ISMT

OPEN SPACE – ESTRATÉGIA E CONCRETIZAÇÃO

O CASO EDP PORTO

ÁLVARO SÃO MIGUEL

M

2012

Instituto Superior Miguel Torga

Escola Superior de Altos Estudos

Open Space – Estratégia e Concretização

O Caso EDP Porto



ÁLVARO MANUEL CARDOSO E SÃO MIGUEL

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Coimbra, 2012

Instituto Superior Miguel Torga

Escola Superior de Altos Estudos

Open Space – Estratégia e Concretização

O Caso EDP Porto

ÁLVARO MANUEL CARDOSO E SÃO MIGUEL

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Coimbra, 2012

Open Space – Estratégia e Concretização

O Caso EDP Porto

ÁLVARO MANUEL CARDOSO E SÃO MIGUEL

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientador: Professor Doutor José Henrique Rodrigues Dias

Coorientadora: Mestre Maria Assunção Serôdio Evaristo Pinto

Coimbra, dezembro de 2012

Resumo

Este estudo centra-se numa investigação sobre o conceito de trabalho em *open space* na nova sede no Porto da empresa Energias de Portugal - SA, tendo em conta a estratégia implementada e os resultados conseguidos.

Para isso, dissecámos as premissas apresentadas aos trabalhadores na cerimónia de inauguração do novo espaço - "O *Open Space* opera como plataforma de comunicação e de partilha de informação" e "O *Open Space* responde às necessidades dos trabalhadores, criando ambientes de trabalho modernos e funcionais".

A fim de avaliarmos o campo empírico, construímos e enviámos em formato eletrónico para o *e-mail* de todos os trabalhadores da amostra um instrumento de medida que denominámos de *open space* (OS). As ilações retiradas estão baseadas nos resultados analisados e discutidos após processamento em SPSS - *predictive analytics software and solutions* e em *reports* gráficos.

O *open space* da EDP Porto é um local moderno e funcional, privilegiado em relação à fluidez e partilha de informação, capaz de manifestar estratégias de negócio e de salientar aspetos da marca e da cultura da Empresa. A formação/informação sobre comportamentos e regras básicas a seguir na partilha de um mesmo espaço, as razões de negócio que levam a organização a mudar o espaço de trabalho, a par das vantagens que ambas as partes podem tirar do novo conceito, influencia positivamente ou negativamente a perceção da mudança e o estado emocional dos trabalhadores. O ruído, a temperatura ambiente, a concentração ou a privacidade, são alguns dos fatores que poderão variar com o *layout* e funcionam como condicionantes de uma maior ou menor satisfação ambiental.

No entanto, existem sempre questões que permanecem pendentes e foi nesse contexto que deixámos algumas propostas para novas investigações num trabalho científico que nunca se esgota.

Palavras-chave

Open Space, Comunicação, Necessidades dos Trabalhadores, Gestão Organizacional

Abstract

This study focuses on researching the concept of working in an open space in the new Oporto's headquarters of the company *Energias de Portugal - SA*, given the strategy implemented and the results achieved.

For this, we dissected the assumptions presented to workers at the inauguration ceremony of the new space - "The Open Space operates as a platform for communication and information sharing" and "The Open Space responds to the needs of workers, creating modern and functional workplaces".

In order to evaluate the empirical side, we built and sent, in electronic format, an e-mail to all the workers of the sample with a measurement tool that we called the *open space* (OS). The conclusions are based on the results analyzed and discussed after being processed in SPSS - predictive analytics software and solutions and graphs in reports.

The open space of the EDP Oporto is a modern and functional place, privileged in relation to fluidity and information sharing, capable of manifesting business strategies and highlight aspects of the brand and culture of the Company. The training / information on behaviors and basic rules to follow when sharing the same space, the business reasons that lead the organization to change the workspace, along with the advantages that both parties can benefit from the new concept, influence positively or negatively the perception of change and the emotional state of workers. Noise, temperature, concentration or privacy, are some of the factors that may vary with the layout and function as constraints in a greater or lesser environmental satisfaction.

However, there are always issues that remain outstanding and it was in this context that we made some proposals for further research in a scientific paper that never runs out.

Keywords

Open Space, Communication, Needs of Workers, Organizational Management

Agradecimentos

Ao Professor Doutor José Henrique Dias pela disponibilidade e empenhamento demonstrados.

À Mestre Maria Pinto … inicio o meu agradecimento citando Agostinho da Silva em *O Professor como Mestre*: "*Não me basta o professor honesto e cumpridor dos seus deveres*"… queria continuar a citá-lo … seria extenso mas não exaustivo **...** nele sintetizaria o meu agradecimento e tudo aquilo que penso sobre si … concluo com um excerto do mesmo texto que representa para mim o seu modo de estar no ensino e na vida: "*tornar alguém melhor - eis todo o seu programa*" … o meu muito obrigado.

À Professora Doutora Margarida Pocinho pela sua grandiosa personalidade demonstrada em todas as alturas que precisei do seu saber.

Aos meus pais, Lurdes Cardoso e Quirino São Miguel, por tudo.

À minha esposa e filhas, Lurdes, Carla e Diana São Miguel, pelo muito.

Ao meu irmão, Carlos São Miguel, pelo apoio.

Ao António José Taborda, colega da EDP Distribuição, pelo interesse e disponibilidade demonstrados, permitindo abrir portas de conhecimento.

Ao Fernando Santos, colega da EDP Imobiliária e Participações, pelo interesse demonstrado, disponibilizando informação essencial à realização deste trabalho.

À Ana Maria Barros, colega da EDP Valor – Gestão Integrada de Serviços, pelo interesse e conhecimento demonstrados, disponibilizando informação essencial e ideias sobre a realização deste trabalho.

Aos colegas da EDP Coimbra, Lisboa e Porto, que participaram tanto na validação do inquérito como no estudo efetuado, pelo interesse e disponibilidade demonstrados, aderindo sem reservas ao que lhes foi solicitado. Um especial agradecimento ao Luís Serra, ao José Castro e à Susana Silva.

Aos professores do ISMT, pelos ensinamentos.

Aos colegas do ISMT, pela camaradagem.

"*Uma boa gestão consiste em demonstrar às pessoas comuns como é que elas devem fazer o trabalho de pessoas excecionais*" (John Rockefeller)

Índice Geral

1. Introdução 1

2. Revisão de Literatura 3

2.1. O Conceito de *Open Space* 3

2.2. Organizações e Ambiente de Trabalho 3

2.3. Fatores de Produção 7

2.4. Ergonomia e Locais de Trabalho 9

2.5. Tipologia de Escritórios 12

2.6. *Layout* em *Open Space* 12

2.7. Comunicação 15

3. Estudo Empírico 20

3.1. Percurso do *Open Space* na EDP 20

3.2. Estudo de Caso: *Open Space* EDP Porto 21

3.3. População e Amostra 21

3.4. Hipóteses 22

3.5. Instrumento de medida 22

3.6. Resultados 23

3.6.1. Caraterização Sociodemográfica e Socioprofissional 23

3.6.2. O *Open Space* opera como plataforma de comunicação e de partilha de informação 25

3.6.3. O *Open Space* responde às necessidades dos trabalhadores, criando ambientes de trabalho modernos e funcionais 27

4. Discussão 31

5. Conclusão 36

6. Bibliografia 37

7. Anexos 41

8. Apêndices 111

Índice de Figuras

Figura 1 – Aspectos positivos do Open Space……...……...……...…….…25

Figura 2 – Aspetos negativos do Open Space……...……...……...…..……26

Figura 3 – Gráfico de dimensões do OS…….……..…...…27

Figura 4 – Gráfico da quantidade de formação/informação e aconselhamento do conceito de Open Space.……28

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Dimensões do OS……..……23

Tabela 2 – Caraterização sociodemográfica e socioprofissional……...…….23

Tabela 3 – Aspetos positivos do *Open Space*……...…….……26

Tabela 4 – Quantidade de formação/informação e idade, correlacionadas com outras dimensões do OS.….....……28

1. Introdução

> *…"que se não esmaguem as faculdades superiores do operário sob o peso e a monotonia de tarefas sem interesse e sem vida; que se faça a clara distinção entre o homem e a máquina"…* (Silva, A. da, 1996).

Com este pensamento de Agostinho da Silva iniciamos a nossa dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, ministrado no Instituto Superior Miguel Torga – Escola Superior de Altos Estudos.

A par da excelência organizacional e da criação de vantagens competitivas, assim como da qualidade da inovação tecnológica e das melhorias ininterruptas nos processos e nos produtos, encontramos os trabalhadores e o seu ambiente de trabalho.

Ao ser conseguido um grau ótimo nesta combinação de fatores, a organização observará um aumento da satisfação dos seus trabalhadores e por consequência um aumento do seu desempenho e produtividade, atingindo assim a vantagem competitiva atrás referida.

O nosso trabalho centra-se numa proposta de investigação sobre o conceito de trabalho em "*Open Space* ", tendo em conta a sua estratégia e concretização na EDP Porto.

Estudos recentes indicam que os trabalhadores de escritório passam um tempo cada vez maior nos seus locais de trabalho.

A gestão das organizações, atenta a este facto, põe em prática as suas opções estratégicas, tendo em conta a satisfação dos *stakeolders*[1], numa tentativa implícita ou explícita de baixar o *cost to server* sem que isso afete negativamente a organização.

A escolha de um espaço de trabalho moderno, simples e dinâmico, leva muitas organizações a optarem pelo conceito de *open space* ou *open office,* em detrimento do conceito tradicional de gabinete ou de sistema de trabalho à porta fechada.

A implementação deste conceito de escritórios em algumas organizações pode ser entendida como um processo de mudança organizacional nem sempre fácil de aceitar e aderir, devido à existência de perspetivas diferentes por parte dos *stakeolders*.

[1] *Os stakeholders de uma organização são as entidades que podem interferir no seu funcionamento e/ou que podem ver a sua atuação influenciada pela ação da organização. Abrangem acionistas/proprietários, clientes, fornecedores, comunidade, autoridades, trabalhadores, organizações ambientais, etc. A lógica subjacente, é a de que a gestão não pode atender apenas aos interesses dos acionistas/proprietários, (stockholders), mas também aos das restantes partes interessadas (stakeholders).*

De acordo com certos estudos, a organização do espaço de trabalho em *open space* aumenta e melhora a comunicação, elimina barreiras físicas entre trabalhadores e entre níveis da estrutura organizativa, fomenta interações, proporciona um ambiente de trabalho de melhor qualidade, aumenta o grau de responsabilidade e dedicação dos trabalhadores e, assim, aumenta a produtividade, reduzindo simultaneamente os custos. Esta parece ser a lógica da gestão organizacional.

No entanto, se atentarmos na ótica do trabalhador, esta forma de organização pode significar a perda de privacidade, dificuldade de concentração pelo aumento do ruído ambiente e, em geral, pode ser associada a uma perda de *status* face ao tradicional conceito da utilização de gabinetes.

Assim sendo, o principal objetivo da nossa pesquisa será o de avaliar as condições de trabalho dos colaboradores sediados na EDP Porto em ambiente de *open space*.

Tentaremos perceber as razões que estiveram na base da implementação deste conceito por parte da administração. Por outro lado, procuraremos avaliar os pontos positivos e as queixas mais incidentes, por parte dos trabalhadores, em questões relacionadas com a comunicação e partilha de informação e ainda com os aspectos ergonómicos.

A população estudada é procedente de vinte e dois espaços de escritórios dispersos pela zona baixa da cidade do Porto e é composta por trabalhadores dos géneros masculino e feminino com idades compreendidas entre os vinte e dois e os sessenta e dois anos, com diferentes níveis de escolaridade e categorias profissionais, num universo de aproximadamente mil e cem trabalhadores, entre residentes e não residentes.

A estratégia metodológica a utilizar no estudo empírico será baseada numa combinação de procedimentos de carácter qualitativo e quantitativo. O método a utilizar para a recolha de dados terá como base os procedimentos metodológicos do "Inquérito por Questionário Eletrónico".

Depois de efetuados todos os procedimentos inerentes a estas metodologias, encetaremos a análise dos resultados obtidos, avançando, em seguida, para a discussão das hipóteses de investigação, tendo como alicerce o contributo teórico estudado.

2. Revisão de Literatura

2.1. O Conceito de *Open Space*

O conceito de *open space* encontra-se intimamente ligado a Harrison Owen[2], ainda que este não se identifique como o seu criador.

Uma vez que este conceito tem sido aperfeiçoado por muitos utilizadores em todo o mundo, Harrison Owen considera-o um produto mundial, uma metodologia "*open*" em si mesma, com uma conceção intercultural que facilita e enriquece a comunicação (Silva, 2001).

O seu sonho foi transformar a "*Open Space Technology*" numa ferramenta de gestão, semelhante à contabilidade, ou seja, "*algo que todos devem fazer, porque funciona e é útil*" (Owen, 2007).

O conceito foi apresentado como eficaz para apontar soluções em casos complexos, inovadores e potencialmente conflituantes, com os quais certos grupos de pessoas teriam de lidar.

Assenta em princípios e fatores básicos, como os de grupos auto-geridos e abordagens simples, visando a produtividade e o *empowerment*, conduzindo a *performance* humana dos participantes a um desempenho de excelência.

2.2. Organizações e Ambiente de Trabalho

A Europa dos anos setenta do séc. XX utilizou a expressão "novas formas de organização do trabalho", para caraterizar uma perspetiva centrada no fator humano e inserida num movimento de humanização do trabalho e de democratização das organizações. Atualmente, a renovação organizacional está na ordem do dia, já que é entendida como um dos meios essenciais para a sua sobrevivência e melhoria da competitividade em contexto de concorrência intensificada da economia global (Kovács, 2005).

As necessidades dos trabalhadores mudaram. Os lugares onde se desenvolviam processos de trabalho individuais são agora lugares de comunicação e interação social, tentando manter o equilíbrio entre o trabalho e a vida privada.

[2] *Albert John Owen (1890-1966), conhecido como Harrison Owen, foi um dramaturgo australiano, romancista, poeta, jornalista e iniciador do conceito Open Space Tecnology.*

Aqui são exigidas inovação e novas competências a todos os colaboradores, trabalhando de forma mais social e com um maior número de interações. Neste contexto, o local de trabalho ganha importância e notoriedade.

A título de recomendação, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) refere que, para acautelar o impacto na segurança e saúde no trabalho, a implementação de uma mudança organizacional deverá assegurar que todos os membros interessados sejam devidamente informados e recebam formação adequada para o efeito. (OIT, 2011).

"*As pessoas são o nosso ativo mais importante*". Esta é uma afirmação recorrente nos relatórios de contas das organizações e nos discursos dos *Chief Executive Officer* (CEO).

Um desafio crucial para os gestores é compreender como as organizações podem gerir as pessoas de forma a aumentarem a sua capacidade produtiva e criativa ao mesmo tempo que mantêm ou reduzem os custos associados ao fator mão de obra.

Este desafio implica dois aspetos essenciais que têm a ver, por um lado, com a criação de ambientes de trabalho estimulantes e criativos e, por outro, com a necessidade de controlo ou de neutralização de comportamentos indesejados.

Sobre o primeiro aspeto, as organizações têm vindo a evoluir, procurando as empresas de serviço de consultoria nas áreas da engenharia e arquitetura empresarial em espaços de escritórios.

O impacto da gestão de pessoas no desempenho organizacional tem sido demonstrado empiricamente em múltiplos trabalhos de investigação. Referindo o segundo contexto, trabalhos na área do "ambiente psicológico do trabalho", defendem que é dever das organizações manter os trabalhadores envolvidos em níveis elevados de concentração nas tarefas, permitindo a sua comunicação e interação, sem que o seu espaço pessoal ou a sua privacidade sejam postos em causa.

Os estudos mais antigos abordam o impacto de práticas específicas como a compensação, a formação profissional ou os sistemas de gestão do desempenho.

Associada à componente produtividade organizacional, está a satisfação, a aquisição de conhecimentos, a existência da necessidade de realização, de poder e de afiliação, como fatores de comprometimento afetivo e motivacional para o desempenho e envolvimento dos trabalhadores.

Investigações mais recentes realçam a influência de práticas progressistas de Gestão de Recursos Humanos ou o efeito virtuoso da sua sofisticação, sendo detetável

nos investimentos feitos no planeamento, seleção e desenvolvimento de competências e produtividade, ou ainda, no desenvolvimento de instrumentos de aferição da função pessoal como o *Human Resources Balanced Scorecard*[3].

A ideia subjacente a estes últimos estudos é a de que o desempenho das pessoas e das organizações melhora devido "às relações complementares" entre vários conjuntos de práticas de gestão de recursos humanos.

Uma destas práticas é a criação de ambientes de trabalho positivos e climas organizacionais positivos (Rego e Cunha, 2007), onde as relações laborais são construtivas e existe a preocupação com a saúde ocupacional, estética e higiene no trabalho. A organização é o rosto dos seus trabalhadores. Só enquanto durar o desejo de permanência, dura o instinto humano de posse, sendo este que mantém a boa relação.

A reorganização/mudança organizacional, percebida como um dos meios essenciais para a melhoria da competitividade no contexto de concorrência intensificada pela economia global, aponta para uma utilização eficiente das estruturas produtivas.

A "*racionalização flexível*" e a "*autonomia no trabalho*" no sentido mais abrangente conferem às empresas a capacidade para se adaptarem às mudanças exigidas, diferenciando-se em função da especificidade de cada uma e das suas opções estratégicas (Kovács, 2005).

A produção deixa assim, de ser estandardizada e passa a ter caraterísticas de diversidade, flexibilidade e inovação, qualidade e baixo custo, sem descurar a produtividade.

Estes conceitos implicam novas tecnologias e valorização dos recursos humanos (qualificações, comunicação, envolvimento) que se traduzem num ajustar do trabalhador aos processos de transformação.

Numa das perspetivas de evolução do trabalho, há opções dependentes dos atores sociais, dos seus valores e interesses e do grau de democraticidade dos processos de mudança (Kovács e Castilho, 1998).

Podem coexistir na mesma organização princípios *neotayloristas* com *pós-tayloristas*, trabalhadores com altas e baixas qualificações, aumento ou redução da autonomia do trabalho ou do trabalhador (Reich, 1993).

[3] *Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão estratégica desenvolvida no início dos anos noventa por Robert Kaplan e David Norton, que utiliza métricas para avaliar desempenhos, aplicada também à gestão de Recursos Humanos.*

> *O trabalho é ambíguo: constitui um acto compulsório, mas também de criação; é um meio de subsistência e de consumo, mas também é fonte de desenvolvimento, de satisfação e de identidade; pode ser submetido à racionalidade burocrática, ao poder autoritário, mas também pode constituir um espaço de autodeterminação, de intervenção e de auto-realização* (Kovács, 2005).

A organização do trabalho e a autonomia do trabalhador são dois fatores distintos e de graus de responsabilidade diferentes. No entanto, quando presentes, têm uma contribuição forte para o aumento da rendibilidade e da competitividade.

A redução de custos e flexibilização do emprego aumenta nos trabalhadores a falta de perspetivas em relação ao futuro e os sentimentos de insegurança, angústia e inquietação. "*Nestas condições, o trabalho deixa de ser um direito para se transformar num recurso destinado a assegurar níveis elevados de rendibilidade*" (ibidem).

É exigido ao trabalhador, num palco de incertezas e perturbações produtivas, competência e iniciativa capazes das soluções que produzam "*o melhor resultado em menor tempo*" (ibidem).

Do ponto de vista da Sociologia das Organizações, uma organização é um conjunto de pessoas que trabalha e se relaciona organizadamente com um objetivo comum, formando uma unidade social. Por outro lado, a satisfação no trabalho é um estado emocional positivo vivido no local de trabalho ou em situação de trabalho, resultante da avaliação do próprio trabalho ou das experiências por ele proporcionadas e que inclui componentes afetivas e cognitivas (Locke, 1976; Zalewska 1999a, 1999b).

A sua importância decorre da influência que exerce sobre o trabalhador, afetando-o física e mentalmente, traduzindo-se em atitudes e comportamentos, tanto com repercussões para a vida pessoal e familiar como para as organizações.

Herzberg[4] desenvolveu a teoria dos dois fatores. O primeiro grupo de fatores é composto pelos higiénicos (extrínsecos) que estão relacionados com o ambiente de trabalho. São administrados pela organização, logo, estão fora do controlo dos trabalhadores. Neles, entre outros, destacamos as condições físicas de trabalho e o

[4] *A Teoria dos dois fatores foi formulada e desenvolvida por Frederick Herzberg, a partir de entrevistas feitas com 200 engenheiros e contadores da indústria de Pittsburgh. Estas, procuravam identificar quais as consequências de determinados tipos de acontecimentos na vida profissional dos entrevistados, visando determinar os fatores que os levaram a sentirem-se excecionalmente felizes e aqueles que os fizeram sentir-se infelizes na situação de trabalho.*

relacionamento interpessoal. Esses fatores quando presentes não satisfazem os trabalhadores e quando ausentes ou precários, provocam a insatisfação.

O segundo grupo de fatores é composto pelos motivacionais (intrínsecos) e estão relacionados com o conteúdo do cargo e a natureza das tarefas executadas. Ao contrário do primeiro grupo, estes fatores podem ser controlados pelo trabalhador. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização. Estes, quando presentes provocam a satisfação e quando ausentes ou precários, evitam-na.

Os dois grupos de fatores são independentes e a sua presença ou ausência não significa de *per sí*, satisfação ou insatisfação. O oposto de satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional.

A satisfação no trabalho depende dos fatores motivacionais, ou seja, das atividades desafiantes e estimulantes desempenhadas pelo trabalhador e a insatisfação depende de fatores higiénicos, onde podemos incluir, por exemplo, o ambiente de trabalho (Chiavenato, 2004).

As organizações estimulam o empenho dos trabalhadores assegurando um bom ambiente de trabalho, onde seja notória a preocupação social, promovendo a confiança dos *stakeolders*.

2.3. Fatores de Produção

As necessidades das organizações estão muito dependentes do funcionamento da economia de mercado que, baixando a "margem bruta", produz uma enorme pressão nos custos de exploração fazendo com que as organizações baixem os custos operacionais e, por conseguinte, façam recair a responsabilidade nos trabalhadores e no contexto laboral.

Os custos de exploração dos escritórios representam o segundo maior valor, logo a seguir aos custos com os recursos humanos. O fator multiplicador da maior parte destes custos é a superfície ocupada e a sua manutenção. Logo, ajustar o espaço ao máximo com o mínimo de risco, parece ser a solução ótima.

As empresas com o recurso às tecnologias e sistemas de informação atuais, procuram dispor somente do espaço de trabalho estritamente necessário, sabendo que do espaço tradicionalmente guardado para os trabalhadores, só metade é utilizado.

Incrementar a qualidade do espaço de escritórios para obter uma maior produtividade e retenção dos trabalhadores, aproveitar o espaço como fonte de expressão e potencialização dos valores corporativos e ter espaços e políticas de trabalho comprometidos com os aspetos de sustentabilidade, são algumas das preocupações da gestão empresarial.

O respeito, a informação, o *empowerment*, bem como um ambiente estável e saudável, são fundamentais para assegurar o empenho e a participação dos trabalhadores na política da organização para a excelência. Compensar trabalhadores, utilizar elementos de diferenciação em relação aos seus concorrentes e a maior e melhor qualidade de espaço de trabalho, são igualmente fatores que contribuem para o bem estar organizacional.

A organização gere, desenvolve e utiliza as competências e todo o potencial dos seus trabalhadores, tanto a nível individual como organizacional, de forma a implementar o planeamento e a estratégia e a assegurar o eficaz funcionamento dos processos.

Quando as organizações são capazes de criar sinergias para permitir que os trabalhadores desenvolvam continuamente as suas competências, assumam mais responsabilidades e tenham maior iniciativa, estes contribuem para o desenvolvimento do posto de trabalho e, consequentemente, para o desenvolvimento da organização.

A "*Teoria das Relações Humanas*" que substituiu o *homo económicos* pelo *homem social* recorre a novos fatores, tais como motivação, comunicação, dinâmica de grupo e organização informal, para que a ênfase nas pessoas se sobreponha à ênfase nas tarefas (Gnoato, Spina, Spina, 2008, p.83).

É nos trabalhadores que residem os principais fatores de discriminação positiva do vigor das organizações. "*a motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a uma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades"* (Chiavenato, 2000, p.130).

Os espaços de trabalho, independentemente da natureza da organização, devem transmitir a cultura corporativa e os valores que lhe estão associados.

O sucesso nas organizações está dependente do tipo e forma de executar o trabalho, das novas tecnologias, mas também do mobiliário e *layout* e, principalmente, da vontade e motivação dos trabalhadores.

Existe um certo grau de flexibilidade na compensação das suas necessidades psicológicas e de autorrealização. Ao contrário, "*as necessidades fisiológicas quase não*

têm compensações ou substitutos: a fome só se satisfaz com alimentação, a sede somente com a ingestão de líquidos" (Chiavenato, 2000, p.130).

Não será descontextualizada a procura das organizações pelo bem estar dos seus trabalhadores, pois a qualidade do ambiente do trabalho influencia a produtividade, tornando-a mais competitiva.

> *Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições* (idem, 1999).

2.4. Ergonomia e Locais de Trabalho

"Ergonomia" tem origem nas expressões gregas *ergon* (trabalho) e *nomos* (leis, regras). A definição de ergonomia avançada pela *International Ergonomics Association* (IEA), diz que "*A ergonomia (ou os fatores humanos) é a disciplina científica que visa a compreensão das interações entre os seres humanos e as outras componentes de um sistema*".

A evolução tecnológica nas áreas da informatização ou da automação, aliada ao tipo de serviço executado nos escritórios das organizações, cria situações em que a atividade não está longe de ser puramente intelectual, mesmo na produção de trabalho menos qualificado.

Hoje em dia, muitas atividades têm uma componente cognitiva intensa e complexa e é sobre essa componente que devem ser realizadas as análises das atividades mentais no trabalho. Essa análise deve ser vinculada, não ao que os trabalhadores supostamente fazem, mas ao que eles realmente executam para darem a resposta às exigências das tarefas.

Os sinais de sofrimento psíquico (expressão verbal, comportamento neurótico e enfermidades psicossomáticas) podem ser vinculados aos aspetos específicos de certos grupos de tarefas que caraterizam mais particularmente alguns tipos de organização de trabalho em que, a título de exemplo, são feitos controlos de tempos à tarefa, o ambiente de trabalho convive com situações de conflito, as tarefas são frequentemente interrompidas por quebras de concentração ou as atividades induzem a uma prontidão mental constante (Leda, 1993).

A utilização da análise ergonómica do trabalho visa uma necessidade absoluta de compreender o raciocínio dos trabalhadores e o seu comportamento em contexto laboral, adequando as condições de trabalho às suas expetativas e minimizando os danos colaterais.

Com o desenvolvimento de análises ergonómicas do trabalho, o quadro teórico oferecido pelas ciências cognitivas, que é essencial, demonstrou ser insuficiente, pois as exigências físicas, as caraterísticas dos trabalhadores e o seu estado fisiológico e psíquico não são sempre os mesmos, exigindo modelos teóricos diferentes do cognitivo. Assim, a prática ergonómica está sempre dependente da diversidade das situações que aborda (Wisner, 1994).

É consensual que a tecnologia e especialmente a inserção do computador no quotidiano do trabalhador constituem uma multiplicidade de transformações interligadas que admitem várias abordagens em ergonomia, abrangendo configurações de interfaces visuais e táteis e abordagem cognitiva do conteúdo das interações entre as pessoas e os sistemas.

Com o uso massivo dos computadores, era expetável que a evolução operada nos sistemas de trabalho produzisse mudanças estruturais, surgindo novas tipologias arquitetónicas para os ambientes de escritórios.

O posto de trabalho tem vindo, assim, a reduzir de tamanho e, em contrapartida, espera-se um incremento das áreas de apoio circundantes e dos espaços propícios ao trabalho em equipa, evoluindo para o conceito de "posto não territorial", vulgarmente referido como "teletrabalho" (3G Office, 2011).

A ergonomia pretende encontrar soluções para otimizar os postos de trabalho melhorando as *performances*, ao mesmo tempo que adequa os sistemas, processos e métodos de trabalho às caraterísticas da condição humana.

Montmollin e Darses (2011) consideram duas correntes de opinião que se complementam e que caraterizam a ergonomia.

A mais antiga e americana, considerada como a "*descrição das capacidades dos seres humanos que efetuam tarefas motoras e cognitivas*" orientada para a conceção de dispositivos técnicos e informacionais, aproveita a anatomia e a fisiologia para a conceção e a psicologia para os adequar aos trabalhadores.

A outra corrente, mais recente e europeia, considerada como a "*análise global das situações de trabalho*", orientando-se para a procura da melhoria contínua e global da situação de trabalho. Esta corrente visa a adequação dos dispositivos criados para o

trabalhador à tarefa que realiza, tem uma visão global sobre o trabalhador em contexto de atividade e é efetuada com base na análise do trabalho.

Na prática, a ergonomia depara-se muitas vezes com alterações que não estavam previstas nos estudos concetuais efetuados. O trabalho real, algumas vezes, não corresponde ao trabalho prescrito e os trabalhadores adaptam os sistemas ou as situações às suas capacidades e aptidões.

Em resultado dessa diferença, surgem constrangimentos só ultrapassáveis com recurso à quebra, mesmo que momentânea dos procedimentos prescritos, pondo em risco organizações e trabalhadores.

Ter a visão do trabalhador como uma componente do sistema, ganha maior relevância na corrente ergonómica europeia. As dimensões dos espaços e das passagens, o ambiente térmico e as posturas, o ruído e a iluminação, as perturbações musculo-esqueléticas e as cargas física, mental e *stress*, são fatores a ter em conta por esta corrente.

Pretende-se que a ergonomia possa melhorar outros aspetos fundamentais para aumentar a produtividade e a eficácia dos trabalhadores, nomeadamente na área da concentração, operando com condicionantes como o ruído, a iluminação e a climatização.

No que respeita ao ambiente de escritório envolvendo os trabalhadores em longos períodos parados, (sentados ou de pé), a ergonomia ganha uma importância acrescida porque se espera que estes se sintam confortáveis e realizem as tarefas da forma mais produtiva.

A ergonomia passou a estudar a adequação dos locais de trabalho ao trabalhador, aumentando o seu conforto e diminuindo as doenças profissionais, particularmente, no que respeita às tarefas que exijam do trabalhador uma interação fisicamente sedentária e rotineira mas inteletualmente ativa.

A revisão continuada dos processos de trabalho e o contributo fundamental na conceção de sistemas mais eficientes e seguros adaptados às caraterísticas e limites dos trabalhadores, onde estes possam ser inteligentemente ativos (Montmolline Daeses, 2011), devem ser uma prática constante das organizações, tentando, tanto quanto possível, aproveitar e conjugar as novas tecnologias que surgem nos mercados e o capital intelectual dos trabalhadores.

2.5. Tipologia de Escritórios

As organizações, para poderem responder a uma procura incerta e variada, procuram adequar a sua estrutura, tornando a flexibilização dos espaços de escritórios sinónimo de inovação organizacional. No entanto, a otimização dos espaços pode seguir lógicas distintas. A diferença reside precisamente no grau de importância atribuída ao fator humano. A adequabilidade do espaço, associada à grande importância do fator humano, pode ser chamada flexibilidade humanizada, isto é, a via alta da renovação organizacional (Mehran, Azadeh e Mostafa, 2008).

A perceção de conforto no local de trabalho pode ser compreendida na especificidade de três fatores: as caraterísticas intrínsecas do trabalhador, uma vez que os indivíduos têm relações desiguais com o ambiente de trabalho e tendem a perceber e interpretar diferentemente os elementos que compõem o contexto; as caraterísticas arquitectónicas do local de trabalho, dado que elas circunscrevem a relação das pessoas com o próprio ambiente de trabalho; a atividade executada, tendo em conta que esta é condicionada pelas exigências das tarefas e pode influenciar o sujeito afetiva, cognitiva e fisicamente.

Salienta-se a necessidade de definir espaços que possam ser personalizados pelo trabalhador, onde seja possível estabelecer um paralelo com as suas caraterísticas pessoais e, ao mesmo tempo, manter o ambiente funcional respeitando as diferenças interpessoais (Cohen, 1999).

A tipologia do escritório de trabalho é influenciada pela definição dos objetivos da organização, pelas necessidades e exigências de *performances* que correspondem à sua atividade e, não menos importante, pela análise financeira custo/benefício.

As influências destas variáveis integram um cenário de gestão, associando poder e valores organizacionais e podendo revelar muito acerca do estilo da própria gestão, sendo marcadamente uma opção estratégica, visando os custos do trabalho, a competitividade e a produtividade, aliados à satisfação dos trabalhadores.

2.6. *Layout* em *Open Space*

Atualmente, a ênfase está nos escritórios em *layout* aberto ou *open space*, modelos por excelência da sociedade da informação. Este modelo, com as suas estruturas flexíveis e provisórias, é considerado ideal para conseguir uma adequação às

condições de instabilidade de uma economia globalizada e responder a uma procura incerta e variada.

Numa abordagem simplista, é um local de trabalho que permite juntar num mesmo espaço físico com algumas caraterísticas especiais, um elevado número de trabalhadores independentemente das tarefas ou funções que executam dentro da mesma organização.

Impulsionado não só pela psicologia social, mas também pela crise do funcionalismo estrito do modelo *taylorista*, foi apresentado pela primeira vez em 1958 um modelo de escritório "*Open*", pela empresa de consultoria na Alemanha *Quickborner Team* com o nome de *Office Landscape* (Caldeira, 2005).

Este modelo de escritório carateriza-se por um ambiente funcional com "pé direito" baixo numa sala única e ampla, cujas dimensões de largura e de comprimento são maiores do que as de altura e a separação de ambientes pode fazer-se por divisórias parciais que não cobrem o seu "pé direito", com exceção de algumas salas de reunião (Ogasawara, 2004).

O primeiro sistema de escritórios "*Open"* baseado nestas contribuições foi o *Action Office*, concebido pela empresa de móveis norte americana *Herman Miller* em 1964. Supunha uma conceção sobre a funcionalidade e a dinâmica coletiva do trabalho, introduzindo diferenciais de privacidade, delimitando o espaço individual de pequenas equipas com o uso de divisórias modulares, baixas e amovíveis, servindo igualmente de prateleiras, armários ou arquivos (Caldeira, 2005).

Como constatamos, os dois modelos, alemão e norte americano, convergem no conceito "*Open*" e divergem na separação nítida entre os postos de trabalho e espaços de arquivo ou armazenamento.

Desde a apresentação destes modelos inovadores, muitos fatores foram estudados e investigados. As empresas de consultoria seduzem a gestão das organizações com a inovação tecnológica, a mobilidade e a flexibilidade para os locais de trabalho.

A planificação dos espaços depende do *modus operandi* de cada organização e deverá ser bem percebido para que seja possível transmitir a cultura corporativa e influenciar e estimular os trabalhadores, de modo a melhorar os *ratios* de produtividade e baixar os custos operacionais, refletindo essa poupança em mais valias concorrenciais.

A cultura das organizações, ao manifestar-se no espaço de trabalho utilizado, procura alinhar o seu *layout* às estratégias de negócio, salientando valores

organizacionais, como são os aspetos das hierarquias planas, da comunicação interna ou do trabalho flexível, expressando dessa forma os valores da sua marca, tanto para o exterior como para o interior da organização.

A sustentabilidade, o conforto, a qualidade e a aproximação do espaço profissional ao espaço doméstico, são algumas das caraterísticas estudadas para estes espaços, garantindo com isso o sucesso da sua implementação.

> *... uma grande fonte de tensão no trabalho são as condições ambientais desfavoráveis, como o excesso de calor, ruídos e vibrações. Estes fatores causam desconforto, aumentam o risco de acidentes e podem provocar danos consideráveis à saúde* (Iida, 1990).

Cada vez mais inovadores, os *layout* em *open space* começam a apresentar áreas de valor acrescentado, espaços de encontro e relação informal entre os trabalhadores ou com pessoas externas. Ao mesmo tempo, dão resposta a um maior número de necessidades, como salas de reuniões informais, áreas de descanso, espaços de *Plug & Work*[5], agregando os conceitos *free adress*[6] e *hoteling*[7], o que permite reduzir os espaços de trabalho tradicionais.

O *flexible office*[8] é a tendência internacional dos espaços de trabalho na Europa que está amplamente desenvolvida na Holanda e Inglaterra e que permite uma redução de custos adicionais de exploração de trinta por cento, quando comparado com o escritório tradicional (espaço da organização).

Utiliza entre trinta por cento a cinquenta por cento menos de espaço que o escritório tradicional, permitindo atribuir cinquenta por cento mais de pessoas a um espaço existente, com um *ratio* de nove metros quadrados por colaborador, contrariando os quinze metros quadrados por colaborador num escritório tradicional.

Cada trabalhador necessita de um espaço mínimo para exercer a sua função, seja uma área física (concreta) ou imaginária (de conforto). À distância física que gostamos de manter em relação a outra pessoa, chamamos "bolha de privacidade" e transmite mensagens acerca do nosso relacionamento.

---

[5] *Espaço informal, em zona de lazer, com condições técnicas que permitem ao trabalhador ligar-se aos sistemas corporativos e trabalhar.*
[6] *Conceito de endereço livre do posto de trabalho permitindo a sua utilização por qualquer trabalhador, quer seja residente ou não.*
[7] *Conceito de hotelaria nos escritórios, salas e gabinetes com os equipamentos necessários prontos a utilizar a qualquer momento, desde que previamente requisitados.*
[8] *Espaços de escritórios para alugar a empresas.*

A intromissão de uma pessoa no nosso espaço íntimo e o ângulo em que se posiciona podem desencadear reações de conforto ou desconforto dependendo do tipo de relacionamento existente.

Esta lógica pode ser extrapolada para o domínio das instalações de escritórios em *open space* de uma organização.

2.7. Comunicação

> *As organizações modernas transformam-se em glutões de informação, pelo que são famintas pela comunicação que satisfaça a necessidade das pessoas partilharem compreensões e significados e fomentarem a confiança* (Robertson, 2005, p.34).

Comunicar é uma necessidade e uma capacidade. O homem por natureza é um animal comunicacional. A perícia de comunicar é posta à prova em todas as vertentes das nossas vidas, desde a familiar até à organizacional, mesmo que nada tenhamos de relevante para expressar.

Na época da informação global, é cada vez mais uma capacidade que marca a diferença, uma vantagem competitiva a nível pessoal e profissional. Comunicamos constantemente, falando, escrevendo, ouvindo, gesticulando e até com silêncios.

Do mesmo modo, a comunicação organizacional permite levar a cabo táticas e influências junto dos seus alvos, coordenar o trabalho, facultar orientações estratégicas ou mesmo manifestações de poder ou *lobby*.

Comunicar é todo o contacto veiculado por diversas formas e canais, onde uma mensagem é percebida. Uma organização, à semelhança do ser humano, é uma rede comunicacional. Se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional falha também. É uma condição "*sine qua non*" para o seu funcionamento e um fator de grande potencial contributivo da sua eficácia.

A comunicação representa uma espécie de "aparelho respiratório" da vida organizacional. Deve existir e funcionar bem para que alimente e fomente a sua vitalidade e o seu desempenho.

O conteúdo de uma mensagem altera-se à medida que é retransmitida de uma pessoa para outra ou de um meio para outro.

Nas organizações, sempre que a mensagem desce na cadeia hierárquica, tem fortes probabilidades de ser distorcida, diluída e reinterpretada a cada nível. No sentido ascendente, é provável que ela seja simplificada e comprimida ou mesmo até nem chegar ao topo. Cada emissor transmite ao recetor uma mensagem com a emoção do momento, o que pode não corresponder à realidade.

Algumas abordagens sugerem que a comunicação é a causa e o processo através do qual a organização existe e funciona. Outras abordagens propõem modelos em que a organização é considerada como um dado e a comunicação como uma variável intermédia, entre variáveis causais e variáveis resultado (Rego, 2010).

A comunicação pode ser estudada a vários níveis: individual, interpessoal, grupal, organizacional e inter-organizacional. Acresce a cada nível a complexidade das suas variáveis impossibilitarem a consideração e avaliação de todas as dimensões em conjunto.

Assim, o facto da contribuição num sentido de determinado *item* num nível, não permite extrapolar ilações no mesmo sentido para outro nível de comunicação. Do ponto de vista concetual, não há consonância de opiniões acerca da importância da comunicação nas organizações (idem).

No que respeita à produtividade e à satisfação dos trabalhadores, os critérios de medida também não são universais e consequentemente, as relações comunicação *versus* produtividade detetadas numa dada pesquisa, podem não ser reproduzidas noutra pesquisa.

Os estudos empíricos realizados são fundamentalmente de natureza correlacional e estudos de caso, o que impede a extração clara de nexos de causalidade entre a comunicação e os resultados organizacionais.

As especificidades dos contextos em que a comunicação ocorre, assim como as várias influências ocorridas numa dada estrutura organizativa têm como consequência que um determinado sistema de comunicação seja eficaz numa e não noutra.

Outros estudos investigam as relações percecionadas pelos gestores ou pelos trabalhadores, entre determinados aspetos comunicacionais e critérios de eficácia organizacional, mas a evidência empírica não permite afirmar uma relação de causa efeito (Cunha, Cunha e Cabral-Cardoso, 2006).

A maioria dos trabalhadores dos escritórios nas organizações usa a *internet* como ferramenta de trabalho. Porém, um risco conhecido da gestão é o uso incorreto dessa ferramenta, prejudicando o exercício cabal das funções organizacionais.

A comunicação eletrónica, vulgarmente chamada de *e-mail*, exerce uma enorme influência na vida social em geral e na organizacional em particular, evoluindo com as tecnologias e assumindo-se como uma forma inovadora, rápida e segura de comunicação.

Não é claro que o *e-mail* seja mais contributivo da eficácia e do desempenho organizacional do que outras formas de comunicação, mas é indubitável o seu eficaz contributo em termos de redução de custos.

Alguns estudos sugerem que uma percentagem significativa de trabalhadores usa a *internet* e o *e-mail* organizacionais para tratar de assuntos pessoais ou simplesmente para usufruir de lazer durante o horário de trabalho (Pfeffer, 2007; Ahmed, 2008). Como consequência desta utilização, as organizações têm criado mecanismos para o controlo e vigilância sobre a utilização que os trabalhadores dão às ferramentas de comunicação eletrónica.

Pfeffer (2007) manifesta-se veemente contra este tipo de espionagem que considera ineficaz e contraproducente. Comportamentos repressivos por parte das organizações podem ser causadores de absentismo, insatisfação, *stress* e desmotivação nos trabalhadores.

As organizações criam e alimentam um ambiente de desconfiança conducente à quebra do compromisso de equipa e à limitação do seu desempenho, resultando em perdas avultadas. Sem confiança o capital social é destruído (Rego e Cunha, 2010; Cunha, Rego e Cunha, 2007).

Outros estudos sugerem que as políticas organizacionais para o uso destes meios de comunicação pelos seus trabalhadores devem ser definidas e publicadas (Ahmed, 2008). Deste modo, as organizações e os trabalhadores podem impedir constrangimentos futuros, prevenindo práticas não regulares e perdas de produtividade.

Uma boa política deve ser suficientemente rigorosa para a organização manter um ambiente saudável e produtivo e suficientemente flexível para que os trabalhadores se sintam responsabilizados e não vigiados ou perseguidos.

Existe uma linha de investigação denominada "estudos organizacionais positivos" (Rego e Cunha, 2010), com implicações para a comunicação pessoal e organizacional. A investigação verificou que as equipas com melhores desempenhos apresentavam padrões de comunicação com diversas caraterísticas positivas (apoio, ajuda, encorajamento, aprovação, apreciação).

Várias razões são apontadas para explicar os resultados desta investigação. A positividade organizacional melhora os relacionamentos interpessoais, espírito de equipa, níveis de confiança e bem-estar físico e psicológico. As pessoas sentem que o seu trabalho é valorizado, o que as motiva e as leva a uma entrega física e emocional ao trabalho e à organização.

A partilha de conhecimento reforça o capital social e psicológico dos membros organizacionais, trazendo consequências positivas para o desempenho individual e organizacional. Perante os desafios de competitividade e produtividade num plano global, é necessário aumentar as competências comunicacionais, criando condições para que os trabalhadores o façam de um modo mais natural, eficaz e eficiente.

Algumas organizações ainda tendem a preterir a comunicação interna em relação à externa, promovendo externamente a imagem institucional e relegando para segundo plano as questões de comunicação interna. É evidente que os trabalhadores atuam junto da opinião pública como seus porta-vozes, podendo ser os seus melhores defensores e promotores.

No sentido de manter os trabalhadores informados, os sistemas de comunicação interna e tudo aquilo que a fomente e dinamize, dão um forte contributo para que a organização se torne competitiva. Acresce o facto de que as atividades são realizadas por pessoas e a política de comunicação adotada pela organização irá influenciar o seu desempenho.

Escritórios de gabinetes separados por paredes inteiras dificultam a comunicação, a interação e a partilha e disseminação da informação. Em contrapartida, escritórios em *open space* podem invadir a privacidade e diminuir o espaço individual do trabalhador.

O ambiente de trabalho em *open space* é, por definição, um ambiente comunicativo e interativo, propiciando conflitos constantes entre a necessidade individual de privacidade e a necessidade de interação com os outros.

As organizações procuram *layouts* onde essas necessidades coabitem e consigam o equilíbrio adequado à fluidez da informação. Nem sempre será fácil, se nos lembrarmos do ruído de fundo que caraterizam estes espaços. Ruído (*lato sensu*) é qualquer fator que perturbe, confunda ou interfira na comunicação.

A proximidade "*face to face*" em escritórios de gabinetes, facilita a comunicação, permitindo o *feedback* e a retificação imediatos. Pelo contrário, à medida que a distância aumenta, aumentam os obstáculos, cresce o ruído e as distorções. A

eficácia dos meios de comunicação eletrónicos, aliada aos *layouts* modernos dos *open space*, vem minorar esta dificuldade, conseguindo aproximar os trabalhadores até ao contacto visual e de expressividade gestual, tendendo a tornar a comunicação mais eficaz.

Em ambiente de *open space*, o trabalhador está exposto a vários tipos de estímulos que ocorrem simultaneamente, sendo que uns são da sua própria tarefa e outros por inerência da coabitação espacial. Inevitavelmente, há um desvio consciente e oscilatório da sua atenção que provoca facilmente uma degradação no seu desempenho.

A capacidade de concentração do indivíduo é um fator apreciado pelo bom desempenho profissional que origina. Num ambiente propício à concentração, tanto a aprendizagem como a execução conseguem ser mais eficazes.

O simples ato de captar palavras, emoções ou sentimentos, fazer o seu processamento e expressar uma nova conceção é o princípio da concentração a funcionar (Rego, 2010).

No entanto, a concentração pode ser perturbada pela existência de distorções provocadas por diversos fatores originados pelo ruído e palavras desconexas, odores e desconforto ergonómico, interrupções e distrações visuais.

3. Estudo Empírico

3.1. Percurso do *Open Space* na EDP

A EDP – Eletricidade de Portugal (Anexo 1) foi criada em 1976, após a fusão de 13 empresas que operavam em Portugal no mercado do gás e eletricidade que tinham sido nacionalizadas no ano anterior.

Hoje, a EDP – Energias de Portugal, *player* de gás e eletricidade a operar nos mercados europeu, americano e asiático, ao construir ou remodelar as instalações dos serviços administrativos das suas empresas, tem optado pelo conceito de escritórios em *Open Space*.

Desde a década de noventa do séc. XX que o grupo EDP tem feito algumas tentativas de inclusão dos seus trabalhadores de escritórios em ambientes de *open space*.

Uma das primeiras experiências situou-se nas instalações de escritórios na Rua Barbosa do Bocage em Lisboa. O edifício foi adaptado ao conceito mas os trabalhadores não acolheram bem as mudanças inerentes ao mesmo, pelo que o objectivo foi mal sucedido.

Na mesma década, nas instalações de escritórios da Avenida Defensor de Chaves em Lisboa, num edifício que foi adaptado ao conceito, a experiência não foi mal recebida, ainda que não tivesse o sucesso desejado por parte dos trabalhadores.

Já no ano de 2000, nas instalações onde está sediada a *Holding* da EDP, na Praça Marquês de Pombal, em Lisboa, o edifício foi transformado em *open space*. Tem dimensões reduzidas, salas pequenas que comportam poucos trabalhadores e o mobiliário é composto por secretárias individuais. Tem a vantagem de acolher poucos trabalhadores, com pouco tempo de empresa, sem percursos de trabalho em outros tipos de escritórios que facilmente se adaptaram ao conceito de *open space*.

Em 2002, na Rua Camilo Castelo Branco, em Lisboa, o edifício projetado para hotel foi ocupado inicialmente pelas empresas Gáscidla, Galp e até ao momento pela EDP que o adaptou ao conceito e onde o mobiliário é composto por secretárias individuais. Foi uma instalação em parte conseguida. Teve a desvantagem de o edifício estruturalmente não estar dimensionado para a sua finalidade.

Passado um ano, em 2003 na Avenida Cónego Urbano Duarte, foi a vez de Coimbra se integrar na conceção em *open space*, com um edifício construído de raiz. O

espaço é amplo e mais uma vez o mobiliário é composto por secretárias individuais com divisórias amovíveis.

Após outras aplicações do conceito a edifícios estruturalmente impreparados, chegamos ao ano de 2011 e às instalações da Rua Ofélia Diogo Costa, cento e quinze, no Porto o complexo é constituído por dois blocos de edifícios de escritórios. O bloco A estruturalmente concebido e o bloco B, adquirido na sua fase de construção e estruturalmente adaptado à implementação do *open space*.

Neste processo, contou-se com o envolvimento do CEO e o empenho do Conselho de Administração (CA), para a instalação total do conceito de *open space*.

Estão a ser construídas instalações da EDP em Portugal (Lisboa, Cabo Ruivo, Penafiel, etc.) e em Espanha (Múrcia e Bilbao), onde será aplicado o mesmo conceito.

3.2. Estudo de Caso: *Open Space* EDP Porto

A nova sede incorpora dois blocos de edifícios (Anexo 2), o A, perpendicular à avenida da Boavista e o B, paralelo à rua dos Vanzeres, constituídos por dez pisos cada. Representam uma área bruta de aproximadamente vinte e dois mil metros quadrados para o bloco A e de onze mil e quinhentos metros quadrados para o bloco B, contando com cerca de onze mil metros quadrados repartidos por três caves destinadas a zona de aparcamento subterrâneo para viaturas da empresa e dos trabalhadores (Anexo 3) e a um auditório com capacidade para duzentas e oitenta pessoas (Anexo 4). No piso térreo funciona a loja de atendimento ao público (Anexo 5), uma galeria para exposições temporárias da fundação EDP (Anexo 6), receção e cafetaria (Anexo 7) e ainda um espaço para restaurante e ginásio.

Em cada bloco (Anexo 8), os seis pisos superiores são destinados a escritórios em *open space* (Anexo 9) que contam com zonas de convívio (Anexo 10), compartimentos técnicos e de bastidores (Anexo 11).

A área bruta do complexo é de aproximadamente trinta e seis mil metros quadrados.

3.3. População e Amostra

A população em estudo é composta por 1057 trabalhadores dos géneros masculino e feminino, com idades compreendidas entre os 22 e os 62 anos, pertencentes a 9 empresas do grupo e oriundos de 22 instalações dispersas pela cidade do Porto.

Os trabalhadores que constituíram a amostra estão situados no 2º piso do edifício B, que foi escolhido por ser aquele onde estão sediados os trabalhadores da empresa EDP Soluções Comerciais.

A amostra é constituída por 58 indivíduos, sendo à data da análise, a totalidade de trabalhadores residentes no referido piso. Corresponde aproximadamente a 5% da população em estudo e é constituída por 33 trabalhadores do género masculino, equivalente a 57% e 25 trabalhadores do género feminino, equivalente a 43%.

3.4. Hipóteses

No início da presente investigação, formulámos as seguintes hipóteses que, após a análise dos resultados, irão ser confirmadas ou infirmadas:

- *Hipótese 1* – O "*Open Space*" opera como plataforma de comunicação e de partilha de informação.

- *Hipótese 2* – O "*Open Space*" responde às necessidades dos trabalhadores, criando ambientes de trabalho modernos e funcionais.

3.5. Instrumento de medida

Para a avaliação da perceção acerca do trabalho em *Open Space* construímos um instrumento de medida que denominámos de *Open Space* (OS), uma vez que não se encontrou nenhum que satisfizesse esta nossa pretensão.

Utilizando o "*Google Docs*" (Anexo 12) criámos e enviámos o inquérito em formato eletrónico para o *e-mail* organizacional de todos os trabalhadores da amostra em 02-06-2012, estando disponível para preenchimento e devolução até 14-06-2012.

A estratégia para análise de dados foi baseada na interpretação dos resultados dos dados processados na ferramenta de análise estatística, SPSS - *predictive analytics software and solutions* (versão 19) e em *reports* gráficos.

O OS (Apêndice A) foi construído com base em 36 pontos que correspondem a 77 questões, tendo sido obtidas 44 respostas (Anexo 13), todas elas válidas (77%).

O OS encontra-se subdividido em 3 grandes áreas: caraterização sociodemográfica (OS 1 até OS 3), caraterização socioprofissional (OS 4 até OS 9) e organização e postura face ao *Open Space* (OS 10 até OS 36).

Relativamente à terceira parte do OS efetuámos o estudo da consistência interna do instrumento através do alfa de Cronbach. A falta de um alfa total acontece pelo facto

de existirem diferentes escalas de resposta por dimensão e dimensões de resposta inversa. Contudo, não tínhamos como objectivo criar um instrumento que medisse um único construto. Os resultados podem ser apreciados na tabela que se segue.

Tabela 1 – Dimensões do OS

Dimensões	Número de itens	Itens	Alfa de Cronbach
Instalações	2	OS 10.1, OS 10.2	0,61
Organização do trabalho	5	OS 11.1 até OS 11.5	0,75
Valências no local de trabalho	4	OS 12.1 até OS 12.4	0,79
Ausências (falta de valências)	3	OS 13.1 até OS 13.3	0,75
Ergonomia	3	OS 14.1 até OS 14.3	0,78
Ferramentas de trabalho	3	OS 16.1 até OS 16.3	0,90
Ruido	3	OS 17 até OS 19	0,82
Mudanças de caráter	3	OS 26.1 até OS 26.3	0,63
Trabalho em *Open Space*	4	OS 29.1 até OS 29.4	0,83
Quantidade de Formação/Informação	2	OS 30.1, OS 30.2	0,77
Satisfação comparativa com a anterior experiência de trabalho	5	OS 33.2 até OS 33.7	0,68
Aconselhar o Conceito de *Open Space*	3	OS 34.2 até OS 35	0,87
Balanço emocional (perturbação)	2	OS 36.1 até OS 36.2	0,80
Balanço profissional	2	OS 36.3 até OS 36.4	0,64

Como podemos observar, todas as dimensões do OS apresentam valores de consistência, no mínimo, aceitáveis.

3.6. Resultados

3.6.1. Caraterização Sociodemográfica e Socioprofissional

A tabela seguinte mostra o resultado da caraterização efetuada (OS 1 até OS 9).

Tabela 2 – Caraterização sociodemográfica e socioprofissional

		n	%
1. Género	***Masculino***	***28***	***64%***
	Feminino	16	36%
2. Idade	de 26 a 35 anos	6	14%

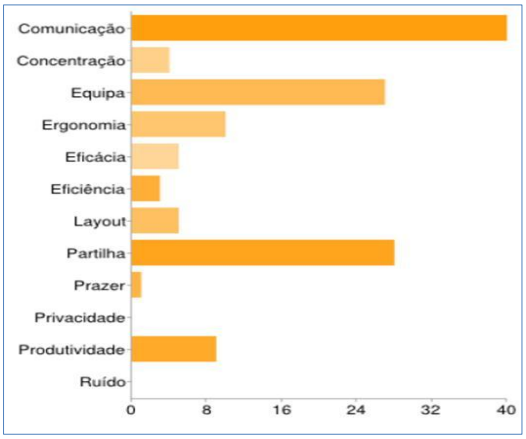
	de 36 a 45 anos	10	23%
	de 46 a 55 anos	***25***	***57%***
	mais de 55 anos	3	7%
3. Nível de escolaridade	até 9º ano	16	36%
	12º ano	***17***	***39%***
	Bacharelato/Licenciatura	10	23%
	Pós Graduação/Mestrado	1	2%
4. Antiguidade no grupo EDP	de 1 a 3 anos	2	5%
	de 4 a 6 anos	2	5%
	de 7 a 10 anos	4	9%
	de 11 a 20 anos	10	23%
	mais de 20 anos	***26***	***59%***
5. Empresa / Direção	EDP Soluções Comerciais / DCR - Direção Canais Residenciais	1	2%
	EDP Soluções Comerciais / DOE - Direção Operações Empresariais	3	7%
	EDP Soluções Comerciais / DOP - Direção Operações de Rede	8	18%
	EDP Soluções Comerciais / DOR - Direção Operações Residenciais	***28***	***64%***
	Nenhuma das anteriores	4	9%
6. Experiência anterior de trabalho em *Open Space*	Não	10	23%
	Sim	***34***	***77%***
7. Local da experiência de trabalho em *Open Space*	Fora do grupo EDP	2	5%
	No grupo EDP/Outro Edifício	***32***	***73%***
8. Tempo de trabalho em *Open Space* (fora ou no grupo EDP)	menos de 2 anos	12	27%
	de 2 a 5 anos	9	20%
	mais de 5 anos	***23***	***52%***
9. Exerce funções de chefia	***Não***	***37***	***84%***
	Sim	7	16%

Em termos sociodemográficos, a amostra estudada é composta por 64% de indivíduos do género masculino e 36% do género feminino que consideramos ter um nível de escolaridade médio alto com 39% de indivíduos com o 12º ano e mais 23% com o bacharelato e/ou licenciatura, podendo constatar-se que mais do que 60% da amostra tem um nível de escolaridade superior à escolaridade obrigatória (9º ano).

Relativamente à idade, 57% dos indivíduos tem entre 46 e 55 anos, o que se compreende, já que 59% tem mais do que 20 anos de empresa. Um dado adquirido à partida com a escolha do piso do edifício onde decorreu o estudo é o de que, maioritariamente os trabalhadores pertencem à empresa do grupo EDP, Soluções Comerciais, e como *output* é que 64% pertencem à Direção de Operações Residenciais, que trata das operações relacionadas com a contratação e faturação de gás e eletricidade do segmento dos clientes domésticos e pequenas empresas. Apenas 23% dos indivíduos tiveram agora a sua primeira experiência de trabalho em *open space*, sendo que, 73% dos que já tiveram essa experiência, foi em outras instalações do grupo EDP. O tempo de trabalho já exercido pelos inquiridos em situação de *open space* foi respondido por 52% como tendo sido superior a 5 anos. Outro dado referido é que 84% dos inquiridos não exercem funções de chefia.

3.6.2. O *Open Space* opera como plataforma de comunicação e de partilha de informação

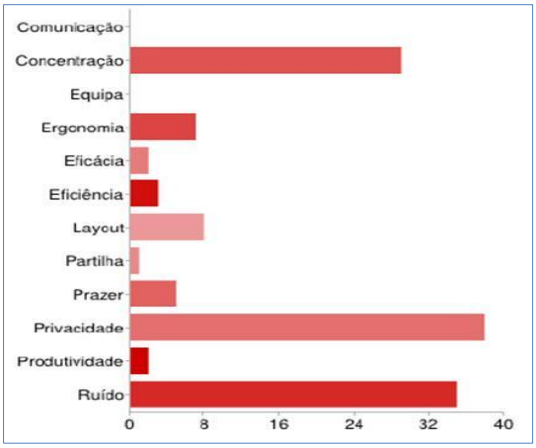
Dos aspetos mais positivos com que caraterizaram o *Open Space* (OS 31), o mais referido com 91% foi o da "***Comunicação***", seguido da "***Partilha***" com 64% e da "***Equipa***" com 61%.



Comunicação	40	91%
Concentração	4	9%
Equipa	27	61%
Ergonomia	10	23%
Eficácia	5	11%
Eficiência	3	7%
Layout	5	11%
Partilha	28	64%
Prazer	1	2%
Privacidade	0	0%
Produtividade	9	20%
Ruído	0	0%

Figura 1 – De OS (Anexo 13) Aspetos positivos do *Open Space*

Pelo contrário, é de referir que a "***Privacidade***" e o "***Ruído***" não tiveram nenhuma escolha nos aspetos positivos tendo sido os mais referidos nos aspetos negativos com 86% e 80% respetivamente, logo seguidos pela "***Concentração***" com 66%, conforme podemos observar pelo gráfico que se segue (OS 32).



Comunicação	0	0%
Concentração	29	66%
Equipa	0	0%
Ergonomia	7	16%
Eficácia	2	5%
Eficiência	3	7%
Layout	8	18%
Partilha	1	2%
Prazer	5	11%
Privacidade	38	86%
Produtividade	2	5%
Ruído	35	80%

Figura 2 – De OS (Anexo 13) Aspetos negativos do *Open Space*

A tabela seguinte mostra a combinação dos três aspetos mais positivos que caraterizam o *open space* (OS 31).

Tabela 3 – Aspetos positivos do *Open Space*

	n	%		
Comunicação, Concentração, Equipa	1	2,3		
Comunicação, Concentração, Ergonomia	1	2,3		
Comunicação, Concentração, Layout	1	2,3		
Comunicação, Concentração, Partilha	1	2,3	9,2	
Comunicação, Eficácia, Partilha	1	2,3		
Comunicação, Eficácia, Produtividade	1	2,3	4,6	
Comunicação, Eficiência, Partilha	1	2,3		
Comunicação, Eficiência, Produtividade	1	2,3	4,6	
Comunicação, Equipa, Eficácia	1	2,3		
Comunicação, Equipa, Partilha	***19***	***43,2***		
Comunicação, Equipa, Produtividade	2	4,5	50	
Comunicação, Ergonomia, Layout	2	4,5		
Comunicação, Ergonomia, Partilha	3	6,8		
Comunicação, Ergonomia, Produtividade	3	6,8	18,1	
Comunicação, Partilha, Produtividade	2	4,5	4,5	***91***
Equipa, Eficácia, Eficiência	1	2,3		
Equipa, Eficácia, Layout	1	2,3		
Equipa, Ergonomia, Layout	1	2,3		
Equipa, Partilha, Prazer	1	2,3		9
Total	44			100

3.6.3. O *Open Space* responde às necessidades dos trabalhadores, criando ambientes de trabalho modernos e funcionais

O gráfico que se segue mostra como se distribuem as pontuações médias em cada dimensão, cuja escala de pontuação varia entre 0 (zero) e 4 (quatro), (OS 10 até OS 36).

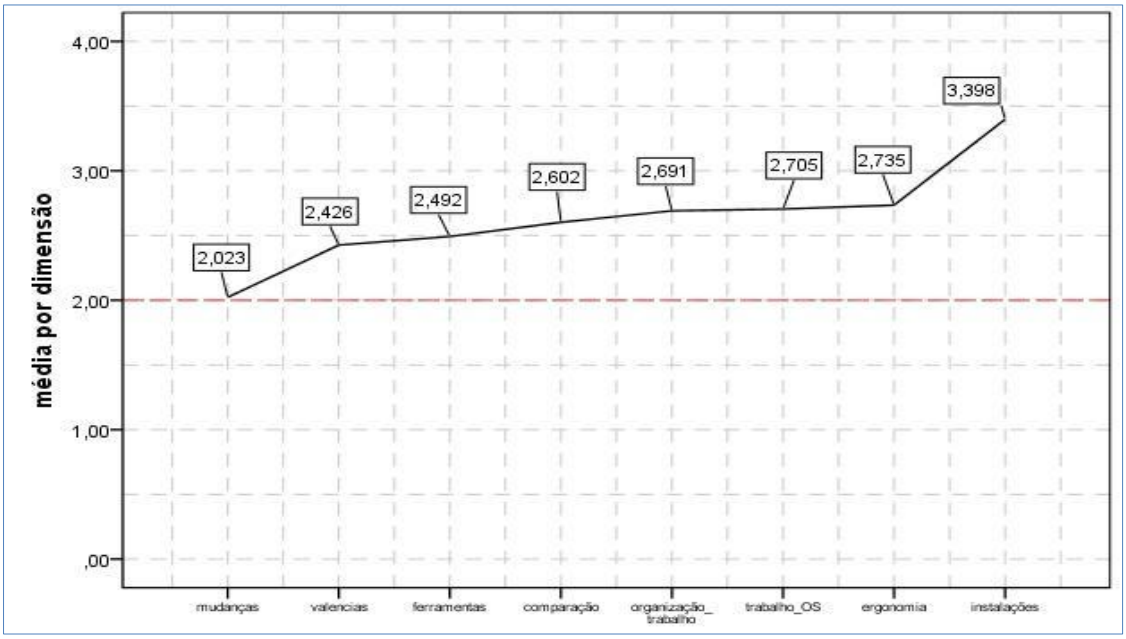


Figura 3 – Gráfico de dimensões do OS

Em todas as dimensões estudadas foram atribuídos valores acima da média. A "***Mudanças de caráter***" foi atribuído um valor equivalente a *igual*, isto é, não foram valoradas alterações de caráter físico, mental ou criativo. Às dimensões "***Valências do local de trabalho***" e "***Ferramentas de trabalho***" foram atribuídos valores de *suficiente*. As dimensões "***Satisfação comparativa com a experiência anterior de trabalho***", "***Organização do trabalho***", "***Trabalho em Open Space***" e "***Ergonomia***" foram valorizadas entre o *suficiente* e o *bom*. Realçamos a dimensão "***Trabalho em Open Space***" com valores muito próximos do *bom* e que engloba *itens* relacionados com a comunicação (transmissão de conhecimentos, trabalho em equipa, resolução de problemas e fluidez de informação). À dimensão "***Instalações***", que carateriza a imagem que o complexo de instalações transmite e as acessibilidades ao mesmo, foram atribuídos valores que a situam entre o *bom* e o *muito bom*.

O gráfico 4 mostra a distribuição das pontuações atribuídas às dimensões da "***Quantidade de Formação/Informação***" e de "***Aconselhamento do Conceito Open Space***".

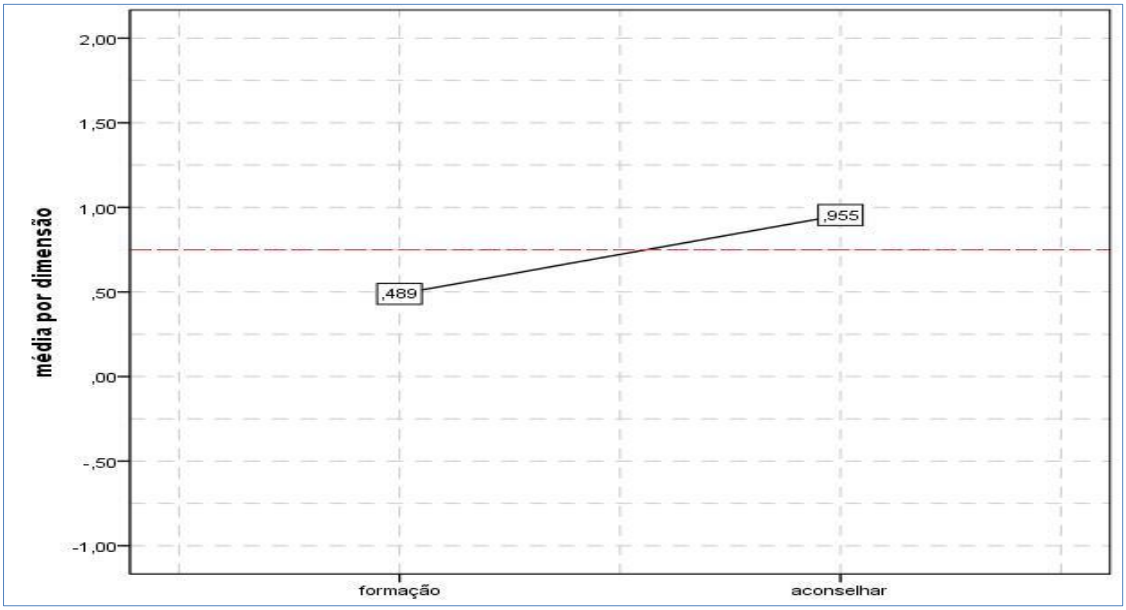


Figura 4 – Gráfico da quantidade de formação/informação e aconselhamento do conceito de *Open Space*

A dimensão da "***Quantidade de Formação/Informação***" recebida pelos trabalhadores sobre o conceito e comportamentos a observar em *open space*, situa-se entre a pontuação que equivale a <u>*nenhuma*</u> e <u>*pouca*</u>, logo, é notório o seu *deficit*. A dimensão do "***Aconselhamento do conceito de Open Space***" é positiva e o seu valor traduz-se numa ligeira vantagem para o <u>*sim*</u>.

Tendo em conta a baixa pontuação atribuída à dimensão da "***Quantidade de Formação/Informação***" e a média alta de "***Idade***" (OS 2), decidimos explorar as suas relações com as restantes dimensões do OS. Os resultados podem ser observados na tabela que se segue.

Tabela 4 – Quantidade de formação/informação e idade, correlacionadas com outras dimensões do OS

		Quantidade de Formação/ Informação	**Idade**
Quantidade de Formação/Informação	Rho		-,013
	P		,933
	N		44
Instalações	Rho	,212	-,104
	P	,167	,501
	N	44	44
Organização do trabalho	Rho	,259	-,246
	P	,089	,108
	N	44	44

Valências no local de trabalho	Rho	,204	-,017
	P	,184	,913
	N	44	44
Ausências (falta de valências)	Rho	-,075	-,048
	P	,630	,757
	N	44	44
Ergonomia	Rho	,267	,008
	P	,080	,958
	N	44	44
Ferramentas de trabalho	***Rho***	***,334****	-,055
	P	***,027***	,725
	N	***44***	44
Ruido	Rho	,124	,120
	P	,422	,438
	N	44	44
Mudanças de caráter	Rho	-,066	-,291
	P	,672	,056
	N	44	44
Trabalho em *Open Space*	Rho	,060	-,076
	P	,699	,624
	N	44	44
Satisfação comparativa com a anterior experiência de trabalho	***Rho***	***,368****	***-,427****
	P	***,014***	***,004***
	N	***44***	***44***
Aconselhar o conceito de Open Space	***Rho***	,092	***-,486****
	P	,554	***,001***
	N	44	***44***
Balanço emocional (perturbação)	***Rho***	-,094	***,344****
	P	,544	***,022***
	N	44	***44***
Balanço profissional	***Rho***	***,384****	-,133
	P	***,010***	,391
	N	***44***	44

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Assim, foram encontradas correlações positivas significativas nos indivíduos que tiveram maior "***Quantidade de Formação/Informação***" com as dimensões "***Satisfação comparativa com a experiência anterior de trabalho***", "***Balanço profissional***" e "***Ferramentas de trabalho***". Esta correlação traduz-se em quanto maior é a quantidade de formação/informação dada ou disponibilizada aos trabalhadores, maior é a satisfação com as ferramentas tecnológicas de trabalho disponíveis, maior é a satisfação comparativamente com a experiência anterior de trabalho e mais positivo é o balanço profissional que fazem em termos de realização e reconhecimento.

Relativamente às relações entre a dimensão "***Idade***" e as dimensões avaliadas verificámos que foram encontradas correlações negativas significativas com as dimensões "***Satisfação comparativa com a experiência anterior de trabalho***", "***Aconselhar o conceito de Open Space***" e uma correlação positiva significativa com a

dimensão "***Balanço emocional (perturbação)***". Então, os mais velhos estão menos satisfeitos comparativamente com a experiência anterior de trabalho, estão menos disponíveis para aconselhar o conceito de *open space* e mais negativo é o balanço emocional que fazem em termos de *stress* e pressão no trabalho.

O espaço individual de trabalho (OS 15.1 até OS 15.3) é o adequado para o trabalho normal (64%), exceto se a função exigir o manuseamento de objetos de tamanho maior, como são os casos dos gráficos ou plantas em papel de formatos A3 ou A2 (80%). É também referido por 75% dos indivíduos que o espaço livre de secretária em relação ao colega do lado é suficiente. A temperatura ambiente (OS 20) é classificada como não adequada por 89% dos indivíduos.

O modo de agir na comunicação entre os indivíduos no mesmo campo visual (OS 21 até OS 24) difere consoante se localizam na mesma ilha de trabalho em que 50% se aproximam do seu interlocutor e 48% falam do seu local, ou se localizam em diferentes ilhas de trabalho e nesse caso, 61% deslocam-se até ao seu interlocutor e 36% utilizam uma ferramenta de comunicação ao seu dispor, preferencialmente (45%) mensagens escritas em "*Sametime – Lotus Notes*". No que respeita às caraterísticas do trabalho (OS 25.1 até OS 25.6), 82% referem que não implica desgaste físico, confirmado por 95%, que o refere como de desgaste mental. Às perguntas sobre se é dinâmico (80%), repetitivo (64%) e diversificado (73%), nota-se alguma incoerência nas respostas que poderá ser explicada pela diversidade de funções dos trabalhadores.

Sobre o meio preferencialmente utilizado para obter informação não organizacional (OS 27 até OS 28.5), os inquiridos responderam maioritariamente (64%) *internet*. Quando a informação é organizacional e relacionada com o grupo EDP, o meio preferencial é a *intranet* (*internet* organizativa com 50%). Em informação diretamente relacionada com a tarefa ou atividade no posto de trabalho, o meio preferencial é a hierarquia com 68%. A preferência relativamente a informação relacionada com outros assuntos de serviço é repartida entre *intranet* e hierarquia com 32% cada, colegas do grupo EDP com 20% e colegas do posto de trabalho com 16%.

Sobre o espaço envolvente ao complexo (OS 33.1), apesar do objeto de estudo estar ladeando a Casa da Música, é referido como *muito melhor* em relação aos outros de origem por 16% dos trabalhadores, como *melhor* por 45%, como *igual* por 11% e como *pior* por 27%. À pergunta, tendo em conta o novo conceito de trabalho em *open space*, regressaria à experiência de trabalho anterior (OS 34), 70% referem que não.

4. Discussão

No que respeita à primeira hipótese "**O *Open Space* opera como plataforma de comunicação e de partilha de informação**", as respostas obtidas e o resultado do tratamento dos dados indicam que a mesma é confirmada.

É relevante para este facto a "*comunicação*" ser o aspeto positivo do conceito mais referido pelos trabalhadores, tal como a dimensão "*Trabalho em Open Space*" atingir valores muito próximos do *bom*, englobando *itens* como a transmissão de conhecimentos, o trabalho em equipa, a resolução de problemas e a fluidez de informação.

Apesar da complexidade dos estudos empíricos realizados e tendo em conta as especificidades das variáveis da comunicação ao nível organizacional que impossibilitam a extração clara de conexões de causalidade entre comunicação e resultados organizacionais, os dados apurados vão ao encontro da revisão de literatura efetuada.

Na linha de investigação denominada "estudos organizacionais positivos" (Rego e Cunha, 2010), as equipas com melhores desempenhos apresentam padrões de comunicação com caraterísticas positivas, melhorando os relacionamentos interpessoais, espírito de equipa, níveis de confiança e bem-estar físico e psicológico.

Por outro lado, a partilha de conhecimento reforça o capital social e psicológico dos membros organizacionais e pode trazer consequências positivas para o desempenho individual e organizacional.

Assim, é possível atribuir à comunicação uma forte identificação com o ambiente saudável das organizações e dos seus trabalhadores, mas, de facto, do ponto de vista concetual não há consonância de opiniões acerca da sua importância nas organizações nem de relacionar a sua existência com o aumento da produtividade ou da satisfação dos trabalhadores.

Em relação à segunda hipótese "**O *Open Space* responde às necessidades dos trabalhadores, criando ambientes de trabalho modernos e funcionais**", tendo em conta os resultados do estudo, podemos admitir dividir a resposta em duas partes. Se por um lado é claramente confirmado que foi "… criado um ambiente de trabalho moderno e funcional", por outro não é tão claro assim, logo, não confirmado que o "*Open Space* responde às necessidades dos trabalhadores …".

São claras e conclusivas as respostas aos espaços modernos e funcionais em contexto de *open space*. No estudo efetuado às dimensões "*Valências do local de trabalho*", "*Ferramentas de trabalho*", "*Satisfação Comparativa com a experiência anterior de trabalho*", "*Organização do trabalho*", "*Trabalho em Open Space*" e "*Ergonomia*" foram atribuídos valores entre o *suficiente* e o *bom* (Fig.3). À dimensão "*Instalações*", que carateriza a imagem que o complexo de instalações transmite e as acessibilidades ao mesmo, foram atribuídos valores que a situam entre o *bom* e o *muito bom*.

Os resultados destas dimensões e, por conseguinte, dos *itens* que as compõem, vão ao encontro da revisão de literatura efetuada. As organizações investem nos locais de trabalho de modo a influenciar e estimular a produtividade. Por outro lado, utilizam o mesmo espaço e o seu *layout* para manifestar estratégias de negócio e salientar os aspetos interessantes da estrutura organizativa, expressando dessa forma os valores da sua marca e da sua cultura.

Em relação à premissa "o *Open Space* responde às necessidades dos trabalhadores", a mesma não é confirmada no nosso estudo. Sustentamos esta afirmação na análise aos resultados do OS. A dimensão "*Quantidade de Formação/Informação*" sobre o modo de estar em conceito de *open space* foi referida pelos trabalhadores como quase inexistente, com os valores entre *nenhuma* e *pouca* (Fig.4).

Esta dimensão foi correlacionada com outras dimensões do OS e foram encontradas correlações positivas significativas, traduzindo-se em quanto maior é a quantidade de formação/informação dada ou disponibilizada aos trabalhadores, maior será a satisfação com as ferramentas tecnológicas de trabalho disponíveis, maior será a satisfação comparativamente à experiência anterior de trabalho e mais positivo será o balanço profissional que fazem em termos de realização e de reconhecimento (Tabela 4).

Por outro lado, verificando que a dimensão "*Aconselhamento do conceito de Open Space*" é positiva mas que o seu valor se traduz numa ligeira vantagem para o *sim*, resolvemos aprofundar a análise. Uma vez que o espaço de trabalho que o conceito cria é bem aceite e as respostas dos trabalhadores são claras e conclusivas no sentido da sua adesão ao mesmo, estranhámos o facto de não o recomendarem. Após uma maior reflexão, verificámos que a dimensão "*Idade*" poderia ser correlacionada com as outras dimensões do OS.

Assim, encontrámos correlações negativas significativas com as dimensões "*Satisfação comparativa com a experiência anterior de trabalho*", "*Aconselhar o conceito de Open Space*" e uma correlação positiva significativa com a dimensão "*Balanço emocional (perturbação)*". Mencionando os resultados, os mais velhos estão menos satisfeitos comparativamente com a experiência anterior de trabalho, estando igualmente menos disponíveis para aconselhar o conceito de *open space*. Deste modo, o balanço emocional que fazem em termos de *stress* e pressão no trabalho é mais negativo.

De facto, existe uma satisfação generalizada nas respostas dos trabalhadores sobre a perspetiva material que o conceito cria e disponibiliza. Mas ao analisarmos algumas das condições de trabalho proporcionadas em ambiente de *open space*, verificamos que o impacto causado nos trabalhadores não é positivo. Passamos a explicar.

O ruído de fundo sentido no espaço é "incomodativo" para 55% dos inquiridos (OS 17), "intenso" para 39% e "muito intenso" para 7% (OS 18), "incomoda pouco" para 48% e "incomoda muito" para 36% (OS 19). Podemos afirmar que existe ruído e é incomodativo para mais de metade dos trabalhadores. Outro facto a equacionar é a temperatura ambiente (OS 20), referida como "não adequada" por 89% dos trabalhadores. Constatando o facto de o espaço ser caraterizado negativamente (OS 32) sob o ponto de vista da "privacidade" (86%), do "ruído" (80%) e da "concentração" (66%), podemos concluir que grande parte dos trabalhadores não se encontra satisfeita com o conceito *open space*. A corrente de opinião ergonómica europeia (Montmollin e Darses, 2011), com uma visão global sobre o trabalhador em contexto de atividade, considera o ambiente térmico, o ruído e a iluminação como alguns dos fatores condicionantes com implicações na concentração.

Aludindo ainda à revisão de literatura, o ambiente de trabalho em *open space* propicia conflitos constantes entre a necessidade individual de privacidade e a necessidade de interação com os outros. Cada trabalhador necessita de um espaço mínimo para exercer a sua função, quer se trate de uma área física ou de conforto. A intromissão de uma pessoa no seu espaço íntimo e o ângulo em que se posiciona podem desencadear reações de conforto ou desconforto dependendo do tipo de relacionamento existente. O trabalhador está exposto a estímulos simultâneos por inerência da coabitação espacial, facto que pode facilmente provocar degradação no seu desempenho. A capacidade de concentração pode ser perturbada pela existência de

ruído, palavras desconexas, odores, desconforto ergonómico, interrupções e distrações visuais. Estes aspetos que seguramente perturbam o trabalhador e dificultam a execução cabal das suas funções, foram encontrados nas respostas ao nosso estudo.

O conceito de *open space* pressupõe a existência de áreas de valor acrescentado, que se constituem como espaços de encontro e de relação informal entre os trabalhadores ou com pessoas externas. Estas áreas podem interagir ao nível da compensação das necessidades psicológicas e de autorrealização dos trabalhadores.

No local onde efetuámos o nosso estudo, existem dois espaços que não funcionam: o "restaurante/refeitório" e o "ginásio". Esta situação foi "mal" encarada por 84% dos inquiridos no que respeita ao primeiro espaço e por 66% relativamente ao segundo (OS 13.2 e 13.3). Por outro lado, a não existência de "serviços médicos" é encarada negativamente por 77% dos trabalhadores (OS 13.1).

Assim, constatámos que alguns instrumentos de compensação importantes nestas situações de mudança se pautaram pela ausência.

Não tendo sido possível recolher elementos suficientes que nos ajudem a perceber a(s) razão(ões) destas ausências e em que medida a sua presença influenciaria os resultados, consideramos ser um bom ponto de partida para outros estudos.

Sintetizando, o *open space* da EDP Porto, é um local privilegiado em relação à fluidez e partilha de informação/comunicação e constitui-se como um espaço moderno e funcional capaz de manifestar estratégias de negócio e de salientar aspetos da marca e da cultura da organização. A falta de formação/informação, implica insatisfação com o *open space* e um balanço profissional mais negativo. A idade revelou-se como um fator importante neste estudo. Sessenta e quatro por cento dos trabalhadores têm idades superiores a 46 anos e 59% têm mais de 20 anos ao serviço da organização. Assim, existe um acumulado de experiências de trabalho anteriores que dificultam a aceitação e integração plena no conceito, implicando a sua não recomendação e originando um balanço emocional negativo (os trabalhadores sentem-se *stressados* e pressionados).

É evidente que as organizações devem prevenir as alterações provocadas pela mudança de escritórios para o conceito *open space*, implementando medidas como as que a seguir se propõem.

Em primeiro lugar, os trabalhadores deverão ser informados sobre comportamentos e regras básicas a seguir na partilha de um mesmo espaço. Por outro lado, deverão ser-lhes expostas as razões de negócio que suportam a mudança da organização do espaço de trabalho. Finalmente, é importante que os trabalhadores sejam

postos a par das vantagens que ambas as partes podem tirar do novo conceito de trabalho.

No que respeita à problemática do ruído, existem formas de reduzir ao mínimo o seu incómodo. Para tal, poderá ser ponderada a utilização de materiais de absorção de som embutidos nas paredes ou divisórias e/ou a introdução de um som de fundo que funcione como um "ruído branco" ou "sinal branco", uma vez que produz, nestas condições, uma barreira às conversas.

Em relação às questões da privacidade e da concentração, propomos reduzir as distrações visuais e aumentar a privacidade através da implementação de *layout* específico na determinação da posição relativa dos espaços, utilizando divisórias ou materiais circundantes. O *layout* deverá estar em conformidade com as diferenças de complexidade do trabalho e com a maior ou menor necessidade de concentração por parte dos trabalhadores.

Para minimizar o desconforto sentido pelos trabalhadores com mais anos de serviço, pensamos que poderia ser importante reequacionar novas localizações – mais específicas – do seu posto de trabalho. Estas poderiam coincidir com recantos ou proximidade em relação às paredes proporcionando um maior grau de privacidade, a fim de os trabalhadores prosseguirem a sua aprendizagem de uma forma harmoniosa, ocupando e integrando-se no novo conceito de trabalho em *open space* e, ao mesmo tempo, mantendo algum recato caraterístico da forma como trabalhavam anteriormente. Poderiam, desta forma, estar criadas as condições para uma cada vez maior e melhor interação entre trabalhadores com diferentes vivências profissionais, facto que viria a proporcionar aprendizagens permanentes e enriquecedoras, que nos fazem, tal como no início deste estudo, recordar Agostinho da Silva: "*Se fosse possível explicar-te tudo não precisarias de perceber nada*" (Silva, A. da, 1996).

5. Conclusão

O presente estudo pretendeu trazer a lume a problemática ligada à crescente utilização, no mundo empresarial, dos escritórios em *layout* aberto, vulgarmente designados por *open space*. Esta nova forma de organização do trabalho tem vindo a ser implementada pelo Grupo EDP nos seus vários edifícios, entre os quais destacamos o *open space* da EDP Porto, já que constituiu o nosso objeto de estudo. Aí tentámos avaliar as condições de trabalho dos colaboradores, maioritariamente afetos à EDP Soluções Comerciais, que funcionaram como população alvo da nossa pesquisa.

Com base no questionário utilizado e na discussão dos seus resultados, retirámos algumas ilações evidenciadas nas páginas anteriores.

No entanto, um trabalho científico nunca se esgota. Há sempre questões que permanecem pendentes e foi nesse contexto que deixámos algumas propostas para novas investigações. A porta fica entreaberta. Que o futuro lance novos olhares …

6. Bibliografia

Associação dos Estudantes ISEG. (1996). *Sociologia do Trabalho e da Empresa*. Manuscrito não publicado, Instituto Superior de Economia e Gestão de Lisboa.

Bilhim, J.A.F. (2002). *Questões actuais de gestão de recursos humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Politicas. Lisboa.

Cabral, M. Villaverde, J. Vala, e J. Freire (2000). *Trabalho e Cidadania: Atitudes Sociais dos Portugueses*. Lisboa: ICS.

Chiavenato, I. (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3ª Edição. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil, Ltda.

Cohen, D. (1999). *Espaço: a fronteira final*. Revista Exame, Fascículo: A empresa do novo milénio, 25 (703), (pp. 68-86).

Comissão Europeia (1997), *Livro Verde: Parceria para uma Nova Organização do Trabalho*.

Coutinho, C.P. (2011). Me*todologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. 2ª Reimpressão. Coimbra: Edições Almedina, S.A.

Couto, H. A. (1995). *Ergonomia aplicada ao trabalho – O manual técnico da máquina humana*. Volume II. Belo horizonte: Ergo Editora.

Cunha, M. P., Rego, A., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Ferreira, J. M. C., Neves, J., Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Mcgraw Hill.

Gnoato, G., Spina, A. C., Spina, M. I. A. P. (2007). *Psicologia das Organizações*. (1ª ed.). Curitiba: IESDE Brasil S.A.

Gomes, J. F., Cunha, M. P., & Marques, C. A. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Harris, C. L. (1998). *Critical Mass Interventions: Accelerating & Improving Organization Change*.

Heller, R. (1993). *Revolução na Empresa* (pp. 25-53). Lisboa: Editora Presença.

Herman, M. (2002). *Inviting Organization: evolution is now and open space*. Chicago: Edited by Michael Herman Associates.

Herman, M. (2006). *Open Space Technology: An Inviting Guide*. Fourth Edition, Chicago: Edited by Michael Herman Associates.

Iida, I. (1990). *Ergonomia: projeto e produção*. São Paulo: Edgard Blucher.

Júdice, M. O. (2000). *Contribuições da Ergonomia para Projetos de Conceção de espaços de Trabalho em Escritório*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Brasília, Brasília.

Kovács, I. Z. (2002). *As Metamorfoses do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade de Informação*. Oeiras: Celta Editora.

Kovács, I. Z. (2004). *Emprego flexível em Portugal: Alguns resultados de um projecto de investigação em Flexibilidade de Emprego: Riscos e Oportunidades*. Oeiras: Celta Editora.

Kovács, I. Z. (2006). *Sociologia, Problemas e Práticas: Novas Formas de Organização do Trabalho e Autonomia no Trabalho*. Oeiras: Celta Editora.

Locke, E. A. & Whiting, R. L. (1974). *Sources of satisfaction and dissatisfaction among solid waste management employees*. Journal of Applied Psychology, 59 (2), (pp. 145-156).

Locke, E. A. (1984). *Job satisfaction*. In M. Gruneberg & T. Wall (Eds), *Social psychology and organizational behaviour* (pp. 93-117). New York: John Wiley & Sons.

Montmollin, M., Darses, F. (2011) *A Ergonomia*. (2ª ed. Revista e aumentada). Lisboa: Instituto Piaget.

Ogasawara, É. L. (2004). *A Influência da Organização do Trabalho na Comunicação em um Escritório Panorâmico*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Oliveira, S. L. (2006). *Sociologia das Organizações: Uma Análise do Homem e das Empresas no Ambiente Competitivo*. São Paulo: Thomson Learning – Pioneira.

Owen, H. (1993). *Open Space Technology*. Pontiac, Maryland: Winter.

Owen, H. (1997). *Open Space Technology: A User's Guide*. Second Edition: Published by Berrett-Koehler Publishers.

Owen, H. (2003). *Coffe Break Produtivo* (W11 Editores Lda, Trad.). (1ª ed.). São Paulo: Editora Novo Paradigma. (Trabalho original em inglês publicado em 1997).

Owen, H. (2007). *Open Space Technology: A User's Guide*. Third Edition: Camden, Maine. Published by Berrett-Koehler Publishers.

Pocinho, M. (2011). *Lições de Metodologia de Investigação Científica*. Instituto Superior Miguel Torga de Coimbra.

Rego, A. (2010). *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Reich, R. (1993). *O Trabalho das Nações*. Lisboa: Edições Quetzal.

Santos, V., Chaves, J. M., Pavão, J.C., Bijos, P. (1999). *Projeto ergonómico de centrais de atendimento*. Brasil.

Silva, A. F. (2001). *Fundamentos da Metodologia de Reunião em Espaço Aberto*.

Silva, P. N. (2009). *Citações e Pensamentos de Agostinho da Silva*. Edição/reimpressão. Lisboa: Casa das Letras.

Vliex, C. (2007). *Learning and Changing in an Open Space: The Dynamics of and in an Open Space Event* (pp. 155-172). Berlim: John Wiley & Sons, Ltd.

Williams, B., Owen, H., Peterson, L., Kinch, W., Sullivan, T., Novak, N., … Chaffe, R. (2002). *Open Space Technology: A User's Non-Guide*. First Published: Edited by Michael Herman and Chris Corrigan.

Wisner, A. *A Inteligência no Trabalho*. Textos Selecionados de Ergonomia. Tradução de Leda Leal Ferreira. São Paulo: Fundacentro, 1993.

Zalewska, A. M. (1999a). *Achievement and social relations values as conditions of the importance of work aspects and job satisfaction*. International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 5 (3), (pp. 395-416).

Zalewska, A. M. (1999b). *Job satisfaction and importance of work aspects related to predominant values and reactivity*. International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 5 (4), (pp. 485-511).

Publicações eletrónicas

APFM – Associação Portuguesa de Facility Management. Acedido em 5, janeiro, 2011 em http://www.apfm.pt/

AU - Arquitetura e Urbanismo : *Interseção*, (2005). Edição 133. Acedido em junho, 2012 em http://www.revistaau.com.br/arquitetura-urbanismo/133/intersecao-22713-1.asp

Cañellas, K. V., Forcelini, F., Odebrecht, C. (2007) *A Evolução dos Postos de Trabalho: Aspectos Ergonómicos dos Escritórios em Blumenau/SC*, Publicado da página 72 à página76 em Actas de Diseño Nº9, Julio de 2010. Universidade de Palermo. Buenos Aires, Argentina. Acedido em 9, janeiro, 2012, em http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=148&id_articulo=6035

Citador. (s.d.). Acedido em 20, agosto, 2012 em http://www.citador.pt/textos/o-grande-educador-agostinho-da-silva

EDP. (s.d.). Acedido em 31, agosto, 2012 em http://www.edp.pt/pt/aedp/sobreaedp/marcaEDP/Pages/HistoriaMarca.aspx

EUROFM – Europeam Facility Management Network. Acedido em 5, janeiro, 2011 em http://www.eurofm.org/

Espaço Aberto (Silva, A.). (s.d.). Acedido em 20, janeiro, 2011 em http://openspaceworld.ning.com/group/espacoaberto

Flexible Office Place (s.d.). avedido em 12, julho, 2012 em http://www.flexibleofficespace.co/

Jornal Exame Expresso. (2012). Acedido em 13, abril, 2012 em http://expresso.sapo.pt/edp-concentra-1100-funcionarios-na-nova-sede-do-porto=f643421

Medeiros, M. A., (s.d.). FANAP A Faculdade, Gestão do Conhecimento – Tópicos Especiais de Administração. Acedido em 15, setembro, 2012 em http://www.fanap.br/Documentos/FANAPMedeiros_GestConhecmto.PDF

Mehran, N., Mostafa, N., Azadeh, S., (2008). *Issues in Global Business and Management Research: Proceedings of the 2008 International Online Conference on Business and Management (IOCBM 2008)*. Boca Raton, Florida: Universal Publisher – Acedido em 15, setembro, 2012, em http://books.google.pt/books?id=gEh_DyMqTCsC&pg=PA221&lpg=PA221&dq=Oeij+e+Noortje&source=bl&ots=wmrs6D8wyG&sig=1iF0J519roHGmw_Ai51oUo7EMAI&hl=pt-PT&redir_esc=y#v=onepage&q=Oeij%20e%20Noortje&f=true

Pyramid ODI. (s.d.). Acedido em 18, julho, 2011 em http://www.pyramidodi.com/papers/change.pdf

Santos, V., Chaves, J., Pavão, J., Bijos, P., (1999). *Projeto Ergonómico de Centrais de Atendimento*. Acedido em 14, setembro, 2012, em http://www.ergonomia.com.br/download/ca99.zip

Silva, A., *Recursos bio-bibliográficos da Associação Agostinho da Silva*. Acedido em 20, agosto, 2012 em http://joseeduardolopes.tripod.com/id28.html

3g office, Workplace Innovation. Acedido em 3, fevereiro, 2011 http://www.3g-office.com/

7. Anexos

ANEXO 1

História da marca EDP

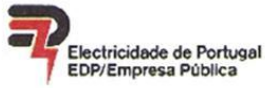
A EDP foi criada em 1976, após a fusão de 13 empresas que tinham sido nacionalizadas no ano anterior. Três décadas depois, a empresa cresceu, conquistou mercados, alargou a atividade, expandiu negócios, mudou culturas. Inevitavelmente, a marca acompanhou todas estas mudanças.

Hoje, a EDP ocupa o 280º lugar no ranking das marcas mais valiosas do mundo. De acordo com o estudo da consultora "*Brand Finance*" divulgado, em março de 2011, a empresa vale cerca de 2.775 milhões de euros.



A primeira marca EDP nasceu em 1978, com a denominação de EDP - Electricidade de Portugal/Empresa Pública, sendo a sua identidade visual associada ao "E", referente ao negócio da Eletricidade. Tratava-se de uma marca, pura e dura, de negócio.

- 1978: a primeira marca EDP



Em 1991, a empresa muda a sua identidade jurídica e passa de Entidade Pública a Sociedade Anónima. A mudança visual acontece em 1993 e a ruptura foi total face à antiga marca. Associado ao conceito de mudança e dinamismo, o símbolo estilizado da corrente representava as três áreas de atividade da empresa: produção, transporte e distribuição de energia. Apesar do dinamismo, para a altura, a verdade é que a marca não chegou aos clientes, e a empresa era percebida como "cara", "abusiva" e "distante".

- 1993: mudança e dinamismo



Para reverter a imagem de empresa pouco orientada para o cliente e que não comunicava com eficácia os produtos e serviços disponíveis, o Grupo desenvolveu, em 2003, o conceito central do que seria a nova marca: Proximidade! A EDP queria estar próxima dos clientes e *stakeholders*, mostrar que era uma empresa aberta, transparente e honesta, que tinha um preço justo e um serviço fiável, e que queria estar disponível para servir, ouvir, aconselhar, alertar e partilhar causas comuns.

Em 2004, dá-se o grande *rebranding* e reposicionamento da EDP. A nova identidade materializou um sorriso próximo e simples, de forma a transmitir uma EDP mais transparente, que ambiciona uma maior proximidade com os seus *stakeholders*. O encarnado simboliza a Paixão, Diferenciação, Emoção e Calor. Os valores da marca estavam bem patentes: conforto, simplicidade e responsabilidade social.

A EDP alterou também a sua assinatura. De "Electricidade de Portugal" passa a identificar-se por "Energias de Portugal", porque o seu negócio já abrangia outras atividades no setor da energia.

- 2004: energias de portugal



Os paradigmas vão-se alterando e a empresa vai-se ajustando. Foi o que aconteceu depois da liberalização do mercado doméstico do setor elétrico em Portugal, em 2006, que levou a EDP a reclamar para si uma relação ainda mais transparente com os clientes. O novo posicionamento traduziu-se numa nova assinatura – "Sinta a nossa energia" – e numa nova plástica tridimensional, com maior impacto visual e mais flexível e adaptável a ambientes audiovisuais e virtuais. Uma mudança no sentido de tornar a marca mais concordante, face ao valor da identidade, e de lhe acrescentar visão de futuro.

- 2006: sinta a nossa energia



Em 2009, a assinatura sofre uma mudança evolutiva passando de "Sinta a nossa Energia" para "Viva a nossa Energia". É o reflexo de uma marca mais dinâmica,

inovadora e entusiasta, que traduz a visão de um consumidor com um papel cada vez mais ativo e consciente no setor da energia. Um convite ao envolvimento e à experiência e uma homenagem à vida e à energia humana.

- 2009: viva a nossa energia



A marca EDP entrou numa nova fase da sua história. Na essência, queremos apresentar-nos como uma empresa humana, sustentável e inovadora. Estas são características intemporais e universais, independentemente das inovações de produto ou das mudanças competitivas. Como empresa dinâmica na vanguarda da área energética, a EDP tem agora uma marca que representa essa agilidade. Foi criado um sistema moderno, flexível e adaptável que dá à marca o ritmo das transformações que ocorrem dentro do próprio Grupo.

- 2011: uma marca humana, inovadora e sustentável



Energias de Portugal, SA (2012)

ANEXO 2

Complexo de edifícios EDP Porto – enquadramento na área



Blocos A e B

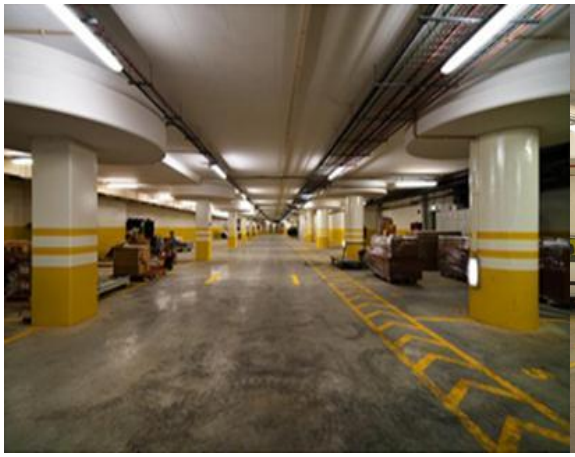


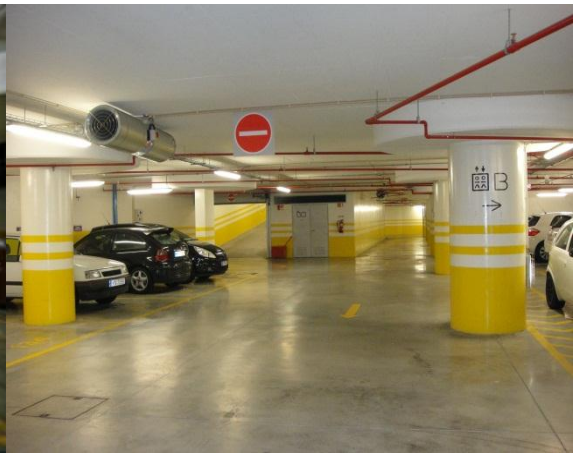
Imagens dos trabalhadores residentes numa das fachadas do Bloco B



ANEXO 3

Aparcamentos









Abastecimento de carro elétrico



ANEXO 4

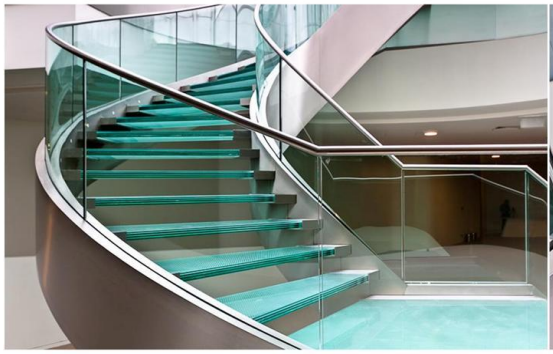
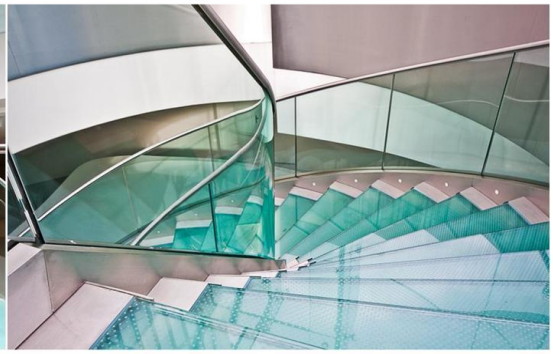
Acesso exterior ao Auditório

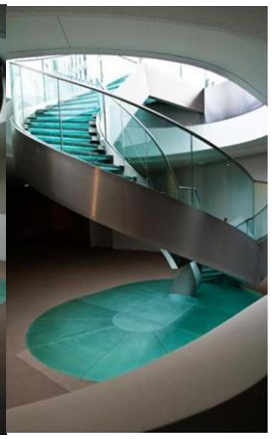
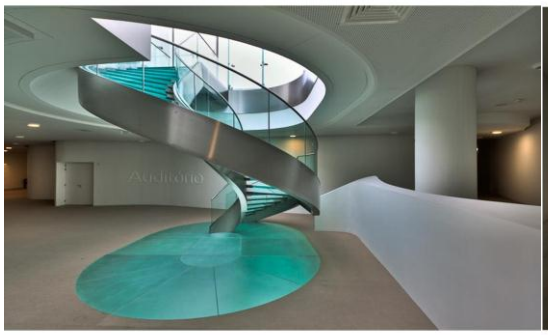
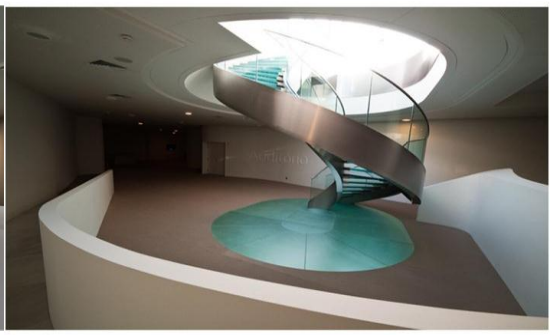
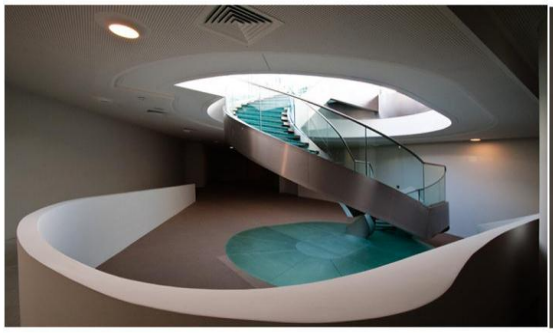
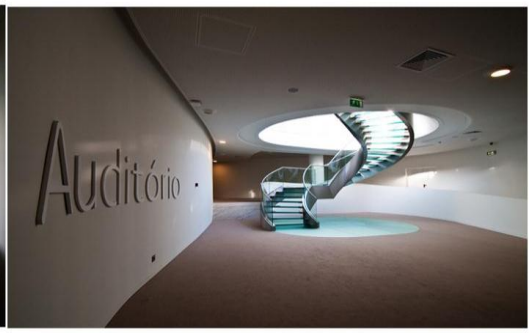


Esquema de acesso exterior ao auditório



Pormenores da escada de acesso ao Auditório

Corredores interiores de acesso ao Auditório



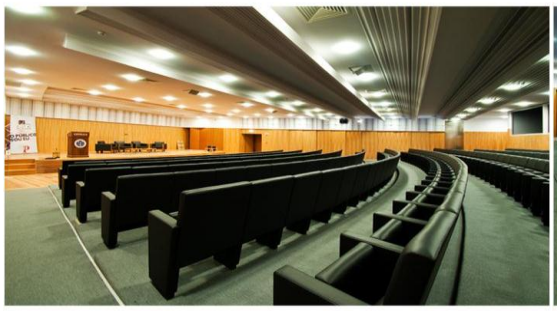


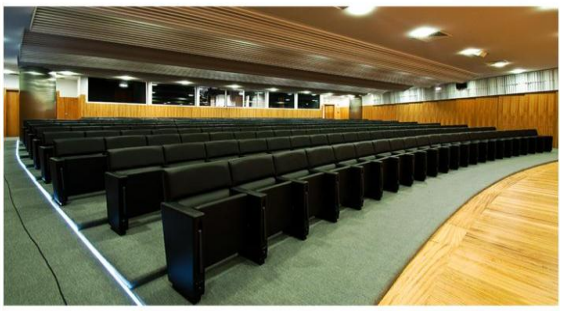


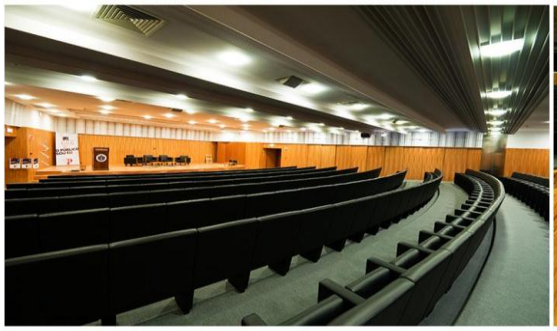


Auditório











ANEXO 5

Loja EDP Porto – rés do chão do bloco A







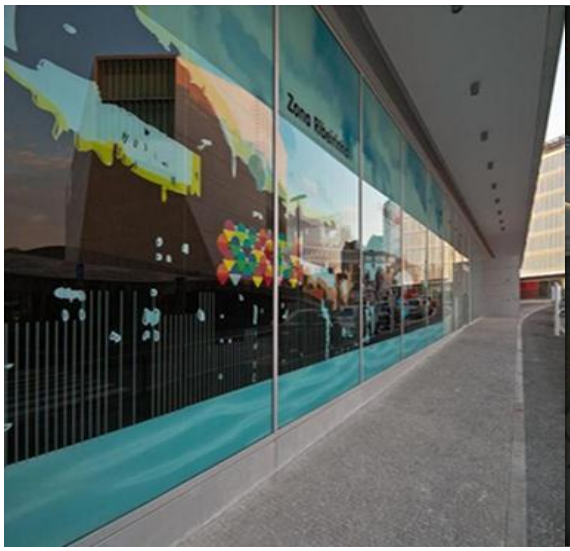




ANEXO 6

Exterior da galeria de exposições temporárias da Fundação EDP





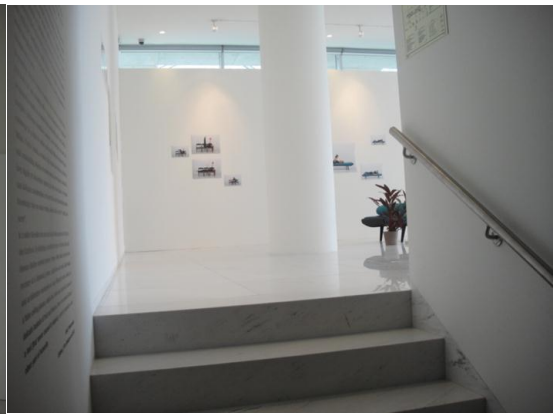






Exposição temporária na galeria da Fundação EDP





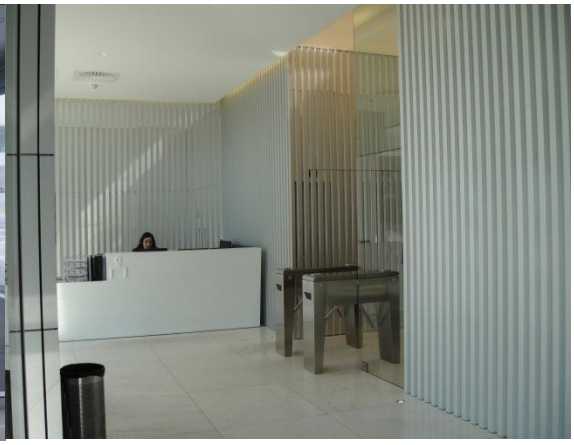


ANEXO 7

Receção Bloco B







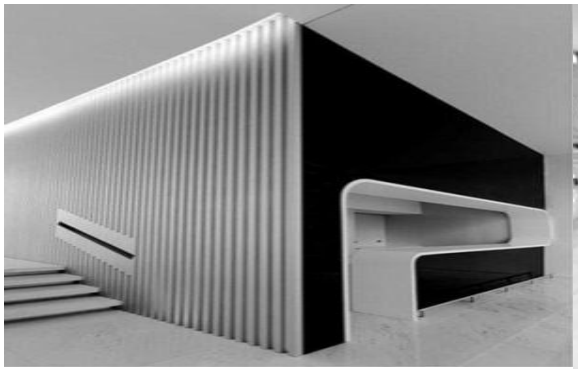
Receção Bloco A



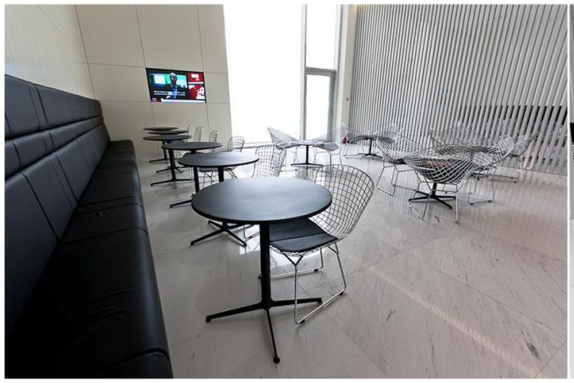


Cafetaria – Bloco A









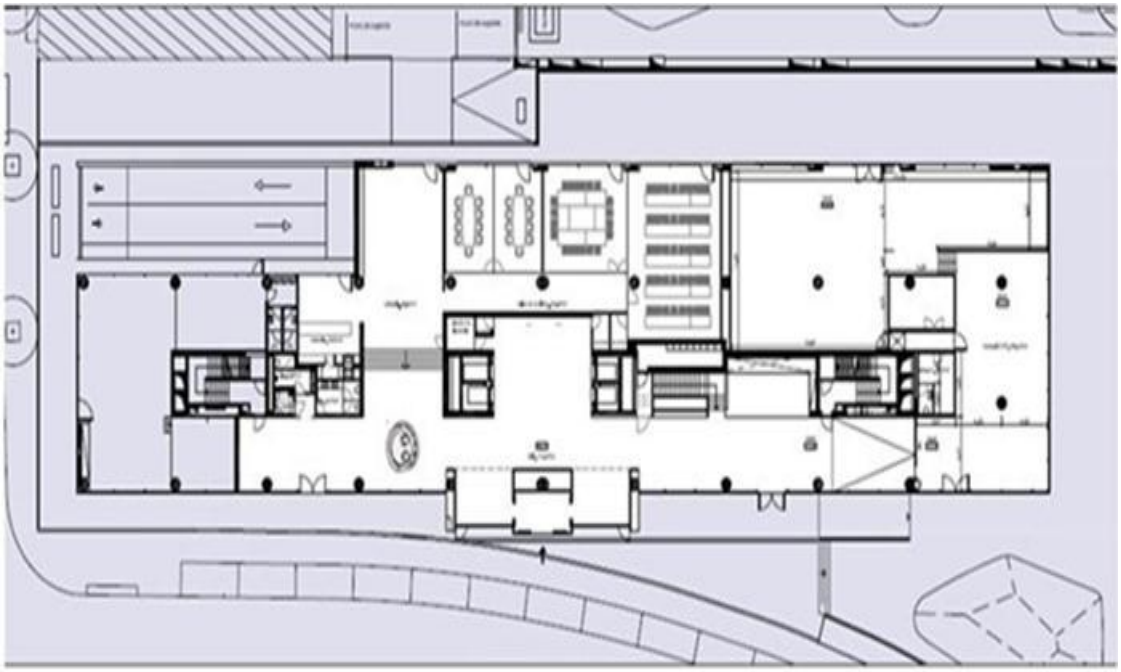


ANEXO 8

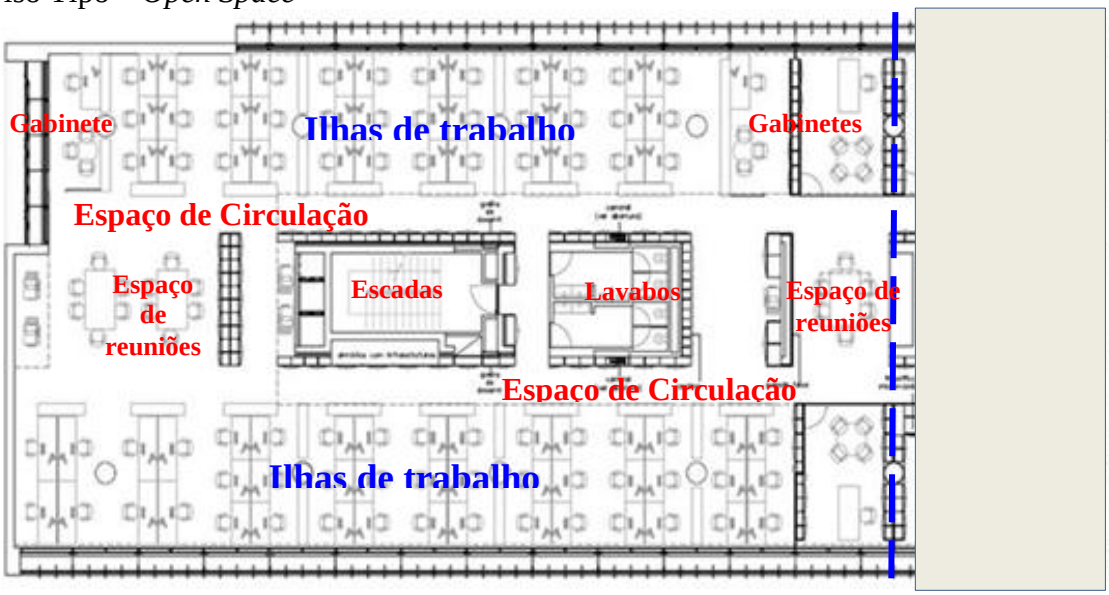
Planta do Piso 0, Blocos A e B

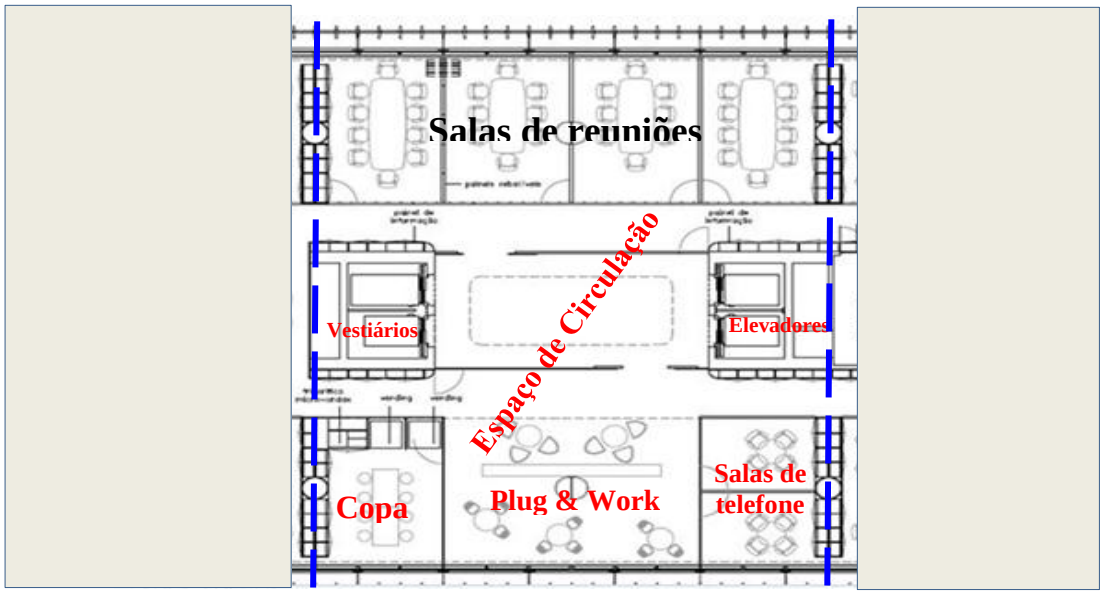


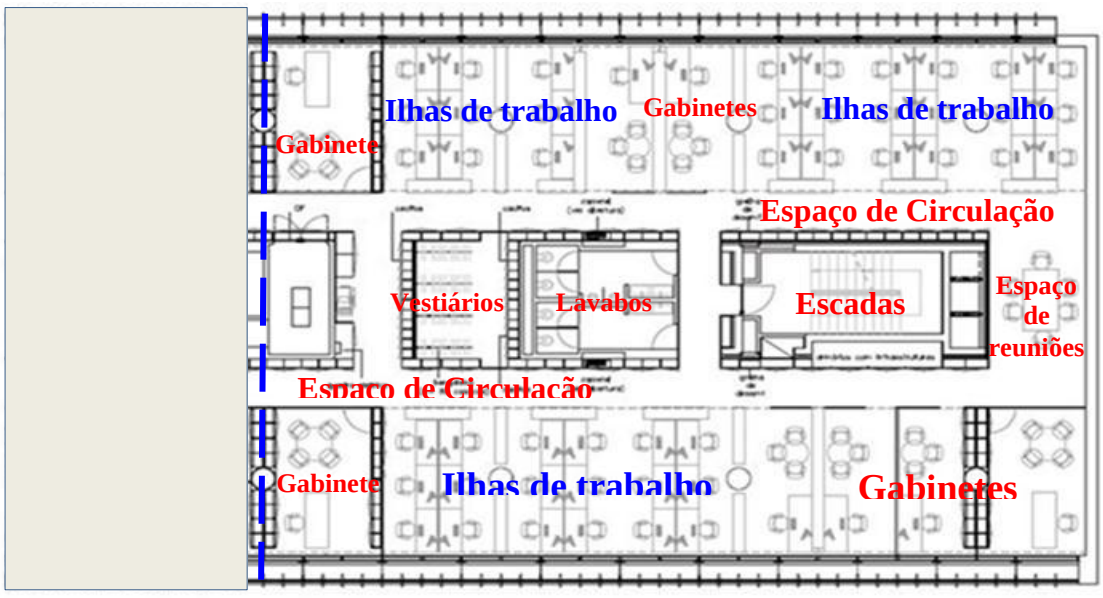
Planta do Piso 0, Bloco A (receção, cafetaria, salas reuniões e galeria de exposições)



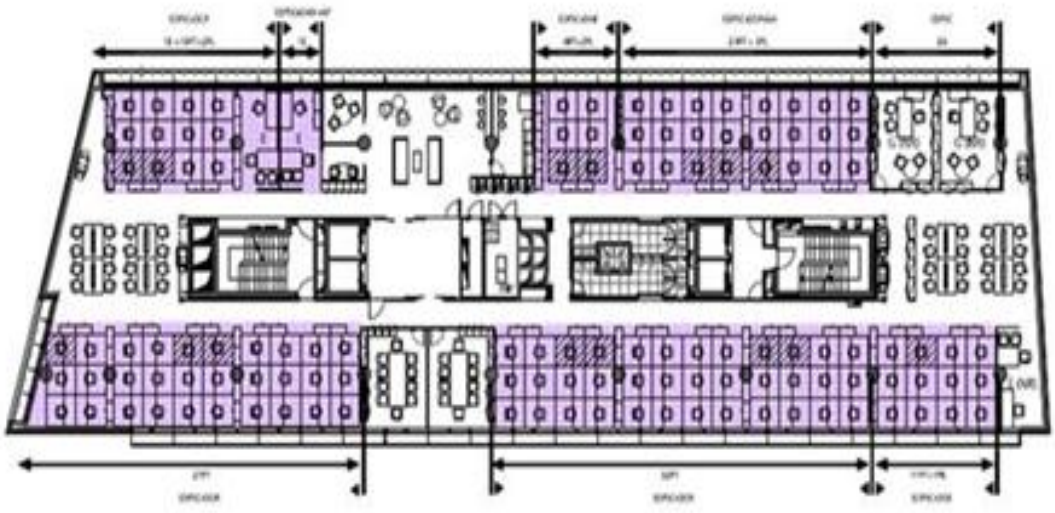
Piso Tipo – *Open Space*







Planta EDP SC - Piso 2, Bloco B



Dotação de Trabalhadores - EDP SC - Piso 2, Bloco B

EDP SOLUÇÕES COMERCIAIS – PISO 2

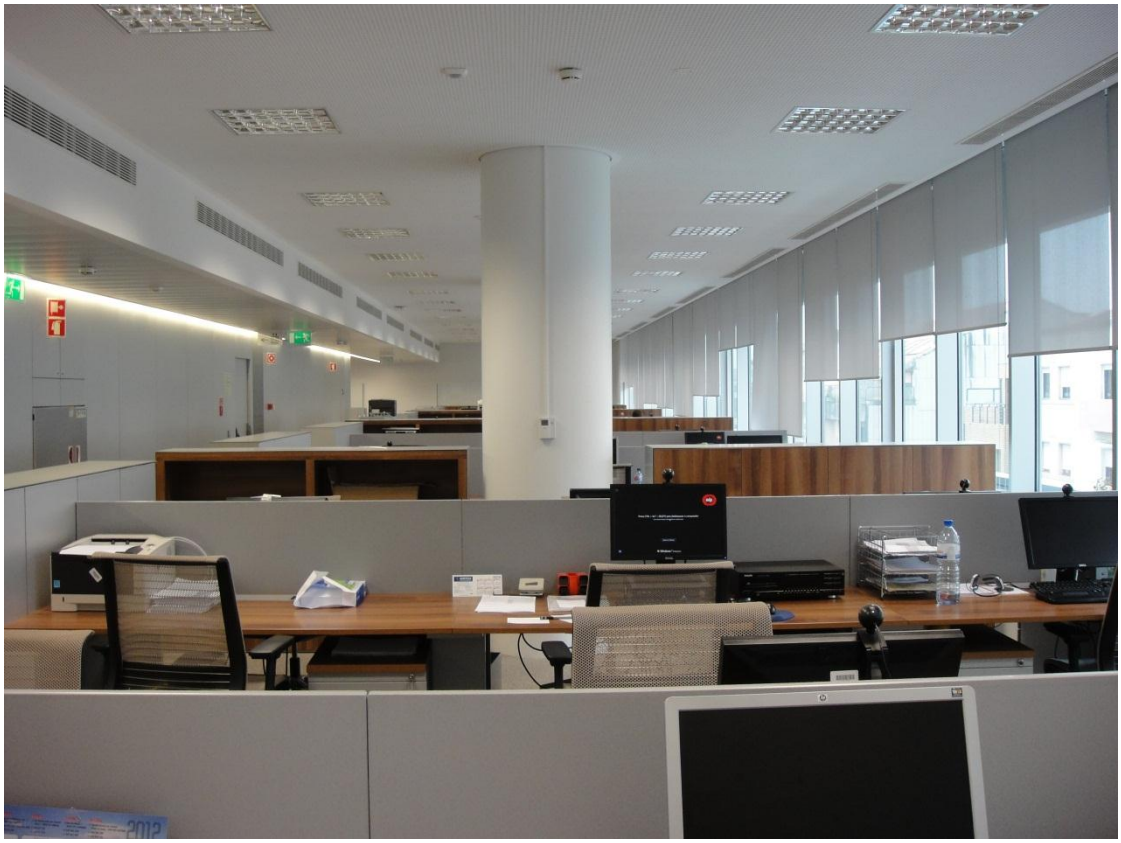
PISO 2	DADOS FICHAS						
	CATEGORIA PORTOTAL						
	ADM	O1	O2	O3	P1	P2/P3	Totais
EDP			1		10		11
[illegible]			1				1
[illegible]					4		4
[illegible]					21		21
[illegible]					85		85
[illegible]					11		11
[illegible]		2	1				3
[illegible]	0	2	3	0	131	0	136

MOBILIZADO						
CATEGORIA PORTOTAL						
ADM	O1	O2	O3	P1	P2/P3	Totais
	1			10		11
	1					1
				4	2	6
				21	3	24
				85	7	92
				11	1	12
	2	1				3
0	2	3	0	131	13	149

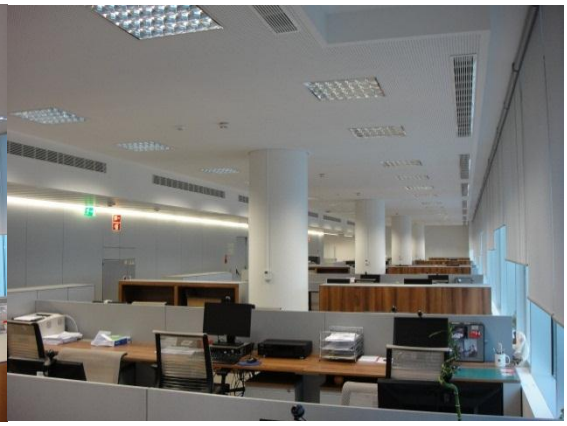
DIFERENÇA					
CATEGORIA PORTOTAL					
ADM	O1	O2	O3	P1	Totais
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	2	2
0	0	0	0	3	3
0	0	0	0	7	7
0	0	0	0	1	1
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	13	13

ANEXO 9

Escritório em *Open Space* – ilhas de trabalho



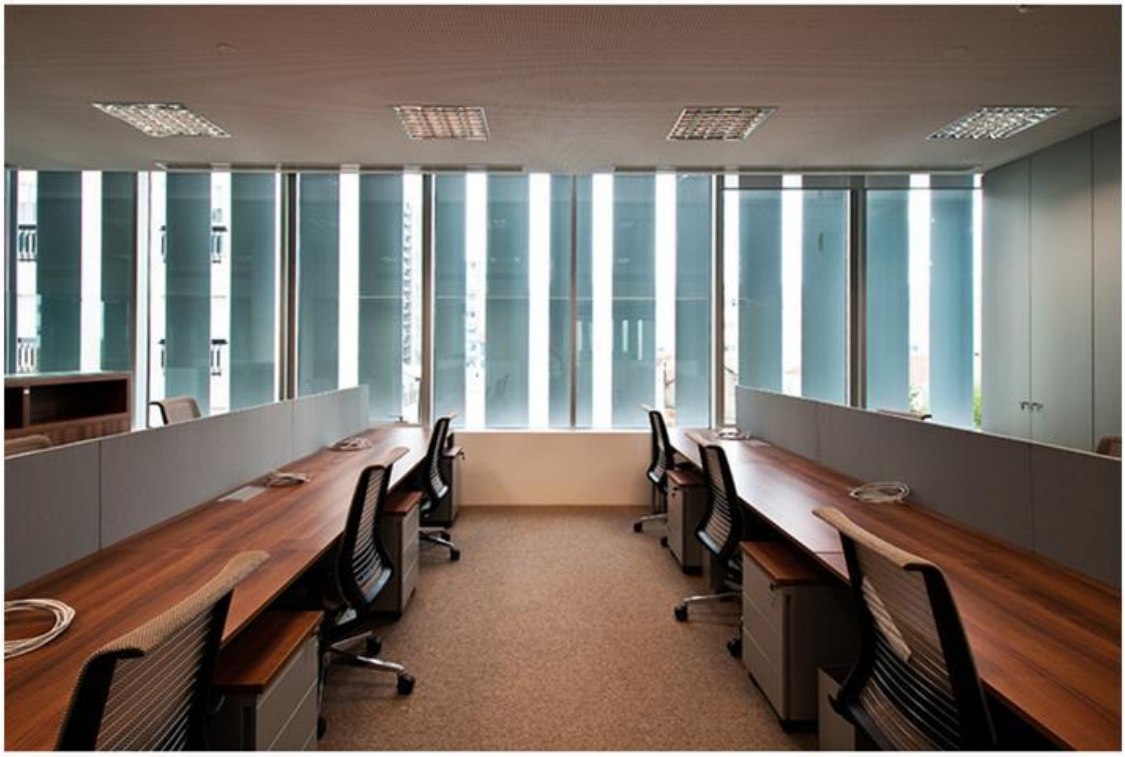


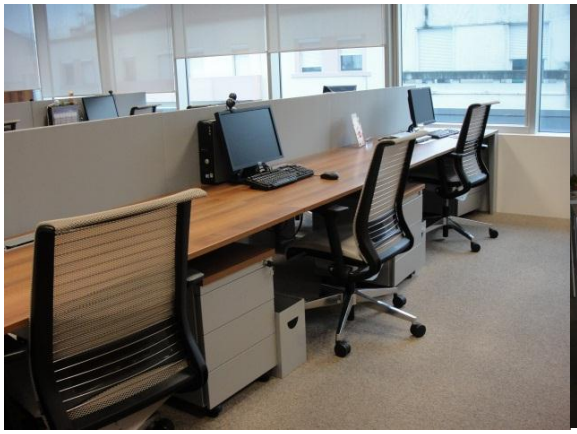






Open Space – Ilhas de trabalho (cont.)

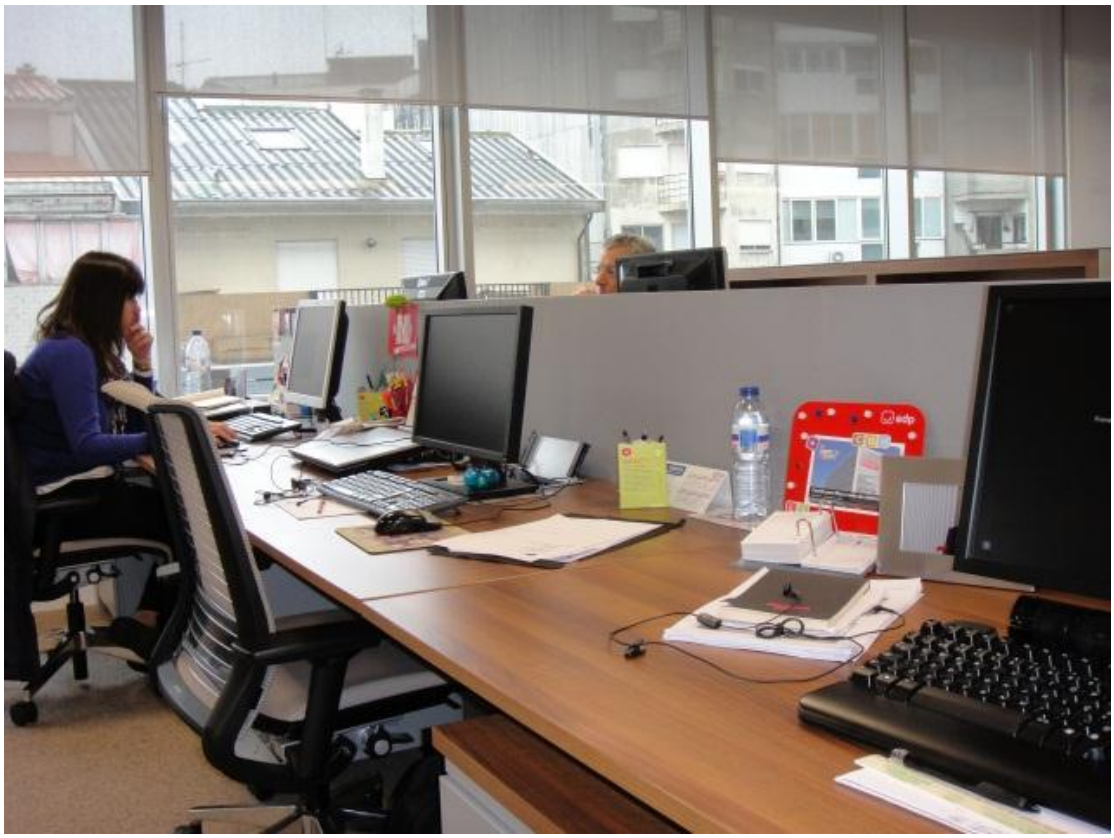






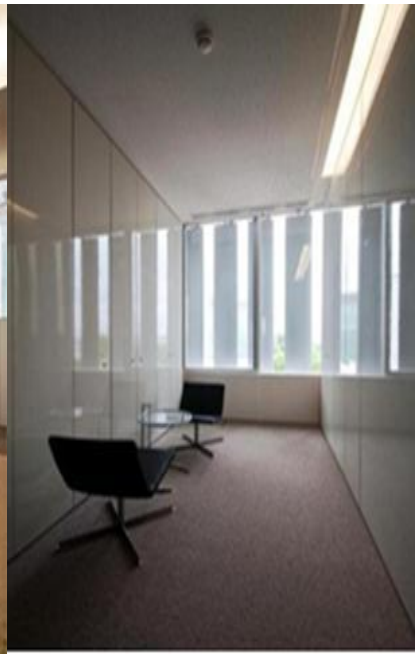
Open Space – Posto de trabalho





Open Space – Espaços de Circulação





Circulação - ilhas de trabalho (à direita)

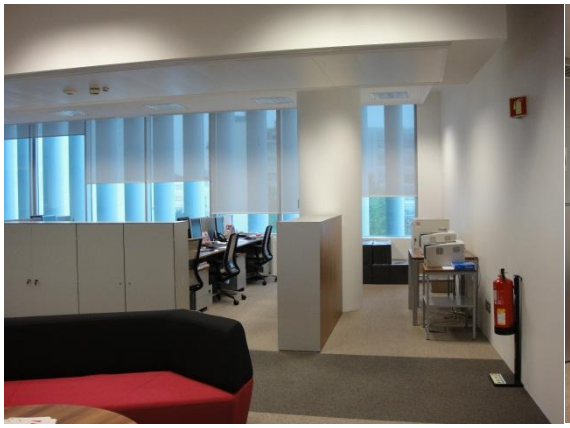


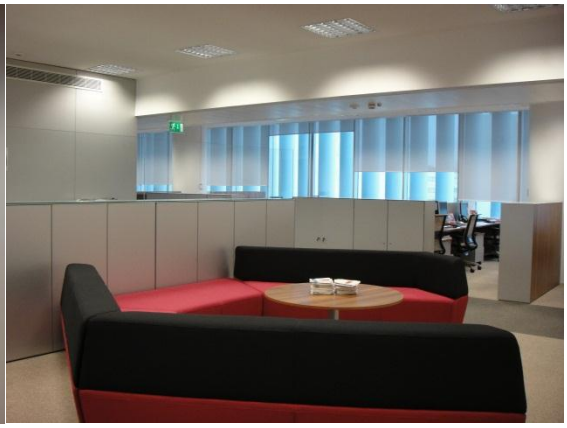
Circulação – salas de reuniões (à esquerda)

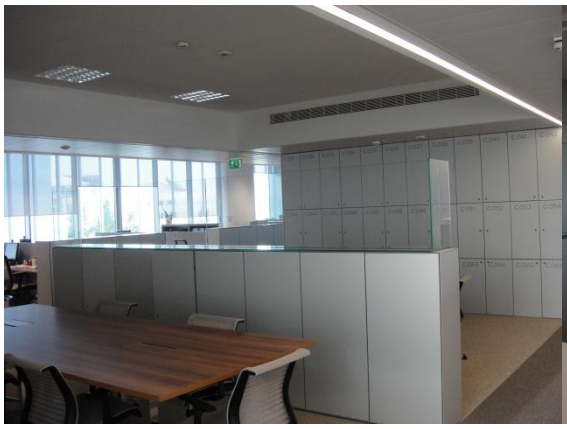


Open Space – Espaços de reuniões informais









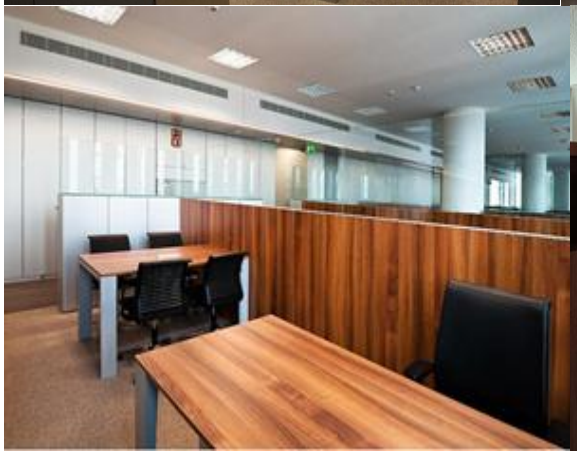


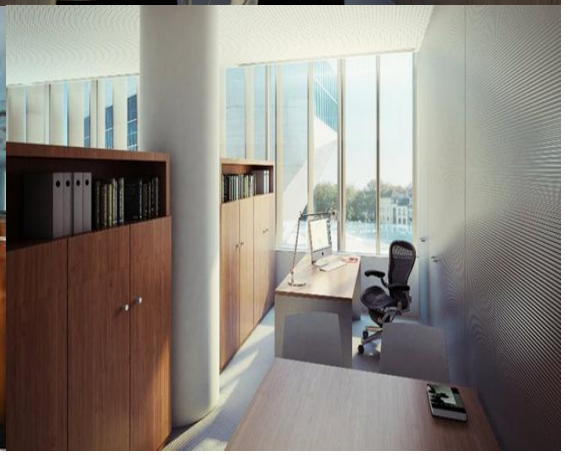
Open Space – Gabinetes











Open Space – Salas de Reuniões



Open Space – Salas de Reuniões com Videoconferência



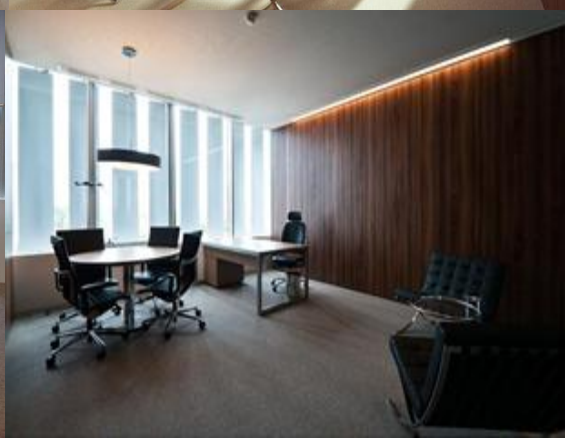
Open Space – Outros gabinetes











Open Space – Outras Salas de Reuniões





Open Space – Outras Salas de Reuniões (cont.)





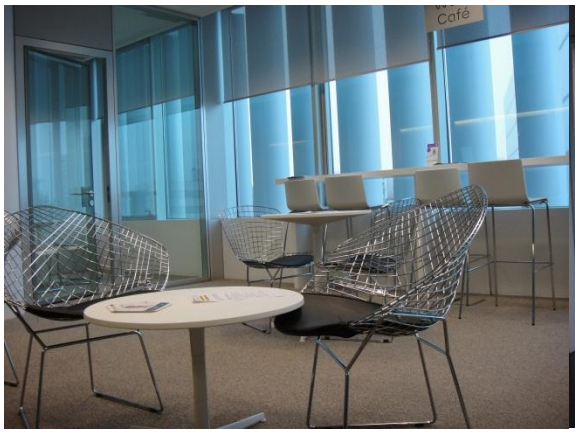
ANEXO 10

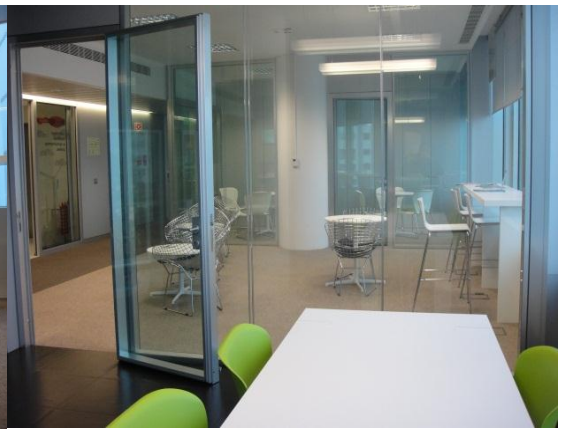
Zonas de convívio - *Plug & Work*











Zonas de convívio - Copa e máquinas de *vending*





Zonas de convívio - Salas de telefone e reuniões particulares







ANEXO 11

Compartimentos técnicos e de bastidores - Elevadores



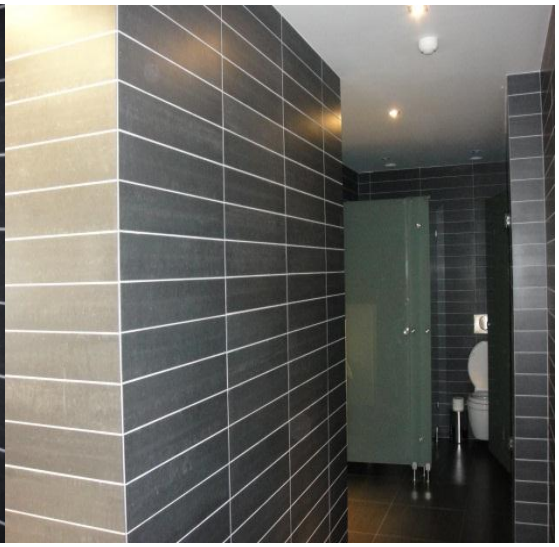






Compartimentos técnicos e de bastidores - Lavabos









Compartimentos técnicos e de bastidores - Roupeiros e cacifos







ANEXO 12

http://pplware.sapo.pt/truques-dicas/construir-formularios-atraves-do-google-docs/

Guia – Construir formulários através do Google Docs

Criado por Pedro Simões em 7 de Setembro de 2009 | 34 comentários

Devido à necessidade de recolher informação de diversas pessoas, estive prestes a ter uma valente dor de cabeça!

Já me via a ter de programar uma linda página em PHP que precisava consultar uma base de dados para construir as perguntas e que depois escreveria as respostas na mesma base de dados, mas numa tabela diferente.

"*E porque não usar o Google Docs para fazer isso?*", perguntou-me o Pedro Pinto. Resolvi investigar e depressa agradeci a dica! Em menos de 5 minutos tinha o meu formulário a receber as respostas. E com a vantagem de ter tudo arrumado numa folha de calculo para posterior processamento se necessário.



Por ter sido tão útil e de tão simples utilização, resolvi trazer-vos um guia para que também possam descobrir mais uma ferramenta fantástica da Google.

Os formulários não são propriamente novidade, mas quantos de vós já os usaram? E são tão simples que qualquer criança pode fazer um para recolher as moradas e números de telefone dos seus amigos da escola.

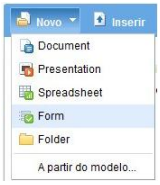
O primeiro passo, e o mais importante, é ter uma conta Google. Mas isso qualquer pessoa tem ou pode vir a ter. Basta aceder a este endereço e preencher os dados pedidos. Apenas uma nota, a conta que criar não necessita ser uma conta Gmail. Pode ser qualquer outro endereço de email.

Acedam então à página do Google Docs e coloquem as credenciais de acesso que definiram.

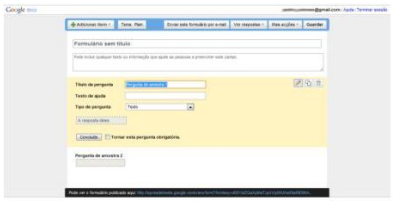
Existem 2 métodos de criar um formulário. Um através da criação de um formulário directamente e o outro através da utilização de uma folha de cálculo. Iremos usar para já o primeiro método por ser o mais simples, mas faremos referência ao segundo mais à frente.

Criação de Formulário via Form

Uma vez dentro do Google Docs devem escolher a opção *Novo* (1º item da barra azul) e depois *Form.*



É-vos aberta uma nova janela onde está o vosso formulário ainda em estado embrionário. Ai têm tudo o que necessitam para criar as vossas perguntas. É ainda possível, se bem que mais tarde, efectuar também a gestão do mesmo.



Para já vamo-nos concentrar nas perguntas e na construção do formulário. Existem alguns campos de devem preencher pois certamente ajudarão quem vai usar o formulário a entender o que é pedido.

O primeiro é simples e de fácil compreensão. É o ***Título*** do formulário. Coloquem aqui algo útil e conciso. Este será também o nome do formulário quando este foi guardado.

O segundo campo é um pequeno texto facultativo onde podem mais uma vez escrever informações úteis para quem for preencher o formulário.

De seguida vêm as perguntas. Dentro destas é possível escolher e alterar uma grande quantidade de parâmetros.

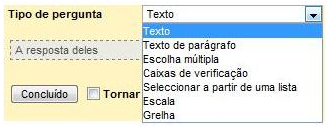


Temos, naturalmente, o ***Título da pergunta*** onde iremos escrever o que se pretende perguntar.

O segundo campo refere-se a um ***Texto de ajuda***, onde podemos colocar algumas indicações sobre a resposta que se pretende para essa pergunta.

Para terminar temos o campo ***Tipo de pergunta***, que na verdade se deveria chamar tipo de resposta, pois é aqui que definimos como vai ser possível introduzir a resposta. As hipóteses são as seguintes:

- **Texto** – Campo de texto de uma linha apenas.
- **Texto de parágrafo** – É idêntico à opção de cima, mas com suporte para várias linhas.
- **Escolha múltipla** – Permite escolher uma opção de várias disponíveis, através de uma caixa de verificação.
- **Caixas de verificação** – Dá-nos a hipótese de escolher várias respostas de uma lista.
- **Seleccionar a partir de uma lista** – Temos a possibilidade de escolher uma resposta de uma lista.
- **Escala** – Atribuir um valor de uma escala numérica.
- **Grelha** – Matriz de respostas. Idêntico à Escala, mas para várias linhas.

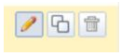


Podem ainda tornar a pergunta como sendo de resposta obrigatória. Basta seleccionarem a opção que fica no fim da zona de edição da pergunta. Caso o façam o formulário apenas é enviado se essa (ou essas) pergunta for preenchida.

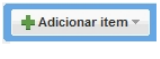
Depois de preenchidos os dados referentes à pergunta devemos carregar no botão ***Concluído***. Desta forma terminamos a edição dessa pergunta e podemos avançar para a seguinte.

Existem ainda 3 ícones do lado direito que nos permitem efectuar algumas tarefas:

- **Editar** – Em qualquer altura podemos voltar a editar uma pergunta.
- **Duplicar** – Permite duplicar a pergunta em causa.
- **Eliminar** - Eliminar a pergunta em causa.

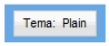


Por omissão apenas 2 perguntas são colocadas. Naturalmente que se podem adicionar novas perguntas. Para isso vamos usar a barra de cima e que tem bastantes mais opções.

- **Adicionar item** – Permite adicionar perguntas dos tipos acima enumerados ou um cabeçalho de secção. Este último permite dividir o formulário por zonas distintas. 

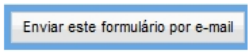
Acabem de construir o vosso formulário. Se lhe querem dar um ar mais distinto ou mais personalizado usem a seguinte opção da barra de cima.

- **Tema** – É possível aplicar um tema ao seu formulário por forma a dar-lhe uma imagem mais personalizada. No entanto não é possível alterar cores ou imagens destes temas.



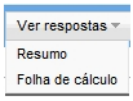
Por esta altura têm o formulário pronto a ser preenchido pelos vossos inquiridos. Nada melhor que tratarem de o enviar para que comecem a recolher os dados pretendidos.

- **Enviar este formulário por email** - Dá-nos a hipotese de submeter o formulário por email para os endereços pretendidos.



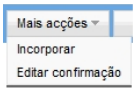
Após a recolha dos dados podem aceder a eles de duas formas: ou voltando a esta página ou através da folha de cálculo que irá ser automaticamente preenchida.

- **Ver respostas** – Durante o preenchimento do formulário podemos acompanhar as respostas colocadas através desta opção. As hipóteses são:
    - **Resumo** – É-vos apresentado um resumo, passo a redundância, dos dados preenchidos pelos utilizadores. Caso usem resposta de tipo diferente de *Texto* ou *Texto de parágrafo* os dados são apresentados em forma de gráficos.
    - **Através de uma folha de cálculo** – Apresentada através uma folha de calculo em que cada linha representa as respostas dadas por cada um dos inquiridos e as colunas representam as perguntas colocadas.



As restantes opções da barra de topo são as seguintes:

- **Mais acções**
    - **Incorporar** – Código html que permite incorporar este formulário numa página web.
    - **Editar confirmação** – Alterar o texto apresentado após a submissão do formulário.



- **Guardar (ou Guardado)** - Salvar as alterações efectuadas. Se a auto-gravação tiver sido aplicada aparecerá *Guardado* e não permitirá agir.



E pronto o vosso formulário já deve estar a ser alimentado. Caso não pretendam enviar o formulário através da opção de email disponibilizada e pretenderem remeter o link de forma mais personalizada, podem fazê-lo. Para isso basta copiarem o link que aparece no final da página do formulário e colocarem no email o texto que pretenderem.

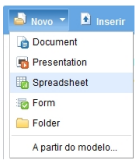


Mas não ficamos por aqui. Até porque é conveniente tratar ou, pelo menos, ver os dados recolhidos. E ainda tenho de vos explicar como criar um formulário a partir de uma folha de cálculo.

Criação de Formulário via folha de cálculo

Passemos então à parte da criação de um formulário tendo por base uma folha de cálculo.

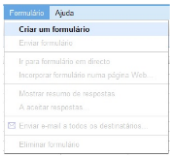
Criem por isso uma nova folha de cálculo. ***Novo*** e depois ***Spreadsheet***.



É-vos aberta uma nova janela. Ai têm uma versão reduzida (e diferente até certo ponto) de uma folha de cálculo Excel (Microsoft) ou Calc (OpenOffice).

Iniciem a criação das perguntas preenchendo a 1ª linha da folha (a que fica destacada). Escrevam aqui as perguntas que pretendem, uma por coluna. O resto tratamos mais à frente. Depois deste passo tratado vamos afinar o formulário.

A opção que nos interessa está do lado direito da barra de funções e chama-se, como não podia deixar de ser, ***Formulário***. A única opção disponível é ***Criar um formulário***.

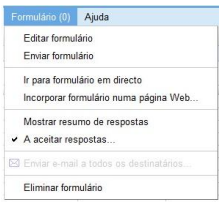


Agora é-nos apresentada a mesma janela de formulário que tenho vindo a descrever acima. O processo é exactamente o mesmo, com a excepção das perguntas já estarem preenchidas, tendo por base a 1ª linha da folha de cálculo.

Gestão do Formulário

Nesta parte aconselho que façam dentro da folha de cálculo. Para isso, na página do Google Docs (após login, entenda-se) devem escolher o vosso formulário (lado direito onde têm todos os vossos documentos).

É aberta uma folha de cálculo com as respostas dadas. Mais uma vez entra o menu ***Formulário*** e que agora tem muitas mais opções disponíveis. Reparem que depois de *Formulário* têm, entre parêntesis, o numero de questionários já respondidos.



- **Editar formulário** – Envia-vos para a página de edição do formulário, já várias vezes falada.
- **Enviar formulário** – Envio do formulário para os destinatários através do Google.
- **Ir para formulário em directo** – Visualização do formulário e de como vai ser visto.
- **Incorporar formulário numa página web** – Mostra o código html que pode ser incorporado numa página web.
- **Mostrar resumo das respostas** – Mostra um resumo das respostas já recebidas.
- **A aceitar respostas** – Indica se o formulário está activo e a aceitar respostas. Deve ser usada para parar a recepção de respostas.
- **Enviar email a todos os destinatários** – Esta opção apenas está disponível se o formulário estiver sido enviado pelo Google Docs.
- **Eliminar formulário** – Elimina o formulário mas não remove as respostas recebidas.

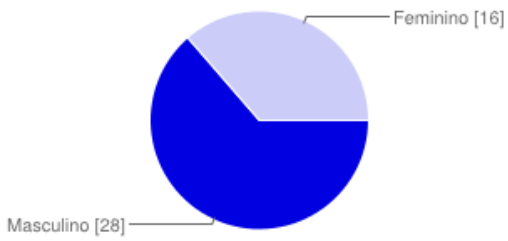
O mais importante nesta parte é que têm acesso aos dados preenchidos por quem preencheu o formulário. Relembro que cada linha representa uma submissão de um formulário e que cada uma das colunas representam uma pergunta.

ANEXO 13

44 respostas

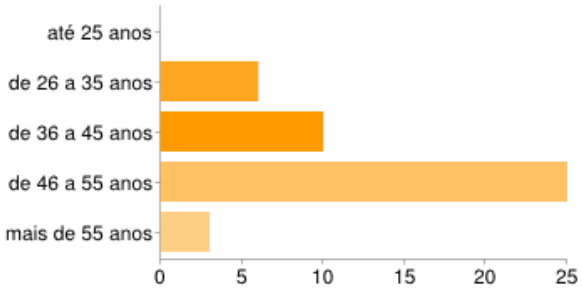
Resumo Ver as respostas completas

1. Género



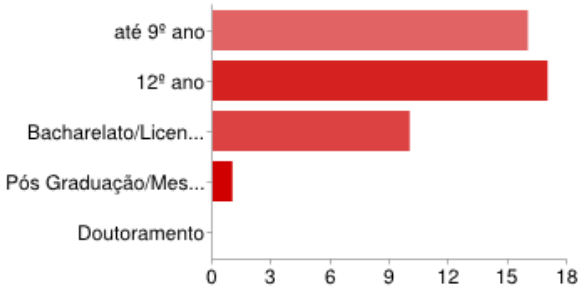
Masculino	**28**	64%
Feminino	**16**	36%

2. Idade



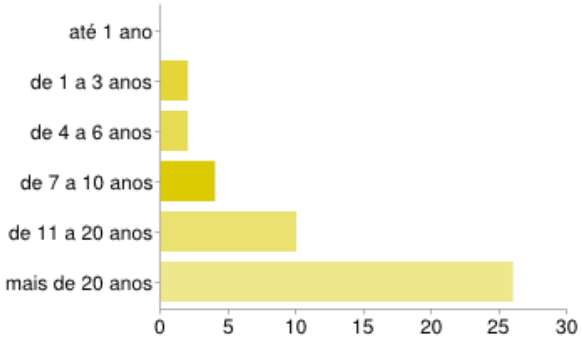
até 25 anos	**0**	0%
de 26 a 35 anos	**6**	14%
de 36 a 45 anos	**10**	23%
de 46 a 55 anos	**25**	57%
mais de 55 anos	**3**	7%

3. Nível de escolaridade



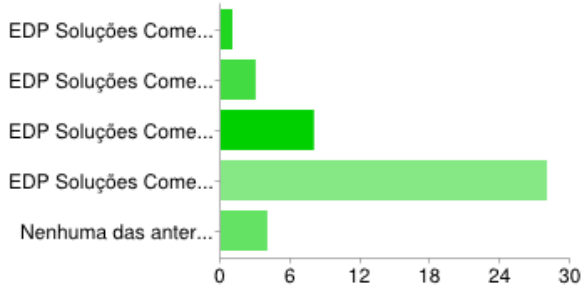
até 9º ano	**16**	36%
12º ano	**17**	39%
Bacharelato/Licenciatura	**10**	23%
Pós Graduação/Mestrado	**1**	2%
Doutoramento	**0**	0%

4. Antiguidade no grupo EDP



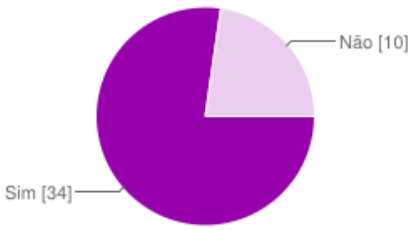
até 1 ano	**0**	0%
de 1 a 3 anos	**2**	5%
de 4 a 6 anos	**2**	5%
de 7 a 10 anos	**4**	9%
de 11 a 20 anos	**10**	23%
mais de 20 anos	**26**	59%

5. Qual a sua Empresa / Direção



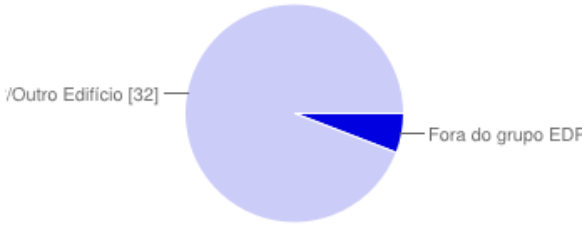
EDP Soluções Comerciais / DCR - Direção Canais Residenciais	**1**
EDP Soluções Comerciais / DOE - Direção Operações Empresariais	**3**
EDP Soluções Comerciais / DOP - Direção Operações de Rede	**8**
EDP Soluções Comerciais / DOR - Direção Operações Residenciais	**28**
Nenhuma das anteriores	**4**

6. Experiência anterior de trabalho em Open Space



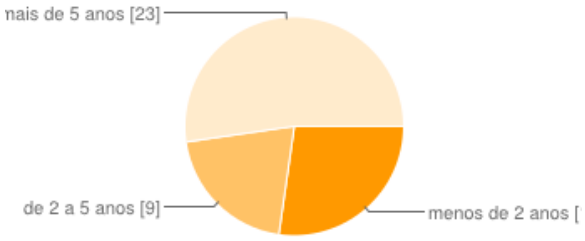
Sim	**34**	77%
Não	**10**	23%

7. Local da experiência de trabalho em Open Space



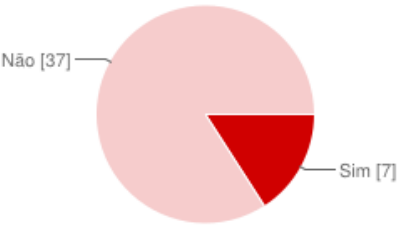
Fora do grupo EDP	**2**	5%
No grupo EDP/Outro Edifício	**32**	73%

8. Tempo de trabalho em Open Space (fora ou no grupo EDP)



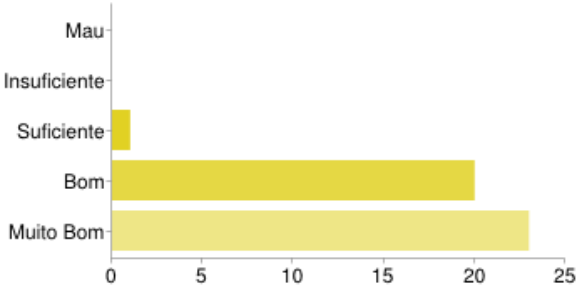
menos de 2 anos	**12**	27%
de 2 a 5 anos	**9**	20%
mais de 5 anos	**23**	52%

9. Exerce funções de chefia



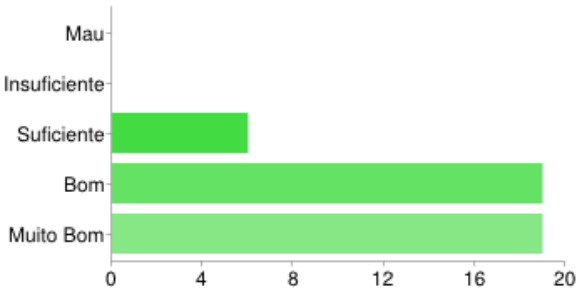
Sim	**7**	16%
Não	**37**	84%

10. Complexo de instalações (EDP/Boavista) - Imagem da EDP que o novo espaço transmite



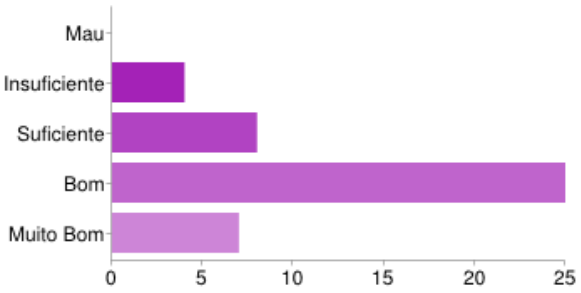
Mau	**0**	0%
Insuficiente	**0**	0%
Suficiente	**1**	2%
Bom	**20**	45%
Muito Bom	**23**	52%

10. Complexo de instalações (EDP/Boavista) - Acessibilidade ao novo espaço (transportes e vias de comunicação)



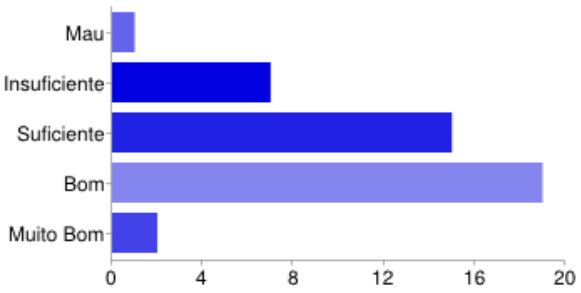
Mau	**0**	0%
Insuficiente	**0**	0%
Suficiente	**6**	14%
Bom	**19**	43%
Muito Bom	**19**	43%

11. Organização do trabalho (EDP/Boavista) - Flexibilidade de horário de trabalho



Mau	**0**	0%
Insuficiente	**4**	9%
Suficiente	**8**	18%
Bom	**25**	57%
Muito Bom	**7**	16%

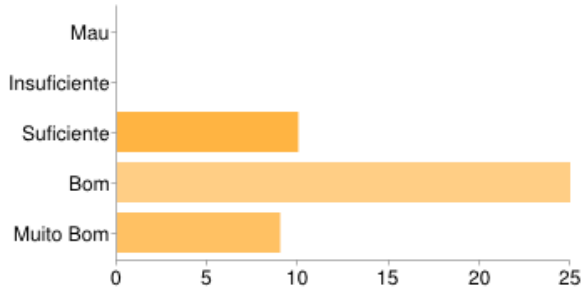
11. Organização do trabalho (EDP/Boavista) - Conciliação entre trabalho e assuntos pessoais



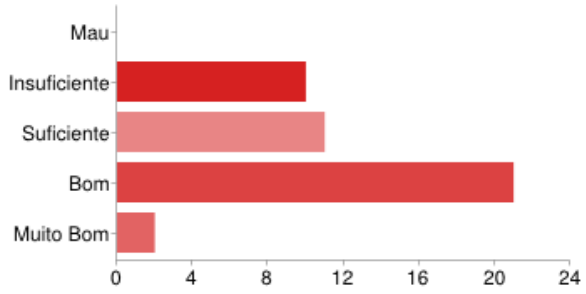
Mau	**1**	2%
Insuficiente	**7**	16%
Suficiente	**15**	34%
Bom	**19**	43%
Muito Bom	**2**	5%

11. Organização do trabalho (EDP/Boavista) - Relacionamento com os colegas de trabalho

Mau	**0**	0%
Insuficiente	**0**	0%

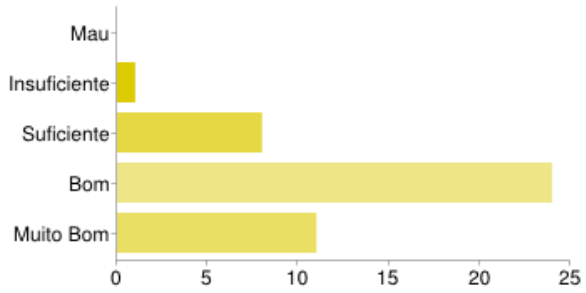


11. Organização do trabalho (EDP/Boavista) - Desenvolvimento de novas competências pessoais e profissionais



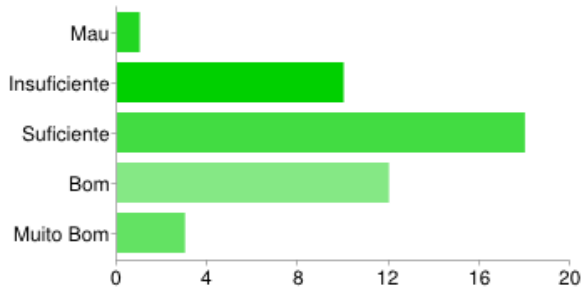
Mau	**0**	0%
Insuficiente	**10**	23%
Suficiente	**11**	25%
Bom	**21**	48%
Muito Bom	**2**	5%

11. Organização do trabalho (EDP/Boavista) - Mobilidade em todo o local Open Space



Mau	**0**	0%
Insuficiente	**1**	2%
Suficiente	**8**	18%
Bom	**24**	55%
Muito Bom	**11**	25%

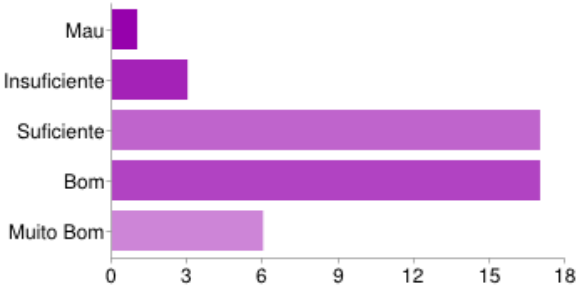
12. Valências no local de trabalho (edifícios - pisos) - Serviços de cafetaria / bar



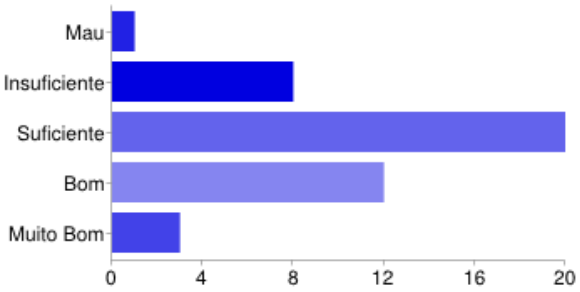
Mau	**1**	2%
Insuficiente	**10**	23%
Suficiente	**18**	41%
Bom	**12**	27%
Muito Bom	**3**	7%

12. Valências no local de trabalho (edifícios - pisos) - Serviços de copa

Mau	**1**	2%
Insuficiente	**3**	7%
S fi i t	**17**	39%

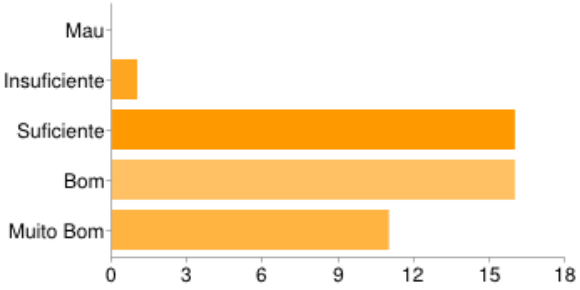


12. Valências no local de trabalho (edifícios - pisos) - Espaço Biblioteca



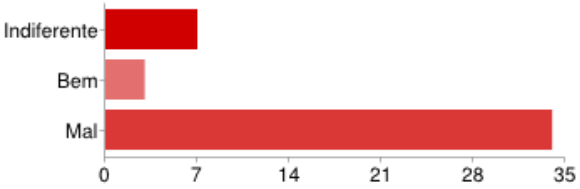
Mau	**1**	2%
Insuficiente	**8**	18%
Suficiente	**20**	45%
Bom	**12**	27%
Muito Bom	**3**	7%

12. Valências no local de trabalho (edifícios - pisos) - Espaço Fundação EDP



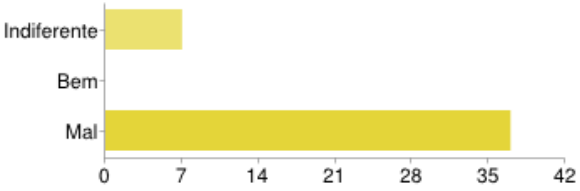
Mau	**0**	0%
Insuficiente	**1**	2%
Suficiente	**16**	36%
Bom	**16**	36%
Muito Bom	**11**	25%

13. Outras valências no complexo de instalações (EDP/Boavista) - Serviços Médicos / Sociais (inexistentes)



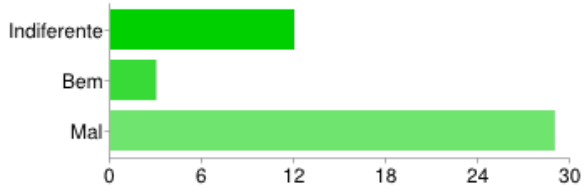
Indiferente	**7**	16%
Bem	**3**	7%
Mal	**34**	77%

13. Outras valências no complexo de instalações (EDP/Boavista) - Restaurante / Refeitório (inativo)



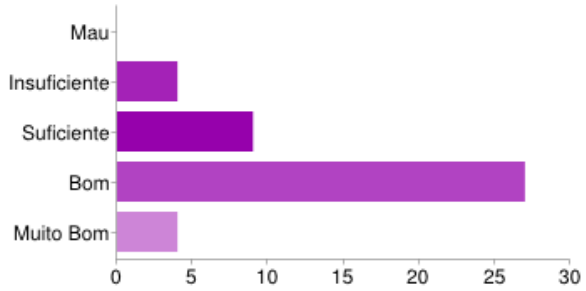
Indiferente	**7**	16%
Bem	**0**	0%
Mal	**37**	84%

13. Outras valências no complexo de instalações (EDP/Boavista) - Ginásio (inativo)



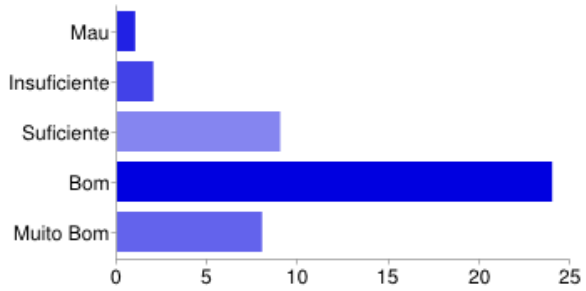
Indiferente	**12**	27%
Bem	**3**	7%
Mal	**29**	66%

14. Funcionalidade do mobiliário de trabalho (secretária, cadeira e armário) - Higiene



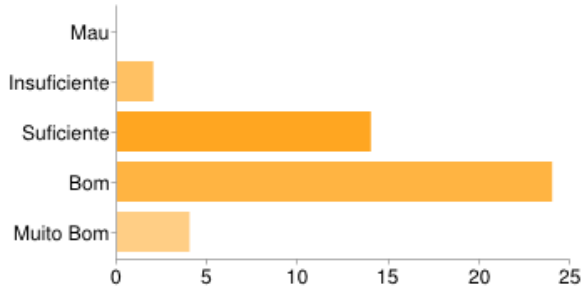
Mau	**0**	0%
Insuficiente	**4**	9%
Suficiente	**9**	20%
Bom	**27**	61%
Muito Bom	**4**	9%

14. Funcionalidade do mobiliário de trabalho (secretária, cadeira e armário) - Segurança



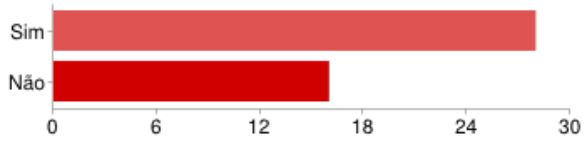
Mau	**1**	2%
Insuficiente	**2**	5%
Suficiente	**9**	20%
Bom	**24**	55%
Muito Bom	**8**	18%

14. Funcionalidade do mobiliário de trabalho (secretária, cadeira e armário) - Comodidade



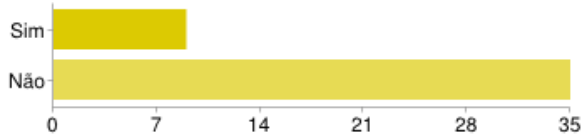
Mau	**0**	0%
Insuficiente	**2**	5%
Suficiente	**14**	32%
Bom	**24**	55%
Muito Bom	**4**	9%

15. Espaço individual de trabalho na secretária - Espaço para dispor pastas e dossiers de arquivo



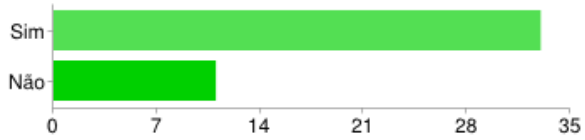
Sim	**28**	64%
Não	**16**	36%

15. Espaço individual de trabalho na secretária - Espaço para trabalhar com documentos em formato A3 ou A2



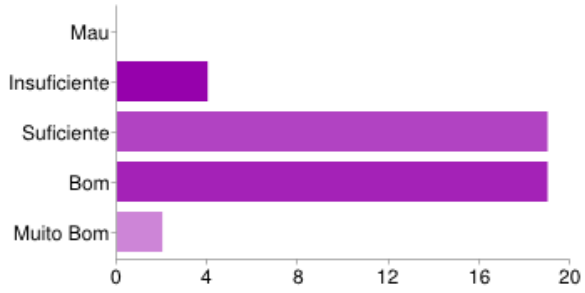
Sim	**9**	20%
Não	**35**	80%

15. Espaço individual de trabalho na secretária - Espaço livre em relação aos colega(s) do lado



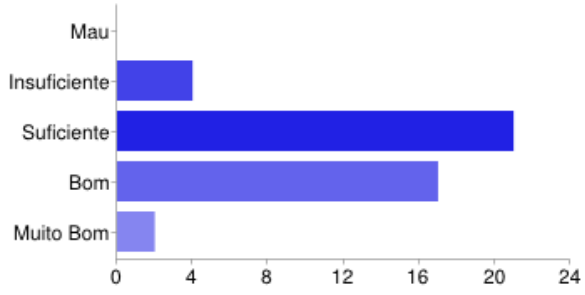
Sim	**33**	75%
Não	**11**	25%

16. Ferramentas tecnológicas de trabalho - Hardware disponibilizado (equipamentos)



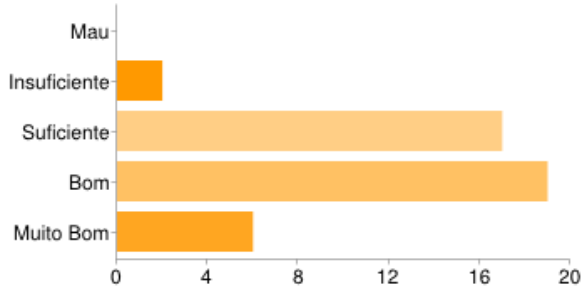
Mau	**0**	0%
Insuficiente	**4**	9%
Suficiente	**19**	43%
Bom	**19**	43%
Muito Bom	**2**	5%

16. Ferramentas tecnológicas de trabalho - Software disponibilizado (programas)



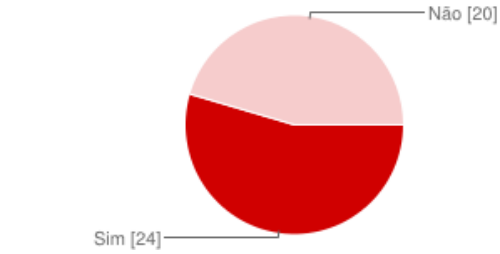
Mau	**0**	0%
Insuficiente	**4**	9%
Suficiente	**21**	48%
Bom	**17**	39%
Muito Bom	**2**	5%

16. Ferramentas tecnológicas de trabalho - Equipamentos e sistemas de comunicação disponíveis



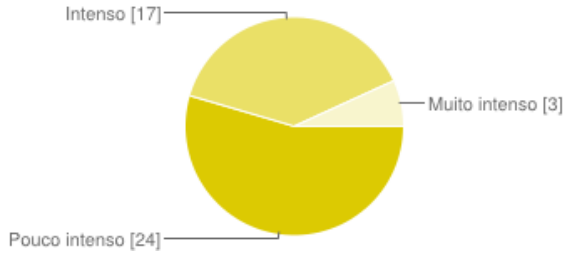
Mau	**0**	0%
Insuficiente	**2**	5%
Suficiente	**17**	39%
Bom	**19**	43%
Muito Bom	**6**	14%

17. O ruído de fundo no seu posto de trabalho é incómodo?



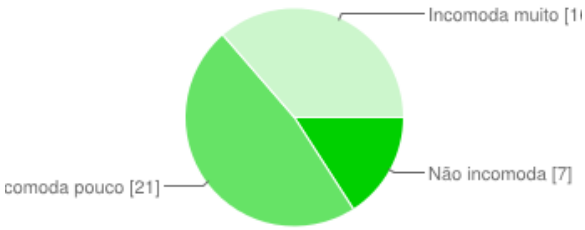
Sim	**24**	55%
Não	**20**	45%

18. Classifique a intensidade do ruído no seu posto de trabalho



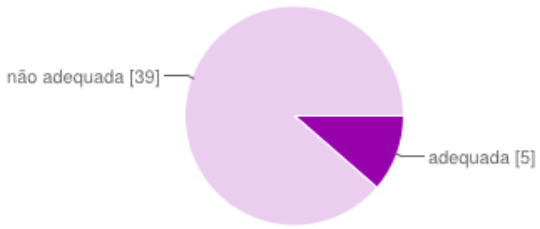
Pouco intenso	**24**	55%
Intenso	**17**	39%
Muito intenso	**3**	7%

19. Tolerância ao ruído



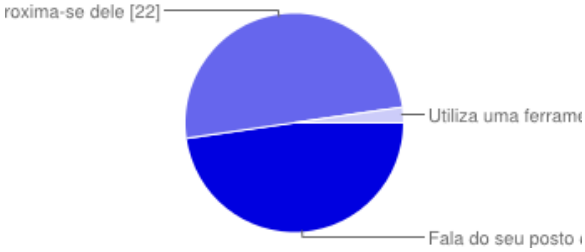
Não incomoda	**7**	16%
Incomoda pouco	**21**	48%
Incomoda muito	**16**	36%

20. Temperatura ambiente



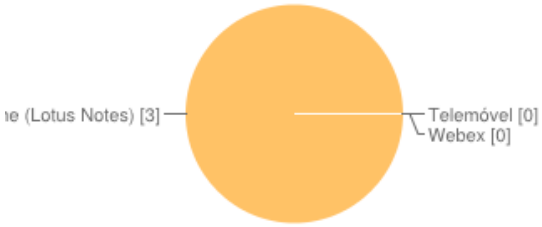
adequada	**5**	11%
não adequada	**39**	89%

21. Quando comunica sobre serviço com um colega visualmente ao seu alcance (mesma ilha de trabalho), preferencialmente



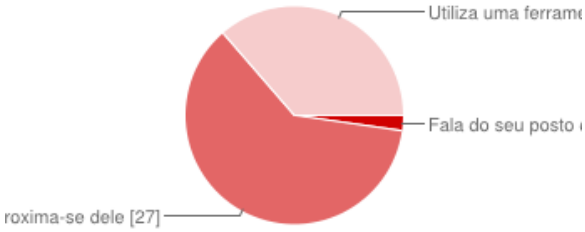
Fala do seu posto de trabalho	**21**	48%
Aproxima-se dele	**22**	50%
Utiliza uma ferramenta de comunicação	**1**	2%

22. Se utiliza uma ferramenta de comunicação, diga qual (indique apenas uma)



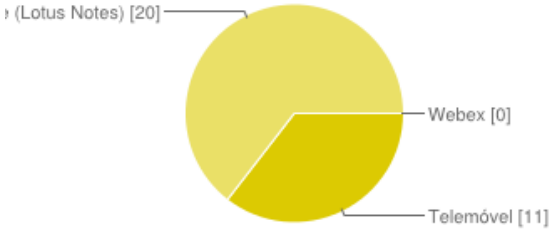
Telemóvel	**0**	0%
Sametime (Lotus Notes)	**3**	7%
Webex	**0**	0%

23. Quando comunica sobre serviço com um colega visualmente ao seu alcance (noutra ilha de trabalho), preferencialmente



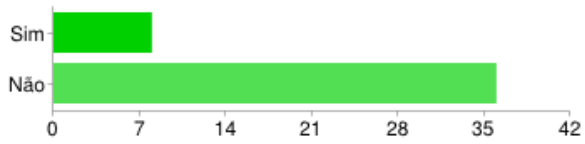
Fala do seu posto de trabalho	**1**	2%
Aproxima-se dele	**27**	61%
Utiliza uma ferramenta de comunicação	**16**	36%

24. Se utiliza uma ferramenta de comunicação, diga qual (indique apenas uma)



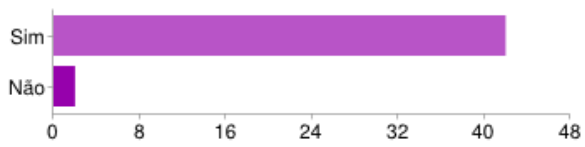
Telemóvel	**11**	25%
Sametime (Lotus Notes)	**20**	45%
Webex	**0**	0%

25. O seu trabalho implica - Desgaste físico



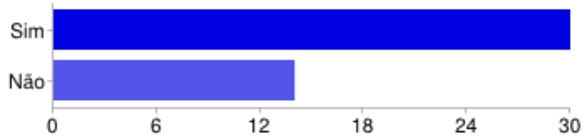
Sim	**8**	18%
Não	**36**	82%

25. O seu trabalho implica - Desgaste mental

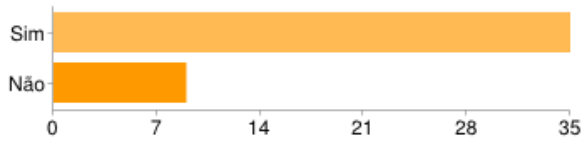


Sim	**42**	95%
Não	**2**	5%

25. O seu trabalho implica - Criatividade

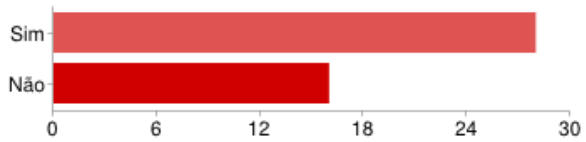


25. O seu trabalho implica - Dinamismo



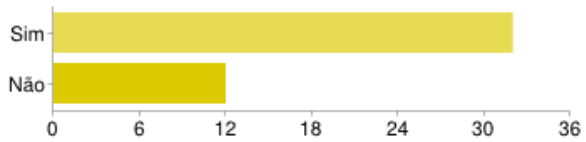
Sim	**35**	80%
Não	**9**	20%

25. O seu trabalho implica - Repetição



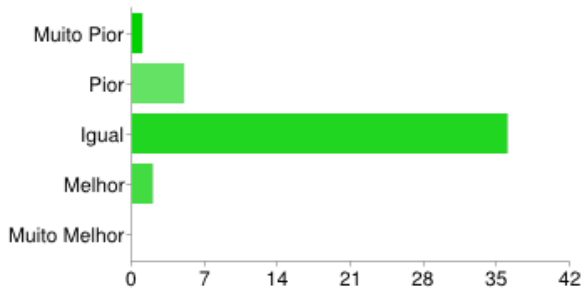
Sim	**28**	64%
Não	**16**	36%

25. O seu trabalho implica - Diversificação



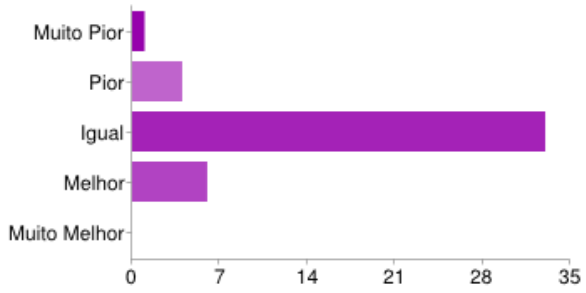
Sim	**32**	73%
Não	**12**	27%

26. Em relação ao último ano, qualifique modificações de caráter - Físico



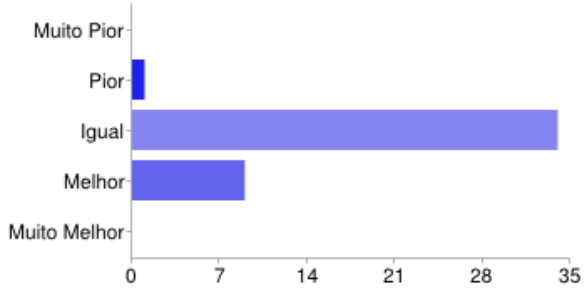
Muito Pior	**1**	2%
Pior	**5**	11%
Igual	**36**	82%
Melhor	**2**	5%
Muito Melhor	**0**	0%

26. Em relação ao último ano, qualifique modificações de caráter - Mental



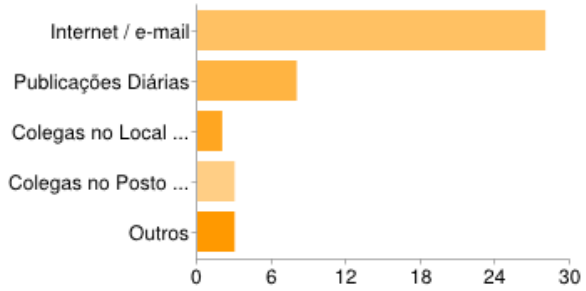
Muito Pior	**1**	2%
Pior	**4**	9%
Igual	**33**	75%
Melhor	**6**	14%
Muito Melhor	**0**	0%

26. Em relação ao último ano, qualifique modificações de caráter - Criativo



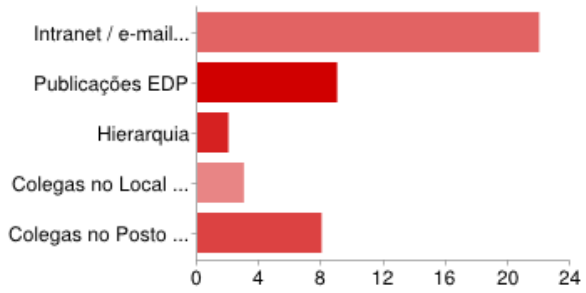
Muito Pior	**0**	0%
Pior	**1**	2%
Igual	**34**	77%
Melhor	**9**	20%
Muito Melhor	**0**	0%

27. Meio preferencialmente utilizado para obter a informação Não Organizacional



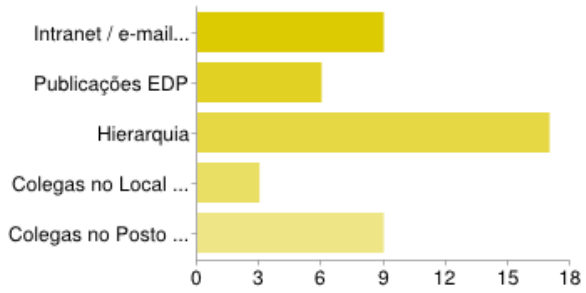
Internet / e-mail	**28**
Publicações Diárias	**8**
Colegas no Local de Trabalho (edifícios - pisos)	**2**
Colegas no Posto de Trabalho (espaço secretária, cadeira, armário)	**3**
Outros	**3**

28. A sua principal fonte de informação Organizacional-EDP - Assuntos relacionados com o Grupo EDP



Intranet / e-mail Organizativo	**22**	50%
Publicações EDP	**9**	20%
Hierarquia	**2**	5%
Colegas no Local de Trabalho	**3**	7%
Colegas no Posto de Trabalho	**8**	18%

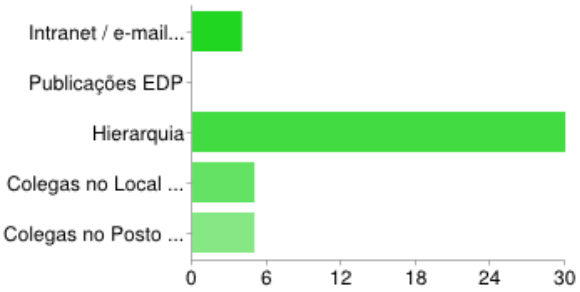
28. A sua principal fonte de informação Organizacional-EDP - Assuntos relacionados com a sua Empresa / Direção



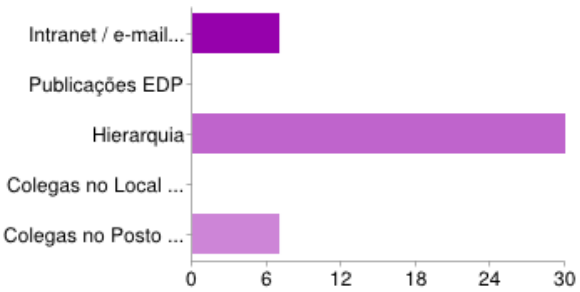
Intranet / e-mail Organizativo	**9**	20%
Publicações EDP	**6**	14%
Hierarquia	**17**	39%
Colegas no Local de Trabalho	**3**	7%
Colegas no Posto de Trabalho	**9**	20%

28. A sua principal fonte de informação Organizacional-EDP - Assuntos relacionados com o seu Grupo de Atividade

Intranet / e-mail Organizativo	**4**	9%
Publicações EDP	**0**	0%

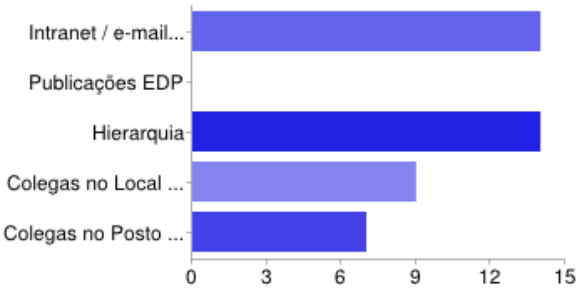


28. A sua principal fonte de informação Organizacional-EDP - Assuntos relacionados com as suas Tarefas de Serviço



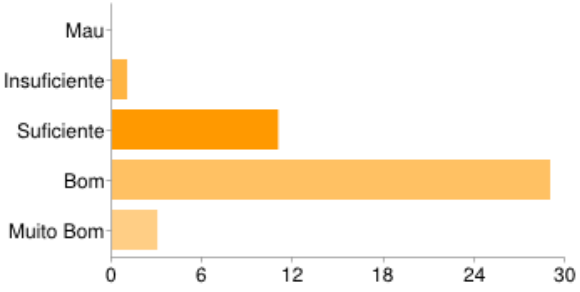
Intranet / e-mail Organizativo	**7**	16%
Publicações EDP	**0**	0%
Hierarquia	**30**	68%
Colegas no Local de Trabalho	**0**	0%
Colegas no Posto de Trabalho	**7**	16%

28. A sua principal fonte de informação Organizacional-EDP - Outros assuntos de Serviço



Intranet / e-mail Organizativo	**14**	32%
Publicações EDP	**0**	0%
Hierarquia	**14**	32%
Colegas no Local de Trabalho	**9**	20%
Colegas no Posto de Trabalho	**7**	16%

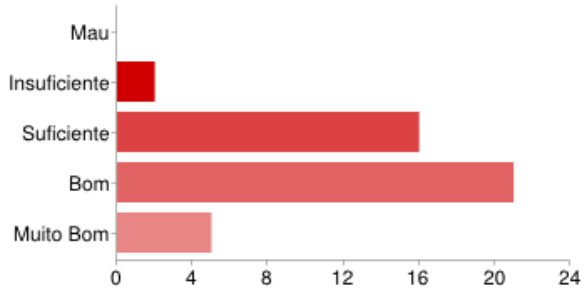
29. Trabalho em Open Space - Transmissão de conhecimentos entre colegas



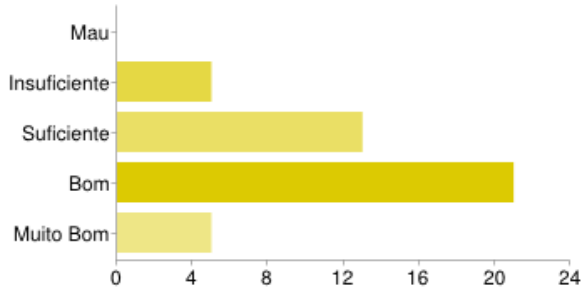
Mau	**0**	0%
Insuficiente	**1**	2%
Suficiente	**11**	25%
Bom	**29**	66%
Muito Bom	**3**	7%

29. Trabalho em Open Space - Desenvolvimento do trabalho em equipa

Mau	**0**	0%
Insuficiente	**2**	5%
Suficiente	**16**	36%

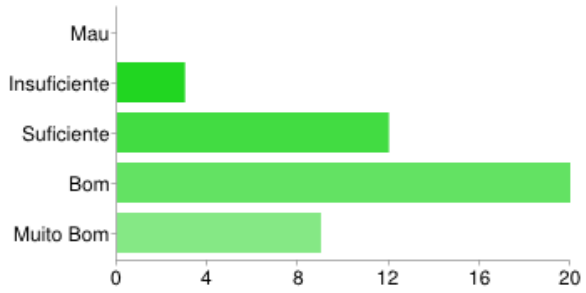


29. Trabalho em Open Space - Participação na resolução de problemas



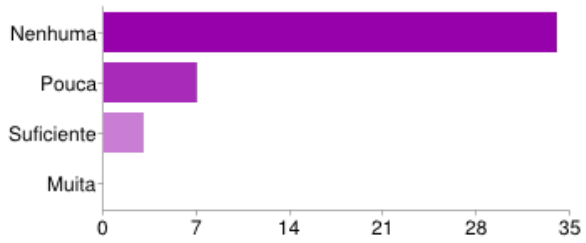
Mau	**0**	0%
Insuficiente	**5**	11%
Suficiente	**13**	30%
Bom	**21**	48%
Muito Bom	**5**	11%

29. Trabalho em Open Space - Fluidez de informação



Mau	**0**	0%
Insuficiente	**3**	7%
Suficiente	**12**	27%
Bom	**20**	45%
Muito Bom	**9**	20%

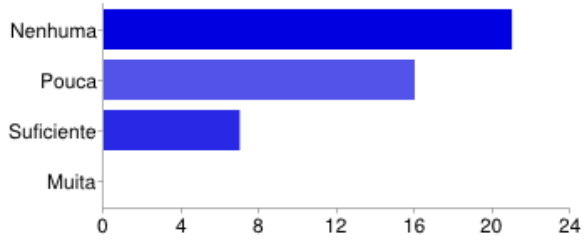
30. Antes de trabalhar em Open Space recebeu - Formação adequada



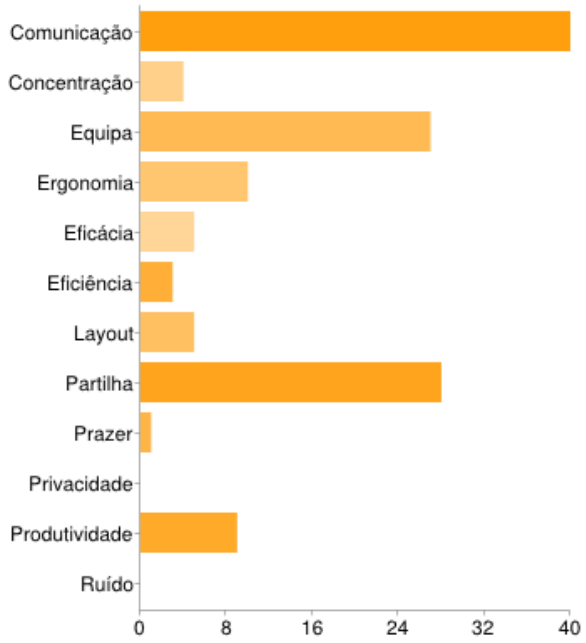
Nenhuma	**34**	77%
Pouca	**7**	16%
Suficiente	**3**	7%
Muita	**0**	0%

30. Antes de trabalhar em Open Space recebeu - Informação adequada

Nenhuma	**21**	48%
Pouca	**16**	36%
Suficiente	**7**	16%
Muita	**0**	0%



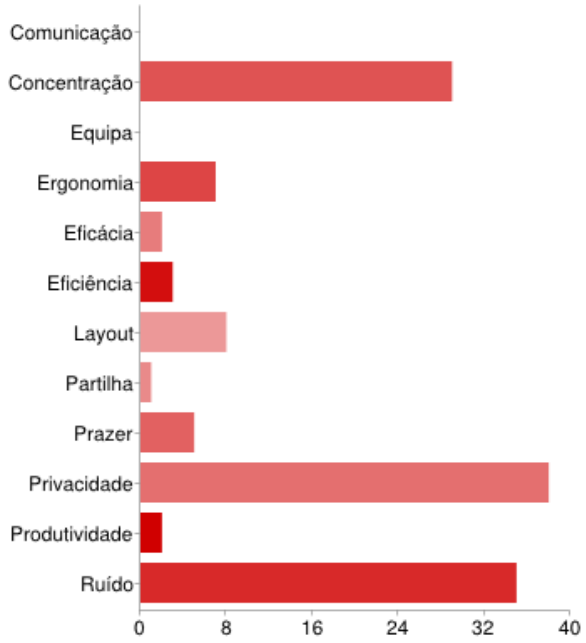
31. Caraterização do Open Space EDP/Boavista



Comunicação	**40**	91%
Concentração	**4**	9%
Equipa	**27**	61%
Ergonomia	**10**	23%
Eficácia	**5**	11%
Eficiência	**3**	7%
Layout	**5**	11%
Partilha	**28**	64%
Prazer	**1**	2%
Privacidade	**0**	0%
Produtividade	**9**	20%
Ruído	**0**	0%

É possível seleccionar mais de uma caixa de verificação, pelo que as percentagens podem somar mais de 100%.

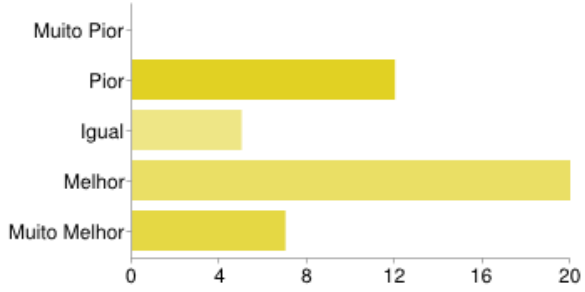
32. Caraterização do Open Space EDP/Boavista



Comunicação	**0**	0%
Concentração	**29**	66%
Equipa	**0**	0%
Ergonomia	**7**	16%
Eficácia	**2**	5%
Eficiência	**3**	7%
Layout	**8**	18%
Partilha	**1**	2%
Prazer	**5**	11%
Privacidade	**38**	86%
Produtividade	**2**	5%
Ruído	**35**	80%

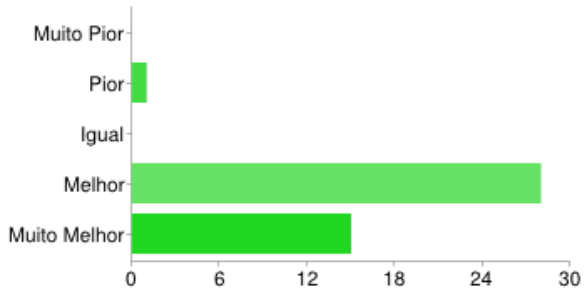
É possível seleccionar mais de uma caixa de verificação, pelo que as percentagens podem somar mais de 100%.

do complexo EDP/Boavista



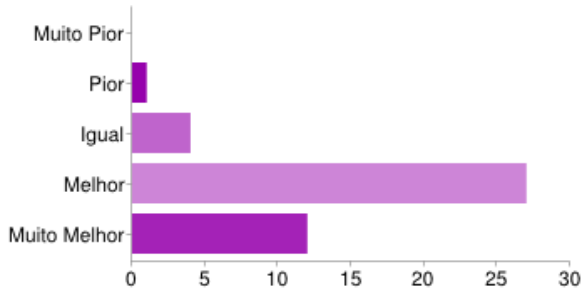
Muito Pior	**0**	0%
Pior	**12**	27%
Igual	**5**	11%
Melhor	**20**	45%
Muito Melhor	**7**	16%

33. Comparação da experiência de trabalho anterior com a experiência de trabalho na EDP/Boavista - Complexo de instalações EDP/Boavista (edifícios)



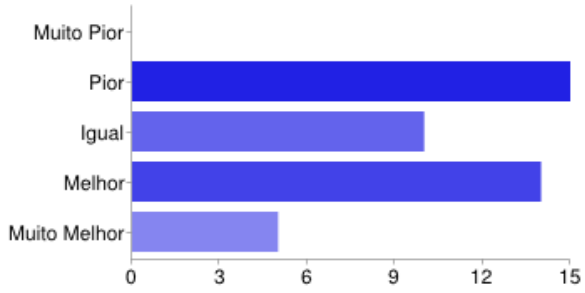
Muito Pior	**0**	0%
Pior	**1**	2%
Igual	**0**	0%
Melhor	**28**	64%
Muito Melhor	**15**	34%

33. Comparação da experiência de trabalho anterior com a experiência de trabalho na EDP/Boavista - Local de trabalho (pisos)

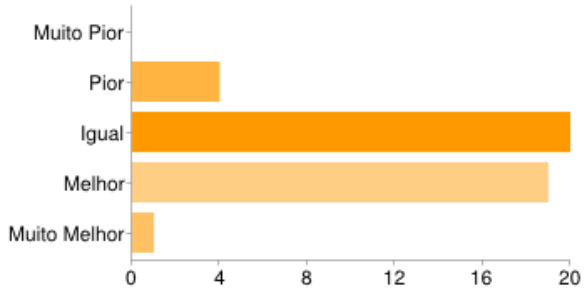


Muito Pior	**0**	0%
Pior	**1**	2%
Igual	**4**	9%
Melhor	**27**	61%
Muito Melhor	**12**	27%

33. Comparação da experiência de trabalho anterior com a experiência de trabalho na EDP/Boavista - Mobiliário de trabalho (secretária, cadeira e armário)

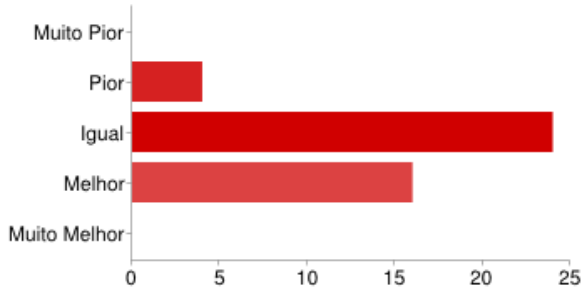


Muito Pior	**0**	0%
Pior	**15**	34%
Igual	**10**	23%
Melhor	**14**	32%
Muito Melhor	**5**	11%



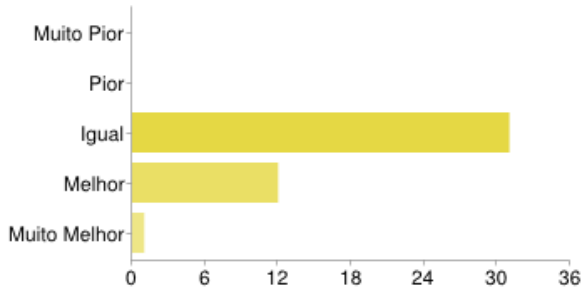
Igual	**20**	45%
Melhor	**19**	43%
Muito Melhor	**1**	2%

33. Comparação da experiência de trabalho anterior com a experiência de trabalho na EDP/Boavista - Expectativa pessoal



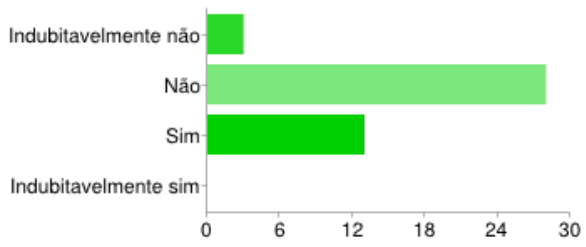
Muito Pior	**0**	0%
Pior	**4**	9%
Igual	**24**	55%
Melhor	**16**	36%
Muito Melhor	**0**	0%

33. Comparação da experiência de trabalho anterior com a experiência de trabalho na EDP/Boavista - Espírito de equipa



Muito Pior	**0**	0%
Pior	**0**	0%
Igual	**31**	70%
Melhor	**12**	27%
Muito Melhor	**1**	2%

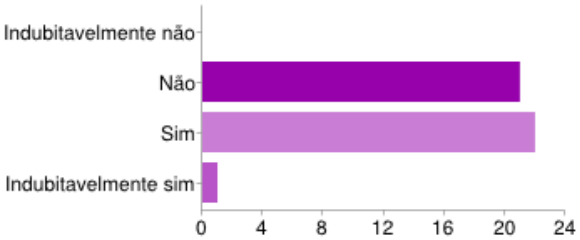
34. Tendo como referência a sua experiência de trabalho atual em "Open Space", indique - Regressaria à experiência de trabalho anterior



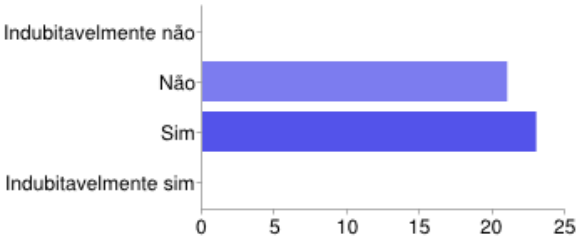
Indubitavelmente não	**3**	7%
Não	**28**	64%
Sim	**13**	30%
Indubitavelmente sim	**0**	0%

34. Tendo como referência a sua experiência de trabalho atual em "Open Space", indique - Aconselharia um amigo a trabalhar num espaço idêntico

Indubitavelmente não	**0**	0%
Não	**21**	48%
Si	**22**	50%

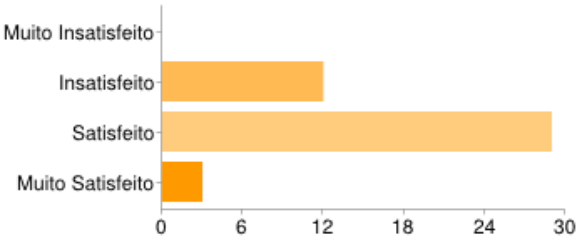


34. Tendo como referência a sua experiência de trabalho atual em "Open Space", indique - Aconselharia os órgãos de gestão de uma empresa a optar por um espaço idêntico



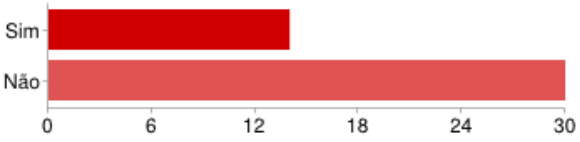
Indubitavelmente não	**0**	0%
Não	**21**	48%
Sim	**23**	52%
Indubitavelmente sim	**0**	0%

35. Satisfação com o conceito de trabalho em Open Space -



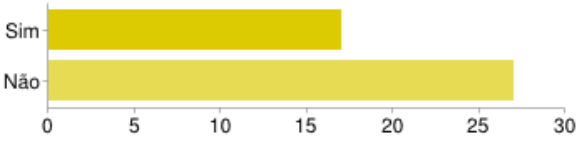
Muito Insatisfeito	**0**	0%
Insatisfeito	**12**	27%
Satisfeito	**29**	66%
Muito Satisfeito	**3**	7%

36. Em termos de balanço, sente-se - Stressado(a)



Sim	**14**	32%
Não	**30**	68%

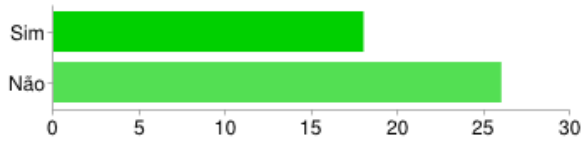
36. Em termos de balanço, sente-se - Pressionado(a)



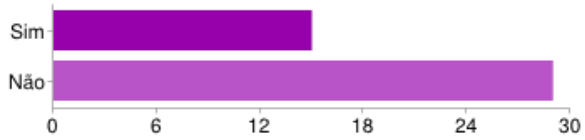
Sim	**17**	39%
Não	**27**	61%

36. Em termos de balanço, sente-se - Reconhecido(a)

Sim	**18**	41%



36. Em termos de balanço, sente-se - Realizado(a)



Sim	**15**	34%
Não	**29**	66%

Número de respostas diárias



8. Apêndices

APÊNDICE A

OPEN SPACE: estratégia e concretização - o caso da EDP Porto

O presente questionário é particular e insere-se no âmbito da minha dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, versando a temática "Open Space: estratégia e concretização", o caso da EDP Porto.

O seu objetivo é perceber o modo como o trabalhador perceciona a sua inserção em contexto de trabalho em Open Space.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera, pois só assim é possível efetuar um trabalho rigoroso.

Os dados recolhidos serão utilizados para fins meramente científicos visando identificar tendências globais e não pessoais.

Do mesmo modo, o tratamento é efetuado de uma forma global, não sendo portanto sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato e confidencialidade serão respeitados.

O preenchimento deste questionário não deve exceder os 10 minutos.

Devido ao prazo que tenho de cumprir, solicito sff o seu envio até às 24 horas do dia 14 de junho de 2012 (quinta feira).

sinal de resposta
*Obrigatório

1. Género *

- Masculino
- Feminino

2. Idade *

- até 25 anos
- de 26 a 35 anos
- de 36 a 45 anos
- de 46 a 55 anos
- mais de 55 anos

3. Nível de escolaridade *

- até 9º ano
- 12º ano
- Bacharelato/Licenciatura
- Pós Graduação/Mestrado
- Doutoramento

4. Antiguidade no grupo EDP *

- ◯ até 1 ano
- ◯ de 1 a 3 anos
- ◯ de 4 a 6 anos
- ◯ de 7 a 10 anos
- ◯ de 11 a 20 anos
- ◯ mais de 20 anos

5. Qual a sua Empresa / Direção *

- ◯ EDP Soluções Comerciais / DCR - Direção Canais Residenciais
- ◯ EDP Soluções Comerciais / DOE - Direção Operações Empresariais
- ◯ EDP Soluções Comerciais / DOP - Direção Operações de Rede
- ◯ EDP Soluções Comerciais / DOR - Direção Operações Residenciais
- ◯ Nenhuma das anteriores

6. Experiência anterior de trabalho em Open Space *

- ◯ Sim
- ◯ Não

7. Local da experiência de trabalho em Open Space

Se respondeu "Sim" à pergunta anterior, diga em que contexto

- ◯ Fora do grupo EDP
- ◯ No grupo EDP/Outro Edifício

8. Tempo de trabalho em Open Space (fora ou no grupo EDP) *

- ◯ menos de 2 anos
- ◯ de 2 a 5 anos
- ◯ mais de 5 anos

9. Exerce funções de chefia *

- ◯ Sim
- ◯ Não

10. Complexo de instalações (EDP/Boavista) *

	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Imagem da EDP que o novo espaço transmite	◯	◯	◯	◯	◯
Acessibilidade ao novo espaço (transportes e vias de comunicação)	◯	◯	◯	◯	◯

11. Organização do trabalho (EDP/Boavista) *

	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Flexibilidade de horário de trabalho	○	○	○	○	○
Conciliação entre trabalho e assuntos pessoais	○	○	○	○	○
Relacionamento com os colegas de trabalho	○	○	○	○	○
Desenvolvimento de novas competências pessoais e profissionais	○	○	○	○	○
Mobilidade em todo o local Open Space	○	○	○	○	○

12. Valências no local de trabalho (edifícios - pisos) *

	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Serviços de cafetaria / bar	○	○	○	○	○
Serviços de copa	○	○	○	○	○
Espaço Biblioteca	○	○	○	○	○
Espaço Fundação EDP	○	○	○	○	○

13. Outras valências no complexo de instalações (EDP/Boavista) *

Como encara a falta destes serviços?

	Indiferente	Bem	Mal
Serviços Médicos / Sociais (inexistentes)	○	○	○
Restaurante / Refeitório (inativo)	○	○	○
Ginásio (inativo)	○	○	○

14. Funcionalidade do mobiliário de trabalho (secretária, cadeira e armário) *

	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Higiene	○	○	○	○	○
Segurança	○	○	○	○	○
Comodidade	○	○	○	○	○

15. Espaço individual de trabalho na secretária *

É suficiente:

	Sim	Não
Espaço para dispor pastas e dossiers		

de arquivo		
Espaço para trabalhar com documentos em formato A3 ou A2		
Espaço livre em relação aos colega(s) do lado		

16. Ferramentas tecnológicas de trabalho *

	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Hardware disponibilizado (equipamentos)					
Software disponibilizado (programas)					
Equipamentos e sistemas de comunicação disponíveis					

17. O ruído de fundo no seu posto de trabalho é incómodo? *

- Sim
- Não

18. Classifique a intensidade do ruído no seu posto de trabalho *

- Pouco intenso
- Intenso
- Muito intenso

19. Tolerância ao ruído *

- Não incomoda
- Incomoda pouco
- Incomoda muito

20. Temperatura ambiente *

- adequada
- não adequada

21. Quando comunica sobre serviço com um colega visualmente ao seu alcance (mesma ilha de trabalho), preferencialmente *

- Fala do seu posto de trabalho
- Aproxima-se dele
- Utiliza uma ferramenta de comunicação

22. Se utiliza uma ferramenta de comunicação, diga qual (indique apenas uma)

- Telemóvel
- Sametime (Lotus Notes)
- Webex

23. Quando comunica sobre serviço com um colega visualmente ao seu alcance (noutra ilha de trabalho), preferencialmente *

- Fala do seu posto de trabalho
- Aproxima-se dele
- Utiliza uma ferramenta de comunicação

24. Se utiliza uma ferramenta de comunicação, diga qual (indique apenas uma)

- Telemóvel
- Sametime (Lotus Notes)
- Webex

25. O seu trabalho implica *

	Sim	Não
Desgaste físico		
Desgaste mental		
Criatividade		
Dinamismo		
Repetição		
Diversificação		

26. Em relação ao último ano, qualifique modificações de caráter *

	Muito Pior	Pior	Igual	Melhor	Muito Melhor
Físico					
Mental					
Criativo					

27. Meio preferencialmente utilizado para obter a informação Não Organizacional *

- Internet / e-mail
- Publicações Diárias
- Colegas no Local de Trabalho (edifícios - pisos)
- Colegas no Posto de Trabalho (espaço secretária, cadeira, armário)
- Outros

28. A sua principal fonte de informação Organizacional-EDP *

	Intranet / e-mail Organizativo	Publicações EDP	Hierarquia	Colegas no Local de Trabalho	Colegas no Posto de Trabalho
Assuntos relacionados com o Grupo EDP	○	○	○	○	○
Assuntos relacionados com a sua Empresa / Direção	○	○	○	○	○
Assuntos relacionados com o seu Grupo de Atividade	○	○	○	○	○
Assuntos relacionados com as suas Tarefas de Serviço	○	○	○	○	○
Outros assuntos de Serviço	○	○	○	○	○

29. Trabalho em Open Space *

	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Transmissão de conhecimentos entre colegas	○	○	○	○	○
Desenvolvimento do trabalho em equipa	○	○	○	○	○
Participação na resolução de problemas	○	○	○	○	○
Fluidez de informação	○	○	○	○	○

30. Antes de trabalhar em Open Space recebeu *

	Nenhuma	Pouca	Suficiente	Muita
Formação adequada	○	○	○	○
Informação adequada	○	○	○	○

31. Caraterização do Open Space EDP/Boavista

Selecione três aspetos que considera POSITIVOS no Open Space

- ☐ Comunicação
- ☐ Concentração
- ☐ Equipa
- ☐ Ergonomia
- ☐ Eficácia
- ☐ Eficiência

- [ ] Layout
- [ ] Partilha
- [ ] Prazer
- [ ] Privacidade
- [ ] Produtividade
- [ ] Ruído

32. Caraterização do Open Space EDP/Boavista

Selecione três aspetos que considera NEGATIVOS no Open Space

- [ ] Comunicação
- [ ] Concentração
- [ ] Equipa
- [ ] Ergonomia
- [ ] Eficácia
- [ ] Eficiência
- [ ] Layout
- [ ] Partilha
- [ ] Prazer
- [ ] Privacidade
- [ ] Produtividade
- [ ] Ruído

33. Comparação da experiência de trabalho anterior com a experiência de trabalho na EDP/Boavista *

	Muito Pior	Pior	Igual	Melhor	Muito Melhor
Espaço envolvente do complexo EDP/Boavista	○	○	○	○	○
Complexo de instalações EDP/Boavista (edifícios)	○	○	○	○	○
Local de trabalho (pisos)	○	○	○	○	○
Mobiliário de trabalho (secretária, cadeira e armário)	○	○	○	○	○
Expectativa criada pela empresa	○	○	○	○	○
Expectativa pessoal	○	○	○	○	○
Espírito de equipa	○	○	○	○	○

34. Tendo como referência a sua experiência de trabalho atual em "Open Space", indique *

	Indubitavelmente não	Não	Sim	Indubitavelmente sim
Regressaria à experiência de trabalho anterior				
Aconselharia um amigo a trabalhar num espaço idêntico				
Aconselharia os órgãos de gestão de uma empresa a optar por um espaço idêntico				

35. Satisfação com o conceito de trabalho em Open Space *

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

36. Em termos de balanço, sente-se *

	Sim	Não
Stressado(a)		
Pressionado(a)		
Reconhecido(a)		
Realizado(a)		

Enviar

Tecnologia do Google Docs

Denunciar abuso - Termos de Utilização - Termos adicionais