	3,528	1,055	0,865	49,612	0,000
	DEDIC_10	3,900	0,948	0,816	30,508	0,000
	DEDIC_13	3,752	0,993	0,739	19,572	0,000
Envolvimento no Trabalho - Vigor	VIGOR_1	3,520	0,895	0,849	46,551	0,000
	VIGOR_4	3,584	0,901	0,876	49,760	0,000
	VIGOR_8	3,324	1,093	0,817	35,015	0,000
Satisfação no Trabalho	JOBSAT_1	3,620	1,075	0,919	79,289	0,000
	rev_JOBSAT_2	3,428	1,283	0,881	51,609	0,000
	JOBSAT_3	3,704	1,020	0,839	33,755	0,000
Satisfação com o Espaço de Trabalho	DES_equip1	3,452	1,131	0,785	29,549	0,000
	DES_equip2	3,512	1,107	0,820	35,458	0,000
	DES_equip3	3,820	1,037	0,757	21,668	0,000
	DES_equip4	3,636	1,092	0,863	45,854	0,000
	DES_equip5	3,572	1,126	0,717	16,061	0,000
	DES_equip6	3,688	1,069	0,754	18,506	0,000
	DES_equip7	3,656	1,017	0,685	14,401	0,000
	DES_equip8	3,720	1,070	0,726	18,959	0,000
Satisfação com os Espaços Verdes	rev_DES_greenesp9	3,656	1,324	0,866	24,138	0,000
	rev_DES_greenesp10	4,152	0,955	0,755	12,408	0,000
	DES_greenesp11	3,488	1,315	0,897	34,238	0,000
Satisfação com o Ambiente Físico da Organização	DES_agradab12	3,667	0,941	0,868	41,478	0,000
	DES_agradab13	3,564	1,076	0,866	43,460	0,000
	rev_DES_agradab14	3,900	1,107	0,773	16,331	0,000
Criatividade no Trabalho	CREAT_1	3,940	0,877	0,751	23,599	0,000
	CREAT_2	3,864	0,911	0,829	28,676	0,000
	CREAT_3	3,916	0,803	0,824	27,213	0,000
	CREAT_4	3,832	0,832	0,816	26,233	0,000
	CREAT_5	3,892	0,863	0,790	24,114	0,000
	CREAT_6	3,728	0,847	0,839	30,651	0,000
	CREAT_7	3,764	0,813	0,808	26,159	0,000
Intenção de Saída	TURN_1	3,408	1,220	0,821	37,913	0,000
	rev_TURN_2	2,924	1,258	0,793	24,722	0,000
	TURN_3	2,624	1,343	0,873	36,342	0,000
	TURN_4	2,704	1,302	0,943	149,471	0,000
	TURN_5	2,500	1,369	0,936	128,104	0,000

Com exceção da escala que mede a intenção de saída, na generalidade os indicadores apresentam médias superiores a 3,0 (ponto médio das escalas) o que significa que os inquiridos percecionam níveis médios de satisfação com o *design* dos espaços de trabalho, de satisfação no trabalho, de criatividade no trabalho e de envolvimento no

trabalho, sendo que a intenção de saída é baixa, apesar de haver um item (TURN_1) que pode dar sinais de algum desejo de abandonar a empresa

A fiabilidade das escalas foi aferida através do coeficiente Alpha de Cronbach e da Fiabilidade Compósita (Hair et al., 2019). Ambos são interpretados da mesma forma sendo que, valores entre 0,6 e 0,7 são satisfatórios para pesquisas exploratórias, enquanto os valores entre 0,7 e 0,9 podem ser considerados adequados para níveis de investigações avançadas (Nunnally & Bernstein, 1994). Como se constata na Tabela III, todas as escalas apresentam valores de fiabilidade aceitáveis ou bons. A validade convergente foi medida através da variância média extraída (AVE), cujo valor mínimo admissível é de 0,50 (Hair et al., 2011) e, como se pode observar em todas as dimensões estudadas a variância média extraída é superior a 50%.

Tabela III - Fiabilidade e Variância Média Extraída

Construto	Alfa de Cronbach	Fiabilidade Compósita	Variância Média Extraída (AVE)
Criatividade no Trabalho	0,912	0,930	0,654
Envolvimento no Trabalho	0,943	0,950	0,598
Intenção de Saída	0,922	0,942	0,766
Satisfação com o Ambiente Físico da Organização	0,784	0,875	0,700
Satisfação com o Espaço de Trabalho	0,899	0,918	0,586
Satisfação com os Espaços Verdes	0,806	0,879	0,708
Satisfação no Trabalho	0,855	0,912	0,775

Fonte: *Smart_PLS3*

Procedeu-se de seguida a uma análise adicional com recurso *bootstrapping* e verificou-se que todos os indicadores apresentam uma carga fatorial significativa ($t > 3,29$; $p < 0,001$), o que significa que todos os modelos de medida apresentam validade convergente. Analisou-se também a validade discriminante com base no critério de Fornell & Larcker (1981). Segundo (Hair et al., 2011), as raízes quadradas das AVE são superiores às correlações, posto isto, como podemos visualizar na Tabela IV existe validade discriminante no estudo em causa.

Tabela IV - Validade Discriminante

Construto	Criatividade no Trabalho	Envolvimento no Trabalho	Intenção de Saída	Satisfação com o Ambiente Físico da Organização	Satisfação com o Espaço de Trabalho	Satisfação com os Espaços Verdes	Satisfação no Trabalho
Criatividade no Trabalho	0,808						
Envolvimento no Trabalho	0,504	0,773					
Intenção de Saída	-0,237	-0,596	0,875				
Satisfação com o Ambiente Físico da Organização	0,194	0,383	-0,391	0,837			
Satisfação com o Espaço de Trabalho	0,210	0,497	-0,460	0,639	0,765		
Satisfação com os Espaços Verdes	0,116	0,177	-0,327	0,245	0,186	0,841	
Satisfação no Trabalho	0,315	0,757	-0,766	0,494	0,565	0,283	0,880

Fonte: *Smart_PLS3*

Nota: Os números a negrito representam as raízes quadradas da variância média extraída.

2.2. Modelo Estrutural

Tendo em conta os bons níveis de fiabilidade e validade convergente e discriminante verificados na análise descrita acima, é possível seguir para a análise do modelo estrutural inicial (Figura 2), com a intenção de testar as hipóteses de investigação estabelecidas anteriormente (Henseler et al., 2009).

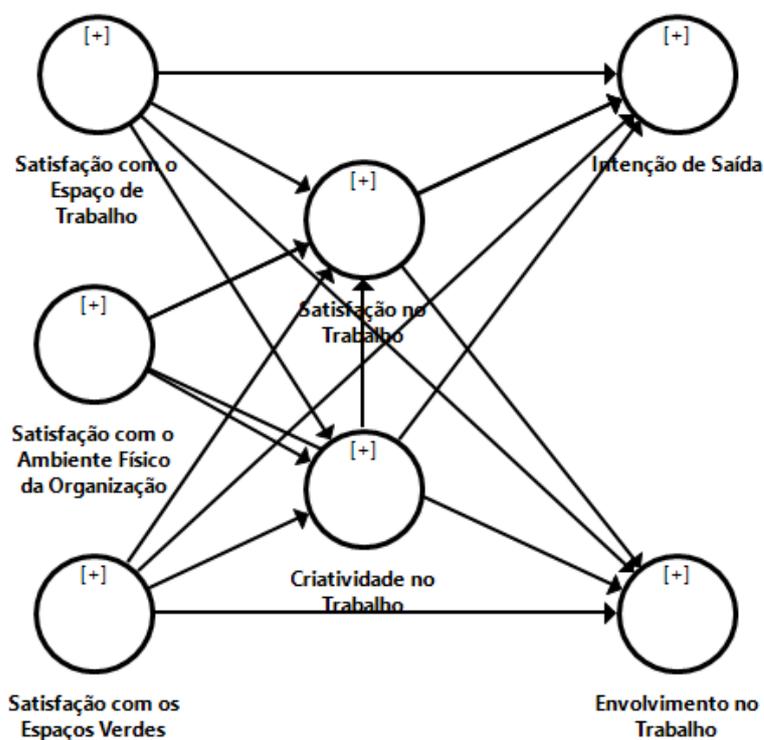


Figura 2 – Modelo Estrutural Inicial (elaboração da autora)

Com o objetivo de analisar a significância dos coeficientes de caminho, utilizou-se o procedimento *bootstrapping* e verificou-se que das dezassete relações diretas em estudo, sete eram significativas (Tabela V), sendo que todos os valores de t estavam acima de 1,96 ($p < 0,05$) (F. Hair Jr et al., 2014; Hair et al., 2017). Após a confirmação da confiabilidade e validade das medidas de construto, segue-se a análise do grau de precisão preditiva do modelo estrutural final, analisando o coeficiente de determinação (R^2) dos construtos, a dimensão dos efeitos do f^2 e a importância preditiva do Q^2 (F. Hair Jr et al., 2014).

Da análise do coeficiente de determinação (R^2) dos construtos, verifica-se que o modelo explica 59,9%, da intenção de saída e 57,4% do envolvimento no trabalho e 40,6% da satisfação no trabalho.

Na Tabela V apresenta-se as variáveis preditoras com impacto significativo nas variáveis de critério. Como é possível aferir, apenas a satisfação no trabalho tem impacto significativo no envolvimento no trabalho ($B=0,757$; $p < 0,01$). A satisfação com os espaços verdes e a satisfação no trabalho impactam negativa e significativamente na

intenção de saída ($B=-0,118$; $p<0,01$ e $B=-0,733$; $p<0,01$, respetivamente). Verificou-se ainda que são várias as variáveis preditoras da satisfação no trabalho: criatividade no trabalho ($B=0,184$; $p<0,01$); satisfação com o ambiente físico da organização ($B=0,177$; $p<0,01$); satisfação com o espaço de trabalho ($B=0,389$; $p<0,01$); e por último a satisfação com os espaços verdes ($B=0,145$; $p<0,01$).

Posteriormente, avaliou-se a dimensão dos efeitos tendo por base o f^2 . Segundo Cohen (1988), valores de f^2 abaixo de 0,15 considera-se efeito fraco, entre 0,15 e 0,35 considera-se efeito moderado e valores acima de 0,35 considera-se efeito forte. Como se pode verificar na Tabela V todos os efeitos são fracos, à exceção do efeito da satisfação no trabalho no envolvimento no trabalho (1,345) e da satisfação no trabalho na intenção de saída (1,233).

Por fim, recorrendo ao procedimento *blindfolding*, avaliou-se a relevância preditiva do modelo a partir do Stone–Geisser’s (Q^2). Um valor de Q^2 superior a zero indica que as variáveis exógenas têm relevância preditiva para a variável endógena em causa (Hair et al., 2011). Tendo em conta que os valores de Q^2 são todos superiores a zero, podemos concluir que o modelo apresenta relevância preditiva.

Tabela V – Resultados do modelo estrutural e F^2

Crítério	Variáveis preditoras	f^2	B	Q^2	$B t - test$	p
Envolvimento no Trabalho	Satisfação no Trabalho	1,345	0,757	0,331	27,503	0,000
Intenção de Saída	Satisfação com os Espaços Verdes	0,032	-0,118	0,451	3,166	0,002
	Satisfação no Trabalho	1,233	-0,733		23,835	0,000
Satisfação no Trabalho	Criatividade no Trabalho	0,054	0,184	0,305	3,602	0,000
	Satisfação com o Ambiente Físico da Organização	0,030	0,177		2,416	0,016
	Satisfação com o Espaço de Trabalho	0,149	0,389		6,168	0,000
	Satisfação com os Espaços Verdes	0,033	0,145		2,792	0,005

Fonte: *Smart_PLS3*

Em relação aos efeitos indiretos (Tabela VI), foi possível aferir a existência de oito relações significativas, sendo que a satisfação no trabalho é em todas elas a variável mediadora.

Tabela VI – Efeitos indiretos significativos

Relações	Bootstrapping t - test	p value
Criatividade no Trabalho -> Satisfação no Trabalho -> Envolvimento no Trabalho	3,446	0,001
Satisfação com os Espaços Verdes -> Satisfação no Trabalho -> Intenção de Saída	2,836	0,005
Satisfação com o Ambiente Físico da Organização -> Satisfação no Trabalho -> Envolvimento no Trabalho	2,409	0,016
Satisfação com o Espaço de Trabalho -> Satisfação no Trabalho -> Envolvimento no Trabalho	5,967	0,000
Satisfação com o Ambiente Físico da Organização -> Satisfação no Trabalho -> Intenção de Saída	2,411	0,016
Criatividade no Trabalho -> Satisfação no Trabalho -> Intenção de Saída	3,559	0,000
Satisfação com o Espaço de Trabalho -> Satisfação no Trabalho -> Intenção de Saída	5,828	0,000
Satisfação com os Espaços Verdes -> Satisfação no Trabalho -> Envolvimento no Trabalho	2,822	0,005

Fonte: *Smart_PLS3*

Na figura 3 apresenta-se o modelo estrutural final onde constam apenas as relações estatisticamente significativas.

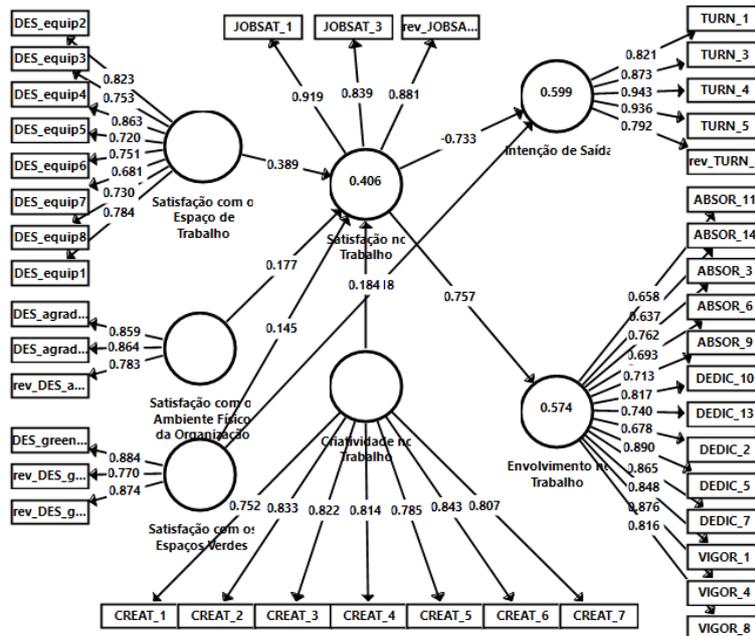


Figura 3 – Modelo Estrutural Final (elaboração da autora)

2.3. Análise de Diferenças entre Subgrupos da Amostra

Procurou-se ainda perceber se existiam diferenças demográficas significativas para as variáveis em estudo recorrendo a análises multigrupos no PLS. Para a variável idade criou-se dois grupos: <40 anos e >=40 anos. Para a variável antiguidade criou-se grupos: na empresa há 3 anos ou menos e na empresa há mais de 3 anos. Para a variável sexo criou-se dois grupos: feminino e masculino. Foi possível verificar que existem diferenças significativas no impacto da satisfação com os espaços verdes na intenção de saída, no que respeita à idade e antiguidade, sendo que o impacto é maior nos mais velhos, ou seja nos que têm idades >= a 40 anos ($B=-0,205$; $p<0,05$), nos que têm mais anos de antiguidade, ou seja, com mais de 3 anos de antiguidade ($B=-0,265$; $p<0,05$) e nos inquiridos do sexo masculino ($B=-0,056$; $p<0,05$).

IV. Discussão de Resultados e Conclusão

Com este estudo, pretendeu-se avaliar em que medida a satisfação dos colaboradores com o *design* dos espaços de trabalho tem efeitos na satisfação, criatividade, envolvimento no trabalho e intenção de saída.

Na generalidade, os inquiridos percecionam níveis médios de satisfação com o *design* do local de trabalho, de satisfação no trabalho, de criatividade no trabalho e de envolvimento no trabalho, sendo que a intenção de saída é baixa, algo que seria espectável tal como refletido na literatura, uma vez que a intenção de saída é negativamente relacionada com as mesmas (eg., Abraham, 2012; Aydogdu & Asikgil, 2011; Markovits et al., 2007; Mayfield & Mayfield, 2007; Shalley et al., 2000). Os resultados obtidos permitem concluir que apenas uma das três dimensões da satisfação com o *design* dos espaços de trabalho - a satisfação com os espaços verdes - impacta negativa e significativamente na intenção de saída. A satisfação com os espaços verdes impacta ainda positiva e significativamente na satisfação no trabalho, tal como sugere a literatura (eg., Sop Shin, 2007). Assim sendo as organizações devem privilegiar instalações físicas em locais com espaços verdes circundantes (eg., jardins, parques, entre outros) ou até incluí-los nas suas próprias instalações (eg., jardins interiores, *rooftop* com jardins) para que os colaboradores tenham um local para interagir com colegas o que promove a ligação à empresa, a satisfação no trabalho, incentiva o desenvolvimento de ideias criativas, e consequentemente permite reduzir a intenção de deixarem a organização.

As outras dimensões da satisfação com o *design* do local de trabalho - satisfação com o ambiente físico da organização e satisfação com o espaço de trabalho - são igualmente preditoras da satisfação no trabalho (eg., Bangwal et al., 2017; Hua et al., 2011). A criatividade no trabalho é uma outra variável que tem um impacto positivo significativo na satisfação no trabalho. Esta por sua vez tem impacto significativo positivo forte no envolvimento no trabalho e negativo na intenção de saída. Os resultados deste estudo confirmam que a satisfação no trabalho tem um papel mediador na relação entre a satisfação com o *design* dos espaços de trabalho e as variáveis de *output*: envolvimento no trabalho e intenção de saída.

Constatou-se ainda que os indivíduos do sexo masculino, os mais velhos e os que têm maior antiguidade na empresa na falta de espaços verdes próximo do local de trabalho

apresentam maior intenção de saída, tal como sugerido por Lottrup et al. (2013) cujo os resultados do seu estudo também mostraram que o sexo masculino tem maior tendência a fazer pausas ao ar livre e ao contrário do sugerido por Hitchings (2010) que refere que os mais jovens/novos na empresa fizeram mais pausas ao ar livre.

Pode-se concluir ainda que, ao contrário do expectável, os espaços de lazer (eg., ginásio, cantina, entre outros) não têm um impacto tão significativo na satisfação com o *design* do local de trabalho como seria de esperar (Smite et al., 2022).

Assim, o presente estudo evidencia a necessidade de repensar os locais de trabalho de modo a atrair e reter colaboradores para o local de trabalho. É um importante contributo teórico dada a escassez de estudos empíricos que relacionem a satisfação com o *design* do local de trabalho com diversas dimensões do contexto organizacional. Na verdade, tanto quanto é do nosso conhecimento, ainda não tinha sido estudado o impacto da satisfação com o *design* do local de trabalho simultaneamente com a criatividade no trabalho, a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e a intenção de saída. Considera-se ainda que este estudo apresenta igualmente um contributo para os gestores que visem promover a retenção de colaboradores na medida em que ficam evidentes que dos benefícios diretos quer indiretos da Satisfação com o *Design* do Local de Trabalho em diversos resultados organizacionais desejáveis, em especial para estancar a saída de colaboradores.

O presente estudo apresenta algumas limitações que é necessário mencionar. Uma limitação que está presente na grande parte dos inquéritos por questionário é o risco de os inquiridos darem uma resposta socialmente desejável, apesar da garantia dada de anonimato e confidencialidade dos dados (Marlow & Crowne, 1961). Sugere-se que, estudos futuros incluam uma escala de desejabilidade social. Outra limitação do estudo decorre de se tratar de uma amostra de conveniência que não permite generalizar os dados.

Sugere-se ainda que, ao presente estudo se inclua a variável privacidade no trabalho pois alguns autores sugerem que a privacidade para além de estar relacionada com o *design* do local de trabalho, influencia a satisfação no trabalho (Hua et al., 2011), por isso, seria interessante ver como é que este modelo se comportaria com esta dimensão. Outra sugestão seria perceber como é que a satisfação com a vida se comportava aquando no local da satisfação no trabalho, uma vez que a literatura indica que o *design* do local

de trabalho está relacionado com o bem-estar (eg., Colley et al., 2016; Gilchrist et al., 2015).

Referências Bibliográficas

- Abdulhamid, N. J., & Majid, Z. K. (2020). The Impact of Physical Work Environment on The Employee Job Satisfaction in Private Office Type: The Case of Erbil City. *2020 4th International Symposium on Multidisciplinary Studies and Innovative Technologies (ISMSIT)*, 1–9. <https://doi.org/10.1109/ISMSIT50672.2020.9254817>
- Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *Journal of Management*, 8(2).
- Akgunduz, Y., Adan Gök, Ö., & Alkan, C. (2020). The effects of rewards and proactive personality on turnover intentions and meaning of work in hotel businesses. *Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 170–183. <https://doi.org/10.1177/1467358419841097>
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity and Innovation in Organizations* (Harvard Business School).
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Aries, M. B. C., Veitch, J. A., & Newsham, G. R. (2007). Physical and psychological discomfort in the office environment. *In Proceedings of the light, performance and quality of life symposium*, 45–49.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International review of management and marketing*, 1(3), 43–53.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4).
- Baer, J., & Kaufman, J. C. (2008). Gender Differences in Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 42(2), 75–105. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2008.tb01289.x>
- Bangwal, D., Tiwari, P., & Chamola, P. (2017). Workplace Design Features, Job Satisfaction, and Organization Commitment. *SAGE Open*, 7(3), 215824401771670. <https://doi.org/10.1177/2158244017716708>

- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Let Me Work From Home, or I Will Find Another Job. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3890988>
- Berman, M. G., Jonides, J., & Kaplan, S. (2008). The Cognitive Benefits of Interacting With Nature. *Psychological Science*, 19(12), 1207–1212.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02225.x>
- Betsch, T., Haberstroh, S., Glöckner, A., Haar, T., & Fiedler, K. (2001). The Effects of Routine Strength on Adaptation and Information Search in Recurrent Decision Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1), 23–53.
<https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2916>
- Bilandzic, M., & Foth, M. (2013). Libraries as coworking spaces: Understanding user motivations and perceived barriers to social learning. *Library Hi Tech*, 31(2), 254–273. <https://doi.org/10.1108/07378831311329040>
- Bin, A. S., & Shmailan, A. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1–8.
- Blanchard, A. L. (2021). The effects of COVID-19 on virtual working within online groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 24(2), 290–296.
<https://doi.org/10.1177/1368430220983446>
- Brennan, A., Chugh, J. S., & Kline, T. (2002). Traditional versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study. *Environment and Behavior*, 34(3), 279–299.
<https://doi.org/10.1177/0013916502034003001>
- Bringslimark, T., Hartig, T., & Patil, G. G. (2007). Psychological Benefits of Indoor Plants in Workplaces: Putting Experimental Results into Context. *HortScience*, 42(3), 581–587. <https://doi.org/10.21273/HORTSCI.42.3.581>
- Ceylan, C., Dul, J., & Aytac, S. (2008). Can the office environment stimulate a manager's creativity? *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18(6), 589–602.
<https://doi.org/10.1002/hfm.20128>
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240–263.
<https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>

- Cole, M. S., Schaninger, W. S., & Harris, S. G. (2002). The Workplace Social Exchange Network: A Multilevel, Conceptual Examination. *Group & Organization Management*, 27(1), 142–167. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001008>
- Colley, K., Brown, C., & Montarzino, A. (2016). Restorative wildscapes at work: An investigation of the wellbeing benefits of greenspace at urban fringe business sites using ‘go-along’ interviews. *Landscape Research*, 41(6), 598–615. <https://doi.org/10.1080/01426397.2016.1197191>
- Danielsson, C. B. (2013). L’impact de la conception architecturale des bureaux sur le confort et le bien-être des employés. In L.Rioux, J. Le Roy, L. Rubens, & J. Le Conte (Eds.), *Le confort au travail. Que nous apprend la psychologie environnementale?* (pp.32–64). Laval (Quebec, Canada): Presses Universitaires de Laval.
- Danielsson, C. B., & Bodin, L. (2008). Office Type in Relation to Health, Well-Being, and Job Satisfaction Among Employees. *Environment and Behavior*, 40(5), 636–668. <https://doi.org/10.1177/0013916507307459>
- Dravigne, A., Waliczek, T. M., Lineberger, R. D., & Zajicek, J. M. (2008). The Effect of Live Plants and Window Views of Green Spaces on Employee Perceptions of Job Satisfaction. *HortScience*, 43(1), 183–187. <https://doi.org/10.21273/HORTSCI.43.1.183>
- F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Fayard, A. L., Weeks, J., & Khan, M. (2021). *Designing the hybrid office*. 99(2), 114–123.
- Ford, D., Storey, M.-A., Zimmermann, T., Bird, C., Jaffe, S., Maddila, C., Butler, J. L., Houck, B., & Nagappan, N. (2022). A Tale of Two Cities: Software Developers Working from Home during the COVID-19 Pandemic. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology*, 31(2), 1–37. <https://doi.org/10.1145/3487567>

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.513>
- Gilchrist, K., Brown, C., & Montarzino, A. (2015). Workplace settings and wellbeing: Greenspace use and views contribute to employee wellbeing at peri-urban business sites. *Landscape and Urban Planning*, *138*, 32–40. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2015.02.004>
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, *68*(1), 165–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, *99*(3), 66–74.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, *26*(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *45*(5), 616–632. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0517-x>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *19*(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hedge, A. (1982). The open-plan office: A systematic investigation of employee reactions to their work environment. *Environment and Behavior*, *14*, 519–542.
- Heikkeri, E. (2010). *Roots and consequences of the employee disengagement phenomenon*.

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. Em R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *Advances in International Marketing* (Vol. 20, pp. 277–319). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hitchings, R. (2010). Urban greenspace from the inside out: An argument for the approach and a study with city workers. *Geoforum*, *41*(6), 855–864. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2010.07.004>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *Academy of Management Annals*, *2*(1), 231–274. <https://doi.org/10.5465/19416520802211552>
- Hua. (2007). *Designing open-plan workplaces for collaboration: An exploration of the impact of workplace spatial settings on space perception and collaboration effectiveness.*
- Hua, Y., Loftness, V., Heerwagen, J. H., & Powell, K. M. (2011). Relationship Between Workplace Spatial Settings and Occupant-Perceived Support for Collaboration. *Environment and Behavior*, *43*(6), 807–826. <https://doi.org/10.1177/0013916510364465>
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention. *The South East Asian Journal of Management*, *13*(1). <https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>
- Kim, J., & de Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, *36*, 18–26. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.06.007>
- Krosnick, J. A. (1999). SURVEY RESEARCH. *Annual Review of Psychology*, *50*(1), 537–567. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.537>
- Kumar, V., & Pansari, A. (2015). Measuring the Benefits of Employee Engagement. *MIT Sloan Management Review*, *56*(4), 67–72.
- Lambert, E. G., Lynne Hogan, N., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national

- sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233–250.
[https://doi.org/10.1016/S0362-3319\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00110-0)
- Lee, S. Y., & Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 25(3), 323–333. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2005.08.001>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lottrup, L., Grahn, P., & Stigsdotter, U. K. (2013). Workplace greenery and perceived level of stress: Benefits of access to a green outdoor environment at the workplace. *Landscape and Urban Planning*, 110, 5–11.
<https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2012.09.002>
- Lottrup, L., Stigsdotter, U. K., Meilby, H., & Corazon, S. S. (2012). Associations between use, activities and characteristics of the outdoor environment at workplaces. *Urban Forestry & Urban Greening*, 11(2), 159–168.
<https://doi.org/10.1016/j.ufug.2011.12.006>
- Lumley, R. M. (2014). A Coworking Project in the Campus Library: Supporting and Modeling Entrepreneurial Activity in the Academic Library. *New Review of Academic Librarianship*, 20(1), 49–65.
<https://doi.org/10.1080/13614533.2013.850101>
- Markovits, Y., Davis, A. J., & van Dick, R. (2007). Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77–99.
<https://doi.org/10.1177/1470595807075180>
- Marlow, D., & Crowne, D. P. (1961). Social desirability and response to perceived situational demands. *Journal of Consulting Psychology*, 25(2), 109–115.
<https://doi.org/10.1037/h0041627>
- Marmaras, N., & Nathanael, D. (2006). Workplace Design. Em G. Salvendy (Ed.), *Handbook of Human Factors and Ergonomics* (pp. 573–589). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/0470048204.ch22>
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2007). The creative environment's influence on intent to turnover: A structural equation model and analysis. *Management Research News*, 31(1), 41–56. <https://doi.org/10.1108/01409170810845949>

- McCoy, J. M., & Evans, G. W. (2002). The Potential Role of the Physical Environment in Fostering Creativity. *Creativity Research Journal*, 14(3–4), 409–426. https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1434_11
- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61–81. <https://doi.org/10.1080/00223980903356073>
- Miller, A. M. (2005). *Fun in the workplace: Toward an environment-behavior framework relating office design, employee creativity, and job satisfaction*.
- Moffat, E., Mogenet, J.-L., & Rioux, L. (2016). Développement et première validation d'une Échelle de Satisfaction Environnementale au Travail (ESET). *Psychologie Française*, 61(3), 191–206. <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2015.06.001>
- Moraes, R. A. S., & Bastos, S. A. P. (2019). Associação Entre as Dimensões do Suporte Organizacional Percebido e a Intenção de Saída do Trabalho. 17(1), 119–133.
- Munir, R. I. S., & Rahman, R. A. (2016). Determining Dimensions of Job Satisfaction Using Factor Analysis. *Procedia Economics and Finance*, 37, 488–496. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30156-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30156-3)
- Naor, M., Pinto, G. D., Hakakian, A. I., & Jacobs, A. (2022). The impact of COVID-19 on office space utilization and real-estate: A case study about teleworking in Israel as new normal. *Journal of Facilities Management*, 20(1), 32–58. <https://doi.org/10.1108/JFM-12-2020-0096>
- Nascimento, J. L. R. P. D. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho*.
- Navai, M., & Veitch, J. A. (2003). *Acoustic satisfaction in open-plan offices: Review and recommendations* (p. 22 p.). National Research Council of Canada. <https://doi.org/10.4224/20386513>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. (3^a ed.).
- Oksanen, K., & Ståhle, P. (2013). Physical environment as a source for innovation: Investigating the attributes of innovative space. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 815–827. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2013-0136>

- Oommen, V. G. O., Knowles, M. K., & Zhao, I. Z. (2008). Should health service managers embrace open plan work environments? A review. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 3, 37–43.
- Parker, D. (1992). *The corporate garden: An expression of philanthropy*.
- Pasini, M., Brondino, M., Trombin, R., & Filippi, Z. (2021). A Participatory Interior Design Approach for a Restorative Work Environment: A Research-Intervention. *Frontiers in Psychology*, 12, 718446. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.718446>
- Proudfoot, D., Kay, A. C., & Koval, C. Z. (2015). A Gender Bias in the Attribution of Creativity: Archival and Experimental Evidence for the Perceived Association Between Masculinity and Creative Thinking. *Psychological Science*, 26(11), 1751–1761. <https://doi.org/10.1177/0956797615598739>
- Raffaello, M., & Maass, A. (2002). Chronic Exposure to Noise in Industry: The Effects on Satisfaction, Stress Symptoms, and Company Attachment. *Environment and Behavior*, 34(5), 651–671. <https://doi.org/10.1177/0013916502034005005>
- Samani, S. A., Rasid, S. Z. B. A., & bt Sofian, S. (2014). A Workplace to Support Creativity. *Industrial Engineering and Management Systems*, 13(4), 414–420. <https://doi.org/10.7232/iems.2014.13.4.414>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Scrima, F., Mura, A. L., Nonnis, M., & Fornara, F. (2021). The relation between workplace attachment style, design satisfaction, privacy and exhaustion in office employees: A moderated mediation model. *Journal of Environmental Psychology*, 78, 101693. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2021.101693>
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). MATCHING CREATIVITY REQUIREMENTS AND THE WORK ENVIRONMENT: EFFECTS ON SATISFACTION AND INTENTIONS TO LEAVE. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215–223. <https://doi.org/10.2307/1556378>
- Smite, D., Moe, N. B., Tkalich, A., Hanssen, G. K., Nydal, K., Sandbæk, J. N., Aamo, H. W., Hagaseth, A. O., Bekke, S. A., & Holte, M. (2022). *Half-Empty Offices in*

- Flexible Work Arrangements: Why are Employees Not Returning?*
<https://doi.org/10.48550/ARXIV.2208.12797>
- Sop Shin, W. (2007). The influence of forest view through a window on job satisfaction and job stress. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 22(3), 248–253.
<https://doi.org/10.1080/02827580701262733>
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Sundstrom, E., & Sundstrom, M. G. (1986). *Workplaces: The psychology of the physical environment in offices and factories*. (Cambridge University Press).
- Taylor, C., Ivcevic, Z., Moeller, J., & Brackett, M. (2020). Gender and support for creativity at work. *Creativity and Innovation Management*, 29(3), 453–464.
<https://doi.org/10.1111/caim.12397>
- Vischer, J. (1996). *Workspace strategies: Environment as a tool for work*. Chapman & Hall.
- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: Towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health*, 23(3), 175–184. <https://doi.org/10.1002/smi.1134>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). Author Correction: The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 164–164. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01228-z>

Anexo – Questionário



Caro/a participante,

No âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Ciências Empresariais no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa, encontro-me a desenvolver um estudo sobre a satisfação com o *design* do local de trabalho. Neste sentido, solicito-lhe que responda ao questionário, com a maior honestidade possível. As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma agregada para garantir a total confidencialidade das suas fontes.

O tempo de resposta estimado é de cerca de 7 minutos.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Andreia Azevedo

Parte I

1 - Pensando no seu local de trabalho atual, diga em que medida concorda com cada uma das seguintes frases.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. O meu local de trabalho assenta-me na perfeição.					
2. O meu local de trabalho está bem organizado.					
3. Tenho um posto de trabalho espaçoso.					
4. A disposição no meu local de trabalho deixa-me satisfeito.					
5. Os espaços de armazenamento disponíveis no meu posto de trabalho são suficientes.					
6. Nesta empresa, os espaços mobilados e os de deslocação estão devidamente divididos.					
7. É uma empresa espaçosa.					
8. Os meus itens pessoais estão bem organizados no meu local de trabalho.					

2 - Pensando no seu local de trabalho atual, diga em que medida concorda com cada uma das seguintes frases.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. Para encontrar um jardim ou parque perto da minha empresa, tenho de andar durante muito tempo.					
2. Os espaços verdes mais perto da minha empresa estão, frequentemente, fechados ao público.					

3. Há espaços verdes suficientes nas imediações da empresa.					
---	--	--	--	--	--

3 - Pensando no seu local de trabalho atual, diga em que medida concorda com cada uma das seguintes frases.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. As mobílias interiores são de boa qualidade.					
2. A arquitetura desta empresa é construída com materiais de qualidade adequada.					
3. As instalações desta empresa estão em más condições.					

4 - Pensando no seu trabalho atual, diga em que medida concorda com cada uma das seguintes frases.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. Na generalidade, estou muito satisfeito com este trabalho.					
2. Penso frequentemente em deixar este trabalho.					
3. Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço neste trabalho.					
4. Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, está muito satisfeita com as tarefas que fazem.					
5. Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, pensam frequentemente em mudar.					

5 - Pensando no seu trabalho atual, indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre

	1	2	3	4	5
1. Exibo criatividade no trabalho quando me é dada a oportunidade.					
2. Sou uma boa fonte de ideias criativas.					
3. Sugiro novas formas de realizar tarefas de trabalho.					
4. Invento soluções criativas para problemas.					
5. Encorajo os outros a pensar de novas maneiras.					
6. Tenho ideias novas e inovadoras frequentemente.					
7. Demonstro originalidade no meu trabalho.					

6 - Pensando no seu trabalho atual, diga em que medida concorda com cada uma das seguintes frases.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. Quando encontrar um emprego melhor, vou deixar a minha atual empresa.					
2. Penso que estarei a trabalhar nesta empresa nos próximos 5 anos.					
3. Estou ativamente a procurar novo emprego.					
4. Geralmente penso em deixar meu emprego nesta atual empresa.					
5. Estou a pensar seriamente em deixar meu emprego.					

7 - Pensando no seu trabalho atual, indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre

	1	2	3	4	5
1. No meu trabalho sinto-me cheio/a de energia.					
2. Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade.					
3. O tempo passa a voar quando estou a trabalhar.					
4. No meu trabalho sinto-me com força e energia.					
5. Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.					
6. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha "volta".					
7. O meu trabalho inspira-me.					
8. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.					
9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.					
10. Estou orgulhoso/a do que faço neste trabalho.					
11. Estou imerso/a no meu trabalho.					
12. Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos.					

Parte II

Responda às seguintes questões de carácter pessoal para que possamos proceder à agregação das suas respostas.

1 - Indique o género com que se identifica.

- Feminino
- Masculino
- Não Binário

2 - Indique quantos anos tem.

3 - Indique quais a suas habilitações Académicas

- 1.º ciclo do Ensino Básico (4.º ano)
- 2.º ciclo do Ensino Básico (6.º ano)
- 3.º ciclo do Ensino Básico (9.º ano)
- Ensino Secundário (12.º ano)
- Licenciatura/Bacharelato
- Mestrado
- Doutoramento

4 - Indique a sua antiguidade na atual empresa.

5 - Indique qual o regime de trabalho em que se encontra atualmente

- Presencial
- Teletrabalho
- Híbrido (Presencial e Teletrabalho)

6 - Indique quais dos seguintes espaços de lazer, estão presentes na sua atual empresa.

- Cantina
- Ginásio
- Jardim
- Sala de jogos
- "Nap room" onde se dorme a sesta
- Outros, indique quais: _____

Agradecemos a sua participação neste inquérito e o tempo despendido.

A sua resposta foi registada.