

OS ESPAÇOS SOCIAIS E DE LAZER NOS EDIFÍCIOS
DE TRABALHO CRIATIVO



Maria Miguel Campos Resende

Dissertação de Mestrado Integrado em Arquitetura
Sob orientação do Professor José Bandeirinha e
Co-orientação da Professora Carolina Coelho

Departamento de Arquitetura, FCTUC, Fevereiro 2018



The office through the ages. Ilustração de Leonardo Espinosa (s.d.)

A presente dissertação de mestrado está escrita conforme o novo acordo ortográfico da Língua Portuguesa (1990) e segue as normas APA para efeitos de oração e referência.

As citações traduzidas para português, referentes a edições de línguas estrangeiras que integram o corpo de texto, foram sujeitas a uma tradução da responsabilidade do autor, por forma a facilitar uma leitura continuada do trabalho. Em rodapé transcrevem-se as citações na língua original.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer a todos os que fizeram parte deste percurso, longo e atribulado, que foi a conclusão do curso de Arquitetura. Não conseguirei, nunca, esquecer todas as noites de trabalho e, também, de convívio, que fizeram destes anos uma experiência inesquecível.

Da mesma forma, agradecer a todos os que, de alguma maneira, contribuíram para que esta investigação fosse possível e para que eu não perdesse a motivação e a vontade de trabalhar sempre mais e melhor.

A toda a minha família, por todo o apoio e paciência nas alturas de pior humor,

Ao João, por todas as vezes que me motivou a não parar, nas alturas de maior desânimo e menor vontade,

A todos os meus colegas de curso, pelo companheirismo e constante encorajamento,

A todos os meus amigos e amigas, em especial à Rita Ramos, à Stephanie Torres, ao Micael Soares e ao Paulo Pereira, que, de uma forma ou de outra me ajudaram, sempre que precisei,

À professora Carolina Coelho pelo incansável acompanhamento e compreensão,

Ao professor José Bandeirinha, pela disponibilidade demonstrada,

À arquiteta Cláudia Costa, do atelier Better Place, pela imediata disponibilidade em apoiar o meu trabalho e pelo fornecimento de todo o material necessário,

Ao engenheiro João Vilaça, pela prontidão demonstrada em receber-me nas instalações da Creativesystems e ao engenheiro Rui Sousa, pela amabilidade imensa com que, efetivamente, ali me recebeu,

À Bárbara Fonseca e à Patrícia Faria, pela profunda gentileza com que me acompanharam na visita às instalações da Mindera e pela cedência dos documentos necessários para que a minha investigação fosse possível.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo a análise dos espaços do edifício de escritórios, enquanto lugar de experiências de lazer, por meio de associação de espaços sociais e recreativos aos espaços de trabalho.

Esta é uma área em desenvolvimento crescente, que se foca cada vez mais nos Recursos Humanos como meio para motivar a produtividade e a criatividade individual. Desejavelmente, a inclusão de espaços destinados ao lazer no edifício de escritórios contribuirá para um aumento da qualidade de vida no trabalho, a diversos níveis.

Pretende-se, com esta dissertação, estudar o desenho dos espaços dos edifícios de escritórios e as respectivas evoluções na inclusão de espaços sociais e de lazer no programa, contribuindo para a saúde do trabalhador, o dinamismo social e o sucesso laboral das empresas.

Como forma de análise, estudar-se-ão edifícios de grande escala no contexto internacional e far-se-á, posteriormente, uma comparação com edifícios de índole local e de menor escala, com o objetivo de compreender quais os espaços que permanecem e são, também, considerados de foro social e de lazer, a sua pertinência no desenho do espaço e preponderância nos usos da empresa.

Questão: Como se integram os espaços de lazer no desenho dos edifícios de escritórios de trabalho criativo, para que ocorra a motivação e o aumento da qualidade de vida destes trabalhadores?

Palavras-chave: edifício de escritórios; espaços de lazer; qualidade de vida no trabalho.

ABSTRACT

This work intends to analyse the spaces of the office building as a place of leisure experiences by associating social and recreative spaces to the work areas.

This is a growing matter that is increasingly focusing on Human Resources as a mean to motivate productivity and individual creativity. Desirably, the inclusion of spaces destined to leisure in the office building will contribute to augment the quality of life at work, at various levels.

With this dissertation we intent to study the design of the spaces of the office building and their evolution concerning the inclusion of social and leisure areas in the program, contributing to the workers' health, social dinamism and the overall success of the companies.

As mean of analisis, we will study big scale buildings in the international context and we will, then, compare them to local and smaller scale buildings, with the purpose of understanding which spaces remain and are, too, considered social and leisure, their pertinency in the design of space and their preponderance in the company's usages.

***Question:** How are leisure spaces integrated in the design of creative work office buildings, so that motivation and improvement of quality of life of these workers occur?*

Keywords: office building; leisure spaces; quality of life at work.

ÍNDICE

Agradecimentos	5
Resumo	7
Abstract	9
Introdução	15
1. O trabalho e o lazer	25
1.1. A origem do lazer	27
1.1.1. Relação entre o trabalho e o lazer	
1.1.2. O que é o lazer	
1.1.3. O trabalho e o lazer na contemporaneidade	
1.2. Espaços de lazer para a qualidade de vida no trabalho	45
1.2.1. Importância dos espaços de lazer para a saúde	
1.2.2. Contributo dos espaços de lazer para a comunicação e dinâmica de grupos	
1.2.3. Relação dos espaços de lazer com a produtividade	
2. A integração dos espaços de lazer no contexto dos edifícios de escritórios	59
2.1. Os arranha-céus	61
2.2. O nascimento do <i>campus</i>	69
2.3. A sociedade do conhecimento	75
2.4. “O escritório do futuro”	83
2.5. O escritório criativo do século XXI	95
3. Análise de casos de estudo de escritórios de trabalho criativo	101
3.1. Projetos internacionais – Grupo Google, Inc.	105
3.1.1. A Google	105
3.1.1.1. Pertinência	
3.1.1.2. Contextualização	
3.1.1.3. Cultura empresarial	
3.1.1.4. Os criativos inteligentes	

3.1.2. <i>Googleplex</i> (Califórnia, 2005, Clive Wilkinson Architects) _ primeiro complexo da Google	115
3.1.2.1. Análise programática e espacial	
3.1.2.2. Lazer, comunicação e colaboração	
3.1.2.3. Lazer, diversão e educação	
3.1.3. Outros exemplos do grupo Google	127
3.1.4. Conclusões	141
3.2. Projetos nacionais	143
3.2.1. <i>Creative Systems Tyco</i> (São João da Madeira, 2015, Betterplace)	143
3.2.1.1. Análise programática e espacial	
3.2.1.1.1. A Sanjotec	
3.2.1.1.2. A Creativesystems	
3.2.1.2. Apuramento de atividades	
3.2.1.2.1. Observação/inquérito	
3.2.2. <i>Mindera</i> (Porto, 2014, Sofia Reis)	155
3.2.2.1. Análise programática e espacial	
3.2.2.2. Apuramento de atividades	
3.2.2.2.1. Observação/inquérito	
3.2.3. Conclusões	165
4. Reflexões finais	169
Bibliografia	187
Comunicações pessoais	201
Créditos das figuras	203
Índice de gráficos	231
Anexos	233

INTRODUÇÃO

A introdução de espaços sociais e de lazer nos edifícios de escritórios tem vindo a ser um tema cada vez mais recorrente na sociedade criativa do século XXI. Na contemporaneidade, onde a economia se rege pela capacidade de constante inovação do seio empresarial, o lazer e a recreação ganham terreno nos espaços de trabalho, não só através da promoção de atividades conjuntas para todos os funcionários, mas, também, através da introdução de espaços próprios, destinados a este efeito, nos edifícios de escritórios, nomeadamente de trabalho criativo.

A motivação para este tema surge a partir de um interesse da autora em perceber como a arquitetura pode influenciar a ocorrência de comunicação interpessoal face-a-face, de caráter informal, tendo esta comunicação a capacidade de gerar relações interpessoais. O foco nos espaços de trabalho justifica-se pela aproximação a uma nova fase de vida, a profissional, onde esperamos encontrar ambientes propícios ao desenvolvimento de uma profissão que precisa de criatividade, inovação e conhecimento, ou seja, implica uma predisposição para a comunicação e troca de ideias, o que consideramos que poderá ser incentivado pela informalidade do espaço e métodos de trabalho.

Pelas pesquisas efetuadas, percebemos que, no que toca aos espaços de trabalho criativo, as relações de confiança entre colegas são importantes, mas existem outros fatores capazes de promover um ambiente de trabalho saudável, equilibrado e, acima de tudo, motivador, contribuindo para um sentimento de bem-estar num local que se habita diariamente. Uma vez que falamos de espaços de trabalho, não poderemos deixar de parte a questão da produtividade (neste caso, o incentivo à criatividade e à inovação), pois este será o objetivo final de qualquer empresa e o seu meio de sobrevivência.

Desta forma, focamos a pesquisa nos espaços recreativos e de lazer, no sentido em que, devido às múltiplas possibilidades de uso, maioritariamente sociais e lúdicas, se provam como espaços capazes de responder às exigências de um ambiente laboral criativo, potenciando a comunicação informal, a troca de ideias e conhecimentos e a qualidade de vida no trabalho, entre outros, concorrendo, todos estes fatores, para a motivação do trabalhador, para o desenvolvimento da criatividade e, conseqüentemente, para o aumento da produtividade da empresa.

Assim sendo, o objetivo geral desta dissertação é a análise dos atuais espaços de lazer associados ao escritório de trabalho criativo, enquanto lugar de conjugação de trabalho e atividades informais e/ou recreativas, por forma a gerar contribuições válidas para a motivação e o aumento da qualidade de vida dos trabalhadores.

Segundo esta linha, é, ainda, objetivo deste trabalho responder à questão: *Como se integram os espaços de lazer no desenho dos edifícios de escritórios de trabalho criativo, para que ocorra a motivação e o aumento da qualidade de vida destes trabalhadores?*

Como forma de resposta às questões que surgem nos diversos temas abordados nesta dissertação, são utilizados diferentes métodos. Relativamente ao esclarecimento dos diversos conceitos apresentados na primeira e na segunda parte, faz-se um estudo crítico de obras teóricas de diversos autores, tendo em conta a maior quantidade de informação possível, para conseguir um resultado mais suportado, completo e credível.

Posto isto, começamos pela análise da evolução temporal do conceito de *lazer*, por forma a compreendermos a sua origem e aquilo a que hoje se associa, na interação com o mundo do trabalho. Sabemos, pela História, que nas sociedades gregas e romanas, o ócio era a atividade primordial dos afortunados, que dedicavam a sua vida aos estudos e aos prazeres, enquanto os escravos asseguravam o trabalho necessário à sobrevivência de todos. O mesmo voltaria a acontecer nas sociedades burguesas, que dedicaram a vida ao divertimento, enquanto os operários trabalhavam desenfreadamente, sem disporem de tempo livre para o seu próprio lazer. As condições de trabalho miseráveis levariam a uma resposta por parte dos operários, que exigem melhorias de salários e redução do horário de trabalho, para que, também eles, possam usufruir do lazer.

Durante o século XIX, desenvolvem-se estudos não só acerca do lazer e tempos livres, mas também das condições laborais nas fábricas e escritórios. Já no século XX, começam a aparecer movimentos sociais ligados aos aspetos da Qualidade de Vida, inclusivamente no trabalho, assim como estudos acerca dos fatores físicos capazes de a influenciar, surgindo, por exemplo, a disciplina da Ergonomia. É por esta altura que o lazer começa a infiltrar-se no horário laboral, primeiramente nas fábricas e na forma de atividades lúdicas conjuntas entre funcionários, vindo, mais tarde, a materializar-se em espaços próprios dentro dos edifícios, maioritariamente, de escritórios.

Por isto mesmo, é importante esclarecer as condicionantes da inclusão do lazer no horário e no espaço laboral, analisando os seus benefícios, tanto para o empregador como para o empregado, a três níveis, que consideramos mais relevantes: saúde; comunicação organizacional e produtividade. O esclarecimento destes conceitos integra a primeira parte desta dissertação, onde, após um estudo alargado de variados autores e obras, confirmamos que a inclusão do lazer no horário e espaço de trabalho é bastante benéfica no que toca a aumento da Qualidade de Vida, tanto no trabalho, como na vida em geral. O lazer é entendido como um fator de desenvolvimento pessoal, uma vez que é transversal às mais variadas práticas, desde atividades físicas, descanso e relaxamento, atividades culturais e artísticas, entre outras. Por estes motivos, a sua inclusão no horário e espaço de trabalho trará vantagens para a empresa e para o próprio funcionário, na medida em que irá ajudar o último a desenvolver as suas capacidades cognitivas, criativas, sociais, físicas, entre outras, que contribuirão para que a sua produtividade no trabalho se revele maior, promovendo o sucesso da entidade empregadora.

Esclarecidos os conceitos e analisada a sua pertinência, a segunda parte transpõe o estudo para o espaço do escritório e para os *trabalhadores do conhecimento*, onde será fundamental analisar, primeiramente, o desenvolvimento dos edifícios de escritórios no que toca à inclusão de espaços destinados ao lazer, focando-nos na evolução da sociedade do conhecimento, da qual resulta uma expansão do setor de serviços e, conseqüentemente, do trabalho de escritório direcionado para a criatividade.

Com esta análise, podemos chegar a uma identificação de *trabalhadores do conhecimento*, com o objetivo de entender as suas particularidades, tanto ao nível do seu perfil como das formas de trabalho, para compreender as suas necessidades relativas aos espaços e ambiente laboral. Após estas reflexões, analisam-se os espaços do escritório de trabalho criativo, aliando os locais de trabalho formal com os de lazer e a sua importância no processo criativo. Pretende-se examinar se existem características espaciais significativas na inclusão destes espaços, relativamente ao seu funcionamento e influência na produção criativa destes trabalhadores específicos, ressaltando as presumíveis mais-valias da inclusão do lazer no horário e local de trabalho.

A terceira parte dirá respeito à análise programática e espacial de casos de estudo, que serão examinados a partir dos desenhos técnicos, para avaliação das características arquitetónicas dos espaços destinados ao lazer. Serão, portanto, explorados do ponto de vista da forma e do programa, assim como das atividades que ali decorrem informalmente, para que possamos responder à questão: *Terão os espaços informais ganho preponderância no projeto do escritório de trabalho criativo?*

O objetivo é, portanto, tirar conclusões relativamente à inclusão dos espaços sociais e de lazer nos escritórios de trabalho criativo, como podem ser pensados e implementados e em que medida são relevantes no programa dos edifícios de escritórios de hoje, de uma forma geral.

As plantas permitem compreender a organização do programa e a forma como ele poderá responder às problemáticas apresentadas, nomeadamente ao uso dos espaços sociais e de lazer como geradores de qualidade de vida e motivação nos escritórios de trabalho criativo. Esta análise iniciar-se-á em edifícios de maior escala, usando exemplos de grandes empresas, designadamente no grupo Google, Inc, que integra nos seus edifícios os mais variados tipos de áreas destinadas à sociabilização e ao lazer. Começando pelo primeiro complexo e sede da empresa na Califórnia, Estados Unidos, analisamos o *Googleplex*, sob o projeto do atelier Clive Wilkinson Architects, onde podemos perceber a importância dada aos espaços sociais e de lazer, enquanto veículos de conhecimento e criatividade, assim como de satisfação e motivação para os funcionários, que se identificam com o seu local de trabalho. Para tal, foi estabelecido um contato, através de *e-mail*, com o atelier responsável, para obtenção dos documentos técnicos. Uma vez que não foi obtida qualquer resposta, as plantas apresentadas neste tema foram desenhadas pela autora, a partir de documentos disponibilizados pelo

atelier no seu *site* próprio, onde não dispunham de qualidade suficiente para apresentação nesta dissertação. A identificação referente aos espaços de trabalho formal, informal e de lazer/recreativos foi, também, feita pela autora, a partir da análise de variados documentos e imagens descritivas do espaço. A existência desta necessidade provou-se benéfica, pois, ao desenhar as plantas, foi-nos possível uma compreensão mais alargada da organização espacial e funcionamento destes edifícios.

Estendendo a análise a outros exemplos de escritórios do mesmo grupo, com diferentes localizações geográficas ao nível, inclusivamente, continental, e sob orientação de outras equipas projetistas, podemos identificar preocupações comuns e diferentes perfis de espaços destinados ao lazer, adequando-se às preferências dos habitantes dos espaços. A inclusão de áreas destinadas ao lazer, ao divertimento, ao relaxamento, entre outras atividades lúdicas, é constante e transversal, sendo assumidas, tanto pelas equipas de projeto como pelos funcionários, como indispensáveis. Nestes casos, toda a informação relativa aos diferentes projetos encontrou-se *online*, disponibilizada pelos próprios ateliers.

Seguidamente, passa-se à análise de exemplos a uma escala local com o objetivo de compreender quais os espaços que permanecem e são também considerados de foro social e de lazer e a sua pertinência no desenho do escritório e preponderância nos usos da empresa. Neste caso, são analisados os escritórios da empresa Creativesystems (Better Place, 2015) – incubada na Sanjotec, São João da Madeira e da Mindera (Sofia Reis, 2014), no Porto. Os casos de índole local permitem uma metodologia mais completa, englobando a visita à obra, assim como o estudo das atividades e vivências que ali decorrem e usam o espaço, sendo isto possível por meio de observação. Para além disto, foi, ainda, dirigido um inquérito aos funcionários, como forma de credibilizar as conclusões retiradas no estudo teórico. Estes métodos pretendem conclusões mais detalhadas que não foram possíveis ao nível dos escritórios da Google.

No caso da Creativesystems, foi possível o contato direto com a arquiteta Cláudia Costa, do atelier Better Place – responsável pelo projeto –, que nos respondeu, via *e-mail*, a algumas questões que consideramos relevantes para a análise do espaço, do ponto de vista da equipa projetista. A totalidade da entrevista encontra-se em anexo (página 235 e 237). Para além disto, foi ainda realizada uma visita à obra, no dia 11 de janeiro de 2018, onde nos foi permitido observar o espaço e os seus usos, assim como dirigir um pequeno inquérito de resposta direta a trinta e três funcionários, com o objetivo de perceber as particularidades deste escritório no que toca à inclusão de áreas recreativas e a sua pertinência, do ponto de vista dos seus usuários frequentes.

Respetivamente à Mindera, não foi possível o contato direto com a arquiteta, que se encontra em licença de maternidade. No entanto, conseguimos contactar com a sua colaboradora, Patrícia Faria, que nos respondeu a algumas questões relativamente ao projeto. No dia 22 de janeiro de 2018 visitámos as instalações da Mindera, no Porto, acompanhados por um membro da Equipa de Operações, Bárbara

Fonseca, que nos auxiliou na recolha dos sessenta e três questionários dirigidos aos colaboradores, relativamente aos espaços de lazer ali existentes e os seus usos.

Foram, ainda, feitas diversas tentativas de contacto com outras empresas, no sentido de permitir a visita às instalações e a passagem do inquérito pelos funcionários, o que não terá sido possível, uma vez que não obtivemos qualquer resposta aos pedidos efetuados.

Concluindo, pretende-se, com esta dissertação, analisar o desenho do escritório de trabalho criativo que contemple espaços sociais e de lazer, conjugando as áreas de trabalho formais e os locais de sociabilização e ocupação de tempos livres, assim como a respetiva influência na motivação e qualidade de vida dos trabalhadores do conhecimento. Para isto, e por fim, retiraram-se as conclusões da totalidade da análise, para que seja possível compreender a importância da integração de espaços sociais e de lazer no escritório de trabalho criativo, assim como a possível preponderância no desenho que tenham vindo a ganhar, concorrendo positivamente para a melhoria das condições de trabalho relativas à saúde, à comunicação organizacional e à produtividade do trabalhador/empresa.

1. O TRABALHO E O LAZER

1.1 A origem do lazer

Segundo Marcellino¹ (2006), o *tempo livre* sempre foi alvo de preocupações filosóficas, mas terá sido na sociedade industrial, no século XIX, que começam os estudos do *lazer*, ganhando especial enfoque no início do século XX. Segundo o mesmo autor, a motivação para o estudo do *lazer* surge na Europa, derivada das “[...] condições do trabalho industrial, as quais desrespeitavam um mínimo de dignidade para o ser humano [...]” (Marcellino, 2006). É neste contexto que surge a obra *Direito à preguiça*, publicada em 1880 por Paul Lafargue, assinalando-se como um manifesto às circunstâncias precárias dos trabalhadores, que laboram demasiadas horas e em condições deploráveis, não lhes sobrando tempo para aproveitar “[...] as virtudes da preguiça.” (Lafargue, 2011, p.43). No mesmo contexto, surge, passado meio século, a obra *Elogio ao Ócio* (1935), de Bertrand Russell. É nesta altura que surgem discussões sobre os termos *lazer*, *ócio* e *tempos livres*.

Apesar de a origem do *lazer* não ser consensual entre os autores que o estudaram, assim como a diferenciação entre *lazer* e *ócio*, seguiremos o raciocínio de Marcellino (2006), Dumazedier (1974), Aquino e Martins (2007) e Bramante (1998) que, entre outros, concordam que “O tempo fora-do-trabalho é, evidentemente, tão antigo quanto o próprio trabalho, porém o *lazer* possui traços específicos, característicos da civilização nascida da Revolução Industrial.” (Dumazedier, 1974, p.26).

Reforçando esta ideia, a maioria dos autores descreve como *classes ociosas* aquelas que “Por milhares de anos, até o advento da indústria, [...] ocupavam o alto da pirâmide social – os aristocratas, os proprietários de terras, os intelectuais – na verdade não trabalhavam.” (De Masi citado por Filho, 2001, p.45) – estes eram os que viviam aquilo que definiremos como *ócio*. Quanto às classes trabalhadoras, “Sabe-se que, nas sociedades pré-industriais, as atividades lúdicas, hoje atribuídas ao *lazer*, estavam ligadas ao culto, à tradição, às festas e não existia de fato o *lazer* em si [...]” (Aquino e Martins, 2007, p.485), por não permitir a livre escolha das atividades a realizar. Não existindo um termo geralmente aceite para descrever estas atividades, serão também referenciadas como *lazer*, embora em consciência que as suas características não sejam iguais às da contemporaneidade no uso do termo.

¹ Nelson Carvalho Marcellino é um sociólogo brasileiro, Mestre em Filosofia da Educação, Doutor em Educação, docente em Educação Física, na área de Estudos do Lazer pela UNICAMP. Pesquisador do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, entre outros. Exerceu diversas atividades profissionais, entre elas Serviço Social e Consultoria em políticas públicas na área do Lazer e é autor de diversas obras acerca do tema.



Figura 1 – Fotografia panorâmica do antigo teatro grego em Epidaurus. Fotografia de Krapf, 2007.



Figura 2 – A Escola de Atenas, ilustração de Raffaello Sanzio, 1508-11.

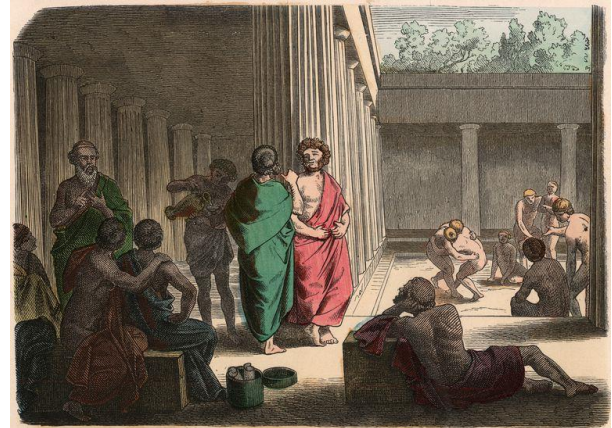


Figura 3 – Socialização e treino no ginásio, antiga Grécia. Ilustração de Heinrich Leutemann (s.d.)

1.1.1. RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E LAZER E ESPAÇOS ASSOCIADOS

Klein (2014) explica que, entre 200.000 a.C. e 4.000 a.C., nas sociedades tribais, pré-agrícolas e pré-pastoris, trabalho e outras atividades não se distinguiam entre si. O trabalho com caráter produtivo era uma necessidade de subsistência e sem horário pré-definido, não existindo qualquer diferenciação entre tempos sociais e de obrigações laborais, uma vez que os indivíduos encontravam satisfação em todas as atividades, que eram vistas como uma obrigação natural. Desta forma, as atividades de *lazer*, associadas ao lúdico, aconteciam nas áreas naturais, onde as populações residiam e trabalhavam.

Ainda segundo Klein (2014), entre 4.000 a.C. e 500 d.C., com o desenvolvimento da agricultura, da domesticação de animais e de ferramentas, o Homem sobrepõe-se à Natureza, criando aquilo que era necessário para a sobrevivência. Nasce o conceito de propriedade privada e trocas comerciais, criando-se uma clara divisão entre os mais ricos e mais pobres, o que acabaria por resultar, dentre muitos outros fatores, num sistema escravista.

Os escravos asseguravam o trabalho produtivo nas terras e na manufatura, necessário à sobrevivência de todos, enquanto os denominados Homens Livres se dedicavam à *skholé*, que associamos ao *ócio*, por se referir a um estado filosófico de cultivo prazeroso do espírito e da mente, definido por Brasileiro (2013) como “[...] um estado de paz interior e contemplação criadora” (p.95). Este *ócio* era um estilo de vida, dedicado à busca do conhecimento e da excelência, associado à escola.

As práticas contemplativas dos supremos valores do mundo, como eram: a verdade, a bondade e a beleza, compreendiam atividades que, hoje, podemos designar como sendo de *lazer*, como os desportos e as artes. Até mesmo a atividade política não era considerada trabalho, mas um zelar pela ordem e pelo espaço público. Segundo Gomes (2008), exemplo das práticas valorizadas pelos gregos serão os Jogos Olímpicos, realizados no Monte Olimpo, assim como o teatro, a comédia, a tragédia e a declamação de poesia, que aconteciam na centena de anfiteatros existentes na Grécia clássica (figura 1). O ensino da literatura e da filosofia acontecia no Liceu, que dispunha de um edifício com um jardim e uma alameda para passear, acreditando-se que este espaço promovia a inspiração (figura 2).

Outro dos maiores legados do período helénico terão sido os ginásios (figura 3), que difundiam a atividade física como preparação para guerras mas também como cultura do corpo e início da vida civilizada, promovendo a relação de proximidade com os outros.

Esta posição só era possível sendo o trabalho produtivo assegurado por escravos. É nesta altura que se atribui um significado pejorativo ao trabalho, que passa a associar-se a sofrimento e castigo (Klein, 2014, p.23), valorizando-se as atividades que hoje associamos ao *lazer* em detrimento das atividades relacionadas com trabalho.



Figura 4 – Coliseu de Roma, onde ocorriam diversos eventos.



Figura 5 – Maquete de Roma no século V d.C., da autoria de Paul Bigot. Foco no circo, onde ocorriam corridas de carros puxados por cavalos.



Figura 6 – Ilustração das corridas de carros puxados por cavalos.



Figura 7 – Termas romanas em Bath, Inglaterra. Fotografia de Diliff, 2006.

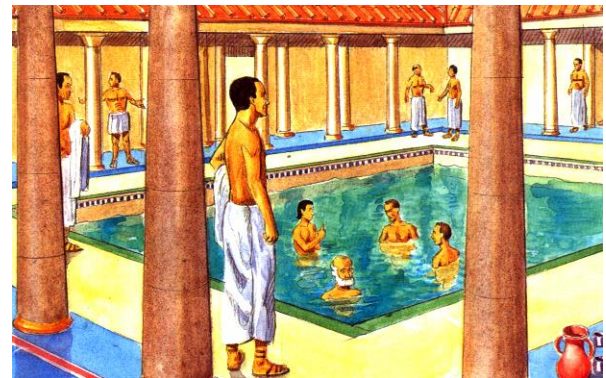


Figura 8 – Ilustração de termas romanas.

Nas sociedades romanas, surge um novo contexto, onde o *lazer* se torna instrumento de domínio das massas. A introdução de festas e comédias organizadas pelo Estado, promovia o divertimento das classes trabalhadoras, enquanto as elites se dedicavam às atividades intelectuais, aproximando-se do *ócio* grego (Brasileiro, 2013, p.96). Sendo visto como uma ferramenta de poder e domínio, as atividades que promovem o *lazer* como entretenimento e reposição da força de trabalho, começam a ser valorizadas. As atividades mais comuns nas sociedades romanas eram os combates de Gladiadores, que ocorriam, por exemplo, no Coliseu de Roma (figura 4), festas, banquetes, corridas de carros no circo (figuras 5 e 6) e banhos públicos (figuras 7 e 8), para além das festas religiosas.

O período de escravização verifica-se até ao início do século V d.C., com o fim do Mundo Antigo Ocidental e o início da Idade Média, onde se evolui para um sistema feudal. A subordinação não deixa de existir, uma vez que os senhores, proprietários de terrenos e instalações, os cedem aos subordinados que, embora sejam, juridicamente, considerados livres, estavam sujeitos ao pagamento das mais variadas taxas. Os servos continuam, portanto, sem tempo para si próprios, absorvidos pelo trabalho necessário à subsistência. Os únicos tempos livres, destinados ao *lazer do povo*, ainda seguindo a conceção romana, eram ocupados com atividades e festas religiosas, impostas, organizadas e controladas pela Igreja Católica e pelos senhores feudais, não permitindo à população a livre escolha das atividades a realizar nesses tempos (Brasileiro, 2013, p.96).

Com o avanço da Idade Média, estrutura-se o *ócio* da elite, que se dedica a atividades bélicas, desporto, ciências, política e religião. Tal como até então, associa-se o *ócio* à demonstração de poder e riqueza, despertando o respeito social. Segundo Gomes (2008), o *ócio* da nobreza caracterizava-se pela preparação do corpo para a guerra, sendo o seu ideal de perfeito cavaleiro aquele que tinha experiência em diversas atividades físicas e musicais como a cavalgada, a luta, o arco e flecha, a caça, a natação e a composição de versos. O clero ocupava-se, fundamentalmente, da educação religiosa e proliferação do cristianismo. Existia uma forte cultura do riso para contrapor o medo instaurado pela Igreja, transmitindo-se pela presença de figuras cómicas em cerimónias e rituais, pela existência de teatros de marionetas nas praças públicas e pela distribuição de literatura paródica. No entanto, a maior expressão da cultura e do *lazer* popular era o carnaval, que acontecia nos locais públicos e populares e que contribuía para a aproximação de pessoas de diferentes estratos sociais, gerando esperança num mundo melhor.

A procura de um conhecimento mais prático e, acima de tudo, utilitário e contributivo para a qualidade de vida do Homem, começa na Alta Idade Média – cerca do século XII –, estendendo-se até ao século XVIII, levando a uma desvalorização dos valores ociosos gregos de mera contemplação (Brasileiro, 2013, p.97) e valorizando a liberdade do pensamento e do conhecimento, assim como das artes – entra-se no Renascimento [fins do século XIV – fins do século XVI]. Este período coincide com o declínio do feudalismo e procura de novas atividades económicas, principalmente o comércio. Começa

a fase do Capitalismo, que vivemos até à contemporaneidade. Ressalta “[...] uma nova ideia de trabalho como expressão máxima do ser humano, de confiança em si mesmo e sua exuberante onipotência” (Roviara e Trilla citados por Brasileiro, 2013, p.97), principalmente proferida pelos Protestantes apoiados nas doutrinas Calvinistas, que acreditavam que, levando uma vida de trabalho árduo e esforço, teriam, no final, os céus como recompensa. O *ócio* e o *lazer do povo* passam a ser vistos como degradantes e inúteis para o Homem, principalmente por os seus valores assentarem na base do divertimento e por se considerarem tempos improdutivos, criando um sentimento de dever moral associado ao trabalho, e maior valorização pessoal consoante o tempo dedicado a este. Portanto, os detentores do capital e dos meios de produção – a burguesia –, também viam o trabalho como maior propósito da vida, desprezando o *ócio*.

Esta “paixão pelo trabalho”, referida e contestada por Lafargue (2011), condizia com as aspirações do capitalismo, que a obtenção de lucro e a constante tentativa de o maximizar, acumulando o maior volume de capital possível. As jornadas de trabalho eram intensas, mas a promessa de glória divina no fim da vida servia de motivação.

A Revolução Industrial do século XVIII trouxe uma redução nos contratos de operários, substituídos por máquinas, assim como condições desumanas de trabalho e baixas nos salários, deixando os operários na miséria. Lafargue (2011) também descreve este fenómeno, assumindo o século XIX como um tempo de trabalho desenfreado, com salários cada vez mais baixos e menos emprego, criando uma necessidade ainda maior de trabalhar para poder sobreviver – cria-se um ciclo vicioso. O excesso de produção que a industrialização provocou, fez com que a burguesia se comesse a dedicar a uma vida de consumo, contrária ao trabalho e instalando-se no *ócio*, que usa como estilo de vida e demonstração do seu poder, afastando-se da concepção grega da procura por uma intelectualidade superior:

“Portanto, assim como nos períodos anteriores, a classe ociosa, privilegiada, que cultivava os prazeres do lazer sempre existiu, porém assentada no trabalho de escravos, camponês ou, na modernidade, dos operários.” (Brasileiro, 2013, p.98)

Contrariamente a esta tendência burguesa, desenvolve-se uma “[...] classe trabalhadora que, por educação, tradição, costume, reconhece as exigências daquele modo de produção como leis naturais, evidentes” [Singer citado por Filho, 2001, p.47], acomodando-se a um estilo de vida voltado para o trabalho sem descanso e sem *tempo livre*.

A Primeira Guerra Mundial (1914-1918) e a conseqüente Crise de 1929 levam a uma forte retração no consumo, prejudicando as economias a nível mundial e gerando reestruturações nos Estados

e nas empresas, que se focam em estratégias de recuperação económica. As organizações procuram formas de estabilizar e crescer, e, para isso, precisam de escoar a produção, aliando-se dois fatores: primeiramente, as severas condições laborais e a exploração dos operários, que levam a variadas demonstrações reivindicativas de qualidade de vida, originando organizações entre trabalhadores, como os sindicatos, que apelam à diminuição das horas de trabalho e ao aumento dos salários, numa perspetiva de proporcionar *tempo livre* aos trabalhadores para aproveitarem os prazeres da vida; em segundo lugar, o modelo capitalista, que concede *tempos livres* aos trabalhadores, pela necessidade de criar tempos de consumo, com vista à geração de lucro, sem tempo perdido – enquanto não produzem, consomem.

O *tempo livre*, conquistado pela classe operária e cedido pelo capitalismo, causou, inicialmente, desconforto. Esta atitude terá sido, em parte, propiciada pelo medo do desconhecido – dos tempos livres, do tempo de “nada fazer”, entendido por Aquino e Martins (2007) como aquele em que “[...] o sujeito experimenta a sensação de vivenciá-lo sem nenhum tipo de pressão ou compromisso com produtividade” (p.491). Ter-se-á assistido a uma incapacidade de ocupar apropriadamente o tempo livre e é nesta altura que “[...] a recém-aparecida noção de *lazer* iniciava sua ascensão na vida do trabalhador.” (Dumazedier citado por Menoia, 2000).

1.1.2. O QUE É O LAZER

Marcellino (2006) e Dumazedier (1974) consideram que o lazer deve ser entendido como uma *atitude* e um *tempo*, indissociáveis um do outro, sendo que a atitude deve gerar *prazer* e o tempo deve estar não em oposição, mas em relação com as obrigações profissionais, situando-se no *tempo livre* gerado pelo trabalho. Como tal, *lazer* e *trabalho* estão intrinsecamente ligados, sendo que um não existe sem o outro, nem o primeiro existe sem o *tempo livre* gerado pelo segundo, até porque: “Se o importante no tempo moderno é a produção e o tempo livre não é produtivo, o mesmo só se justifica se está relacionado ao trabalho” (Brasileiro, 2013, p.100).

Contrariamente, a ociosidade não tem uma função complementar nem compensatória do trabalho, pois substitui-o, enquanto o *lazer* o pressupõe. (Dumazedier, 1974, p.27). Define-se o ócio como uma ocupação de livre escolha, relacionada com prazer e satisfação, com o culto do intelecto e do físico. Segundo Aquino e Martins (2007), o ócio é um modo de estar, propiciado pela liberdade relativa ao trabalho, sendo expressão da identidade do indivíduo que o pratica. Assim sendo, não dependente da própria atividade em si nem do tempo em que se realiza, mas da ligação emotiva que o praticante lhe atribui (p.492).

Sumarizando esta distinção, Aguiar (2000) explica que o *lazer*:

“[...] é característico da civilização industrial, dado que este pressupõe trabalho, enquanto que o *lazer* das sociedades pré-industriais, restrito a filósofos e fidalgos, caracterizava-se

pelo *ócio*. A separação nítida entre tempo, espaço de trabalho e lazer deu-se com a industrialização.” (Aguiar, 2000, p.113).

As definições de *lazer* são bastantes variadas. No entanto, aponta-se, geralmente, para características comuns: o seu caráter liberatório, gratuito e prazeroso; é um tempo ocupado com atividades centradas na cultura, na atividade física, nos trabalhos manuais, intelectuais, artísticos e participação associativa, onde “Não se busca, pelo menos fundamentalmente, outra recompensa além da satisfação provocada pela situação” (Marcellino, 1987, p.31). Assim, o *lazer* associa-se não só ao descanso e recuperação de energia, mas também ao desenvolvimento da personalidade e, maioritariamente, à diversão, tendo o lúdico como eixo fundamental (Bramante, 1998, p.10; Pinto, 1998, p.19).

Entendido como uma ferramenta de formação e desenvolvimento pessoal, o *lazer* deve proporcionar a aprendizagem de forma desinteressada e não intencional, mas contribuindo fortemente para a cultura do indivíduo. Deixa, portanto, de ter como única função a recuperação das forças de trabalho, tornando-se uma experiência que:

“[...] é o lugar dos nossos projetos e das nossas aventuras. Momento de expandirmo-nos em todo o tipo de expressão criativa e de viver a unidade entre o que sentimos, pensamos e fazemos. Nesse sentido, lazer é uma rica oportunidade de experimentarmos desdobramentos da nossa compreensão sobre as coisas, o mundo e as relações, vivendo os requintes apaixonantes da nossa sensibilidade.” (Pinto, 1998, p.19)

Segundo as leituras e o estudo realizado, consideramos que os aspetos ressaltados por Bramante (1998), para uma definição de *lazer*, serão os mais apontados e elucidativos. Portanto, tendo por base alguns pontos do autor e a restante pesquisa por nós realizada, em jeito de conclusão, consideramos o *lazer* como um fenómeno que:

- Permite a vivência da essência humana num tempo livre conquistado pela classe trabalhadora;
- Se materializa em experiências que nunca se repetem exatamente, devido aos fatores mutáveis do tempo e do espaço, contribuindo, sempre, para novas aprendizagens e para o desenvolvimento pessoal;
- Tem o lúdico como eixo central e um desejo primário do ser humano – o que podemos constatar na infância –, sendo que este é, também, um fator preponderante na aprendizagem, de forma informal;
- Tem como fator determinante a relação indivíduo-ambiente, uma vez que esta parte de uma motivação do indivíduo, influenciado pelo ambiente que o rodeia e pela percepção de liberdade que este lhe proporcione, nomeadamente mediante a presença de outros indivíduos que podem, ou não, participar da mesma vivência de *lazer*, tornando-o numa experiência socializadora;

- É um ato sem finalidades definidas, que não a obtenção de prazer, e que não procura recompensa – aliás, poderá mesmo ser *a* recompensa;
- Transcende a existência humana quando o indivíduo se perde no tempo e no espaço não sendo, sequer, capaz de explicar o que sente ao realizar tal atividade, por esta preencher, naquele momento, todo o seu corpo e mente; o *lazer* deve ser uma dimensão gratuita da vida humana, valorizando o ser sobre o ter.

Por tudo isto, o *lazer* deve ser encarado como uma fonte de felicidade efetiva e carregada de significado.

1.1.3. O TRABALHO E O LAZER NA CONTEMPORANEIDADE

Durante o século XX, as atividades de *lazer* ganham protagonismo com a emergência do Estado Social – *Welfare State* –, de uma forma geral, e, no trabalho, com a emergência dos Recursos Humanos e do movimento pela Qualidade de Vida no Trabalho. Pelas características já expostas anteriormente, ganha-se a consciência do *lazer* como potenciador de qualidade de vida e começa, portanto, a incluir-se na esfera de preocupações sociais dos Estados e das empresas.

Na sequência da *Scientific Management* (1911) de Taylor², que proliferou para as mais variadas áreas de negócio, tanto em fábricas como em escritórios, surge, em 1917, na obra *Scientific Office Management*, de Leffingwell³, a primeira referência ao *welfare work* [bem-estar no trabalho] (Saval, 2014, p.59). Leffingwell realça a importância do *fator humano*, defendendo que o trabalho deve oferecer algumas condições que demonstrem a preocupação da empresa com as pessoas que ali trabalham e que, dessa forma, também as pessoas se dedicarão mais à empresa. Esta e outras reivindicações pela inclusão do fator humano na administração, junto com o aumento de tamanho de algumas organizações na viragem do século, deram origem ao “[...] departamento de administração de pessoal [que] foi uma das conquistas mais duradoras da Administração Científica, tendo chegado a nós com um nome diferente mas familiar: recursos humanos.”⁴ (Saval, 2014, p.57).

A emergência do Estado Social (*Welfare State*) inicia-se em 1919 e volta-se para a proteção de todos, não só dos detentores do capital, como acontecia até então (Gimenez, 2003, p.38). Surgem políticas de proteção social e no trabalho – subsídios e pensões, reformas, limitação do horário laboral,

² O estudo organizacional inicia-se com o trabalho do americano Frederick W. Taylor (1856-1915), fundador da Teoria da Administração Científica, concretizada na obra *Principles of Scientific Management* (1911). O Taylorismo preconizava a mecanização do trabalho e a especialização do funcionário em apenas uma das etapas de produção, evitando que este tivesse de se movimentar pelo espaço, perdendo tempo nas deslocações. A sua obsessão era certificar-se de que todas as atividades físicas fossem realizadas com a maior rapidez e eficiência possível.

³ William Henry Leffingwell (1876-1934) foi um estenógrafo americano, que aplicou as regras da Administração Científica de Taylor e as adaptou ao trabalho de escritório, dando origem à sua obra *Scientific Office Management* (1917). Terá sido o fundador da *National Office Management Association of America*.

⁴ “The department of personnel management has been one of scientific management’s most lasting achievements, having come down to us under a different but familiar name: human resources.” (Saval, 2014, p.57)



Figura 9 – Bode Museum, Berlim, Alemanha. Fotografia de Wolfgang Gülker (s.d.)



Figura 10 – Teatro do Ginásio, Lisboa, Portugal. Aberto ao público em 1846. Fotografia do Estúdio Horácio Novais, tirada entre 1930 e 1980.



Figura 11 – Centro comercial em Istambul, Turquia. Fotografia de Radu Bercan, 2012.



Figura 12 – Disneyland Resort Paris, França. Fotografia da autora, 2015.

etc –, e, em 1948, é aprovado o artigo 24º da Declaração Universal dos Direitos do Homem, que defende que: “Toda a pessoa tem direito ao repouso e aos lazeres e, especialmente, a uma limitação razoável da duração do trabalho e a férias periódicas pagas”⁵ (United Nations, 2015), o que significa que todos têm direito ao *tempo livre*, fora do tempo laboral, para ocupação passível de escolha no tempo e no espaço, independentemente da condição social (Rodrigues, 2012, p.11).

A meio do século, inicia-se o movimento pela Qualidade de Vida, que se questionava sobre as condições de vida urbana e consequências da industrialização (Nascimento e Pessoa, 2007, p.589). Já no final dos anos 60, surge o termo Qualidade de Vida no Trabalho, cuja meta é a satisfação do trabalhador, dando-lhe o devido valor e incentivando-o a produzir mais e melhor – portanto, gerando motivação (Castro, 2015, p.6). Para além disto, as políticas do Estado Social defendem que os detentores de capital não têm apenas direitos, mas também deveres sociais, ou seja, os empregadores têm o dever de oferecer condições de trabalho dignas aos funcionários. Reconhece-se o valor das políticas de qualidade de vida no trabalho, onde se inclui, também, o *lazer*, para a eficácia das organizações e começa a apostar-se neste tipo de programas para alinhar os objetivos pessoais dos funcionários com os da empresa, visando vantagens mútuas, como será explicado mais à frente.

De forma bastante mais apontada e visível, o *lazer* entranha-se na vida das populações por meio do desenvolvimento das indústrias e serviços de lazer, o que vemos até à contemporaneidade. Segundo Rodrigues (2012) e Kon (1999), a fase capitalista, centrada na produção e no consumo, juntamente com a conquista dos *tempos livres*, tornam o Homem cada vez mais dependente do consumo dos produtos do *lazer*. Este facto contribui, fortemente, na segunda metade do século, – entre outros fatores, como o desenvolvimento de novos meios de transporte, tecnologias da informação, métodos de produção –, para o desenvolvimento do setor terciário, que denominamos Serviços. Ao contrário dos setores primário (agropecuária, piscícola, exploração mineira) e secundário (manufatura, indústria), que são essenciais à sobrevivência humana, o setor terciário (serviços) é essencial para o bem-estar social (Kon, 1999, p.71). Assente nesta ideia, as indústrias do lazer crescem, oferecendo cada vez mais produtos, como sejam: o turismo; ofertas culturais como museus (figura 9), bibliotecas, cinemas (figura 10), teatros, concertos, etc; equipamentos urbanos, como ginásios, centros comerciais (figura 11), parques temáticos (figura 12), etc; serviços de televisão, internet, videoclubes, etc.

Ainda segundo Kon (1999), é com o crescimento deste terceiro setor que entramos na “sociedade pós-industrial” (p.72), dominada pelos serviços, onde se inclui, de forma geral, o *lazer*, que começa a ser difundido e mediatizado pelos meios de comunicação como entretenimento e recreação. Para além disto, o crescimento do setor dos serviços cria uma demanda cada vez maior de trabalhadores mais especializados, com mais estudos e formação, e com maior capacidade técnica para acompanhar a

⁵ “Everyone has the right to rest and leisure, including reasonable limitation of working hours and periodic holidays with pay.” (United Nations, 2015).

evolução das novas tecnologias, como a informática. Portanto, os produtos dos serviços estão dependentes do conhecimento e da formação técnica, assim como da criatividade e capacidade inovadora para garantir a competitividade e a posição no mercado, cada vez mais explorado.

A emergência da necessidade do *lazer*, seja no trabalho ou fora dele, torna-se incontestável e assunto de discussão em todo o mundo, pelas suas qualidades potenciadoras de qualidade de vida. No trabalho, principalmente nos anos 1980, começam a desenvolver-se programas de *lazer* e qualidade de vida, centrados na motivação e satisfação dos trabalhadores, que levariam a melhorias não só nos níveis de produção, mas também na sua saúde, disposição, capacidades cognitivas, criativas e sociabilizadoras (Nascimento e Pessoa, 2007, p.590), essenciais na sociedade pós-industrial. Significa isto que a ligação trabalho/*lazer* se estreita, levando diversos autores a debater sobre a mutabilidade da conceção de *lazer*. Marcellino (1995) interroga-se: “Estáremos transformando o trabalho em *lazer*?” (p.158) - prontamente responde que é impossível e que as atividades produtivas continuarão a fazer parte da esfera das obrigações e não dos interesses pessoais. Admite, no entanto, que nos setores tecnológicos, onde a inovação e a criatividade são consideradas matérias-primas, os processos produtivos precisam de métodos de trabalho muito próximos do *lazer*. Acercando-se desta última declaração, De Masi (2000) acredita na afirmação de uma sociedade do *lazer* criativo⁶, onde o tempo de trabalho diminuirá ainda mais em favorecimento do tempo de *lazer*, pois:

“Se a fórmula da economia indústria era P/H, isto é, o produto relativo à quantidade de tempo empregado para produzi-lo, a fórmula da produtividade pós-industrial deve ser I/L, as ideias relativas à quantidade de *lazer* necessária para intuí-las.” (De Masi citado por Stadnik, 2001, p.14)

Desta forma, o trabalho e o *lazer* devem conciliar-se, pois o segundo propicia a produção de ideias necessárias ao sucesso do primeiro.

É indiscutível que o trabalho humano tem vindo a ser restringido à atividades intelectuais e criativas, situação largamente influenciada pelos avanços do setor tecnológico, que se ocupa da criação de ferramentas que libertem o Homem dos trabalhos repetitivos e monótonos. No entanto, a diminuição da carga laboral não se verifica, antes pelo contrário (Padilha e Navarro, 2007, p.14). Por este motivo, é natural que, na contemporaneidade, se procurem empregos prazerosos, abrindo a possibilidade de conjugação do *lazer* com a atividade profissional, através da prática de atividades recreativas, quer no espaço de trabalho, quer fora dele.

⁶ De Masi refere-se a uma sociedade do *ócio* criativo. Uma vez que o autor não distingue *lazer* e *ócio*, atribuindo-lhes o mesmo significado e indo ao encontro das definições de *lazer* explanadas anteriormente, optámos, por facilidade de leitura e interpretação de conceitos, por utilizar o termo *lazer* criativo.

1.2. Espaços de Lazer para a Qualidade de Vida no Trabalho

A implementação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), onde se inclui a vertente do *lazer*, foi sofrendo alterações até aos nossos dias. Durante o século XX, diversos autores, das mais variadas áreas do conhecimento, estudaram a importância e as variantes da QVT, com o objetivo de estabelecer critérios capazes de melhorar as condições laborais, não só ao nível do ambiente físico, mas de todas as variantes ligadas ao trabalho, como as relações entre colegas e superiores, técnicas administrativas, saúde e segurança, remunerações adequadas, entre tantas outras.

Segundo Vasconcelos (2001), a QVT deve ser entendida como uma ferramenta de gestão, capaz de impulsionar um ambiente de trabalho prazeroso e alegre, que gere satisfação no dia-a-dia dos funcionários. Em contrapartida, a empresa poderá contar com indivíduos motivados e criativos, características indispensáveis ao funcionamento e crescimento das empresas contemporâneas, que devem manter a sua posição competitiva no mercado globalizado do século XXI. Segundo Aguiar (2000), apenas nos anos 70 do século XX se começam a valorizar as necessidades e aspirações humanas no que toca ao aumento de produtividade das empresas, passando a assumir-se a QVT como algo tão importante quanto as inovações tecnológicas. É nesta altura que se começa a entender o lazer como um fator importante a considerar, pelas suas características de descanso e desenvolvimento cognitivo, capazes de despertar a criatividade, a intuição e as capacidades de sociabilização, tão importantes nos novos métodos de trabalho globalizado. França (1997, citada por Vasconcelos, 2001, p.25) define QVT como:

“[...] conjunto de ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho [e] ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo” (França, 1997 citada por Vasconcelos, 2001, p.25)

Neste sentido, a QVT, em conformidade com a disciplina da Ergonomia, foca-se na interação entre o Homem e o ambiente, a tecnologia e a organização como um todo, procurando “humanizar” o local de trabalho (Teixeira, 2010, p.7).

As atividades de lazer podem consistir em atividades individuais ou coletivas, geralmente denominadas como *team building*, e incluem-se nos programas de QVT na medida em que contribuem para uma variedade de fatores que concorrem para o bom funcionamento da organização, como a saúde, a comunicação interna e a produtividade, tendo em conta todos os aspetos intrínsecos a cada um destes pontos. As suas características propiciadoras de desenvolvimento pessoal, capacidades cognitivas, criatividade e boa-disposição promovem, ainda, a motivação do funcionário, a sua autoestima, autorrealização e, conseqüentemente, satisfação no local de trabalho (Campos, 2008, p.124). Quando estes aspetos são desvalorizados, há uma forte decadência da QVT, ocorrendo uma desumanização do trabalho, que poderá conduzir a uma:

“[...] reactualização e disseminação das práticas agressivas nas relações entre os pares, gerando indiferença ao sofrimento do outro e naturalização dos desmandos administrativos; pouca disposição psíquica para enfrentar humilhações; fragmentação dos laços afetivos; aumento do individualismo e instauração do pacto do silêncio coletivo; sensação de inutilidade, acompanhada de progressiva deterioração identitária; falta de prazer; demissão forçada; e sensação de esvaziamento.” (Capitão e Heloani, 2003, p.106)

Entendemos, portanto, a inclusão dos espaços destinados ao lazer no trabalho como veículos vantajosos tanto para o empregado como para o empregador, sendo uma componente de inegável importância para a QVT. É importante ressaltar que as atividades e espaços destinados ao lazer/recreação interligam uma série de benefícios, não atuando de forma isolada. Isto significa que todas estas práticas contribuem para vários aspectos ligados à QVT simultaneamente, como por exemplo: um torneio de futebol entre colegas – promove a saúde física e relaxamento mental, desenvolve o espírito competitivo, cria e reforça relações de amizade e confiança. Tudo isto torna o indivíduo mais apto para o relacionamento com os outros e para o seu bem-estar, de forma geral, aumentando a sua valorização pessoal, a sua predisposição para o trabalho e, conseqüentemente, os seus níveis de produtividade.

1.2.1. IMPORTÂNCIA DOS ESPAÇOS DE LAZER PARA A SAÚDE

“Sabe-se hoje que tanto o trabalho, quanto a diversão em proporções satisfatórias são critérios para avaliar um funcionamento psíquico saudável.”
(Capitão e Heloani, 2003, p.102)

Geralmente, a saúde associa-se ao lazer na prática de atividades físicas e desportivas, mas existe também uma importante componente psicológica, não só, mas principalmente, nos trabalhos criativos que têm vindo a crescer. Portanto, segundo Dumazedier (1974), as práticas de lazer devem focar-se, não só na cultura do corpo – tendo a função de descanso e desenvolvimento muscular –, mas também da mente – tendo funções distrativas, recreativas e culturais –, para que possamos atingir a saúde integral. O avanço das tecnologias tem aumentado o nível de sedentarismo, tanto no trabalho como em casa, tornando-se importante contrariar este hábito. Segundo Silva (2010 citado por Teixeira, 2010, p.11), a atividade física é fundamental ao ser humano pois traz benefícios de ordem física, emocional, social, intelectual e espiritual – ou seja, promove a saúde e previne doenças.

Segundo Batista, Ribeiro e Junior (2012), hoje existe um enfoque maior na promoção e prevenção da saúde do que na cura, e o lazer constitui um fator tanto preventivo como atenuante, na saúde física e mental – que são indissociáveis – e, por isso, as práticas e os espaços de lazer têm vindo a ser cada vez mais valorizados como propulsores da QVT.



Figura 13 – Parede de escalada na empresa Clif Bar & Company, Califórnia, Estados Unidos.



Figura 14 – Ginásio na empresa Petratex, Paços de Ferreira, Portugal.

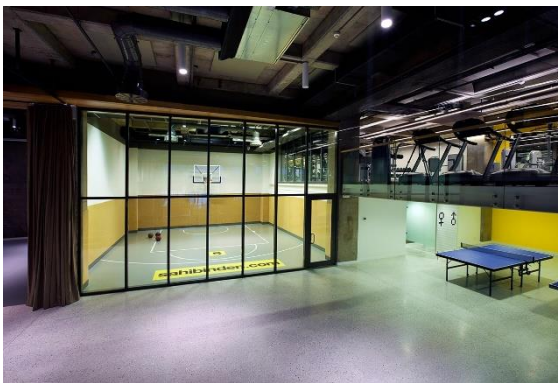


Figura 15 – Centro desportivo na empresa Sahibinden, Istanbul.



Figura 16 – Jardim interior na empresa Denee & Corporate, Illinois, Estados Unidos.



Figura 17 – Iniciativa Kids Day at the Office na empresa BEL, Lisboa, Portugal, 2015.



Figura 18 - Iniciativa Bring your family to work afternoon na empresa King&Woods, Hong Kong, China, 2015.

Tendo o movimento da QVT tido início com maior enfoque nas fábricas, as atividades físicas como a Ginástica Laboral e a criação de equipas desportivas – geralmente de futebol – formadas por colegas, terão sido alvo de maior atenção, pois treinam o corpo e atenuam as mazelas criadas pelostrabalhos físicos repetitivos como lesões e distúrbios osteomusculares, contribuindo ainda para a redução do *stress* psicológico. Segundo Santos, Oda, Nunes, Gonçalves e Garnés (2007), a Ginástica Laboral funciona como uma quebra na monotonia do trabalho e como um momento de relaxamento que promove a saúde e corrige os vícios posturais, melhorando a condição física e psicológica em geral. Para além disto, aumenta o ânimo e a disposição para o trabalho, melhora os relacionamentos interpessoais, reduz os acidentes de trabalho e as despesas com a saúde por parte dos empregadores, e aumenta a produtividade.

A Ginástica Laboral e as atividades físicas e desportivas (figuras 13, 14 e 15), assim como as atividades na natureza – que formam o indivíduo para a relação com a natureza e consigo próprio (Rodrigues, 2012, p.14) – consistem em exercícios realizados antes, durante e depois do dia de trabalho e podem ser concretizados tanto no próprio espaço individual de trabalho como em espaços próprios, como ginásios (figura 16), espaços verdes (figura 17), campos de jogos, etc. Embora a maior parte dos programas de lazer implementados nas empresas ocorra fora delas, por impossibilidade financeira de criar estas áreas nos próprios edifícios, existe já uma crescente preocupação em incluir estes espaços nos projetos das sedes empresariais, a nível mundial.

No entanto, Capitão e Heloani (2003) apontam que ainda existem padrões que, diante da crescente complexidade do mundo do trabalho, desvalorizam aspetos relacionados com a saúde psicológica, necessários à prevenção de doenças mentais e aumento da qualidade de vida, o que fará com que os trabalhadores se degenerem e deixem de ser contributos válidos para a sociedade. O crescimento e proliferação das atividades e indústrias ligadas ao lazer também constitui um fator inoportuno para a saúde mental dos trabalhadores, uma vez que, não sendo estas atividades gratuitas, o ser humano tem tendência a procurar cada vez mais trabalho, não só para a sua subsistência, mas para ter mais poder económico, permitindo-lhe usufruir de mais e melhores atividades de lazer. Este excesso cria não só tensões psicológicas, que vão do *stress* e ansiedade às depressões, como físicas, referidas anteriormente. Neste sentido, a oferta de espaços e práticas de lazer no local de trabalho, assim como a inclusão da família e amigos nestas atividades (figuras 17 e 18), poderá atenuar a tendência crescente de, por iniciativa, se trabalhar cada vez mais.



Figura 19 – Tarde de jogos na empresa Taskworld, Nova Iorque, Estados Unidos.



Figura 20 – Sala de jogos na empresa Wit, Taveiro, Portugal. Fotografia de João Torgal, 2014.



Figura 21 – Sala de convívio na empresa Google, Londres, Inglaterra.



Figura 22 – Sala de cinema na empresa Mojang, Estocolmo, Suécia. Fotografia de Per Kristiansen e Niklas Storbjörk (s.d.)

1.2.2. CONTRIBUTO DOS ESPAÇOS DE LAZER PARA A COMUNICAÇÃO E DINÂMICA DE GRUPOS

*“Se o homem passa a maior parte do tempo trabalhando, suas relações pessoais fora de casa deveriam ter um valor afectivo de extrema importância”
(Capitão e Heloani, 2003, p.103)*

Tendo em conta a concepção generalizada que o principal recurso das empresas contemporâneas são as pessoas, e que a maioria dos empregos requerem trabalho em equipa, consideramos que relações interpessoais no local de trabalho devem ser apreciadas como um dos mais importantes focos de preocupação por parte dos empregadores, pois “[...] o trabalho é o elemento fundante do ser social, é o ponto de partida da humanização” (Padilha e Navarro, 2007, p.16). As áreas e espaços onde ocorrem estas interações podem ser os mais variados, desde cafetarias, cantinas, salas de jogos (figuras 19 e 20), salas de convívio (figura 21), entre tantas outras que dependem apenas da capacidade de imaginar novas atividades (figura 22). O desenvolvimento das tecnologias permitiu novas formas de comunicação não presencial. Contudo, o ser humano é, por natureza, um ser social e as relações interpessoais são um relevante fator de desenvolvimento pessoal e emocional.

Mansi (2013, p.119) refere a arquitetura dos espaços internos das organizações como um elemento capaz de criar espaço para novos saberes e olhares, através da inclusão do lúdico – fator central do lazer. As áreas coletivas, lúdicas e recreativas são eficientes no aumento da qualidade de vida dos funcionários através do reforço das relações interpessoais, estimulando o desenvolvimento de todas as dimensões do ser humano.

Sundstrom (1986) explica que a comunicação é um fator essencial para o funcionamento da empresa e o seu sucesso conduz ao sucesso do trabalho, individual e de grupo e, conseqüentemente, da organização. A proximidade entre os funcionários é um fator relevante para que ocorra a comunicação cara-a-cara, tanto formal como informal, o que levará à geração de relações de amizade e confiança. O convívio com colegas de níveis hierárquicos superiores poderá gerar uma sensação de maior envolvimento no projeto da organização, assim como maior valorização e reconhecimento. Os espaços de convívio tornam-se, assim, uma ferramenta útil para este efeito, uma vez que, no local de trabalho formal, a tendência é criar uma ligação ou conversa apenas com a pessoa mais próxima. Neste sentido, os espaços de lazer/recreação devem assumir um papel central, até mesmo na disposição física do espaço, contribuindo para a comunicação com os restantes colegas e superiores, pois ao aumentar a rede de relações interpessoais, aumenta-se o sentido de pertença à organização, a autoestima, afirmação de identidade e motivação para o trabalho, acabando por se criar um sentimento de compromisso pessoal com os objetivos da própria empresa.

O estudo efetuado por Pereira e Bueno (1997) a uma equipa de enfermagem numa Unidade de Terapia Intensiva em Minas Gerais, Brasil, acerca da importância da inclusão de momentos de lazer durante o trabalho, revelou um grande entusiasmo por parte dos inquiridos, que apontam o seu local de trabalho como stressante, devido ao elevado ritmo de trabalho. O lazer é visto por estes enfermeiros como um fator capaz de atenuar o cansaço físico e psicológico, mas também como uma ferramenta de coesão grupal, num emprego que requer constante trabalho em equipa. O espaço destinado ao convívio é apontado como “local de relacionamento social”, “onde pode haver maior diálogo” e “onde se pode conviver” (Pereira e Bueno, 1997, p.79). Portanto, conclui-se que o lazer “ajuda no relacionamento” e “aproxima as pessoas” (Pereira e Bueno, 1997, p.79), favorecendo o trabalho em grupo e a geração de amizades entre os colegas.

Um outro estudo, realizado por Ford, Newstrom e McLaughlin (2004), que obteve 572 resultados provenientes de membros da *Society of Human Resource Management*, nos EUA, demonstra que a resposta à pergunta “Existem benefícios em ter ambientes de trabalho divertidos?” é um inequívoco “sim” e as principais vantagens indicadas são o reforço das relações interpessoais, gerando empenho e compromisso por parte dos funcionários para com a empresa, assim como o aumento dos níveis de entusiasmo, satisfação e criatividade. Os benefícios relativamente aos aspetos ligados à saúde também são apontados. Os autores referem, ainda, uma variedade de atividades recreativas, que podem ocorrer nos espaços das empresas, se estas os disponibilizarem, que consideram profícuas, como concursos de máscaras, picnics, festas de variados tipos, jogos desportivos, torneios, competições, massagens, yoga, entre outros. Todas estas atividades de grupo são denominadas atividades de *team building*, processo já adotado não só por empresas, mas por todo o tipo de organizações, pelos resultados positivos que geram na construção de equipas e amizades coesas.

Tendo em conta as leituras efetuadas sobre o trabalho de diversos autores, podemos concluir que as pessoas consideram importante a sua relação com colegas e superiores, pois as relações de amizade traduzem uma motivação maior para coabitar o mesmo espaço de trabalho todos os dias. Os espaços destinados à recreação e ao lazer consideram-se benéficos para este fim, pois juntam funcionários de diversas áreas e níveis hierárquicos, fazendo com que se sintam como parte integrante de um grupo coeso e confiante, sentimentos estes capazes de estimular o humor, a identidade pessoal, a criatividade e a motivação para o trabalho, que tem particular importância para o trabalho criativo.

1.2.3. RELAÇÃO DOS ESPAÇOS DE LAZER COM A PRODUTIVIDADE

O foco de principal atenção nas empresas reside na produtividade: se uma empresa não produz, sejam produtos físicos ou ideias, não está em condições de permanecer no mercado. Mas para além da quantidade, que as inovações tecnológicas vão, cada vez mais, permitindo aumentar ao mesmo tempo que reduzem o tempo necessário à produção, é importante pensar na qualidade e na criação contínua de



Figura 23 – Sala de trabalho com caráter informal na empresa Google, São Paulo, Brasil. Fotografia de Cláudio Pepper (s.d.).



Figura 24 – Sala de meditação na empresa War Child, Amsterdão, Holanda. Fotografia de Evelyn Sanders.



Figura 25 – Sala de convívio, formação e biblioteca na empresa Nutrifood, Jakarta, Indonésia, 2015.

bons produtos (Schmidt e Roserberg, 2015, p.32). Para além disto, as tecnologias desenvolveram-se ao ponto de quase qualquer um poder aprender a trabalhar com elas, o que não acontece com a inovação e a criatividade, que, obrigatoriamente, vêm da mente humana. Embora a possibilidade de partilhar ideias e conhecimento para todo o mundo em apenas alguns segundos seja um importante veículo para o avanço da Humanidade de forma muito mais rápida, também nos informa do que grande parte da população mundial pensa e imagina, ou seja, aquilo que pode ser uma grande inovação numa parte do mundo, provavelmente já existe numa outra parte, deixando de ser, portanto, uma inovação. Isto obriga a que, hoje, as empresas procurem mais funcionários realmente capazes de desenvolver novas ideias, pois são estas que trarão a diferenciação e a competitividade no mercado globalizado. Portanto, torna-se necessário criar os espaços e ambientes adequados para que estas pessoas sejam produtivas – tarefa difícil quando se trata de estimular o bem-estar global de um indivíduo –, estado este indispensável à motivação que, por sua vez, é indispensável para a produção (Teixeira, 2010, p.21).

Segundo Sá (2007) as empresas devem criar estruturas que permitam o descanso, a reflexão, a recuperação e o desenvolvimento dos funcionários, sendo exemplos concretos a construção de instalações para atividades físicas e desportivas nas empresas, assim como áreas recreativas e para descanso durante o horário de trabalho (figura 23). Este autor acredita que a promoção do lazer na empresa, em todas as formas mencionadas anteriormente, desenvolve a pessoa para a cidadania, tornando-o um contributo mais formado e válido para o crescimento da organização. Para além disto, o divertimento e o descanso, assim como a sociabilização e a cultura, reduzem o *stress* e a ansiedade, gerando maior predisposição para o trabalho, refletindo-se no nível produtivo. Neste sentido, a formação e a cultura empresarial podem ser passadas ao funcionário através de atividades lúdicas, promovendo a informalidade necessária a um ambiente descontraído (figura 24) que estimula a produção de ideias.

Algumas empresas optam por formar os seus funcionários através de jogos como *quizzes*, em atividades que juntam um grande número de pessoas e, por isso, ocorrem geralmente nos espaços destinados ao convívio e ao lazer promovendo, também, a proximidade entre colegas e superiores – torna-se, portanto, também uma atividade social. Outras disponibilizam, ainda, bibliotecas (figura 25) ou pequenas áreas informativas, com o objetivo de desenvolver a formação da forma mais interessada possível. Todos estes espaços abrem a possibilidade de encontros inesperados, conversa, troca de ideias e informações, coordenação de trabalho em equipa e desenvolvimento criativo – situações capazes de agilizar o processo produtivo (Hua, Loftness, Kraut e Powell, 2010, p.445).

Algumas organizações disponibilizam, ainda, infantários para que as crianças fiquem mais perto dos pais, que os podem visitar durante o dia quando quiserem. Esta iniciativa mantém a proximidade entre os membros da família e traz benefícios para a empresa a nível da motivação, produtividade e redução do absentéismo.

Pelas dimensões apontadas – lúdicas, recreativas, culturais, sociais, criativas, etc – as práticas de lazer começam, de facto, a ser um ponto de reconhecido mérito no sucesso das empresas. No entanto, geralmente por questões financeiras, os espaços destinados ao lazer, à exceção de cantinas e refeitórios, ainda não são muito comuns. Contrariamente, os programas de lazer que levam os funcionários a realizar atividades fora do espaço da empresa, ocorrem com mais frequência. De facto, alguns tipos de atividades não podem acontecer no espaço confinado às organizações, como por exemplo visitas turísticas, mas, segundo Castro (2015) estas devem ser promovidas, sempre que possível, no espaço laboral pois geram um sentimento de familiaridade e bem-estar com o espaço de trabalho que, geralmente, não associamos a algo positivo. Em contraste, o lazer é maioritariamente associado a emoções positivas e é, não só o resultado do bem-estar, mas o próprio veículo para o bem-estar (Hazelton, 2014, p.34). A empresa poderá, portanto, oferecer espaços e condições adequadas para que o lazer ocorra, permitindo maior envolvimento, motivação e satisfação por parte dos funcionários no local de trabalho.

Como pudemos observar, os benefícios da inclusão de espaços e atividades ligados ao lazer são diversos e podem abordar uma vasta lista de temas/áreas profícuas à QVT. Esta larga abordagem prende-se com o facto de as práticas deverem ir ao encontro das vontades e gostos dos participantes, o que se traduz numa infinidade de oportunidades e áreas a ser exploradas. O objetivo é claro: fazer com que as pessoas se sintam bem no seu trabalho, tornando-as em indivíduos realizados, produtivos e felizes, capazes de lidar com os conflitos e problemas que surgem todos os dias, de forma positiva – vantagens que se transmitirão também para a vida pessoal de cada um, contribuindo para a qualidade de vida de uma forma geral.

2 A INTEGRAÇÃO DOS ESPAÇOS DE LAZER NO CONTEXTO DOS EDIFÍCIOS DE ESCRITÓRIOS

Apesar de os tempos para o lazer terem sido uma grande conquista para os trabalhadores, na sua generalidade, o contexto americano do século XIX privilegiava um perfil de trabalhadores específico no que diz respeito à inclusão de espaços de lazer no local de trabalho: os funcionários de escritórios. Conhecidos como *white-collars*, estes funcionários representavam a nova classe média da sociedade. Eram vistos com prestígio, como funcionários com maiores capacidades intelectuais e grande parte tinha alguma formação académica ou cursos técnicos.

Embora o seu trabalho não fosse ligado à produção manual, não deixavam, por vezes, de ser trabalhos repetitivos, capazes de causar grande desgaste emocional e psicológico – assim como os operários tinham desgaste físico. No entanto, era um grupo social que tinha maiores possibilidades de subida na carreira, melhores salários e mais regalias, inclusivamente no próprio local de trabalho. Assim, embora os operários tenham beneficiado de programas de bem-estar e espaços de lazer – como cafetarias, refeitórios, cantinas ou salas de descanso –, mais cedo do que os administrativos, estes espaços vão desenvolver-se muito mais rapidamente no edifícios de escritórios do que nas indústrias (Sundstrom, 1986).

O crescimento do número de trabalhadores deste novo e poderoso grupo social (Saval, 2014). deve-se, principalmente, à evolução ao nível dos transportes e comunicações sentidas após a Revolução Industrial do final do século XVIII – como as linhas de caminho-de-ferro (1803), o telégrafo elétrico (1835) ou o selo postal (1840) –, assim como a introdução de maquinaria industrial, que trouxeram novas possibilidades de negócio, resultando em maiores volumes de produção e, conseqüentemente, mais trabalho administrativo. Por este motivo, a necessidade de procurar espaços independentes das fábricas para acomodar os *white-collars* torna-se evidente, fazendo crescer os centros das cidades, que começam a ser ocupados por edifícios de escritórios, atraídos pelos serviços oferecidos à sua volta.

2.1. Os arranha-céus

A falta de espaço para acomodar estes edifícios nas cidades fez-se, rapidamente, sentir, o que obrigou ao seu crescimento em altura.

Sendo que, inicialmente, não se ultrapassariam os seis andares, por ser difícil o acesso a pé, a invenção do elevador de passageiros (1874) e os desenvolvimentos construtivos permitiram superar estas barreiras, surgindo edifícios cada vez mais altos e invertendo-se a tendência de interesses – os pisos mais apetecíveis eram, agora, os superiores, longe da poluição e barulho das ruas (Sundstrom, 1986, p.28).

Embora a linguagem arquitetónica do exterior se tenha desenvolvido, focando os arquitetos na procura de uma imagem corporativa que expressasse a grandeza e o poder de uma economia em crescimento, o aumento desmesuradamente rápido das empresas não permite o desenvolvimento dos espaços de trabalho interiores (Shoshkes, 1982; Moudry, 2005). Contudo, apesar de o local de trabalho

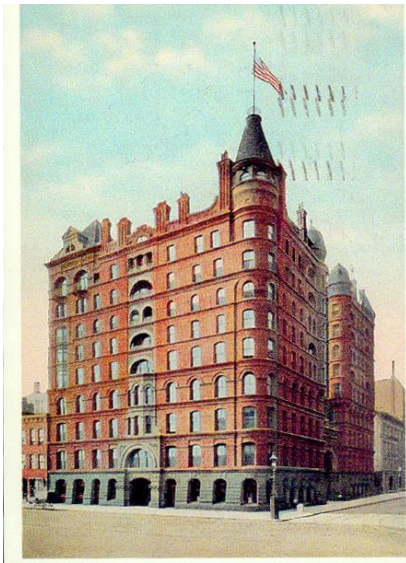


Figura 26 – Pullman Building.



Figura 27 – Restaurante no Pullman Building.

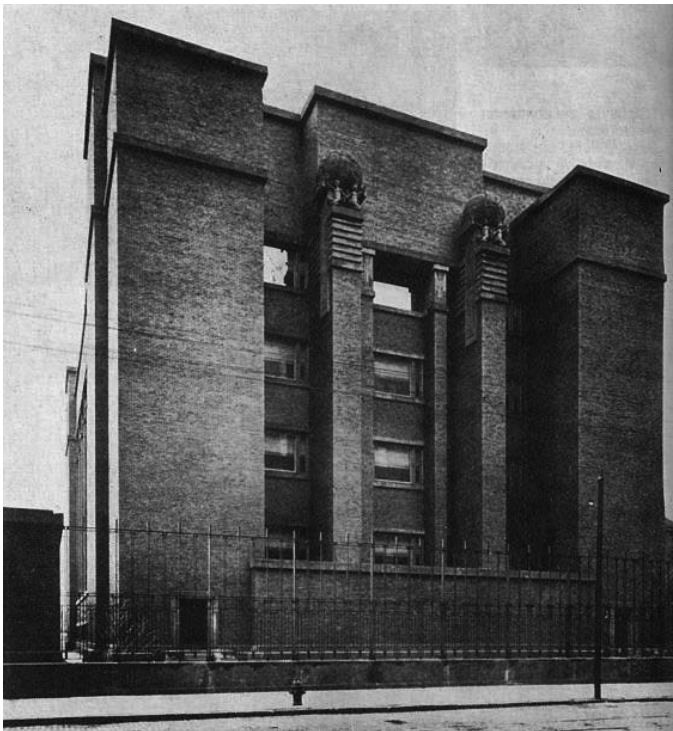


Figura 28 – Larkin Administration Building.

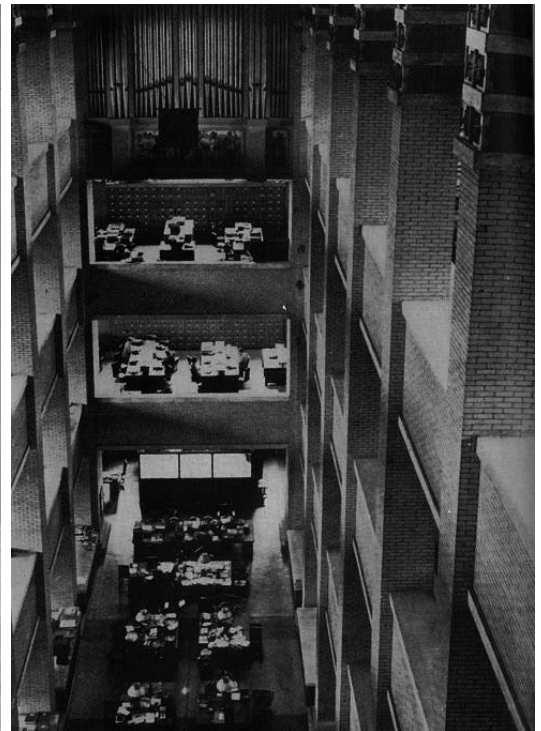


Figura 31 – Átrio central, Larkin Building.

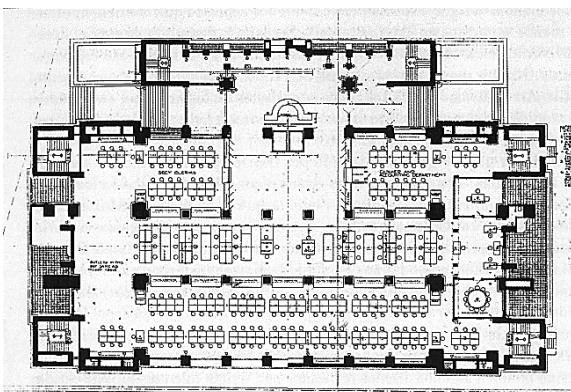


Figura 29 - Planta do piso inferior do Larkin Building.

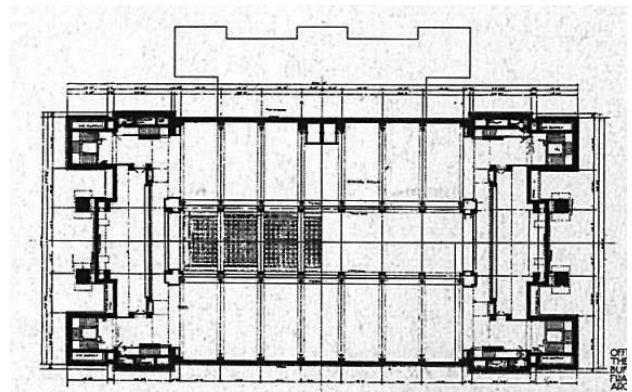


Figura 30 - Planta do quinto piso, onde se situavam o restaurante e o jardim coberto Larkin Building, pátios.

formal não ser o mais apelativo, era comum estes edifícios integrarem uma série de equipamentos capazes de proporcionar alguma animação aos funcionários como telhados ajardinados, onde se apresentavam peças de teatro ou concertos, salas de jogos e bibliotecas, entre outros.

A grande dimensão que estes imóveis ganham permitiu que neles se instalassem, para além dos escritórios da empresa principal, uma quantidade de outros serviços como barbearias, bancas de jornais, bancos, lavandarias, alfaiates, consultórios médicos, restaurantes, entre outros, que ocupavam, mediante o pagamento de renda, os espaços do edifício que a empresa não necessitava. Por isso, a maioria destes serviços comerciais e/ou recreativos não pertenciam às próprias empresas diretamente, mas ocupavam o seu espaço, estando disponíveis para utilização por parte de todos os funcionários daquele edifício, assim como do público em geral. Ainda assim, algumas organizações primavam por ter espaços exclusivamente dedicados aos seus empregados.

A inclusão de espaços de lazer nestes edifícios inicia-se cedo. No final do século XIX, já o *Pullman Building* (figura 26) em Chicago, desenhado em 1883 pelo arquiteto Solon S. Beman para a empresa *Pullman Palace Car Company* oferecia espaços de lazer aos seus funcionários. O edifício dispunha de dez andares, sendo que seis eram destinados a escritórios e os restantes abrigavam um restaurante (figura 27), biblioteca, sala de estar para os trabalhadores e família, assim como apartamentos destinados à sua habitação. George Pullman, dono da firma, acreditava que oferecer estas condições era benéfico, pois criaria a harmonia necessária entre esta e os funcionários, gerando mais interesse pelo trabalho a ser ali desenvolvido (Saval, 2014).

No início do século XX, também o arquiteto Frank Lloyd Wright incluía na obra do *Larkin Building* (1904, Buffalo, Nova Iorque) (figura 28) algumas salas destinadas a atividades recreativas e ao descanso, acreditando que estas atividades melhorariam o estado mental dos funcionários, aumentando os níveis de felicidade no trabalho e, conseqüentemente, de produtividade (Saval, 2014, p.70). O edifício, demolido em 1950, foi desenhado para acomodar os mais de 1800 funcionários administrativos da *Larkin Soap Company*, uma empresa de produção de sabões, que viria a alterar o rumo do negócio para a revenda de todo o tipo de produtos, através da encomenda e entrega via correio.

Wright fora contratado para projetar o edifício que John Larkin havia imaginado como inovador, tanto nos métodos de gestão como no modelo espacial do escritório, que funciona em *open space*, no piso inferior (figura 29), e em varandas que rodeiam um grande átrio central nos restantes pisos (figuras 30 e 31) (Saval, 2014, p.64). O objetivo era criar uma “[...] atmosfera comunitária adaptada a uma grande família de pessoas que trabalham” (Zevi, 1990, p.66) e, por este motivo, os espaços de lazer surgem como uma recompensa pelo trabalho dos empregados, que se pretendiam rápidos e organizados. Para além disto, o trabalho, em si, não deixaria de ser metódico e repetitivo, vindo estas áreas ajudar a quebrar a monotonia laboral vivida diariamente, o que poderia levar à perda da motivação por parte dos funcionários, diminuindo os níveis de produtividade.



Figura 32 – Piano, Larkin Building.



Figura 34 – Ginásio do Metropolitan Life Home Office Complex.



Figura 33 – Metropolitan Life Home Office Complex.

Desta forma, o desenho incluía salas destinadas a atividades lúdicas e ao descanso, como biblioteca, ginásio, cantina, balneários, sala de repouso com sofás e piano (figura 32), restaurante e jardim coberto no último andar (Saval, 2014; Zevi, 1990). Outras atividades e espaços eram, ainda, disponibilizados como gabinetes de apoio psicológico para jovens mulheres, ala médica, leituras à hora de almoço, formações em variados temas, distribuição do jornal da empresa – onde todos poderiam participar –, concertos semanais, picnics, entre outros (Saval, 2014).

As inovações desta obra são confirmadas por Zevi (1990), que considera que a arquitetura do Larkin Building “[...] promove uma renovação dos conteúdos sociais, um diálogo democrático entre dirigentes e empregados muito raro na América de então” (p.9).

Um outro exemplo da inclusão de espaços recreativos e de lazer, promovidos pela adoção de Programas de Bem-Estar, vem da empresa *Metropolitan Life Insurance Company*, sediada em Nova Iorque. O complexo (figura 33) de três edifícios inicia a construção em 1893, mas rapidamente passa por transformações. Em 1909, é completado o edifício da Torre – dos arquitetos Pierre e Michel Le Brun -, em 1929 inicia-se a construção do Edifício Norte – dos arquitetos D. Everett Waid e Harvey Wiley Corbett – e, em 1953, acrescenta-se o Edifício Sul, que envolve a Torre, desenhado pelo atelier Lloyd Morgan. Os três edifícios, de cinquenta, trinta e um e catorze andares, respetivamente, funcionam em conjunto, sendo a Torre e o Edifício Sul ligados em todos os pisos, enquanto que o Edifício Norte se liga aos restantes por uma ponte pedonal no oitavo andar.

A empresa dedicou-se, desde o primeiro momento, à inclusão de espaços de lazer e recreativos, focando-se na preocupação com o bem-estar dos funcionários, sendo vista pelo público como um “[...] laboratório de boas-práticas” (Moudry, 2005, p.132). Todos os edifícios dispunham de áreas reservadas ao lazer, como salas de jantar, *lounges*, salas recreativas e ginásios (figura 34), onde a própria decoração era pensada para “[...] trazer aos empregados uma sensação de pausa do seu trabalho através da contemplação de obras artísticas e divertidas” (*Metropolitan Information Service*, 1933 citado por United States Department of the Interior National Park Service, 1990, secção 8, p.6). Ao longo da construção do complexo, outros espaços foram sendo acrescentados como bibliotecas, auditórios – onde havia aulas de dança e bailes -, esplanadas e terraços cobertos no telhado. Os Programas de Bem-Estar incluíam, ainda, uma série de atividades, que podiam ser praticadas tanto no espaço do escritório como fora. Estas atividades incluíam excursões desportivas, aulas rápidas de ginástica praticadas ao pé das secretárias, aulas e formações gratuitas sobre diversos temas, entre outros. Os funcionários chegaram a formar clubes, por iniciativa própria, e a organizar eventos sociais. Os edifícios dispunham, ainda, de lojas e acesso direto a transportes públicos, incluindo o metro (Moudry, 2005).

Ao contrário da maioria das empresas americanas, na altura, muitas das atividades eram praticadas em conjunto pelos dois sexos, permitindo interações que, de outra forma, não aconteceriam.



Figura 35 – Edifício Lever House.



Figura 36 – Espaço público no rés-do-chão do edifício Lever House.



Figura 37 – Terraço no terceiro andar do edifício Lever House, onde se pode ver uma pequena zona de jogos.



Figura 38 – Restaurante, Lever House.

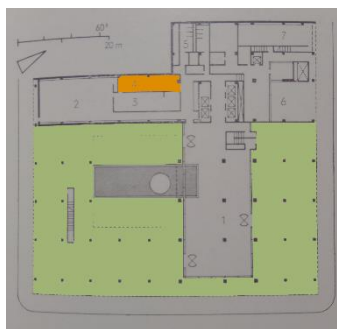


Figura 39 (cima, esq.) – Planta, piso 0. A amarelo, a cozinha; a verde a praça.



Figura 40 (cima, dir.) – Planta, piso 1. A vermelho, o lounge.



Figura 41 (baixo, dir.) – Planta, piso 2. A amarelo a cozinha; a azul claro a cafeteria; a azul escuro o restaurante; a verde do pátio.

Identificação feita pela autora.

Por isto mesmo, as relações conjugais entre funcionários não eram proibidas. Este tipo de preocupações sociais fazia crescer um sentimento de gratidão nos funcionários, fazendo com que vissem naqueles edifícios mais do que apenas o sítio onde iriam trabalhar. Pelo contrário, estes espaços e práticas conseguiram criar uma “[...] comunidade que oferecia apoio emocional, companheirismo, entretenimento e benefícios económicos” (Moudry, 2005, p.135).

Por estes motivos, a *Metropolitan Life Insurance Company* ficaria conhecida, na primeira metade do século XX, como um exemplo no que toca ao desenho dos espaços de escritórios e de preocupação com o bem-estar dos funcionários (United States Department of the Interior National Park Service, 1990, secção 8, p.1).

Muitos outros edifícios administrativos foram começando a introduzir espaços recreativos e/ou de lazer, também potenciados pela introdução de Programas de Bem-Estar. Como exemplo, já em 1952, o edifício *Lever House* (figura 35), desenhado pelo arquiteto Gordon Bunshaft do atelier Skidmore, Owings and Merrill (S.O.M.) em Nova Iorque. Construído para acolher os escritórios da empresa britânica *Lever Brothers*, o edifício funcionava em vinte e quatro andares, sendo que os primeiros três constituíam um edifício-base, quadrangular, perfurado por um pátio, enquanto os restantes vinte e um formavam uma torre, onde, maioritariamente, se encontravam os espaços de trabalho. A base do edifício desenha um grande espaço público (figuras 36 e 39), no rés-do-chão, permitindo a relação com a cidade (Weston, 2004, p.102). No topo do edifício-base, ao nível do segundo piso, a cafetaria e o restaurante estabelecem relação com um enorme terraço, onde se assinala uma pequena zona de jogos (figuras 37 e 41). Abaixo da cafetaria e restaurante (figura 38) encontra-se o *lounge* para os funcionários, como se percebe na planta do primeiro piso (figura 40). Os pisos superiores albergavam as instalações mecânicas e a *penthouse* do dono da empresa.

Nos exemplos apresentados, podemos perceber que a presença de espaços sociais e de lazer foi valorizada e as suas configurações permitiam uma variedade de atividades. Os espaços mais comuns seriam os restaurantes e refeitórios, salas comuns que permitem diversas atividades e terraços ou jardins, privilegiando o contacto com a natureza e o ambiente exterior. Na sua generalidade, devido ao número elevado de funcionários que ali trabalhavam diariamente, as dimensões eram generosas, chegando a ocupar pisos na sua totalidade, o que permite contacto direto com a envolvente, aproveitando a luz natural e as paisagens.

Apesar de se notar um esforço para que os espaços sociais e de lazer existissem nestes edifícios, os níveis de comunicação entre os colegas não se revelavam suficientemente eficientes (Alexander, 1997 citado por Babatugon, 2014), o que, entre outros fatores, que explicaremos à frente, levam a uma vontade por parte das empresas em se deslocarem para áreas suburbanas e periféricas das cidades, surgindo uma nova configuração espacial, a que chamamos de *campus*.



Figura 42 – Bell Laboratories em Murray Hill, década de 60. A verde a cafeteria; a vermelho a biblioteca; a azul o auditório.

2.2. O nascimento do *campus*

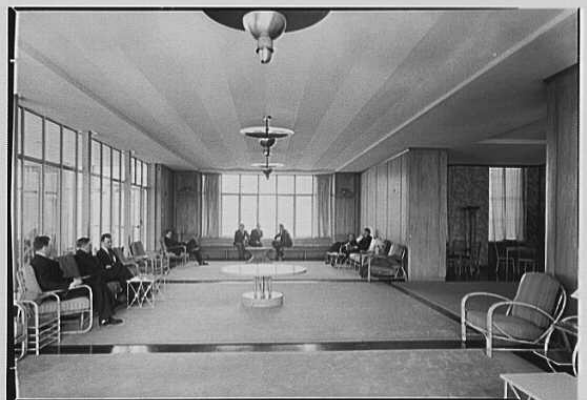
Apesar de a imagem das cidades se ir, aos poucos, alterando, com a demolição e construção de novos edifícios, estas deixaram, a certo ponto, de conseguir suportar a demanda espacial para novas construções ou aumento das existentes. Para além disto, depois da 2ª Guerra Mundial, o considerável aumento de tráfego automóvel e de população nos centros das cidades, assim como o aumento dos níveis de ruído e poluição, levam algumas organizações a mover-se para áreas suburbanas e verdes, com o objetivo de encontrar o silêncio e quietude necessárias ao seu trabalho, assim como para aumentar os graus de comunicação e interação entre colegas, que estavam a falhar nos edifícios construídos em altura (Kerr, Robinson e Elliott, 2016, p.130).

Começam, por este motivo, a surgir os *campus* empresariais, assim denominados por serem complexos que compreendem vários edifícios (que podem ser da mesma empresa ou de empresas diferentes), por norma com diferentes funções e que oferecem, para além dos locais de trabalho, uma quantidade de serviços capaz de manter os funcionários dentro daquele complexo o maior tempo possível, possibilitando-os de viver o maior número de experiências citadinas naqueles espaços – combinam trabalho, lazer, comércio e serviços. A instalação destas valências deveu-se, também, ao facto de ser necessário aliciar os funcionários, principalmente as mulheres, para estas áreas desurbanizadas numa altura em que a tendência era de querer estar o mais próximo possível dos centros, onde tudo acontecia.

Os edifícios que resultam destas experiências configuram-se, portanto, na horizontal, e, geralmente, não ultrapassando os dois andares. O objetivo é o fácil acesso a todos os espaços, para que sejam usados sem restrições, pois a altura poderá prejudicar a circulação de pessoas, degradando a intensidade de comunicação entre elas (Alexander, 1997 citado por Babatugon, 2014).

Um dos primeiros exemplos desta mobilização terá sido dado por uma das empresas do grupo AT&T – grupo da área das telecomunicações nos EUA –, *Bell Telephone Company*, que montou o seu departamento de pesquisa em Murray Hills, nos subúrbios de New Jersey, em 1941 (os edifícios foram sendo acrescentados, sendo que a construção total termina em 1974). O complexo desenhado pelo atelier HLW, que ficaria conhecido como *Bell Labs* (figura 42), destinava-se a acolher laboratórios de pesquisa, design, engenharia, desenvolvimento de produtos e sistemas e experiências científicas e tecnológicas. Noll⁷ (2015) relata a sua experiência em *Bell Labs* durante a década de 60, descrevendo o espaço e os hábitos de trabalho, o que nos serve de base para compreender o funcionamento do complexo que, hoje, apesar de ainda existir, já não pertence à mesma empresa.

⁷ A. Michael Noll é Professor Universitário de Comunicação e Jornalismo na *University of Southern California* e foi membro do *Staff Técnico* na *Bell Telephone Laboratories (Bell Labs)* em Murray Hill, durante a década de 1960.



Figuras 43 e 44 – Espaços sociais no complexo Bell Laboratories, em Murray Hill.



Figura 45 – Restaurante no complexo Bell Laboratories, em Murray Hill.



Figura 46 – Biblioteca no complexo Bell Laboratories, em Murray Hill.

Ali trabalhavam pessoas de várias áreas do conhecimento como da física, química, biologia, matemática, engenharia eletrônica, psicologia, artes, entre outros. Falamos, portanto, de um grande *campus* que albergava especialmente as áreas científicas e tecnológicas – um pouco à semelhança do que vemos em Silicon Valley no século XXI. O sucesso da organização residia na junção de todas estas áreas, que trabalhavam juntas para objetivos comuns: descoberta, invenção e inovação: “Dito de forma simples, estar em *Bell Labs* era experienciar a excitação e o divertimento dos desafios. Era tudo acerca disso.”⁸ (Noll, 2015, p.2).

Em termos espaciais, o complexo era composto por diversos edifícios, isolados do exterior. Apesar de o principal objetivo ser criar locais de trabalho calmos e de concentração, os edifícios foram desenhados para criar encontros, mesmo entre pessoas com funções diferentes, sendo, por isso, ligados por longos corredores, únicos, entre diferentes edifícios – desta forma, os funcionários eram obrigados a cruzar-se para passar de um local para outro:

“Os laboratórios eram separados dos escritórios; para voltarem ao seu escritório, ou chegar à cafeteria, físicos cruzavam-se com químicos que se cruzavam com matemáticos que se cruzavam com *developers*.”⁹ (Saval, 2014, p.146)

Noll (2015) apresenta-nos uma descrição mais ou menos detalhada dos espaços do complexo, onde, para além de todas as instalações tecnológicas avançadas para a época, assim como departamento médico com enfermaria e ala de urgências, eram disponibilizadas áreas comuns generosas e confortáveis, com bastante luz natural, espaços para contemplação individual, para apreciar a paisagem, áreas de sociabilização e discussões informais. Havia, ainda, salas de descanso para homens e para mulheres e zonas para práticas desportivas como campos de *softball*, onde se realizavam torneios, espaços com mesas de *ping-pong*, e clubes como ski e natação – desportos praticados fora das instalações da empresa. Os espaços sociais (figura 43 e 44) espalhavam-se pelos vários edifícios e assumiam diversas formas: átrios ou salas com mesas e cadeiras, onde os colegas podiam conviver ou fazer competições de diversos jogos que estavam disponíveis; cafeteria e áreas de refeições, onde acontecia o maior número de encontros espontâneos ou inesperados entre funcionários de diferentes áreas ou mesmo com superiores que aproveitavam estes momentos para sociabilizar com os restantes colegas; salas de jantar (figura 45) que podiam ser reservadas para eventos entre os empregados ou para receber alguém exterior à empresa e um edifício a que chamavam “*the elephant house*”, por causa do espaço aberto e dos tetos altos, que oferecia aos funcionários algumas lojas e serviços. Para além disto, um dos edifícios dispunha de uma biblioteca (figura 46), outro de um auditório e ainda uma sala multiusos.

⁸ “Simply stated, to be at Bell Labs was to experience the excitement and fun of the challenges. That is what it was all about.” (Noll, 2015, p.2)

⁹ “Labs were separated from the office; in order to return to their office, or to get to the cafeteria, physicists ran into chemists who ran into mathematicians who ran into developers.” (Saval, 2014, p.146)

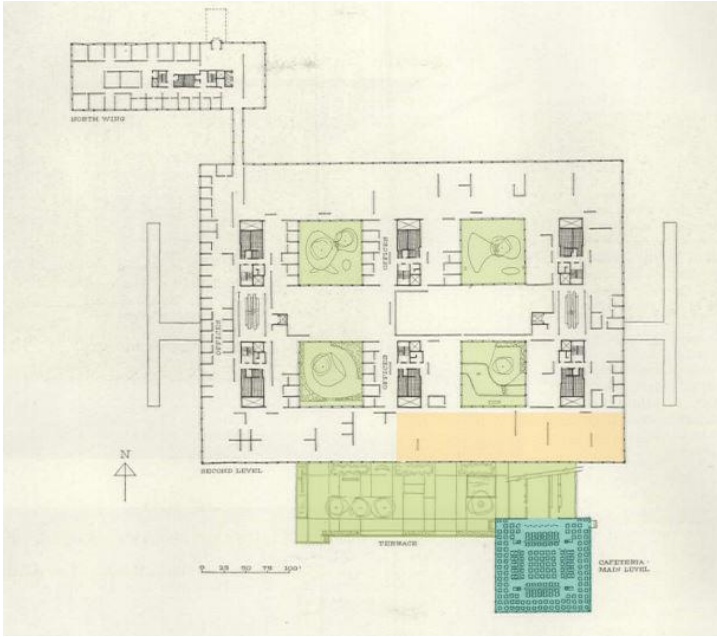


Figura 47 – Planta do edifício. A verde os espaços exteriores desenhados; a azul a cafeteria e a amarelo o lounge. Identificação feita pela autora.

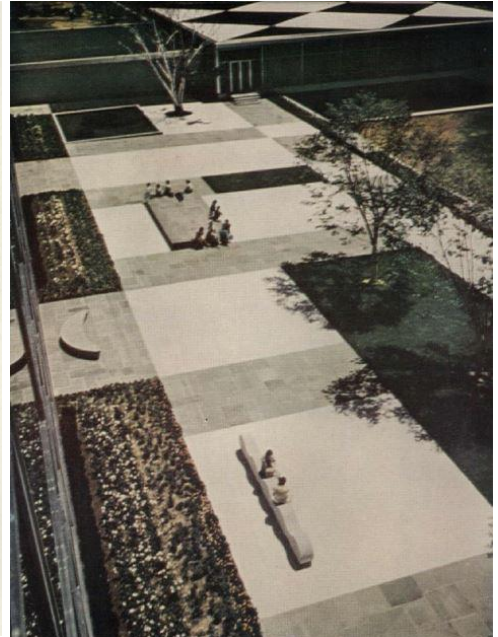


Figura 48 – Espaço exterior. Fotografia de W. Eugene Smith (s.d.)



Figura 49 – Vista de um dos pátios interiores. Fotografia de Ezra Stoller (s.d.)

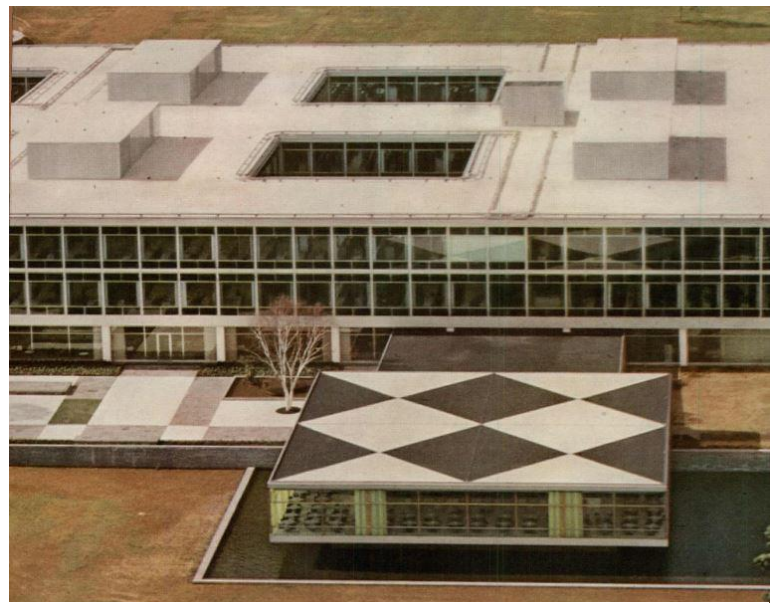


Figura 50 – Relação entre o edifício principal e a cafeteria (à frente). Fotografia de Continental Air Views, Inc (s.d.)



Figura 51 – Cafeteria. Fotografia de Ezra Stoller (s.d.).



Figura 52 – Lounge. Fotografia de Ezra Stoller (s.d.).

Um outro exemplo desta mobilização foi dado pela empresa *Connecticut General Life Insurance Company*, que, por necessidade de uma área maior, saiu do centro da cidade de Hartford para se estabelecer em Bloomfield, nos subúrbios de Connecticut, em 1954, num complexo projetado pelo atelier S.O.M. (figura 47). O conjunto terá sido desenhado segundo as premissas da arquitetura moderna e sob clara influência da arquitetura de Mies Van der Rohe. Com o objetivo de demonstrar poder e segurança, tinha também uma meta social de conforto e elegância, comunicação e sentido de comunidade (Kerr, Robinson e Elliott, 2016, p.132):

“O local bucólico, plano tipo-*campus*, e vastas facilidades, incluindo cafetaria com serviço completo e programas fora-de-horas, refletiam o desejo de oferecer um ambiente de escritório civilizado e satisfatório aos funcionários da Connecticut General.” (SOM., s.d.)

A arquitetura paisagista teve um importante papel no desenho da obra, sendo que todos os espaços exteriores foram cuidadosamente planeados (figura 48), incluindo pátios (figura 49) que perfuram as zonas de trabalho com esculturas e arte, lagos com cisnes e zonas arborizadas com percursos para passeio. O complexo dispunha, ainda, de pistas de bowling, campos de ténis, lojas e auditório; num pequeno edifício anexado ao principal, funciona a cafetaria (figura 50 e 51), assim configurada para que se possa aproveitar a paisagem completamente e, antes dela, um enorme *lounge* (figura 52) onde era habitual a convivência e o jogo: “Os funcionários da Connecticut General estão a viver incrivelmente bem no trabalho, envoltos em espaço, rodeados de arte e conveniências [...]”¹⁰ (*Insurance sets a pattern*, 1957, p.114).

A imponência do edifício, a relação com a natureza envolvente e as comodidades oferecidas conseguiram, de facto, conferir um simbolismo de poder e importância à empresa e, conseqüentemente aos funcionários (*Insurance sets a pattern*, 1957). Segundo Saval (2014), isto acabaria por acontecer na maioria das organizações que adotaram este tipo de instalações, elevando, ainda mais, a visibilidade dos funcionários de escritórios, que começam a adaptar-se a um estilo de vida diferente, exigindo cada vez mais tipos de serviço como entretenimento, educação, viagens, etc.

Simultaneamente a esta mobilização para as periferias, ocorre um rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, gerando novos paradigmas na sociedade e no trabalho, alguns já denotados no funcionamento dos edifícios apontados anteriormente – ocorre aquilo que Peter Drucker (2002)¹¹ descreve, pela primeira vez, em 1959, como a entrada na *Sociedade do Conhecimento* e que vai trazer implicações organizacionais e espaciais nos espaços de trabalho, nomeadamente nos espaços de escritórios.

¹⁰ “Connecticut General’s own employees are living incredibly well at work, swaddled in space, surrounded by art and conveniences [...]” (*Insurance sets a pattern*, 1957, p.114)

¹¹ A primeira edição da obra referida terá sido lançada em 1959.



Figura 53 – Imagem promocional do Action Office de Robert Propst, 1964.

Figura 54 – Action Office de Robert Propst, 1964.

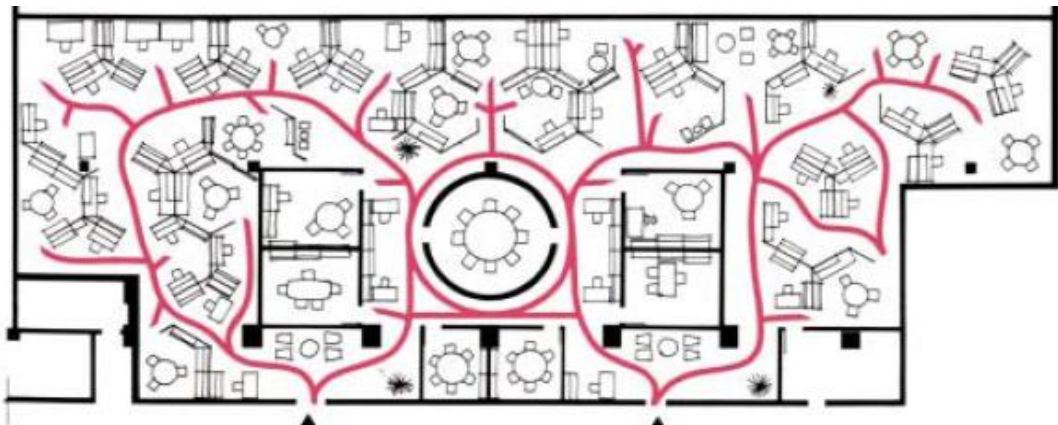


Figura 55 – “Esta planta de um panfleto de 1973 do Action Office 2 ilustra os padrões orgânicos e a hierarquia não-linear que definiam a visão de Robert Propst do Office Landscaping”.¹²(*Forward Thinking: Why the Ideas from the Man Who Invented Cubicles Still Make Sense*, s.d.)

¹² “This floor plan from a 1973 Action Office 2 brochure illustrates the organic patterns and non-linear hierarchy that defined Propst’s view of the office landscape.” (*Forward Thinking: Why the Ideas from the Man Who Invented Cubicles Still Make Sense*, s.d.)

2.3. A Sociedade do Conhecimento

Na Sociedade do Conhecimento (Drucker, 2002) passamos de uma sociedade industrial, focada na produção fabril, para uma sociedade que valoriza a produção, distribuição e aplicação de conhecimento nos novos processos de produção. É, portanto, uma sociedade que premeia o intelecto e o assume como principal motor da vida em todas as suas dimensões. Há uma ideia generalizada de que a mente humana é a única coisa que nunca poderá ser substituída pela máquina, pois é a primeira que a cria, desenvolve e comanda. O desenvolvimento do computador e da Internet e a sua proliferação mundial globalizaram a informação, criaram novas formas de comunicação instantânea e permitiram um despertar social universal, tornando possível perceber o que acontece noutros países e regiões do globo, de forma quase imediata. Valorizam-se as causas sociais, a pessoa torna-se o centro das preocupações políticas e tudo acontece de forma mais rápida.

Em termos económicos, a Sociedade do Conhecimento torna-se muito mais competitiva que qualquer outra, pois o conhecimento universalmente acessível não aceita justificações para o não-desempenho, pelo contrário, espera-se mais. Ou seja, se a informação é partilhada globalmente e todos podem ter acesso, esta deixa de ser uma ferramenta diferenciadora entre organizações para dar lugar à criatividade e à inovação – a capacidade de interpretar o conhecimento existente e acrescentar ou transformar algo com o objetivo de criar um novo produto ou ideia. Para além disto, o computador, entre outras tecnologias, permitiu a automação dos trabalhos repetitivos, dando mais espaço ao funcionário para pensar criativamente e se realizar pessoalmente. A geração contínua de conhecimento, e consequentes inovações, serão o principal foco das empresas da Sociedade do Conhecimento (Schmidt e Rosenberg, 2015, p.32).

A década de 60 do século XX representa uma forte demonstração de interesse na individualidade de cada um e no estímulo ao pensamento criativo, estudando-se novas perspetivas no que toca à relação Homem-espaco de trabalho, partindo do cruzamento de dados provenientes das áreas da arquitetura e do design, da sociologia, da psicologia, da administração, entre outras. É também nesta altura que se desenvolvem as áreas dos Recursos Humanos e da Ergonomia, sendo esta última potenciada, no que diz respeito ao escritório e, em particular, ao trabalho criativo, pelo trabalho do artista Robert Propst, quando, em 1964, desenvolve o modelo do *Action Office* (figuras 53 e 54), a convite da empresa de mobiliário Herman Miller. O *Action Office* assentava no pressuposto do movimento, contrariando o sedentarismo do trabalho de secretária, pois o trabalho de escritório é mental e a mente não se desenvolve se o corpo for sedentário. A estação de trabalho idealizada por Propst inseria-se num *openspace* (figura 55) e mantinha todas as ferramentas de trabalho à mão e à vista, pois acreditava que o que não estava à vista, não estava no pensamento (Saval, 2014, p.208). Disponibilizava, para cada funcionário, uma secretária, um expositor para revistas, jornais, artigos, etc, um telefone e uma mesa para café ou pequenas reuniões.

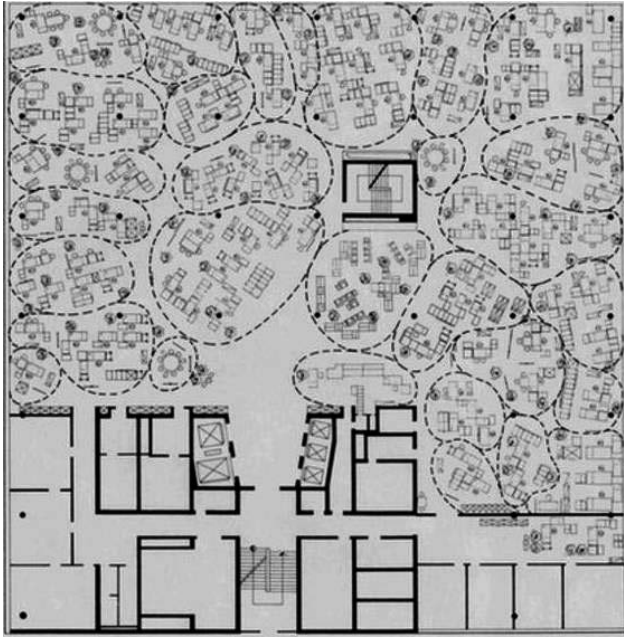


Figura 56 – Planta do escritório da Osram, Munique. Edifício do atelier Henn, 1965 e organização interior da autoria da Quickborner Team, 1965.



Figura 57 - Escritório da Osram, Munique, 1965, da autoria da Quickborner Team. Office Landscaping.



Figura 58 – Escritório da Osram, Munique, 1965, da autoria da Quickborner Team. Office Landscaping. Fotografia de Heinrich Heidersberger (s.d.)



Figura 59 – Action Office II, Robert Propst.



Figura 60 – Action Office II, Robert Propst.

Não estava delimitada por qualquer tipo de parede ou barreiras, com o objetivo de permitir uma porosidade no espaço que suscitasse os encontros e as conversas informais entre colegas. Depois do falhanço deste primeiro modelo, por ser caro e não permitir qualquer tipo de privacidade ou existência de espaços comuns que não incomodassem o trabalho dos colegas (aliás, como já se tinha constatado no modelo *Office Landscape* (figura 56, 57 e 58), desenvolvido pela equipa alemã Quickborner)¹³, Propst desenvolve um novo protótipo de *Action Office* – o *Action Office II* (figura 59 e 60) -, com material mais acessível e com três paredes amovíveis e ajustáveis a qualquer posição, permitindo ao funcionário criar o modelo de espaço que mais lhe conviesse. No entanto, a falta de espaços sociais, recreativos, de lazer e serviços, era um ponto negativo neste tipo de organização espacial, o que valorizava a imagem social das empresas inseridas em *campus*, onde a escala das construções permitia disponibilizar conveniências que os colaboradores valorizavam cada vez mais (Becker, Sims e Schoss, 2003, p.344).

Esta valorização social dos *campus*, promovida, também, pela existência de espaços comuns e de lazer, terá sido um ponto positivo no que toca à atração de novos funcionários qualificados, assim como a sua fixação na empresa. Segundo Drucker (2002), os novos empregos ligados ao conhecimento levam a uma redefinição de “pessoa instruída” (p.49), pois exigem um grau de formação mais elevado, assim como capacidades técnicas e cognitivas mais apuradas. Isto torna-o um funcionário mais valorizado e mais difícil de substituir, invertendo-se a tendência organizacional – a empresa precisa mais daquele trabalhador do que o trabalhador precisa da empresa. Este facto suscita um interesse por parte das organizações em fixar os funcionários, criando-se uma relação crescente de interdependência entre o trabalhador e a empresa: esta precisará de ir ao encontro das necessidades e expectativas do trabalhador, assim como dos seus métodos de trabalho, para que ele se sinta motivado – principal motor da criatividade – e o trabalhador precisará, também, de ir ao encontro das necessidades da organização, procurando uma relação de harmonia que leve ao sucesso dos dois em conjunto (Drucker, 2002, p.52). Com este objetivo, valoriza-se a “cultura organizacional” através dos meios administrativos – sistemas de recompensas, espírito, ambiente e valores vividos na organização – e da própria imagem que a organização projeta para o exterior, através, não só da arquitetura dos edifícios, mas também dos serviços oferecidos, que podem ser mais ou menos atrativos (Becker, Sims e Schoss, 2003, p.347). Um ambiente alegre e o reconhecido mérito pelo trabalho desenvolvido farão com que os funcionários se sintam bem, felizes e, acima de tudo, entusiasmados, capazes de tornar o seu conhecimento produtivo.

¹³ O modelo *Office Landscape*, originalmente denominado *Bürolandschaft*, foi um modelo de escritório desenvolvido pela equipa Quickborner em 1958, assente na ideia da organicidade e da flexibilidade: funcionava num *open space* onde a organização dos núcleos de trabalho era feita consoante a movimentação de pessoas, assim como o posicionamento das diversas áreas sociais e não existiam paredes divisórias, à exceção de pequenas divisões criadas com elementos naturais. Este modelo não vingou pois previa que todos os funcionários, independentemente do nível hierárquico, trabalhassem no mesmo espaço, anulando as distinções entre cargos, geralmente visíveis através da existência de escritórios privados, assim como da sua decoração e posicionamento no edifício, facto que não agradava às gerências. Para além disto, a inexistência de barreiras sonoras tornava difícil a concentração no trabalho, assim como a sociabilização informal sem preocupação em estar a incomodar o trabalho dos colegas (Sundstrom, 1986, p.36)

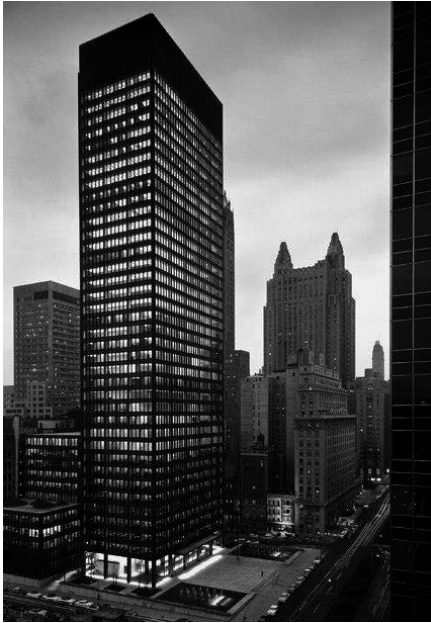


Figura 61 – Seagram Building. Fotografia de Ezra Stoller, 1958.



Figura 62 – AT&T Building. Fotografia de David Shankbone (s.d.)



Figura 63 – General Motors, Michigan.



Figura 64 – Bell Labs, Holmdel.



Figura 65 – Humana Corporation, Louisville.



Figura 66 – Edifício M2, Tóquio.

Outro aspeto importante quanto à “cultura organizacional” será a tentativa de criar um ambiente e espaços capazes de fazer com que o trabalhador se sinta acolhido, quase como em casa, numa tentativa de criar um ambiente familiar. Segundo Drucker (2002), a Sociedade do Conhecimento pressupõe mobilidade, a procura incessante pela informação, tendo todo o planeta como possível terreno de trabalho – isto significa que os trabalhadores do conhecimento poderão perder as suas raízes, deixando de viver no mesmo sítio a vida inteira, tornando-se, possivelmente, mais difícil criar relações de amizade e confiança, tão importantes para a estabilidade mental do ser humano. Por este motivo, os espaços comuns e de sociabilização serão de crucial importância no que toca ao acolhimento de cada colaborador por parte dos restantes colegas, assim como na criação do sentimento de pertença à organização, que predisporá o funcionário a alinhar os seus objetivos pessoais com os da empresa.

A ideia de “cultura organizacional” será extremamente importante na definição da arquitetura dos edifícios de escritórios, que pretendem transparecer, para além do ambiente vivido na organização, a imponentia e o poder das empresas, assim como a sua atualização no mercado. Por este motivo, vemos edifícios de grandes corporações acompanhar as evoluções e fases arquitetónicas. Num primeiro momento, seguem-se as premissas do *International Style* e da Arquitetura Moderna, com preocupações voltadas para a higiene dos espaços e abundância de luz natural, enquanto num segundo momento, vemos a introdução dos símbolos e do lúdico na arquitetura dos edifícios de escritórios, motivado, também, pela emergência do Pós-modernismo e da ideia do “edifício icónico”. A título de exemplo, poderemos olhar para o percurso do arquiteto Philip Johnson, que colabora com Mies Van der Rohe, no *Seagram Building*, em 1958 (figura 61) – e, em 1984, rende-se às premissas pós-modernas e desenha o edifício *AT&T*, em Nova Iorque (figura 62). Outros exemplos que mostram esta evolução da imagem corporativa podem encontrar-se nas obras de Eero Saarinen, que, em 1955 e 1961, desenha dois *campus* sob os traços do *International Style*, primeiramente para a empresa *General Motors*, em Michigan (figura 63), e depois para os novos laboratórios da empresa *Bell*, em Holmdel (figura 64). Já em 1985, podemos encontrar, em Kentucky, um edifício pós-moderno, desenhado por Michael Graves para a *Humana Corporation*, em Louisville (figura 65) e, em 1991, o edifício *M2* (figura 66), em Tóquio, desenhado por Kengo Kuma para a empresa *Mazda*.

Segundo Saval (2014), embora a arquitetura tenha ajudado na construção de uma imagem executiva de poder, pelo exterior, – que orgulha e motiva o empregado – não existe um avanço no desenho dos espaços de trabalho e põe-se, inclusivamente, em causa a necessidade da sua existência, como explicaremos à frente. Estes dois fatores provaram a importância dos espaços sociais neste tipo de edifícios: quando as três divisórias amovíveis do modelo *Action Office II* são apropriadas pelos gerentes, interessados em aproveitar o espaço existente para acomodar o maior número de funcionários



Figura 67 - Esquema de cubículos no escritório.



Figura 68 – Esquema de cubículos no escritório. Fotografia de Peter Sickles (s.d.)



Figura 69 – Espaço cafeteria no edifício AT & T, Nova Iorque. Fotografia de Richard Payne (s.d.)



Figura 70 – Espaço comercial no edifício AT & T, Nova Iorque. Fotografia de Richard Payne (s.d.)

possível, surge um novo modelo espacial que elimina a ideia libertadora e humanista de Propst – os cubículos (figuras 67 e 68). Trata-se de uma solução barata e rápida, capaz de acompanhar o veloz crescimento das empresas. Sendo modular, pode acrescentar-se ou retirar-se módulos facilmente, consoante a necessidade. Apesar de responderem à ânsia dos trabalhadores em serem todos tratados por igual, no que toca ao espaço de trabalho, inviabiliza a sociabilização entre trabalhadores que, apesar de estarem bastante próximos, não se vêem. Para além disto, a sensação de ter um espaço privado não é verdadeira, pois apesar de as paredes delimitarem áreas e comunicação visual, não limitam o barulho e não permitem o trabalho em grupo, particularmente importante no que toca ao trabalho criativo. Já na década de 1980, o escritor norte-americano Alvin Toffler publicita a ideia de se poder trabalhar por telecomunicação, o que tornaria os edifícios de escritórios obsoletos – ideia que não agradou aos administrativos, pela perda de controlo sobre os empregados, mas também não agradou aos empregados por perderem a sociabilização com os colegas e, conseqüentemente, aos poucos, a ligação afetiva à organização.

Apesar de a ideia de Toffler não ter sido muito desenvolvida nesta altura, os cubículos passaram a ser o novo espaço de trabalho da maior parte das organizações americanas – a Europa pouco se tinha desenvolvido no que diria respeito aos espaços de trabalho e edifícios de escritórios (Saval, 2014, p.200). Isto acontece, principalmente, por ser uma opção barata e flexível, aspeto que se torna bastante relevante quando as instabilidades económicas dos Estados Unidos na segunda metade do século XX abalam algumas corporações, levando ao abandono de vários edifícios, despedimentos coletivos de grande volume e a uma contínua incerteza por parte das empresas. É nesta altura que ocorre uma maior valorização das conveniências sociais e de lazer, numa tentativa de, apesar das situações adversas, as empresas continuarem a conseguir atrair e reter os funcionários mais valiosos. Caso disto terá sido o já referido edifício da empresa AT&T, que se instala em Nova Iorque em 1984, numa obra do arquiteto Philip Johnson. Com o objetivo de captar os funcionários habituados às condições oferecidas pelos *campus* nas periferias, replica as valências lá disponibilizadas, como gabinetes médicos, ginásio, salas de jantar, cafetaria (figura 69) e *lounge*, espaço comercial (figura 70), entre outros.

É por esta altura que começam a emergir novos *campus*, de menores dimensões, que se instalam nas imediações das Universidades, para facilitar a recruta de novos talentos. É o caso de Silicon Valley, talvez o *campus* empresarial mais conhecido do mundo, que cresce ao lado da Universidade de Stanford, Califórnia, numa área verde e desurbanizada. Numa altura em que se sonhava com o escritório do futuro, cheio de trabalhadores do conhecimento, os mais inteligentes e treinados, pequenas empresas instalam-se neste local, focando-se nos recém-formados que abandonavam a Universidade: “Aqui era onde o



Figura 71 – Hewlett & Packard Headquarters, Silicon Valley. Fotografia de Steve Proehl (s.d.)



Figura 72 – Intel Corporation Headquarters, Silicon Valley. Fotografia de Steve Proehl (s.d.)



Figura 73 – Googleplex, Silicon Valley. Fotografia de Steve Proehl (s.d.)



Figura 74 – Apple Campus, Silicon Valley. Fotografia de Steve Proehl (s.d.)



Figura 75 – Microsoft Campus, Silicon Valley. Fotografia de Steve Proehl (s.d.)



Figura 76 – Yahoo! Campus, Silicon Valley. Fotografia de Noah Berger (s.d.)



Figura 77 – Oracle Campus, Silicon Valley. Fotografia de Noah Berger (s.d.)



Figura 78 – Facebook Campus, Silicon Valley. Fotografia de Noah Berger (s.d.)

escritório do futuro finalmente encontrava as pessoas determinadas a torná-lo realidade”¹⁴ e onde “[...] a única aristocracia [...] era a aristocracia do talento.”¹⁵ (Saval, 2014, p.260).

2.4. “O escritório do futuro” (Saval, 2014, p.260)

Apesar da ideia do escritório do futuro se ter apenas desenvolvido nos anos 90, isto já acontecia, na década de 80, no *campus* tecnológico de Silicon Valley, na Califórnia, Estados Unidos.

Embora a sua origem enquanto *campus* tecnológico não esteja definida, a área onde se insere, San Francisco Bay Area, já teria recebido empresas do setor tecnológico desde o final do século XIX, fruto dos investimentos do governo americano na pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico com fins militares (Sturgeon, 2000). Ao longo das décadas, novas universidades, escolas e institutos foram, também, surgindo, formando-se uma espécie de *cluster* tecnológico, de aprendizagem e implementação rápidas. No entanto, Kenney (2000) e Saval (2014) consideram que o período de maior desenvolvimento da região e de Silicon Valley, em específico, terá ocorrido na segunda metade do século XX, tornando-se um modelo sem precedentes, principalmente em termos de desenvolvimento económico acelerado e de onde terão nascido muitos produtos que modificaram verdadeiramente a forma de vida a nível mundial:

“Nas últimas quatro décadas, as firmas de Silicon Valley comercializaram algumas das mais importantes tecnologias eletrónicas e biomédicas desenvolvidas na segunda metade do século XX. Algumas destas tecnologias alteraram profundamente a forma como vivemos [...]. É difícil pensar em qualquer outra região que tenha conseguido comercializar tantas tecnologias novas e significativas num período de tempo tão curto.”¹⁶ (Kenney, 2000, p.1)

Seguindo o raciocínio de Kenney (2000), atribuindo o verdadeiro nascimento de Silicon Valley à altura do seu maior desenvolvimento, na segunda metade do século XX, duas das primeiras empresas a instalar-se aqui terão sido a Hewlett & Packard (HP) (figura 71) sediada em Palo Alto desde 1939 – e a Intel Corporation (1968) (figura 72), que produz o primeiro microprocessador, seguindo-se muitas outras empresas do setor tecnológico, como a Google (figura 73), a Apple (figura 74), a Microsoft (figura 75), a Yahoo! (figura 76), a Oracle (figura 77), a Facebook (figura 78), entre tantas outras que,

¹⁴ “Here was where the office of the future at last met people who were determined to make it real.” (Saval, 2014, p.260).

¹⁵ “[...] the only aristocracy there was the aristocracy of talent.” (Saval, 2014, p.260).

¹⁶ “Over the last four decades, Silicon Valley firms have commercialized a number of the most important electronics and biomedical technologies developed in the second half of the twentieth century. Some of these technologies have changed the way we live in profound ways [...]. It is difficult to think of any other region that has been able to commercialize so many significant new technologies in such a short period.” (Kenney, 2000, p.1).

hoje, lá podemos encontrar. Na sua maioria, recrutavam os trabalhadores assim que saíam da universidade, com elevados níveis de formação e com grande aptidão para o trabalho em equipa, o que viria a transformar o ambiente empresarial no que toca à ideia de como deveria ser o local de trabalho e da forma como as próprias empresas deveriam funcionar. Desenvolve-se um grande sentido de interajuda entre as diversas organizações, assim como a cultura organizacional que as distinguiria no mercado. Grande parte das alterações acabariam por ser uma recreação da vida universitária, que se torna institucional nestas empresas.

Aqui acabaria por se maturar a verdadeira ideia de *trabalhadores do conhecimento* de Drucker (2002) que, segundo o autor, compõem um grupo de trabalhadores que sucede aos operários e representam, para estes, não uma oportunidade, mas um desafio:

“[...] mesmo se forem minoria em relação aos demais, o grupo dos trabalhadores do conhecimento conferirá caráter, liderança e perfil social à emergente Sociedade do Conhecimento. Eles podem não ser a classe *dominante* da sociedade do conhecimento, mas é a classe que *lidera*.” (Drucker, 2002, p.48)

Embora os trabalhadores do conhecimento sempre tenham existido (Davenport, 2005), há uma crescente importância a eles atribuída porque se tornam uma percentagem cada vez maior da força de trabalho das economias sofisticadas, assim como um motor fundamental para o seu crescimento, assente na ideia da inovação: “Sem trabalhadores do conhecimento não haveria novos produtos e serviços, e também não haveria crescimento”¹⁷ (Davenport, 2005, p.7). Por isto, ainda segundo o autor, o seu papel tem-se revelado cada vez mais importante, têm vindo a ser mais reconhecidos, mais bem pagos e mais recompensados pelas empresas: por serem a chave para o crescimento da economia, tornam-se o maior fator de valorização de uma organização. São indivíduos que pensam para viver e, como tal, precisam de liberdade e autonomia, não só nos horários, mas no espaço físico e no próprio processo de trabalho: precisam de se dedicar totalmente e, por isso, não podem estabelecer um horário pré-definido para usar a mente, como se faz com o corpo; são todos diferentes uns dos outros, o que significa que cada um funcionará melhor num ambiente que lhe agrade, que poderá diferir entre eles; são pagos pelo seu conhecimento, educação e experiência e, por isso, não gostam que lhes digam como fazer o seu trabalho – preferem saber, apenas, qual é o objetivo final e cada um definirá o método mais apropriado para o atingir. Geralmente, são indivíduos extrovertidos, gostam de trabalhar em equipa e valorizam o facto de o seu trabalho nunca ser uma rotina. Gostam de ser reconhecidos e de se sentir importantes, compreendem clientes e tomam decisões. O facto de falharem não os desanima, mas motiva-os a fazer melhor na próxima tentativa – a aprendizagem é mais importante que o produto final:

¹⁷ “Without knowledge workers there would be no new products and services, and no growth” (Davenport, 2005, p.7).

“[...] na Sociedade do Conhecimento, é possível que as matérias tenham menos importância do que a capacidade do aluno continuar a aprender e sua motivação para fazê-lo.” (Drucker, 2002, p.161)

Ao nível espacial, o desafio estaria em desenhar ambientes propícios à geração de criatividade e interagida, o que passará por espaços muito diversificados, capazes de responder a métodos de trabalho diferentes: aqui incluem-se diferentes tipologias de espaços de trabalho formal – como salas de trabalho em equipa, individuais, salas de reuniões –, informais – como, por exemplo, uma zona com sofás, as cafetarias – e os espaços de lazer, que propiciam a interação criativa – como zonas de jogos, ginásios, massagens, entre tantas outras.

Relativamente aos espaços de trabalho, passou-se, depois dos cubículos, ao modelo “*non-territorial*”, funcionando com secretárias dispostas num *openspace* sem lugares marcados, um pouco à semelhança de uma sala de aula. O regresso ao *openplan* força os designers a desenvolver novas e mais variadas linhas de mobiliário, voltadas especificamente para as empresas *dot-com* – com base na Internet – que deveriam ser flexíveis, baratas e rápidas – tal como o mundo das tecnologias. Começa, novamente, a valorizar-se a possibilidade dos encontros espontâneos, do encontro entre pessoas diferentes que trocam ideias. Liga-se esta espontaneidade à diversão, como fator social e, assim, começa a eliminar-se a barreira entre o trabalho e o lazer no espaço laboral.

Os espaços oferecidos nestas empresas eram muito melhores do que na maioria das outras organizações ou das próprias universidades, não sendo raro encontrar mesas de matraquilhos, campos de basquetebol, voleibol, futebol, *racquetball*, piscinas ou centros recreativos. As atividades sociais também passavam por *pic-nics*, *barbecues* e tardes no café – tal como acontecia na vida universitária. Acreditava-se que a “salvação” dos escritórios estava na informalidade e é neste pressuposto que assentam os *dot-com campus* (Saval, 2014, p.266).

A existência deste tipo de espaços nas empresas também teria um lado perigoso, pois acabaria por criar uma maior dependência entre o trabalhador e o seu local de trabalho, sendo o lazer tanto uma causa como uma consequência do aumento de horas de permanência no escritório:

“Os *dot-commers* trabalhavam vinte minutos, faziam pausa para café, voltavam a trabalhar uma hora, iam ao ginásio, espalhavam-se no *lounge* a ver *webzines* por uma hora ou mais, voltavam ao computador para mais trabalho, encomendavam o jantar, jogavam videojogos, e assim por diante, até terem passado dezasseis horas, muitas delas sentados em frente ao computador.”¹⁸ (Saval, 2014, p.271)

¹⁸ “The dot-commers would work for twenty minutes, take a coffee break, go back and work for an hour, run to the gym, sprawl out in the company lounge and look at Webzines for an hour or so, head back to their computer for more work, order dinner, play video games, and soon, until some sixteen hours had passed, much of it spent sitting in front of a computer.” (Saval, 2014, p.271).



Figura 79 – Edifício Chiat\Day, Venice, de Frank Gehry, 1986-91. Fotografia de Ryan Taube (s.d.)



Figura 80 – Binóculos, dos artistas Claes Oldenburg e Coose van Bruggen. Fotografia de Ryan Taube (s.d.)



Figura 81 – Galeria no edifício Chiat\Day, Venice. Fotografia de Richard Langedorf (s.d.)



Figura 82 – Galeria e Waltzer, ao fundo, edifício Chiat\Day, Venice. Fotografia de Richard Langedorf (s.d.)



Figura 83 – “Clubhouse” no edifício Chiat\Day, Venice. Fotografia de Richard Langedorf (s.d.)



Figura 84 – “Clubhouse” no edifício Chiat\Day, Venice. Fotografia de Richard Langedorf (s.d.)

A estes fatores começa a juntar-se a flexibilização de horários e a possibilidade de trabalhar a partir de casa, quando necessário, gerando-se uma ideia de ambiente de trabalho autónomo e flexível, que se espalha rapidamente para todas as áreas de trabalho relacionadas com a criatividade e a inovação – a todos, ou, pelo menos, à maior parte dos trabalhadores do conhecimento.

À medida que as tecnologias se iam desenvolvendo, era possível pensar em novas formas de trabalho, assim como novas configurações espaciais, como vimos acontecer até à contemporaneidade. Silicon Valley torna-se um modelo revolucionário de funcionamento empresarial, tornando-se influência para empresas em todo o mundo.

Um destes exemplos partirá de Jay Chiat, dono da firma de publicidade Chiat\Day, que acreditava que a tecnologia, por permitir novas formas de trabalho e comunicação, estava a tornar os escritórios obsoletos, sendo necessário reavivá-los. Numa altura em que o negócio estava em retração, decide remodelar os seus escritórios, pois acreditava que aí residia o problema – os superiores escondiam-se nos seus escritórios quando deveriam estar no terreno e os restantes funcionários trabalhavam em *openspaces*, quando, por vezes, necessitavam de privacidade e concentração. Notava-se uma grande falta de comunicação, quando o foco necessário deveria estar em como fazer um bom trabalho, ao invés de burocracias e políticas empresariais. A primeira revolução terá sido a construção do novo edifício Chiat\Day (1986-91), em Venice, desenhado por Frank Gehry (figura 79). O principal elemento visual da obra era um gigante par de binóculos (figura 80), dos artistas Claes Oldenburg e Coose van Bruggen, onde cada lente abrigava uma sala de conferências. O estilo pós-moderno conferia um lado divertido à cultura organizacional que se pretendia criar, assim como alguns elementos artísticos usados no *design* dos interiores e a coleção pessoal de arte moderna de Chiat exposta nas paredes do edifício (figura 81). Embora tenha existido uma preocupação em acrescentar elementos lúdicos ao programa e ao próprio desenho da obra, os espaços de trabalho permaneciam na lógica dos cubículos. Dois anos depois de se mudarem para este local, Chiat traz uma nova revolução, apresentando uma ideia que acabaria com os cubículos, assim como com os computadores e telefones fixos. O modelo que ficaria conhecido como “*virtual-office*” oferecia a cada trabalhador um computador portátil e um telemóvel, permitindo o trabalho fora do escritório. A ideia consistia em usar o espaço do escritório não para o trabalho individual, mas para as atividades em grupo, que aconteciam em salas de reuniões.

O “*virtual-office*” torna-se “*non-territorial*”, à semelhança do que acontecia em Silicon Valley, embora o espaço fosse designado a grupos e não a indivíduos isolados, e cada grupo sentar-se-ia no espaço disponível. Retiram-se todas as paredes dos escritórios e nascem zonas comuns com mesas e sofás, os cacifos são coloridos e a única zona privada, com capacidade para apenas duas pessoas, é um carrinho carrossel Waltzer (figura 82). Valoriza-se não só a introdução de espaços comuns e sociais, como a introdução de elementos lúdicos alusivos ao lazer que, na verdade, são espaços de trabalho. Para além disto, instalam-se “*clubhouses*” nos edifícios (figuras 83 e 84), sendo estes espaços destinados ao



Figura 85 – Mistura de espaços formais e informais no edifício TBWA\Chiat\Day, Los Angeles.



Figura 86 – Praça ajardinada no interior do edifício TBWA\Chiat\Day, Los Angeles.



Figura 87 – Campo de basquetebol no interior do edifício TBWA\Chiat\Day, Los Angeles.



Figura 88 – Espaços de trabalho formal no interior do edifício TBWA\Chiat\Day, Los Angeles.

lazer com jogos e televisão. A experiência do “*virtual office*” acabaria por falhar, pois desorienta os funcionários, que deixam de ter o seu espaço para guardar objetos pessoais relativos ao trabalho, acabando por se perder muito dele. Para além disto, esta desorientação levaria muitos deles a não aparecer no escritório, preferindo trabalhar noutros sítios, ou até mesmo a partir de casa, esbatendo a barreira da “casa como refúgio do trabalho” (Black, 1993).

Já em 1997, pouco antes da experiência do “*virtual-office*” colapsar definitivamente, Chiat contrata o atelier Clive Wilkinson, para redesenhar os seus escritórios. Fazendo jus ao *slogan* do atelier, que “[...] colabora com clientes que pensam à frente, para desenhar, criar e construir comunidades criativas”¹⁹ (Clive Wilkinson Architects, s.d. a), surge um novo edifício em Los Angeles, com ideias novas e radicais, extremamente “caprichoso” (Saval, 2014, p.283) e inovador, pensado de raiz para os *dot-commers*. Tomando Silicon Valley como um exemplo voltado para a vida universitária, este novo projeto é baseado na vida cidadina, na criação de uma nova comunidade criativa. Há uma mistura de espaços privados com áreas comuns (figura 85), com o objetivo de encorajar as pessoas a encontrarem-se e a partilhar ideias e experiências. Existe, novamente, a tentativa de criação de uma cultura organizacional através do lúdico, não só nos espaços físicos, mas em atividades e jogos, que, inclusivamente, poderiam consistir em atividades de trabalho. Entra-se no edifício por pontes em formas tubulares que “[...] enfatizam o sentimento de entrar num mundo diferente”²⁰ (Clive Wilkinson Architects, s.d. b). O interior organiza-se em torno de uma rua principal (*main-street*) que liga todas as áreas, desde as zonas de lazer – como o parque central (figura 86), o campo de basquetebol (figura 87), a mesa de bilhar ou as cafetarias –, aos espaços de trabalho formais (figura 88). Era comum trabalhar-se muitas horas, até mesmo ao fim de semana, sendo que estes espaços ajudavam a combater o *stress*, como conta uma das diretoras:

“De facto, por existirem infinitos espaços para descansar e se divertir [...] era necessário lembrar constantemente que se estava num escritório e o tempo de diversão é apenas um suplemento, ou uma motivação necessária para o trabalho”²¹ (Saval, 2014, p.284)

Depois desta experiência, este atelier trabalha com inúmeras grandes empresas como a Fox, a Nokia, a Microsoft, a BMW, entre outras, destacando-se o projeto desenvolvido para o *campus* da Google, em Silicon Valley, em 2005, que estudaremos mais à frente.

Tal como a TBWA\Chiat\Day, muitas outras empresas começaram a adaptar-se às novas realidades tecnológicas, que deram origem a novas formas de trabalho, novos objetivos e preocupações.

¹⁹ “[...] collaborates with forward-thinking clientes to envision, design and build creative communities.”

²⁰ “[...] emphasized the feeling of entering a different world.”

²¹ “In fact, because there were endless spaces for lounging and goofing off [...] you had to keep reminding yourself that you were in an office and playtime was only the supplement, or necessary spur, to work time.”

A crise financeira sentida na viragem do século, que afetou milhares de empresas, vem desencorajar a ideia do *campus*. Por se tornarem espaços gigantescos insustentáveis, grandes corporações acabariam por voltar às cidades, desenvolvendo os seus *headquarters*. Tal como aconteceu com a empresa AT&T, anteriormente referida, estas organizações tentam replicar a vida do *campus*, trazendo todo o tipo de espaços dedicados às atividades sociais e de lazer, com o objetivo de manter a ideia de cultura organizacional de comunidade criativa, gerando atrativos à fixação de funcionários qualificados e criativos.

Apesar de todas as alterações espaciais, relativas aos espaços de trabalho formal, que os escritórios sofreram até ao século XXI, as áreas comuns, sociais e de lazer sempre foram, de uma forma geral, existentes. Com maior ou menor dimensão, em maior ou menor número, as suas potencialidades em termos sociais e em troca de conhecimento sempre foram reconhecidas. Embora estes espaços tenham sido pensados e incluídos nas obras, eles não viriam a ser, inicialmente, preponderantes no funcionamento dos edifícios, ou em melhorias relativamente às atividades laborais em si. No entanto, quando começa a existir a necessidade de pensar criativamente – o que se verificou, com maior acentuação, na segunda metade do século XX – as atividades de lazer ganham protagonismo e começam a assumir novos programas e a surgir novos espaços associados ao lúdico. Estes procuravam promover a sociabilização e comunicação – sendo esta a parte mais importante e que gerará tudo o resto (Perez, 2013; Martens, 2011) –; a troca de ideias, experiências, conhecimento; a geração de relações de confiança e amizade; o sentimento de pertença à organização; a valorização e identificação com os objetivos da empresa; o reconhecimento pelo trabalho realizado, entre outras – no fundo, as áreas recreativas poderão criar as condições necessárias à geração de uma cultura organizacional criativa, com que as pessoas se identifiquem e onde queiram ir trabalhar.

Será importante ressaltar que as políticas empresarias devem permitir as condições necessárias para o uso destes espaços, como a implementação de horários flexíveis, maior autonomia na organização do trabalho, menor controle, incentivo à utilização destas áreas e à sociabilização com outros colegas, realização de atividades lúdicas em grupo com vista à facilidade de integração de novos membros, entre outras:

“[...] para os colegas pararem e conversarem na fotocopiadora ou ao pé do bebedouro, eles devem sentir que isso é socialmente aceitável.”²² (Fayard and Weeks citado por Martens, 2011, p.81)

²² “[...] for fellow employees to stop and talk to each other in the photocopier room or by the water-cooler they must feel that this is socially acceptable.” (Fayard and Weeks citado por Martens, 2011, p.81).

Na sequência das evoluções tecnológicas, científicas, económicas, sociais e políticas, no início do século XXI, já algumas destas barreiras foram ultrapassadas, procurando-se, agora, um desenho inclusivo, que estimule a criatividade e o trabalho em equipa. A diferença relativamente às fases anteriores, como aponta Saval (2014, p.308) e Radziunaite (2016, p.26), será o facto de que o processo de desenvolvimento de novos designs e produtos terá foco no comportamento dos usuários, desenhando conforme o seu uso e não tentando influenciar ou alterá-lo. Esta movimentação acabaria por dar origem a uma das formas de trabalho criativo mais comuns na contemporaneidade: o *co-working*.

2.5. O escritório criativo do século XXI

Segundo Kojo e Nenunen (2014), a ideia de *co-working* consiste, basicamente, na coexistência de empresas ou *freelancers* a trabalhar num mesmo espaço, podendo este ser um edifício inteiro ou apenas uma sala, mediante arrendamento das secretárias necessárias, sendo que o espaço disponibilizará todas as infraestruturas e equipamento necessário. O seu principal foco é o estímulo da criatividade, apresentando-se como uma resposta para o isolamento social sentido pelos *freelancers* e trabalhadores independentes, que, até aqui, trabalhavam a partir de casa ou espaços públicos, como cafés. Tal como acontecia no *campus*, vê-se, nos ambientes de *co-working*, uma forte oportunidade para criar encontros entre pessoas de áreas totalmente diferentes, até mesmo de empresas diferentes, que, ao compartilharem os mesmos espaços, trocam ideias – condição essencial para o trabalho criativo e inovador, uma vez que a criatividade é um processo essencialmente coletivo (Santos, Barbosa, Morais e Vieira, 2015, p.3):

“[...] a criatividade contínua requer uma combinação de luz e escuridão, abertura e segredos, uma operação generalizada e uma mistura dos mundos convencionais com outros mundos marginais.”²³ (Thanem, Värlander e Cummings, 2011, p.92)

Como explica Martens (2011), na sua generalidade, os espaços de *co-working* funcionam em *openplan*, por ser este o modelo aceite como maior facilitador de encontros espontâneos entre pessoas, por ser flexível, permitindo ajustar os espaços de trabalho às necessidades de cada indivíduo ou grupo, quando necessário e por estimular a criatividade, a diversão e a aprendizagem. Apesar de também ter algumas desvantagens, como a perda de privacidade e a sensação contínua de controlo (Thanem, Värlander e Cummings, 2011), estas podem ser ultrapassadas pela existência de espaços comuns, que ajudam na integração, na confiança e autoestima, sendo, portanto, indispensável a conjugação dos espaços de trabalho formal com os espaços de lazer. Um outro aspeto negativo ressaltado nos estudos efetuados por Martens (2011) será a existência de barulho, o que interrompe o *flow* criativo, sendo o *flow* um processo mental em que a mente se abstrai de tudo o resto e se concentra apenas no trabalho a

²³ “[...] ongoing creativity requires a combination of light and dark, openness and secrets, an operation across and shaking together of mainstream worlds and marginal otherworlds.”



Figura 89 – Google Campus Londres, Jump Studios, 2012. Fotografia de Gareth Gardner (s.d.)

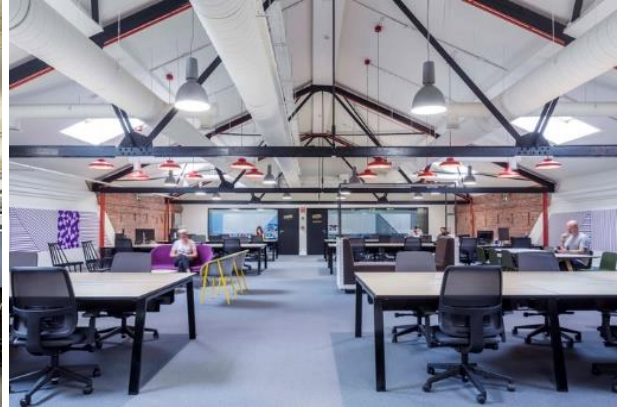


Figura 90 – Google Campus Madrid, Jump Studios, 2015. Fotografia de Gareth Gardner (s.d.)



Figura 91 – Cafeteria no Google Campus São Paulo, SuperLimão, 2012.



Figura 92 – Google Campus Seoul, 2015.

ser efetuado. Por isto, a diminuição de interrupções torna-se necessária e os espaços comuns e de lazer poderão contribuir para a redução de interações informais na área de trabalho formal, canalizando-as para os sítios onde estas podem e devem acontecer. Este aspeto poderá ser contraditório, assumindo que a criatividade virá, preferencialmente, de conversas informais e de ambientes relaxados. Para além disto, a existência de burburinho poderá criar uma sensação de trabalho em andamento, do qual se faz parte, gerando satisfação e motivação (Martens, 2011, p.74).

Os ambientes de *co-working* são caracterizados pela ocupação adaptável, pela liberdade e autonomia dada aos ocupantes, assim como pelas potencialidades relativamente às interações internas, que poderão suscitar novos conhecimentos, novas parcerias e oportunidades de negócio:

“Os espaços *co-working* [...] são uma resposta para a economia baseada no conhecimento de hoje, que requer habilidades como criatividade, pensamento crítico, resolução de problemas, comunicação e colaboração. Tais habilidades não se aprendem facilmente pelos livros, mas pela prática e interação social.”²⁴ (Kojo e Nenunen, 2014, p.1)

Estes espaços têm, portanto, uma capacidade para criar uma cultura organizacional própria, oferecendo, por vezes, atividades e espaços comuns com o objetivo de aumentar ou fortalecer a colaboração, troca de ideias e interajuda. Os principais valores apontados a este tipo de ocupação espacial prendem-se com a interação, a colaboração, a partilha, o espírito de comunidade, o bem-estar, a abertura, a confiança, a liberdade, a autonomia e o ambiente estimulante e descontraído, o que resultará em maior produtividade criativa (Kojo e Nenunen, 2014; Santos, Barbosa, Morais e Vieira, 2015).

A crescente procura por este tipo de espaços, principalmente na última década, desenvolveu o conceito de *co-working*, sendo que começam a surgir não apenas salas repletas de secretárias, mas edifícios que acabam por funcionar como um *campus* interior, oferecendo espaços sociais e de lazer, equipas de orientação, ações de formação, entre outras atividades. Forma-se um novo modelo de negócio que até grandes empresas ganham interesse em explorar, não apenas pela parte económica, mas pela oportunidade de criar mais interações diferenciadas, sempre com o foco nas possibilidades criativas que daí possam advir. Exemplo proeminente disto, terá sido a iniciativa da empresa Google, que criou, nos seus edifícios, uma rede de *campus* para *start-ups* – sob o projeto Google for Entrepreneurs - oferecendo espaços de *co-working* munidos de todas as infraestruturas, conveniências, formação e orientação, aos quais chamam Google Campus. Aqui, a empresa disponibiliza as mesmas condições dos seus próprios espaços para muitas outras empresas em fases iniciais, ajudando-as a desenvolver-se. Atualmente, estes *campus* existem em Londres (figura 89), Madrid (figura 90), São Paulo (figura 91), Seoul (figura 92), Tel Aviv e Varsóvia e permitem às novas empresas partilhar o edifício com os escritórios da Google,

²⁴ “Co-working spaces [...] are a response to today’s knowledge-based economy, which requires skills such as creativity, critical thinking, problem solving, communication and collaboration. Such skills cannot easily be learnt from books, but are learnt through practice and social interaction.” (Kojo e Nenunen, 2014, p.1).



Figura 93 – Cafeteria partilhada na incubadora Oliva Creative Factory, São João da Madeira. Fotografia de André Rocha (s.d.)



Figura 94 – Sala de jogos partilhada na incubadora District Offices & Lifestyle, Porto. Fotografia de André Henriques (s.d.)

usufruindo de todos os espaços sociais e de lazer de que estes dispõem.

Este conceito tem sido amplamente aplicado a nível mundial, na forma de incubadoras empresariais, que poderão dedicar-se a apenas uma área ou a várias áreas de trabalho criativo, tecnológico. No nosso país, já encontramos este modelo a funcionar em várias cidades e, também alguns incluem espaços sociais e de lazer, como são exemplo a Oliva Creative Factory (figura 93), em São João da Madeira, ou a incubadora District Offices & Lifestyle (figura 94), no Porto.

Não se pretende assumir que uma determinada forma espacial é melhor que outra, relativamente às potencialidades criativas, uma vez que as variáveis humanas são, por sua vez, complexas e imprevisíveis. Considerando que o espaço tem uma componente sociopsicológica capaz de gerar diferentes emoções em pessoas distintas, o espaço poderá ser diverso, tentando ir ao encontro de diversas personalidades, ou seja, ser flexível e dispor, no que toca aos espaços sociais e recreativos, de áreas e atividades diferentes, dando liberdade ao utilizador para escolher a que mais se adequa ao seu perfil. Por isso, um mesmo espaço poderá ser, para um, altamente motivacional, enquanto, para outro, ser insignificante (Radziunaite, 2016; Martens, 2011).

Os benefícios da inclusão de espaços sociais e de lazer no ambiente empresarial, amplamente abrangidos nesta dissertação, serão, na contemporaneidade, altamente reconhecidos como atrativos:

O termo “espaços de trabalho criativo” tornou-se uma palavra-chave, atraindo talentos jovens para as empresas tecnológicas e outras “indústrias do conhecimento criativo”. Ter-se-á também tornado um estereótipo de ambientes de trabalho divertidos e únicos, disfarçando a função primordial e propósito do espaço, fazendo os utilizadores acreditar que a única razão porque lá estão é jogar.”²⁵ (Radziunaite, 2016, p.1)

No entanto, está, ainda, pouco estudada, do ponto de vista espacial, a sua integração estratégica em termos de projeto, como apontam Martens (2011), Thanem, Värlander e Cummings (2011) e Radziunaite (2016).

Ao longo deste capítulo, apresentámos modelos diferenciados de configurações espaciais destinadas ao trabalho criativo em arranha-céus, em *campus*, em espaços de *co-working*, etc. Analisámos, também, a escala interior de trabalho em cubículos, em *openspace*, em modelo “*non-territorial*”, “*virtual*”, entre outros. Todas estas hipóteses mostram uma variedade de possibilidades e uma evolução na espacialização do trabalho criativo, que tende a reconhecer os espaços sociais e de lazer como parte integrante e fundamental no funcionamento social e criativo do escritório.

²⁵ The term “creative workspace” became a buzz word, attracting key young talents to the main technology and other “creative knowledge industry” related companies. It has also become a stereotype of playful and unique work environments, disguising the main function and purpose of the space, making users believe that the only reason they are there is to play. (Radziunaite, 2016, p.1).

3. ANÁLISE DE CASOS DE ESTUDO DE ESCRITÓRIOS DE TRABALHO CRIATIVO

A década de 1990 representa um importante avanço para Sociedade do Conhecimento, principalmente na Europa, globalizando a rede de Internet e o computador portátil, assim como todas as outras Tecnologias de Informação e Comunicação, contribuindo significativamente para a formação de novos empregos, novas carreiras e novas formas de trabalhar. As empresas de trabalhos criativos emergem apoiadas por programação informática, sendo o setor das tecnologias o que mais cresce, mais desenvolve economias e que influencia todos os outros setores (Lemos, 2000, p.160). Começa, portanto, a ser comum, por todo o mundo, o surgimento de novos *campus*, *headquarters*, espaços de *co-working*, entre outros, ligados às indústrias criativas, principalmente relacionadas com a tecnologia.

O desenvolvimento do *campus* Electronic City em Bengaluru, Índia, é um exemplo deste crescimento globalizado. Em cerca de uma década (1980-90), esta cidade torna-se o centro tecnológico do país, assim como a cidade com maior crescimento económico (Saval, 2014, p.304). Atualmente, funcionam neste *campus* cerca de 200 empresas ligadas às tecnologias da informação. Outros exemplos encontram-se pelo mundo, tanto em grande escala (ex: o *High Tech Campus* em Eindhoven ou toda a área costeira de San Francisco – Silicon Valley) como em pequena escala (em Portugal há vários exemplos, na forma de Parques Tecnológicos em Óbidos, Cantanhede, Abrantes, Porto, Lisboa, São João da Madeira, entre outros, ou incubadoras empresarias, existentes em todo o país).

Como apontam Klundert e Winden (2008), a existência de *campus* e parques tecnológicos, ou até mesmo incubadoras, será benéfica para as empresas, em particular de trabalho criativo, pois apresentam uma solução espacial que propicia a partilha de espaços e, principalmente, de conhecimentos, o que poderá levar a novas ideias e inovações, tornando as organizações mais competitivas. A partilha de espaços sociais e de lazer será, portanto, importante neste processo de consolidação de comunidades criativas, sendo que estes espaços devem existir não só nas empresas, mas também ao nível das cidades, para que, tanto umas como outras, se tornem atrativas para trabalhadores criativos (Peck, 2005, p.747). Para além disto, segundo Klundert e Winden (2008), Peck (2005) e, ainda, Florida citado por Banks (2007), a existência e concentração destas comunidades tecnológicas e inovadoras aumenta o valor económico das cidades, aumentando, também, a sua capacidade de atrair novos investimentos e moradores.

Por estes motivos, focaremos o nosso estudo em empresas criativas ligadas ao ramo das tecnologias, que incluam espaços sociais e recreativos nos seus escritórios, tanto a nível internacional (Google, Inc., California, disposto em *campus*) como local (Creativesystems, São João da Madeira, integrada numa incubadora, e Mindera, Porto, com espaços inseridos num edifício de escritórios). Outro aspeto importante será que, por serem entidades que trabalham numa área que, nos dias de hoje, se encontra em constante crescimento, permitem, geralmente, um retorno financeiro capaz de suportar investimentos na qualidade e variedade dos espaços, relativas ao bom funcionamento social do edifício.

Para além disso, a vertente da tecnologia é um ramo de negócio que necessita de funcionários criativos, mentalmente ativos e capazes de trabalhar em grupo – o que, sabemos pelos estudos da Arquitetura e da Psicologia, pode ser, também, fomentado pelo espaço físico. Têm sido, por isso, este tipo de empresas aquelas que demonstram uma maior vontade de incorporar os espaços sociais e de lazer nos seus escritórios, para que a criatividade e, conseqüentemente, a produtividade dos funcionários se mantenha nos níveis desejados.

3.1. Projetos internacionais – Grupo Google, Inc.

3.1.1. A GOOGLE

“[...] o trabalho deve ser desafiante, e o desafio deve ser divertido”²⁶
(Google, s.d. c)

3.1.1.1. Pertinência

Com dezanove anos de existência (1998-2017), a Google Inc. conta com mais de setenta e dois mil funcionários, a tempo inteiro, em todo o mundo, e apresentou em lucro, em 2016, mais de 90 mil milhões de dólares (Alphabet, 2017a). É um dos mais proeminentes exemplos de empresas que lideram o mercado mundial na indústria tecnológica e criativa e apoia causas humanitárias a nível mundial, associações sem fins-lucrativos e o desenvolvimento de projetos, tanto na educação como na saúde. Para além disso, ajuda jovens empresas das áreas tecnológicas a crescer no mercado. Segundo a empresa, tudo isto com o objetivo de ligar o mundo e torná-lo um sítio melhor para todos (Google, s.d. a). É proprietária e arrendatária de espaços de escritórios na América do Norte e do Sul, Europa e Ásia (Alphabet, 2017a). Há onze anos que integra a lista “*100 Best Companies to Work For*” da Fortune, tendo, nos últimos seis, ocupado o primeiro lugar (Fortune, 2017), e é, desde 2006 – à exceção de 2013 –, o segundo lugar da lista “*Most Innovative Companies*” da Boston Consulting Group (Boston Consulting Group, 2017). Ocupa, ainda, este ano, o quarto lugar da lista “*Best Place to Work 2017*” da Business Insider (Gillet, 2016) e o segundo lugar da lista “*Most Innovative Companies 2017*” da Fast Company (Fast Company, 2017).

Assumindo os seus “[...] métodos intencionalmente não convencionais”²⁷ (Google, s.d. b), a Google desenvolveu uma cultura de aprendizagem através do divertimento no local de trabalho, com o objetivo de criar comunidades criativas, inovadoras, com vontade de trabalhar e aprender todos os dias. Esta vontade reflete-se nos edifícios detidos pela empresa, a nível mundial, que incorporam diferentes

²⁶ “[...] work should be challenging, and the challenge should be fun.” (Google, s.d. c)

²⁷ “[...] intentionally unconventional methods.” (Google, s.d. b)

tipos de espaços, recreativos e de concentração, tendo por base a ligação entre o lazer, a diversão, a comunicação, a educação e a criatividade. Acreditam que o trabalho deve ser divertido e aliam esse espírito a uma cultura educativa e integrativa, fazendo com que 97% dos *googlers* – como são chamados os funcionários da Google – considerem o seu local de trabalho ótimo (Great Place to Work Institute, 2017). Por isto mesmo, a Google é, hoje, considerada uma referência para muitos jovens empreendedores e *start-ups* em todo o globo.

3.1.1.2. Contextualização

Sergey Brin e Larry Page encontram-se na Universidade de Stanford em 1995. Durante o ano seguinte, desenvolvem, em conjunto, um projeto académico que daria origem ao motor de busca Backrub, que seria, pouco depois, renomeado para Google. O objetivo deste trabalho era criar uma verdadeira biblioteca virtual, organizando toda a informação existente na Internet através de um sistema de classificação de *links*, conforme a sua importância relativamente à pesquisa efetuada. O novo nome reflete o espírito divertido dos fundadores, pois nasce de um erro ortográfico derivado da palavra *googol*, referente à unidade de medida que corresponde ao algarismo um seguido por cem zeros (10^{100}), ou seja, uma medida excepcionalmente grande, tal como a informação existente na *World Wide Web* que estava por organizar (Vise, 2017).

Em 1998, a confiança de um investidor permitiu que, no dia 4 de Setembro desse mesmo ano, nascesse a empresa Google Inc., com o objetivo de desenvolver o melhor motor de pesquisa do mundo (Schmidt e Rosenberg, 2015, p.17).

Sendo Sergey Brin formado em Matemática e Ciências da Computação (pelas Universidades de Maryland e Stanford) e Larry Page formado em Engenharia da Computação (pelas Universidades de Michigan e Stanford), nenhum deles teria já tido qualquer experiência na área da gestão. No entanto, conseguiram revolucionar os métodos de trabalho, até então, conhecidos e estudados. A preferência pela informalidade relaciona-se com o ambiente que lhes era familiar – o universitário –, assim como a crença na liberdade e na comunicação, preferencialmente informal, como principais motores de crescimento da empresa. Sendo a Internet e a investigação os focos principais do seu trabalho procuravam, maioritariamente, pessoas com formação académica na área da engenharia eletrotécnica para trabalhar e sabiam, desde cedo, que era necessário criar as condições para as atrair, pois apenas os engenheiros mais qualificados fariam a Google alcançar as suas grandes ambições (Schmidt e Rosenberg, 2015, p.17). Como explicamos mais à frente, este ambiente passaria por trazer para o local de trabalho as condições académicas que disponibilizam espaços formais de trabalho, assim como espaços específicos para aprendizagem, complexos desportivos, espaços sociais, espaços dedicados a atividades recreativas, bibliotecas, entre outros.



Figuras 95 e 96 - Bicicletas no Googleplex..

3.1.1.3. Cultura empresarial

Tendo em conta este aspeto, Schimdt e Rosenberg (2015), ex-CEO e ex-Presidente da Produção da Google, Inc, respetivamente, orgulham-se de dizer que “[...] enquanto algumas empresas dizem que os seus empregados são tudo, Larry e Sergey geriam mesmo a empresa segundo esse princípio” (p.17). Por isso mesmo, um dos lemas iniciais da empresa, e que se mantém até hoje é “não sejas diabólico”, o que incute princípios morais em tudo o que rodeia a esfera da organização (Alphabet, 2017b). Este é o fundamento da cultura da Google e dos valores que esta pretende transmitir e praticar, que acreditam ser o maior atrativo de talentos, antes das preocupações com os cargos, responsabilidades ou salários.

Tendo presente a consciência de que a cultura será a base do sucesso, Schmidt e Rosenberg (2015, p.45) exemplificam o poder da cultura na empresa com uma situação em que um grupo de funcionários passa o fim-de-semana a resolver um problema, por iniciativa própria, quando este nem sequer se relacionava com a sua área de trabalho. Para os autores, isto demonstra a dedicação e a união entre os *googlers*, tão desejada pelos fundadores desde o início. Para além disso, é importante que os profissionais se sintam incluídos nas decisões que a organização toma e sejam encorajados a dar a sua opinião em todas as matérias, pois isso fará com que acreditem e se identifiquem com os valores da empresa e lutem por eles. Desta forma, a cultura empresarial praticada será capaz de atrair os melhores profissionais e os maiores talentos:

“Se a empresa tem uma cultura em que toda a gente tem uma palavra a dizer e as decisões são tomadas em conjunto, atrairá funcionários que gostam de pensar” (Schimdt e Rosenberg, 2015, p.46).

Esta consciência desperta uma preocupação relativamente aos canais de comunicação dentro dos escritórios, sendo que os espaços sociais e recreativos serão importantes neste processo, como descreveremos mais à frente.

Para além disto, existe uma preocupação com o estilo de vida dos funcionários e com o ambiente, por isso as refeições disponibilizadas são confeccionadas de forma saudável e gratuitas, incentivando os *googlers* a alimentar-se cuidadosamente. A circulação dentro do *campus* (Googleplex, que desenvolvemos mais à frente) é, ainda, feita em bicicletas (figura 95 e 96), disponibilizadas pela empresa. As ciclovias não se distinguem dos caminhos pedonais pelos quais se pode atravessar o *campus*, o que significa uma constante encontro entre pessoas que circulam dentro do complexo. A existência deste transporte facilita a rapidez da passagem de um edifício para o outro, o que poderá, em si mesmo, constituir uma motivação para evitar o contacto através de meios tecnológicos, promovendo a comunicação cara-a-cara.

Um dos temas queridos aos fundadores, e fundamentais na cultura empresarial da Google, é o equilíbrio vida-trabalho, por isso recompensam os seus funcionários com diversos seguros de saúde,



Figura 97 - Cães na Google.



Figura 98 – Lavandaria. Fotografia de Andy Kuno (s.d.)



Figura 99 – Cabeleireiro. Fotografia de Eros Hoagland (s.d.)



Figura 100 – Creche.

apoio em despesas de educação dos filhos, adoção, adoção de animais de estimação (que, inclusivamente, podem levar para o trabalho – figura 97), entre tantas outras. Esta é, também, uma das razões porque alguns serviços como lavandaria (figura 98), cabeleireiro (figura 99), ala médica e creche (figura 100) são disponibilizados no *campus* e podem ser acedidos durante o horário de trabalho, libertando o tempo em casa com a família. Ainda neste pensamento e, aproveitando e estimulando as capacidades criativas dos *googlers*, a empresa implementou o Projeto 20%, em que disponibilizam 20% do horário de trabalho dos funcionários para que eles se dediquem a projetos próprios, que acreditem ter valor, e que poderão vir a ser projetos grandiosos dentro da Google. Alguns exemplos destas iniciativas terão resultado no *Google Suggest*²⁸, *Google Now*²⁹, *Google News*³⁰, as informações de trânsito do *Google Maps* ou o triciclo da *Street View*³¹, que chega a sítios inacessíveis pelo automóvel (Schmidt e Rosenberg, 2015, p.269).

3.1.1.4. Os criativos inteligentes

Schmidt e Rosenberg (2015) descrevem o perfil de funcionários que trabalham na Google como “criativos inteligentes” (p.31), sendo estes uma evolução dos *trabalhadores do conhecimento* de Drucker (2002), já abordados anteriormente nesta dissertação. No entendimento dos autores, os trabalhadores do conhecimento tradicionais com maiores valências acabam por ser encaminhados para cargos de direção, o que resulta no apuramento das capacidades de liderança e gestão, descuidando o desenvolvimento das competências técnicas. E esta será a primeira diferença entre estes e os “criativos inteligentes”. Na Google, os profissionais considerados com maior potencial são encorajados a desenvolver as suas próprias ideias sem ter de pedir, necessariamente, permissão a alguém superior hierarquicamente, o que lhes permite maior liberdade criativa, maior margem de tentativa-erro, maior experiência e motivação.

Ainda segundo os autores, o “criativo inteligente” é “[...] a chave para alcançar o sucesso no Século da Internet” (Schmidt e Rosenberg, 2015, p.32) e é neles que as empresas devem apostar para manterem a competitividade no mercado. Os autores afirmam que estes não se limitam a uma área de atuação específica, mas a todas as áreas criativas, e que não discriminam sobre nenhum aspeto. A variedade cultural existente entre colegas é mais um fator de diversificação e distinção, para além de incentivar a criatividade através da troca de opiniões, culturas e pontos de vista diferentes. Este aspeto é altamente valorizado na Google, pois representa fortes possibilidades de inovação (Alphabet, 2017b).

²⁸ O *Google Suggest* é um mecanismo que sugere palavras na pesquisa do Google, consoante as primeiras letras digitadas no campo de pesquisa, para que o utilizador não necessite de escrever as palavras inteiras.

²⁹ O *Google Now* é o assistente pessoal inteligente da Google, disponível para o sistema operativo Android.

³⁰ O *Google News* é o serviço de busca de notícias da Google.

³¹ O *Google Streetview* é um sistema que permite ao utilizador ver fotografias panorâmicas de variados locais no mundo ao nível do solo, através das aplicações *Google Maps* ou *Google Earth*.

Tal como os trabalhadores do conhecimento, os “criativos inteligentes” são descritos como profissionais com capacidades analíticas, competitivas, inovadoras. Para além disto, têm sentido comercial e conhecimento técnico avançado. Por serem criativos, têm uma abordagem mais prática na resolução de problemas, várias perspetivas sobre o mesmo assunto e, portanto, várias soluções – mas nunca ficam satisfeitos com nenhuma. Isto torna-os em utilizadores avançados dos seus próprios produtos, na medida em que ficam constantemente à procura do que pode ser melhorado, redesenhando o mesmo produto ou serviço até que fique perfeito – que nunca fica. A constante insatisfação é, assim, a força que faz avançar todos os projetos (Google, s.d. c). Por este motivo, valorizam as discussões criativas, os choques culturais e gostam de trabalhar em equipa, tornando-se essencial a existência de espaços que promovam estas atividades.

Como atrair e reter estes criativos inteligentes compõe, talvez, a maior parte do texto que Eric Schmidt e Jonathan Rosenberg nos apresentam no livro *Como funciona a Google* (2015). Começando na cultura, que será o ponto base e inclui muitas das medidas sociais que devem ser incorporadas nos métodos de gestão, e terminando nas condições físicas, que, por si só, ajudam a consolidar esta cultura. O espaço físico é, por isso, um desafio relevante na organização empresarial da Google, que tem o objetivo de encontrar ambientes capazes de estimular e motivar a criatividade dos *googlers*, evitando o aborrecimento e o marasmo (p.159). A combinação destes dois fatores tornará a empresa atrativa, dando-lhe a capacidade de escolher os melhores e retê-los:

“(…) se não podemos dizer a alguém como deve pensar, temos de aprender a gerir o ambiente em que eles pensam. E fazer dele um lugar para onde eles querem voltar todos os dias.” (Schmidt e Rosenberg, 2015, p.35)

Por isto mesmo, incentivam a existência de áreas de lazer e sociais, que se acredita serem vitais para a comunicação e troca de conhecimentos criativos, assim como algumas atividades conjuntas fora do espaço da empresa, como viagens, saídas à noite, entre outras.



Figura 101 – Sergey Brin e Larry Page na garagem arrendada, em Menlo Park.

3.1.2. GOOGLEPLEX (CALIFÓRNIA, 2005, CLIVE WILKINSON ARCHITECTS) _O PRIMEIRO COMPLEXO DA GOOGLE

Naturalmente, tendo em conta a origem do projeto Google, o primeiro escritório da empresa, se assim se puder chamar, terá sido o quarto ocupado pelos cofundadores na residência universitária de Stanford e, mesmo com mudanças, não abandonam a área geográfica de Silicon Valley, Califórnia. O investimento de Bechtolsheim, em 1998, permitiu a mudança para uma garagem arrendada em Menlo Park, que, já aqui, demonstrava o espírito informal e divertido de Brin e Page (figura 101): para além da desarrumação, o que existia eram secretárias com computadores, uma tapete azul e uma mesa de *ping-pong* (Google, s.d. b).

Pouco depois, mudam-se para um edifício de escritórios em Palo Alto e, em 2003, devido ao rápido crescimento da empresa, adquirem o conjunto de quatro edifícios, a que hoje chamamos de Googleplex, à empresa Silicone Graphics, em Mountain View, Califórnia. Em 2004, com a entrada da Google na Bolsa e com a forte expansão que estava a sofrer, sentiu-se a necessidade de repensar todos os métodos de trabalho, espaços físicos, objetivos e valores. Nesta altura, é aberto um concurso para o redesenho do espaço, originalmente concebido pelo atelier STUDIOS architecture, que foi ganho pelo atelier Clive Wilkinson architects, tendo as obras de remodelação dos interiores terminado em 2005.

No final de 2016, o conjunto de edifícios adquiridos e arrendados pela Google, em Mountain View, California, perfazem mais de setecentos e trinta mil metros quadrados de espaço de escritórios. O grupo detém, ainda, mais de cento e oitenta mil metros quadrados de terrenos disponíveis nas imediações, caso seja, ainda, necessário expandir (Alphabet, 2017a).



Figura 102 – Implantação do Googleplex, assinalado a vermelho. Remodelação dos edifícios pelo atelier Clive Wilkinson architects, 2005.

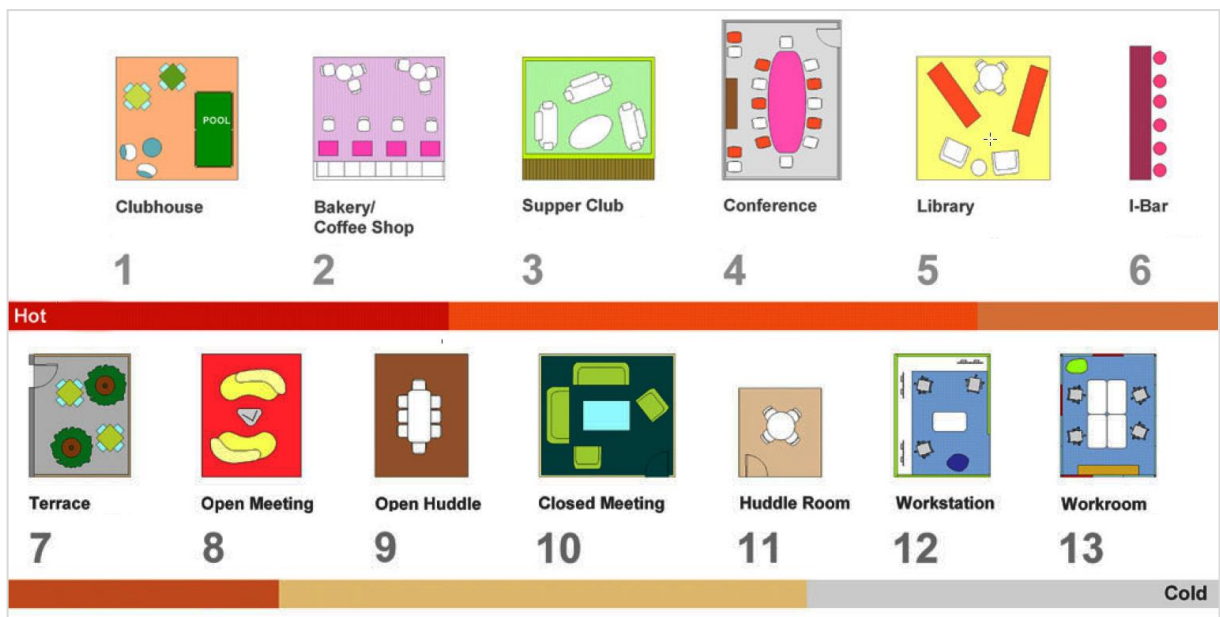


Figura 103 – Gráfico de áreas quentes e frias. 1 – Sala de Jogos; 2 – Padaria/Cafeteria; 3 – Sala de jantar alternativa; 4 – Conferências; 5 – Biblioteca; 6 – Bar; 7 – Terraço; 8 – Reunião aberta; 9 – Área de discussão aberta; 10 – Reunião fechada; 11 – Área de discussão fechada; 12 – Estação de trabalho; 13 – Sala de trabalho.

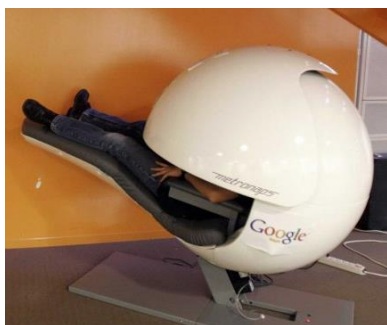


Figura 104 – Nap pod. Fotografia de Erin Siegal (s.d.)



Figura 105 – Open Huddle.



Figura 106 – Tabuleiro de xadrez exterior.

3.1.1.1. Análise programática e espacial

Embora a Google detenha, hoje, um grande número de edifícios na área de Silicon Valley, o Googleplex é o primeiro conjunto de imóveis adquiridos pela empresa e é, também, a sua sede oficial.

Os limites do complexo são definidos por estradas a norte e a sul - *Amphitheatre Parkway* e *Charleston Road*, respetivamente -, por um outro conjunto de edificado da empresa a oeste e pelo *Charleston Park* a este. O Googleplex define, ainda, uma parte do limite sul do *Shoreline Park* (figura 102).

O investimento da empresa nos seus escritórios é feito para que os funcionários não queiram trabalhar a partir de casa, pois isso destabilizaria a relação vida no trabalho/vida fora do trabalho. Para além disto, o esforço de juntar pessoas criativas para que troquem ideias, seria perdido (Schmidt e Rosenberg, 2015, p.57). Neste sentido, a proposta do atelier Clive Wilkinson, indo ao encontro da cultura da organização, visa a criação de um ambiente diversificado, integrativo, que encoraje a comunicação e a colaboração, a educação e o divertimento. Este atelier trabalha todo o espaço exterior e os edifícios 40 e 43 (identificados à frente, na figura 107).

Tendo como base os espaços universitários, em particular o ambiente vivido pelos estudantes das engenharias eletrotécnicas e de computadores em Stanford, os arquitetos selecionam diferentes configurações espaciais a incorporar no projeto, dividindo-as em dois grupos, consoante a intensidade de atividade e interação que nelas ocorreria: as áreas quentes e as áreas frias (figura 103). Enquanto que as áreas quentes correspondem a zonas públicas, ou mais ativas, as áreas frias correspondem a zonas privadas, de trabalho individual ou de concentração. Tanto os arquitetos como os fundadores acreditam que a combinação destes dois tipos de espaços resultaria no sucesso coletivo das equipas e da empresa no geral, pelo equilíbrio que estabelecem relativamente às diferentes necessidades que um trabalhador poderá sentir durante o dia, sejam elas propiciadas pelo trabalho que está a desenvolver, pela necessidade de comunicação com colegas ou simplesmente pelo seu estado de espírito (Meachem¹, s.d., p.4; Schmidt e Rosenberg, 2015, p.54). Por isto mesmo, todas as diferentes zonas dispõem do equipamento necessário para que qualquer trabalho possa ser feito em qualquer parte do edifício, permitindo aos *googlers* mudar de ambiente sempre que considerem necessário.

A decoração e o design desempenham, também, um importante papel na diversidade visual conferida a diferentes áreas, assim como na conceção de peças autónomas que criam espaços, como é o caso de, por exemplo, os *nap pods* (figura 104), os *open huddles* (figura 105) ou o tabuleiro de xadrez exterior, à escala humana (figura 106). Desta forma, obtém-se uma pluralidade de ambientes resultante



Figura 107 – Projeto de composição da rua principal que liga os edifícios 40, 41, 42 e 43: 1 – campo de voleibol exterior; 2 – piscinas; 3 – esplanadas; 4 – restaurante; 5 – campo de basquetebol (não construído); 6 – hortas. A azul as pontes que ligam os edifícios ao nível do segundo andar.



Figura 108 – Campo de voleibol exterior.



Figura 109 – Esplanada do restaurante central. Fotografia de Kevin Krejci, 2010.

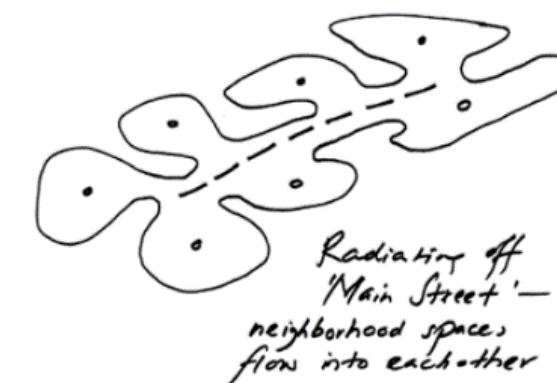


Figura 110 – Esquema de “neighbourhoods” que acompanham a rua principal

¹ John Meachem é vice-presidente e diretor de projeto no atelier Clive Wilkinson Architects.

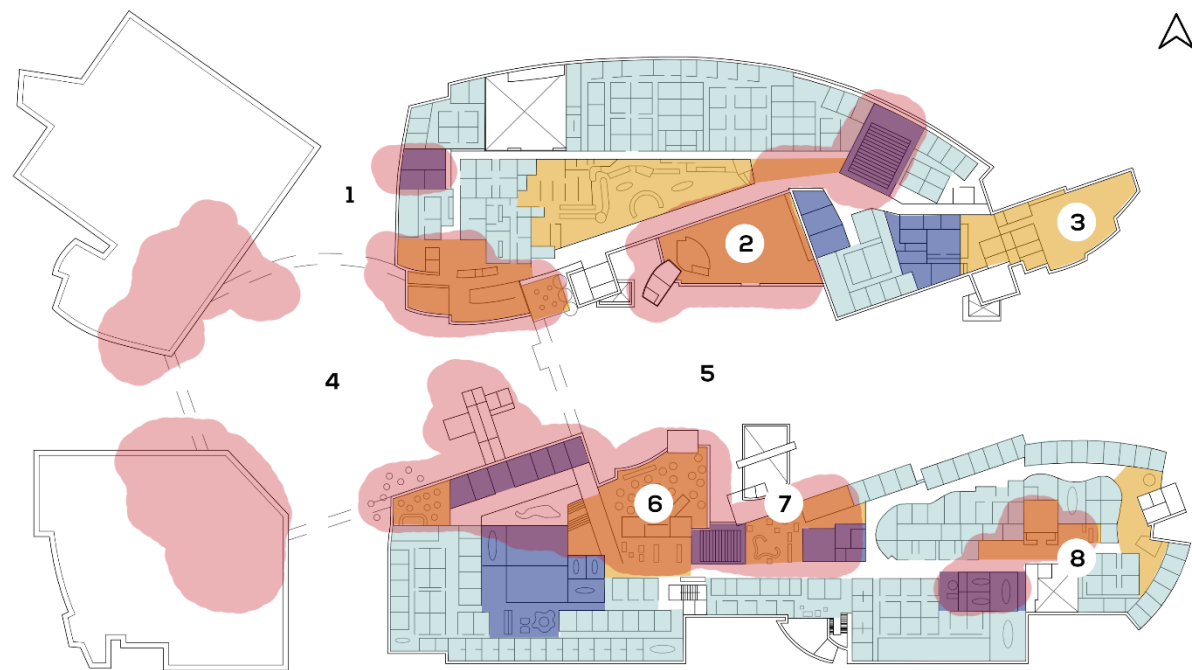


Figura 111 – Planta do primeiro piso dos edifícios 40 e 43 – esquema frio-quente-frio, de norte para sul, sendo as zonas quentes assinaladas a vermelho. A azul claro, as zonas de trabalho formal; a azul escuro as zonas de trabalho informal e a laranja as áreas recreativas e de lazer. 1 – Piscinas de ondas; 2 – Auditório e cafeteria; 3 – Spa e Fitness; 4 – Campo de voleibol exterior; 5 – esplanadas; 6 – Refeitório; 7 – Sala de massagens; 8 – Micro-cozinha. Identificação dos espaços feita pela autora.

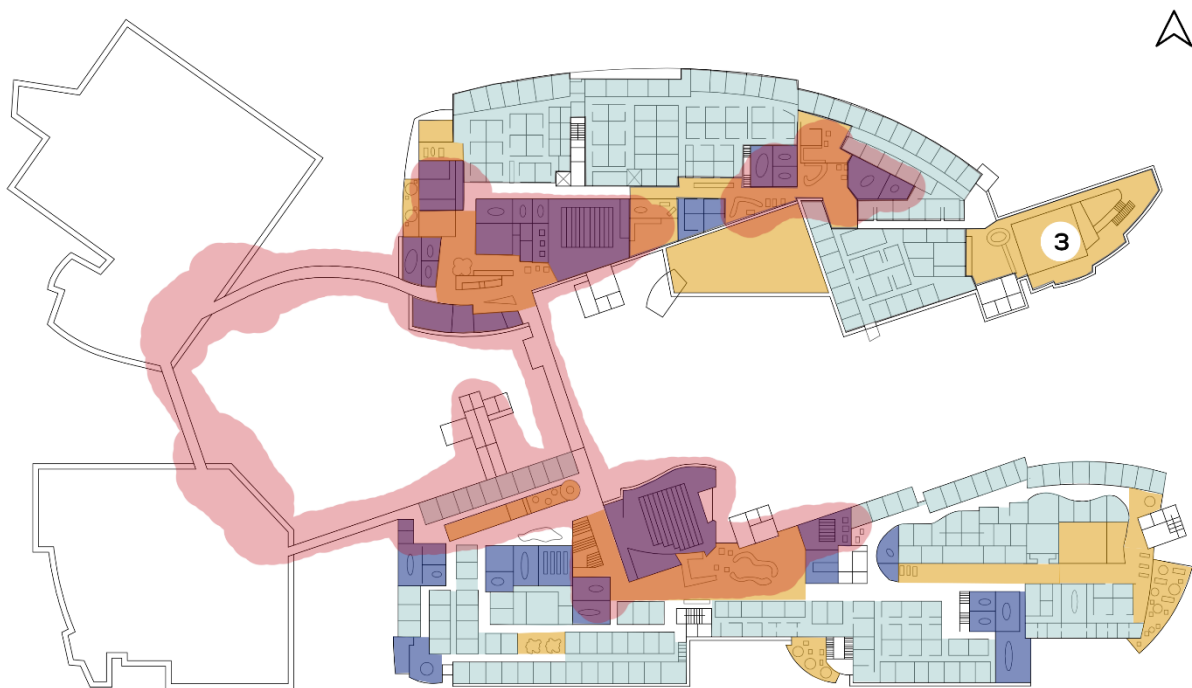


Figura 112– Planta do segundo piso dos edifícios 40 e 43 – esquema frio-quente-frio, de norte para sul, sendo as zonas quentes assinaladas vermelho. A azul claro, as zonas de trabalho formal, a azul escuro as zonas de trabalho informal e a laranja as áreas recreativas e de lazer. 3 – Spa e Fitness. Identificação dos espaços feita pela autora.

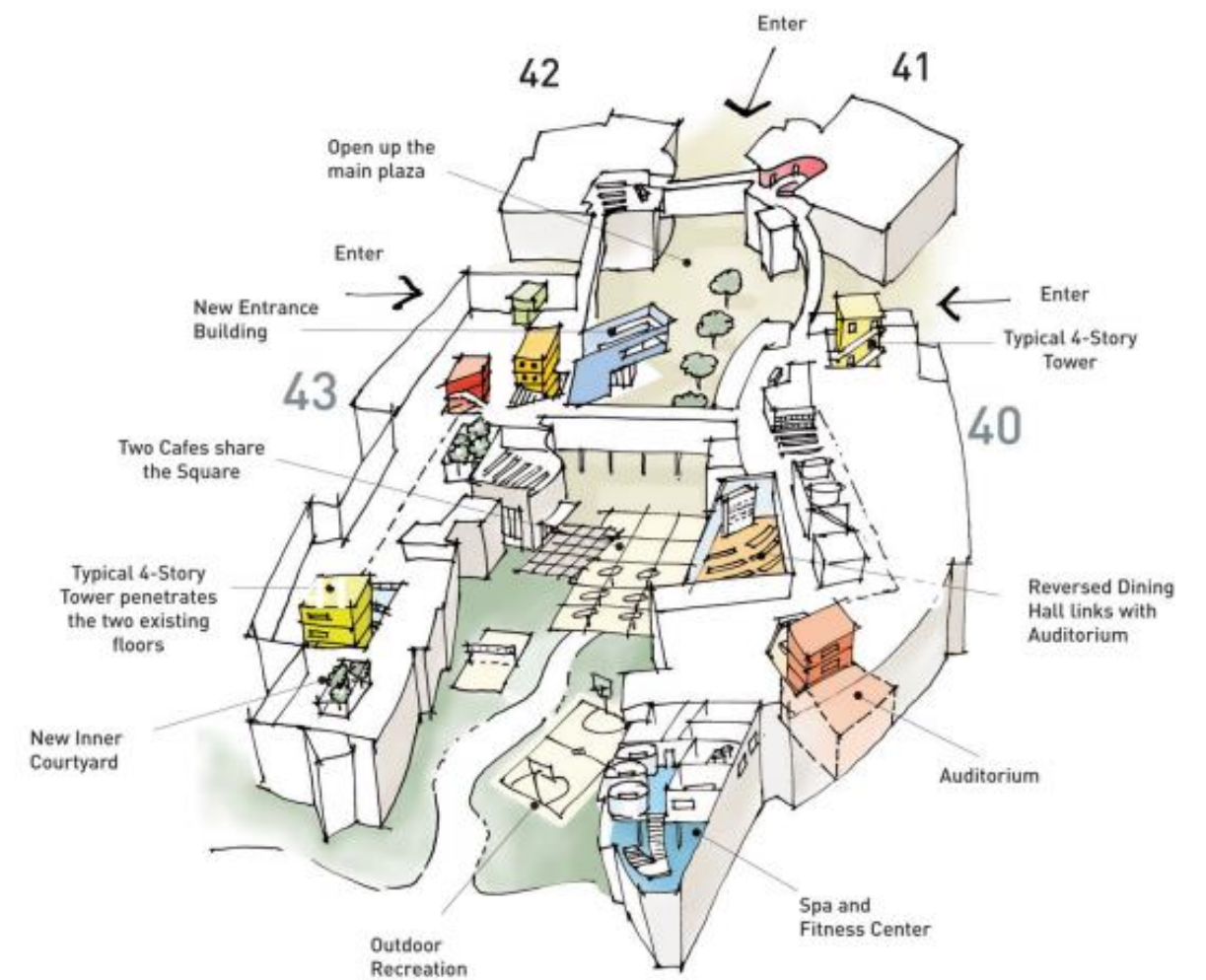


Figura 113 – Imagem ilustrativa do projeto do atelier Clive Wilkinson Architects para os edifícios 40 e 43 do Googleplex.

da mistura entre elementos tradicionais, como os cubículos e gabinetes, e criativos, com a introdução de elementos decorativos modernos e inovadores.

3.1.4.1.2. Lazer, comunicação e colaboração

À semelhança do que tinha já acontecido no edifício TBWA\Chiat\Day (ver página 91), o projeto para o Googleplex intencionava que o complexo funcionasse como uma pequena cidade, girando em torno de uma *main street* [rua principal] que ligava os quatro edifícios, oferecendo diferentes tipos de espaços (figura 107), com diferentes funções, culminando na criação de um sentido de comunidade (Meachem, s.d., p.1). O segundo piso de cada um dos quatro edifícios está, ainda, ligado aos outros através de pontes, estabelecendo uma caminho contínuo de comunicação horizontal (figura 107).

Na própria via central, são disponibilizadas diversas áreas sociais e de lazer, como esplanadas, campo de voleibol de praia (figura 108), campo de basquetebol e jardim. O espaço central desta via, que é ocupado por restauração (figura 109), é conotado como um foco primordial de comunicação dentro da empresa (Yu, Sohn e Kim, 2015) e determinante para a retenção do pessoal no espaço da organização: as refeições gratuitas evitam que os *googlers* saiam do *campus* para almoçar, acabando por se tornar esta hora da refeição numa hora de convívio criativo. Um aspeto interessante será perceber que os trabalhadores da Google criam uma ligação afetiva a este espaço e que estes momentos são tão significativos que, nas noites de verão, se tornou hábito trazer as suas famílias para jantar aqui (Schmidt e Rosenberg, 2015, p.71). A existência da rua principal visa potenciar a linguagem do *campus*, assumindo-se como um espaço agregador de vários outros espaços diversificados e constituindo uma zona central de passagem, convívio, troca de ideias e conhecimentos.

No acompanhamento da rua principal, estabeleceram-se *neighborhoods* [bairros] (figura 110) – assumidos como áreas quentes –, que compreendem áreas comuns de caráter informal, sejam elas de trabalho partilhado ou recreativas, promovendo encontros espontâneos e casuais, que poderão originar importantes confrontos criativos e colaborativos (Meachem, s.d., p.6). Na sua maioria, estas zonas são identificadas como áreas sociais ou de lazer – como salas de jogos, cafetarias, terraços, esplanadas, bibliotecas, cozinhas –, embora também compreendam alguns espaços formais – salas de conferências, salas de reuniões abertas e auditório – e zonas de circulação (Meachem, s.d., p.4).

Nas plantas disponibilizadas pelo atelier¹, percebemos que as áreas quentes se situam nos espaços centrais, em ligação com a *main street*, enquanto que os espaços frios se afastam para as extremidades dos edifícios, apresentando-se um esquema do tipo frio – quente – frio (figuras 111 e 112). No entanto, apesar da definição estabelecida pelo atelier relativamente às áreas quentes e frias, os relatos

¹ As plantas apresentadas foram desenhadas pela autora, com base em desenhos disponíveis no *site* do atelier, que não dispunham de qualidade suficiente para apresentação nesta dissertação.



Figura 114 – Espaço de trabalho em openspace com cubículos.



Figura 115 – Huddle room, sala de trabalho de equipa.



Figura 116 – Salas de trabalho individuais e relação com os cubículos.

oferecidos por Schmidt e Rosenberg (2015), sugerem que a posterior atividade interna tenha subvertido a abordagem dos arquitetos relativamente a alguns espaços, tanto de lazer como de trabalho. Na visão dos ex-diretores da Google, os espaços de trabalho formais, sejam organizados em gabinetes ou em *open space* com cubículos (considerados, nos desenhos do atelier, como áreas frias), devem ser desenhados para maximizar a interação e a comunicação e ser, por isso, áreas bastante ativas (figura 114). Apesar de o equilíbrio ruído/silêncio ser importante, os espaços de trabalho formal coletivos devem permitir o máximo de atividade colaborativa, o que, efetivamente, acontece nas áreas ocupadas por cubículos da empresa, tornando-os numa “[...] autêntica caixa de petri para a criatividade” (Schmidt e Rosenberg, 2015, p.52). Tendo a noção da necessidade deste equilíbrio, os espaços de trabalho sossegados também existem, sendo apontados como alguns recantos nas cafetarias e cozinhas, pequenas salas de conferências, terraços e alguns espaços exteriores (Schmidt e Rosenberg, 2015, p.52).

Confrontando estes dois relatos, podemos concluir que, apesar do esquema inicial frio – quente – frio (que configura espaços pouco comunicativos – muito comunicativos – pouco comunicativos) ser, maioritariamente, correspondente à realidade, as experiências vividas no espaço alteraram esta organização pré-definida, alargando a categoria de área quente a espaços que, inicialmente, não previam um nível elevado de atividade, e retiraram este mesmo estatuto a outras, onde aconteceu precisamente o contrário. O resultado será, portanto, um esquema, maioritariamente, frio – quente – frio, pontualmente penetrado por pequenos focos de conotação oposta.

3.1.4.1.3. Lazer, diversão e educação

Sendo interesse dos fundadores manter o espírito universitário na empresa e que a transição Universidade - Google fosse o mais subtil possível (Saval, 2014, p.287), uma das preocupações fundamentais do projeto era manter o ambiente educacional no local de trabalho, até porque o ambiente de trabalho criativo deve ser de constante aprendizagem, troca de informação e conhecimentos (Meachem, s.d., p.4).

Por isso mesmo, explica Meachem (s.d., p.4), os arquitetos tentam recriar, de certa forma, o ambiente universitário de Stanford, na medida em que apresentam diversas tipologias espaciais baseadas nas vivências deste espaço: por exemplo, uma das lições trazidas para os escritórios da Google terá sido a noção de que o número de elementos por equipa não deverá ultrapassar os quatro e, por isso, as salas disponibilizadas para este efeito têm apenas a área necessária (figura 115). O projeto faculta, ainda neste sentido, espaços de aprendizagem formal, como auditórios ou salas de aula – onde ocorrem as *Talks at Google*² e *workshops* sobre os mais variados temas. Áreas para trabalho individual (figura 116) e aprendizagem própria configuram-se como bibliotecas e salas de estudo, embora estas práticas possam

² *Talks at Google* é um programa mundial de reuniões, impulsionado pela Google, que tem o objetivo de incentivar a partilha e promover a discussão de informações e ideias entre a comunidade técnica, com a presença de especialistas de várias áreas.

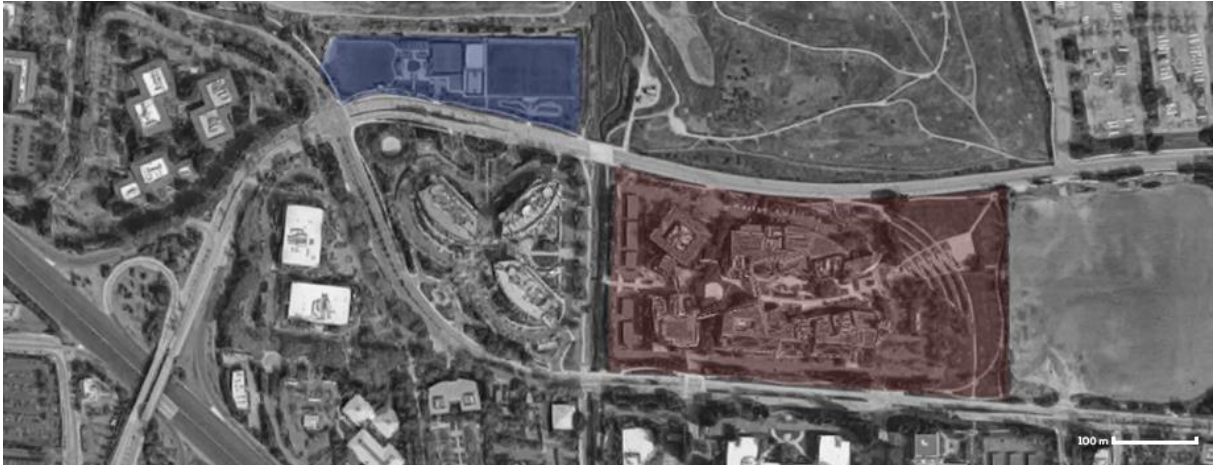


Figura 117 – Implantação do Googleplex, assinalado a vermelho, e do Parque Recreativo Atlético da Google, assinalado a azul.



Figura 118 – Parque Recreativo Atlético da Google, exclusivo para funcionários. 1 – Ginástica; 2 – Frisbee; 3 – Campo de minigolf e zona de convívio com cozinha exterior; 4 – Campos de ténis; 5 – Campo Foursquare; 6 – Campo de hóquei em patins; 7 – Campo de basquetebol; 8 – Campos de futebol; 9 – Pista de BMX.

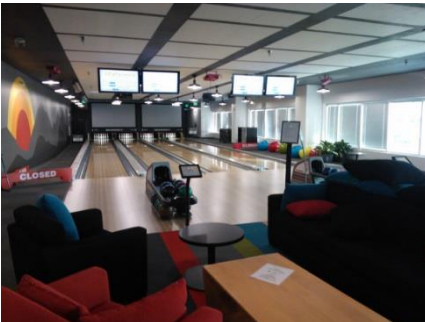


Figura 119 (em cima) – Pista de bowling no Googleplex. Fotografia de Jayne Gorman (2010)

Figura 120 (em baixo) – Ginásio no Googleplex. Fotografia de Erin Siegal (2008)



Figura 121 (em cima) – Piscinas de ondas.

Figura 122 (em baixo) – Parque-jardim no Googleplex. Fotografia de Brad Wolfenbarger (2008)



Figura 123 – Parede de escalada no Googleplex. Fotografia de Jack Fermon (2015)

acontecer em qualquer parte dos edifícios, conforme a vontade de cada um e o ambiente em que melhor se sintam. Todos os espaços sociais coletivos e de lazer são entendidos como espaço de aprendizagem informal, pois representam a oportunidade para encontros casuais com os colegas, potenciando a troca de ideias através da diversão e da sociabilização. Aliás, por vezes, as melhores invenções resultam de momentos do convívio informal nestes locais, como terá sido o caso de um dos produtos mais rentáveis da Google, o *AdSense*³, que surge de um encontro entre engenheiros de diferentes áreas para jogar bilhar no escritório (Schmidt e Rosenberg, 2015, p.58). Esta consciência está presente na carta *Ten things we know to be true* (Google, s.d. c) [Dez coisas que sabemos ser verdade], onde, no ponto 9, se prevê que as ideias podem surgir no café, numa reunião, ou no ginásio, por exemplo.

Tendo em conta que a Google preza um equilíbrio total de vida – o que representa um equilíbrio em todas as suas dimensões –, para além de configurarem espaços de encontro e partilha, as áreas de lazer têm outras funções, associadas ao divertimento, que – aliás, como demonstrado no primeiro capítulo desta dissertação – podemos associar a melhorias na saúde física e mental, nas relações interpessoais, no estímulo da criatividade e da própria produtividade laboral. Por isto mesmo, as atividades recreativas sempre fizeram parte do imaginário da Google, tendo a sua principal inspiração no ambiente académico:

“Larry e Sergey quiseram criar um ambiente semelhante ao da universidade, onde os estudantes têm acesso a bens culturais, desportivos e académicos do melhor que há no mundo [...]” (Schmidt e Rosenberg, 2015, p.52)

Por estas razões, os edifícios desta organização são ocupados por uma extensa variedade de espaços para atividades recreativas, das mais ativas às mais relaxadas, todas visitáveis de forma integralmente gratuita para os *googlers*.

Schmidt e Rosenberg (2015, p.128) referem que o desporto, para além do bem que faz à saúde e das potencialidades provenientes do jogo em equipa, carrega um simbolismo que gostam de valorizar, pois ensina a capacidade de aceitar e superar derrotas, tantas vezes quanto necessário. Portanto, o complexo dispõe de variadas áreas dedicadas à prática de exercício físico, tanto individual como coletivo. Para além do complexo desportivo próprio de que dispõem (figuras 117 e 118), onde se praticam diversos desportos, os *googlers* têm ainda outras atividades disponíveis noutros espaços, como campo de voleibol de praia, campo de *bowling* (figura 119), paredes de escalada (figura 123) e *slide*, ginásio (figura 120) com *personal trainer*, piscinas (figura 121), e parques para passeio (figura 122). Nos locais de trabalho formal – relata Saval (2014, p.286), a propósito da sua visita ao Googleplex, em

³ *Google AdSense* é um “produto de publicidade que coloca anúncios numa enorme rede de sites” (Schmidt e Rosenberg, 2015, p.319).



Figura 124 – Espaço de trabalho com vista para o jardim.

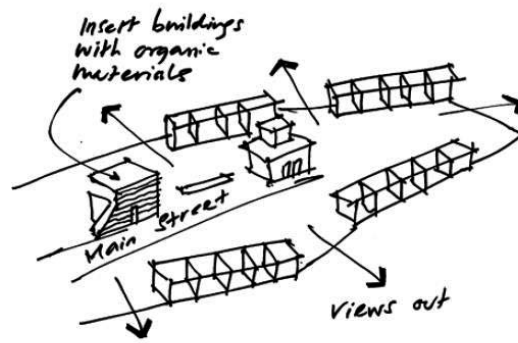


Figura 125 – Disposição dos espaços de trabalho, com vista para o exterior.



Figura 126 – Zona de jogos, Kuala Lumpur.



Figura 127 – Zona de jogos, Beverly Hills.



Figura 128 – Spa, Tel Aviv. Fotografia de Itay Sikolski (s.d.)



Figura 129 – Ginásio, Haifa. Fotografia de Uzi Porat (s.d.)



Figura 130 – Massagens, Wrocław.



Figura 131 – Área de descanso, São Petersburgo.



Figura 132 – Cafeteria, Cidade do México. Fotografia de Eric Torres (s.d.)



Figura 133 – Sala de música, Dublin. Fotografia de Peter Würmli (s.d.)



Figura 134 – Biblioteca, Zurique.

2012 – a consciência da importância do movimento está presente no uso de vários acessórios de exercício como secretárias altas com passadeira, bolas de ginástica ou *mini-steppers*. O lazer para relaxamento e descanso serão, também, naturalmente, importantes. Portanto, para além de salas para descansar ou, até mesmo, dormir, o complexo dispõem de *spa* com centro de massagens, pontos de contemplação da natureza, hortas comunitárias, terraços e zonas calmas. As salas de trabalho também revelam, pela sua disposição em planta, uma preocupação paisagística (Meachem, s.d., p.5) (figura 124), pois permitem olhar sobre a natureza (figura 125) – tal como acontece em certos bares do recinto, apontados pelo representante da Google que guiou Saval (2014, p.289) na sua visita, como alguns dos locais preferidos dos *googlers*, precisamente por esse motivo. No edifício 43 identifica-se, ainda, um jardim interior.

3.1.4.2. Outros exemplos do grupo Google

Vários grupos de arquitetos trabalharam os edifícios da Google dispostos pelo mundo. A cultura da empresa é global, e, portanto, os princípios sociais a aplicar no espaço, também o são. Surgem, no entanto, soluções diversificadas, no que toca à organização espacial das áreas de trabalho e de lazer.

Os edifícios escolhidos pela Google – visto que, na sua maioria, são espaços arrendados ou requalificados – variam em tipologia, conforme a área necessária, mas é recorrente a tentativa de espelhar a linguagem do Googleplex. O equilíbrio entre zonas calmas/privadas e ativas/comuns é uma constante, assim como a existência de espaços recreativos e de lazer, que se tornaram indispensáveis em qualquer escritório da empresa. Para além disto, os próprios *googlers* assumem que preferem perder espaço de trabalho individual, se necessário, para ganhar mais áreas comuns e recreativas (Camezind Evolution, s.d. a).

A informalidade está sempre presente através da arquitetura, desempenhando esta um papel importante no funcionamento destes espaços, preservando a necessidade de locais privados e conjugando-os com os restantes, de forma a tirar partido de todas as potencialidades comunicativas do espaço. As áreas de lazer mais comuns, tendo em conta a pesquisa realizada, são as salas de jogos (figuras 126 e 127), spas (figura 128), ginásios (figura 129), salas de massagens (figura 130), locais de descanso (figura 131) e as zonas relativas às cozinhas, cantinas, cafetarias (figura 132) e esplanadas. Apesar disto, estas áreas são variadas conforme cada projeto, configurando espaços diferentes em cada um deles (figura 133 e 134).

As plantas disponibilizadas pelos ateliers Camezind Evolution (1), Jump Studios (2) e SPACE (3), responsáveis pelos projetos dos escritórios de (1) Zurique, 2008; (1) Tel Aviv, 2012; (1) Dublin, 2013; (2) Madrid, 2013 e (3) Cidade do México, 2013, permitem perceber, de alguma forma, o funcionamento destes espaços.



Figura 135 – Google Campus em Dublin, Irlanda. Projeto de interiores e edifício 1 dos ateliés Camedevolution e Henry J. Lyons architects, 2013. 1 – Google Docks; 2 – Gasworks; 3 – Gordon House; 4 – One Grand Canal.



Figura 136 – Plantas dos pisos 1, 4 e 5 do Google Campus em Dublin, Irlanda. Projeto de interiores dos ateliés Camedevolution e Henry J. Lyons architects, 2013. Verde e laranja – áreas de trabalho formal; Verde escuro e roxo – áreas informais, vermelho e azul – áreas de lazer. Identificação da autora com base na identificação prévia do atelier.



Figura 137 – Irish Pub – cafeteria - e zona de jogos, Dublin. Fotografia de Peter Würmli (s.d.)

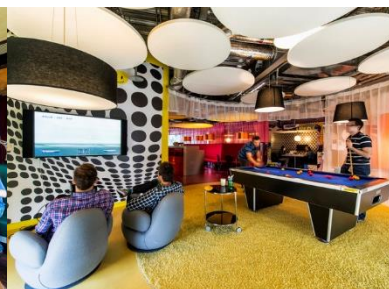


Figura 138 – Zona de jogos, Dublin. Fotografia de Peter Würmli (s.d.)



Figura 139 – Biblioteca, Dublin. Fotografia de Peter Würmli (s.d.)

A maioria dos escritórios da Google funcionam inseridos em um único edifício, geralmente construídos em altura, não sendo, portanto, possível, preservar a ideia da rua principal, que liga vários edifícios, nem deste espaço central agregador de atividade social. Para além do Googleplex, o único complexo considerado como *campus* é o de Dublin, por compreender quatro edifícios em altura que funcionam de forma articulada, tentando simular o funcionamento de uma cidade no seu interior.

Completado em 2013, o projeto para o *campus* da Google em Dublin, Irlanda (figura 135), do atelier Camezind Evolution em colaboração com o atelier Henry J. Lyons architects, representa a sede europeia da empresa e abriga mais de 2000 trabalhadores em cerca de 50.000m². Três dos edifícios que compõem o complexo funcionam ligados por pontes pedonais, enquanto um se encontra mais afastado deste núcleo. As pontes pretendem facilitar o fluxo de pessoas entre os edifícios. Os edifícios *Gasworks*, de oito andares (3 na figura 135) e *Gordon House*, de 6 andares (2 na figura 135), já pertenciam à Google e foram completamente remodelados; o edifício *One Grand Canal*, de seis andares (4 na figura 135) foi adquirido e remodelado e o edifício *Google Docks*, de catorze andares (1 na figura 135) foi construído de raiz para este projeto e é o edifício de escritórios mais alto da cidade de Dublin.

O objetivo era “[...] criar um *campus* estimulante e interativo [...]”⁴ (Camezindevolution, s.d. b) que fosse ao encontro da filosofia da Google, ou seja, que encorajasse “[...] um ambiente de trabalho equilibrado, saudável e que permita o máximo possível de interação e comunicação entre os *Googlers*.”⁵ (Camezindevolution, s.d. b). Por isto mesmo, os espaços recreativos e de lazer, que fazem parte da cultura da Google, foram distribuídos pelos edifícios (figura 136), perfazendo um total de cinco restaurantes, quarenta e duas microcozinhas e salas de estar, cafetarias (figura 137), salas de jogos (figura 138), ginásio, piscina, biblioteca (figura 139) e áreas de saúde e bem-estar e outras zonas recreativas, como por exemplo, a sala de música (figura 133). Dentro de cada edifício, estes espaços espalham-se pelos diversos pisos, oferecendo espaços alternativos a todos os funcionários. Os arquitetos definem estes espaços como centrais para a comunicação e interação entre os *googlers* e, por isso mesmo, trazem “[...] uma nova qualidade excitante para a experiência do trabalho”⁶ (Camezindevolution, s.d. b).

⁴ “[...] a stimulating and interactive campus [...]” (Camezindevolution, s.d. b).

⁵ “[...] a balanced, healthy work environment and enabling as much interaction and communication between the Googlers as possible.” (Camezindevolution, s.d. b).

⁶ “[...] na exciting fresh quality to the working experience” (Camezindevolution, s.d. b).



Figura 140 – Hürlimann Areal, Zurique, Suíça. A azul a área do parque; a vermelho o edifício da Google. Projeto de interiores do atelier Camezind Evolution, 2008.



Figura 141 – Plantas dos pisos 1 (esquerda) e 2 (direita) do edifício da Google em Zurique. Projeto de interiores do atelier Camezindevolution, 2008. Rosa – áreas de trabalho formal; Laranja – áreas de reunião; Amarelo – áreas informais; Azul – espaços recreativos e de lazer.

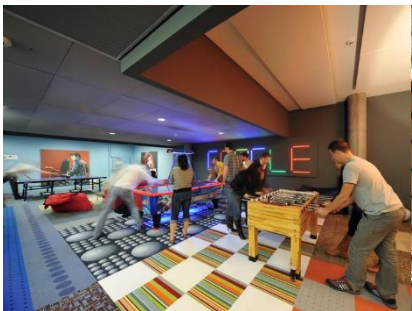


Figura 142 – Sala de jogos, Zurique.



Figura 143 – Campos de jogos, Zurique.



Figura 144 – Sala para dormir, Zurique.



Figura 145 – Sala para concertos, Zurique.



Figura 146 – Cinema/auditório informal, Zurique.

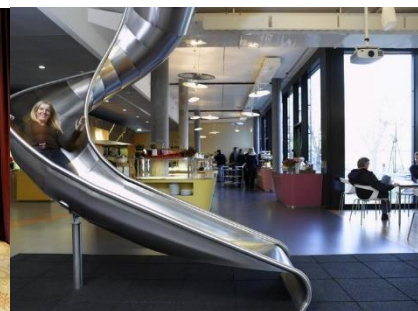


Figura 147 – Escorrega, Zurique.

Já o escritório de Zurique, do mesmo atelier (2008), funciona inserido no parque empresarial Hürlimann Areal (figura 140), antiga cervejaria, que, hoje, junta lojas, restaurantes, escritórios, apartamentos e um *spa hotel*. O edifício ocupado pela Google apresenta sete pisos e cerca de 12.000m², contando com oitocentos postos de trabalho (figura 141). Indo, novamente, ao encontro da cultura da empresa, o desenho do edifício pretende criar uma atmosfera que “[...] cultivava um ambiente de trabalho enérgico e inspirador, relaxado mas focado e cheio de atividades”⁷ (Camezindevolution, s.d. a).

Os *zooglers* – *googlers* de Zurique – participaram no projeto, aprovando ou desaprovando desenhos e dando ideias, o que ajudou, relatam os arquitetos, a criar um sentimento de pertença e responsabilidade sobre o espaço do escritório. Este processo contou com a ajuda de um psicólogo, que apurou as opiniões, desejos e necessidades dos *zooglers*, por forma a que o projeto respondesse aos diversos perfis, valores e aspetos motivacionais. Esta pesquisa concluiu que o ambiente de trabalho ideal deveria ser flexível, diversificado e divertido (Camezindevolution, s.d. a).

Tal como no Googleplex, as salas de trabalho individual e de equipa são fechadas por vidro, aproveitando a luz natural e mantendo a transparência entre espaços, mas conseguindo manter o nível de privacidade e ruído necessários. As áreas recreativas e de lazer incluem cafetarias, salas de jogos (figura 142), zonas de estar informais, biblioteca, ginásio, campo de jogos interior (figura 143), sala de videojogos, sala para dormir (figura 144), sala para concertos (figura 145), sala de cinema/auditório informal (figura 146), spa, entre outros. Completando este pólo de diversão, os acessos entre pisos poderão ser feitos a partir de um escorrega (figura 147) ou de um varão. Aqui, os *zooglers* assumiram claramente que os espaços recreativos e de lazer eram tão importantes que se sobrepunham às áreas de trabalho individuais, em termos de área, ou seja, preferiam perder área de trabalho individual, cedendo-a aos espaços recreativos e de lazer (Camezindevolution, s.d. a):

“O edifício da Google é uma verdadeira reflexão de uma empresa que pensa à frente, que estava preparada para adotar situações inovadoras propostas pela equipa de arquitetos para determinar o conceito de projeto ideal para nutrir o talento e a criatividade dos seus funcionários de Zurique”⁸ (Camezindevolution, s.d. a)

⁷ “[...] cultivates an energized and inspiring work environment that is relaxed but focused, and buzzing with activities.” (Camezindevolution, s.d. a).

⁸ “The completed Google building is a true reflection of a forward-thinking company that was prepared to adopt innovative approaches proposed by the architectural team to determine the optimal design concept to nurture the talent and creativity of their Zurich employees.” (Camezindevolution, s.d. a).



Figura 148 – A vermelho, o edifício onde se encontra a Google, Tel Aviv, Israel. Projeto de interiores dos ateliers Cemezind Evolution, Israeli Design Tem Setter Architects e Studio Yaron Tal, 2012.



Figura 149 – Plantas dos pisos 27, 29, 31 e 33 do edifício ocupado pela Google em Tel Aviv. Azul – áreas de trabalho formal; Verde – áreas informais e de lazer; Roxo – auditórios.



Figura 150 – Cozinha e zona de convívio, Figura 151 - Escorrega, Tel Aviv.



Figura 152 - Ginásio, Tel Aviv.



Figura 153 – Sala de jogos, Tel Aviv.



Figura 154 – Zona informal e de contemplação da paisagem, Tel Aviv.



Figura 155 – Espaço coworking no último piso, Tel Aviv. Fotografia de Itai Sikolski (s.d.)

A sede da Google em Israel situa-se em Tel Aviv, Israel, e conta com 8.000m² que abrigam 490 trabalhadores (figura 55). O projeto para os oito pisos ocupados pela Google no edifício Electra Tower foi elaborado pelo atelier Camezind Evolution, em colaboração com o Israeli Design Teams Setter Architects e o Studio Yaron Tal, terminando a obra no final de 2012.

Também aqui os *googlers* participaram no projeto, com o objetivo de criar espaços que fossem ao encontro das suas preferências e para assistirem o projeto de interiores que pretendia criar diferentes identidades consoante os pisos, mostrando a diversidade cultural do país. Por este motivo, existem três restaurantes diferentes no escritório, cada um com uma ementa específica e decorado de forma condizente.

Em Tel Aviv, tal como nos outros projetos apresentados, existe uma grande preocupação com os canais de comunicação e interação criativa dentro da empresa e, por isso mesmo, cerca de 50% do espaço foi dedicado a criar esses canais, nomeadamente através de espaços coletivos, recreativos e de lazer (figura 56). Estas áreas estão claramente separadas dos espaços de trabalho formais, de modo a preservar os níveis de privacidade e concentração necessários ao trabalho individual (Camezindevolution, s.d. c). Os espaços dedicados ao lazer incluem cozinhas e cafetarias com espaços de convívio informais (figura 57) – onde podemos encontrar, novamente, um escorrega (figura 58) –, ginásio (figura 59), spa, salas de jogos (figura 60), pontos de contemplação da “[...] empolgante paisagem que atravessa toda a cidade e o mar” (Camezindevolution, s.d. c) (figura 61), entre outros. Tendo em conta a disposição quadrangular do edifício, é possível aproveitar as vistas ao máximo, seja nos espaços de trabalho formal, seja nos espaços informais e de lazer.

O oitavo piso ocupado pela empresa foi disponibilizado para acolher o projeto Google for Entrepreneurs, que oferece um espaço de *coworking* para novas *start-ups* apoiadas pela Google (figura 62).

Nestes três exemplos (Dublin, Zurique e Tel Aviv), trabalhados pelo atelier Camezind Evolution, podem apontar-se preocupações comuns, principalmente no que toca à implementação de canais comunicativos dentro do espaço do escritório, estimulados pela inclusão de espaços recreativos e de lazer. Embora a disposição geográfica destes exemplos difira, as diretivas de projeto pouco se alteram, uma vez que as intenções, principalmente criativas, do desenho para a vivência dos espaços são as mesmas. Tentando ir ao encontro das diferenças culturais, com o objetivo de criar espaços onde todos se sintam bem, existe a constante tentativa de transpor para os interiores dos edifícios as características dos costumes e hábitos de cada local específico.

Tenta respeitar-se, ao máximo, a cultura empresarial da Google, que prevê políticas empresariais flexíveis e tenta refleti-las também no espaço e nas suas vivências, através da informalidade e de variadas atividades e espaços que permitam aos *googlers* dispor da autonomia necessária para criar os seus próprios métodos de trabalho. A participação dos funcionários nas definições dos projetos revela-se



Figura 156 – A vermelho, o edifício onde se encontra a Google – Torre Picasso, Madrid, Espanha. Projeto de interiores do atelier Jump Studios, 2013.



Figura 157 – Plantas dos pisos 26 e 27 do edifício ocupado pela Google em Madrid. Projeto de interiores do atelier Jump Studios, 2013. Cinza – áreas de trabalho formal; Amarelo – Salas de reunião e trabalho de equipa; Verde escuro – auditório e sala de conferência; Laranja, verde claro e azul – áreas informais, recreativas e de lazer.



Figura 158 – Arcada em madeira, Madrid. Fotografia de Daniel Malhão (s.d.)



Figura 159 – Cozinha e convívio, Madrid. Fotografia de Daniel Malhão (s.d.)



Figura 161 – Sala de jogos, Madrid. Fotografia de Daniel Malhão (s.d.)



Figura 162 - Cafeteria, Madrid. Fotografia de Daniel Malhão (s.d.)



Figura 160 – Zona de leitura, Madrid. Fotografia de Daniel Malhão (s.d.)

necessária para que os futuros habitantes do escritório se sintam naturalmente acolhidos num espaço que sentem como seu, criando um à-vontade potenciador de capacidades criativas e inovadoras, como já explicámos anteriormente.

Outros ateliers também trabalharam os escritórios da Google, como é o caso do atelier Jump Studios, que desenhou a sede da empresa em Espanha, na cidade do Madrid, ocupando dois pisos da Torre Picasso (figura 156). Os dois andares foram completamente remodelados, terminando a obra em 2013 (figura 157).

Mais uma vez, respeitando as exigências do espírito empresarial da Google, o objetivo era criar um espaço com ambiente tranquilo e informal, mas, também, sofisticado. Para além disto, o espaço deveria ser versátil e funcional. O atelier acredita ter atingido estes objetivos, principalmente, porque, imediatamente após as obras, se notaram aumentos na produtividade criativa dos *googlers*, assim como nos níveis de felicidade no trabalho, segundo o atelier (Jump Studios, s.d.).

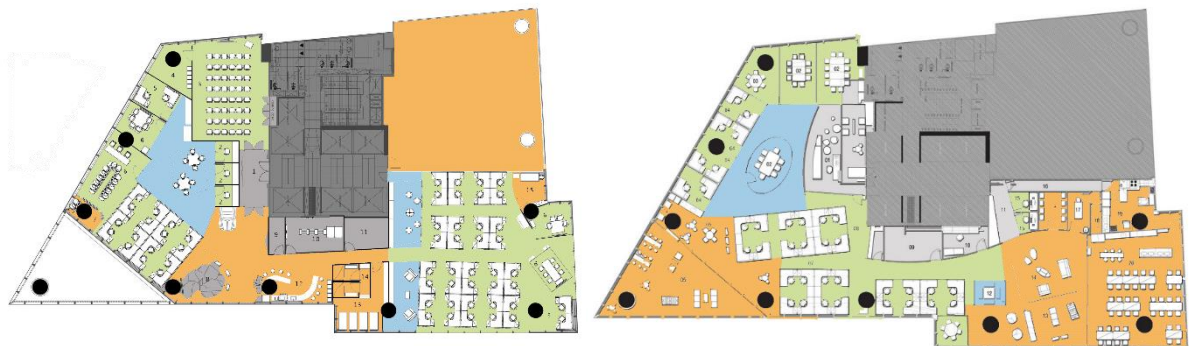
Tal como nos projetos anteriormente apresentados, existia uma vontade de tornar o espaço complacente com a cultura do país em que se insere e, por isso, uma das peças centrais do projeto é a arcada em madeira (figura 158) que divide as zonas de trabalho individual e coletivo, no segundo piso, sendo este elemento um símbolo, tanto espacial como material, da arquitetura tradicional espanhola (Jump Studios, s.d.). Este, entre outros elementos decorativos, aproxima o espaço do escritório das personalidades culturais dos *googlers* espanhóis, conferindo-lhe características identitárias que ajudam a que os habitantes deste espaço se sintam na sua zona de conforto, promovendo a descontração e a informalidade necessárias ao trabalho criativo.

As áreas comuns e de lazer ocupam os dois pisos sendo que, no primeiro, se situa a zona da cozinha (figura 159), cantina, auditório, áreas de convívio e multiusos e, no segundo, se encontram os espaços de trabalho formais e informais, áreas de descanso, zona de leitura (figura 160), sala de jogos (figura 161), cafetarias (figura 162), balneário e sala de massagens. Todos estes espaços têm potencialidades comunicativas essenciais e promovem o descanso e o relaxamento exigidos por este tipo de trabalho.

A experiência profissional da equipa projetista permite-lhes afirmar que este foi um projeto inovador, ao nível de Portugal e Espanha, pois “[...] veio revolucionar o conceito de ambiente de trabalho na Península Ibérica” (Jump Studios, s.d.).



Figura 163 – A vermelho, o edifício onde se encontra a Google na Cidade do México, México.. Projeto de interiores, de remodelação dos pisos 16 e 22, do atelier SPACE, 2008 e 2013.



Figuras 164 e 165 - Plantas dos pisos 16 e 22 do edifício ocupado pela Google na Cidade do México. Projeto de interiores do atelier SPACE, 2013. Cinza – áreas técnicas; Verde – áreas de trabalho formal; Azul – áreas informais; Laranja – áreas recreativas e de lazer.



Figura 166 – Peça de transição para os espaços informais, México. Fotografia de Willem Schalkwijk (s.d.)



Figura 167 – Zona de convívio, México. Fotografia de Willem Schalkwijk (s.d.)

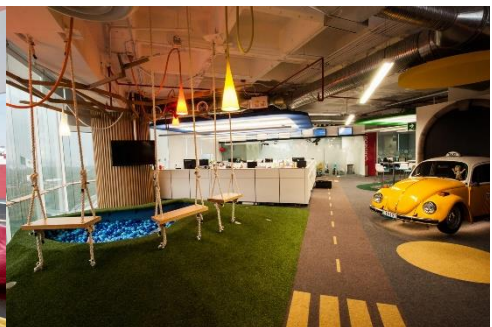


Figura 168 – Parque Chapultepec, estrada e táxi, México. Fotografia de Erica Torres (s.d.)



Figura 169 – Cafeteria e metro, México. Fotografia de Erica Torres (s.d.)



Figura 170 - Trajinera, México. Fotografia de Erica Torres (s.d.)



Figura 171 - Auditório, México. Fotografia de Erica Torres (s.d.)

A sede da Google na Cidade do México (figura 163), México, que sofreu remodelações sob a orientação do atelier SPACE, segue, novamente, as mesmas exigências de projeto dos anteriores exemplos: espaços descontraídos e informais, que permitam a flexibilidade entre ambientes comuns e privados e que encorajem a interação criativa entre os *googlers*. O espaço remodelado pelo atelier perfaz uma área de 1450m², dividindo-se em dois pisos, sendo o piso vinte e dois reformulado em 2008 e o piso dezasseis em 2013 (figuras 164 e 165).

Na primeira fase, o tema principal de projeto era “[...] a experiência de navegar na Internet [...]”⁹ (SPACE / Google – Mexico City, s.d.) e, por isso, o ambiente apresenta um misto de tons entre o branco, o verde, o amarelo, o vermelho e o azul, fazendo referência às cores do logotipo da empresa. A “[...] transição entre o mundo real e o ciberespaço [...]”¹⁰ (SPACE / Google – Mexico City, s.d.) acontece passando as portas pretas que separam a zona da receção do restante espaço do escritório, que se divide em três zonas: formal, informal e terraço. Uma peça (figura 166) que forma um espaço de trabalho informal representa a passagem dos espaços de trabalho formal para os espaços de convívio (figura 167) e lazer, onde se encontram mesas de *ping-pong*, *lounge*, cafetaria e balneário. Estes elementos formam a imagem de “[...] uma praça dentro do escritório [...]”¹¹ (SPACE / Google – Mexico City, s.d.), que culmina no grande terraço com uma vista privilegiada sobre a cidade. Tal como no Googleplex, os arquitetos adotam o uso de portas coloridas, promovendo um sentido de individualidade. Todas as intenções de projeto pretendem responder a um objetivo: criar um espaço divertido mas funcional.

Já em 2013, aquando da remodelação do piso dezasseis, o tema altera-se, indo ao encontro daquilo que já acontecia noutros projetos para os escritórios da multinacional: a identidade local. Neste nova fase, um dos objetivos é, portanto, transparecer a identidade do México. Por isto mesmo, os novos espaços e elementos decorativos adquirem características que transparecem esta culturalidade como é o caso, principalmente, dos espaços informais.

A receção dá acesso a duas áreas distintas – ao auditório, por um lado, e à “Cidade do México” (SPACE via Archdaily, 2014), por outro. Os elementos alusivos à vida da cidade são variados e podem configurar espaços formais e informais. Por exemplo, fazendo referência ao uso regular de transportes públicos, a peça referente a um táxi (figura 168) desenha uma cabine telefónica, enquanto que o metro (figura 169) esconde as zonas técnicas do escritório. Uma *trajinera* – barco tradicional mexicano – serve, ainda, como sala de reunião informal (figura 170). Para além disto, uma das zonas de convívio imita, em reduzidíssima escala, o Parque Chapultepec, na Cidade do México. Aqui podemos ver uma piscina de bolas que evoca um lago, uma árvore e baloiços (figura 171).

⁹ “[...] the experience of browsing the web [...]” (SPACE / Google – Mexico City, s.d.).

¹⁰ “The transition between real world and cyber space [...]” (SPACE / Google – Mexico City, s.d.).

¹¹ “[...] a plaza inside the office [...]” (SPACE / Google – Mexico City, s.d.).

O revestimento de todo o piso, em carpete, configura um elemento central para a organização do espaço e para a conquista da informalidade, pois apresenta diferentes desenhos conforme a área em que se insere. No auditório, onde acontecem as *Google Techtalks*, o piso apresenta-se em forma de mapada cidade, com o design da plataforma Google Maps; já no espaço do escritório, o desenho é de estradas, que simbolizam os percursos que podemos percorrer dentro desta área, unindo os diferentes compartimentos e territórios, sendo estes as zonas de trabalho formal, as zonas de convívio, a cozinha, o ginásio, a sala de massagens, a cafetaria e os balneários. Na zona do Parque, a carpete mimetiza relva, trazendo a natureza para dentro do espaço de trabalho diário destes funcionários.

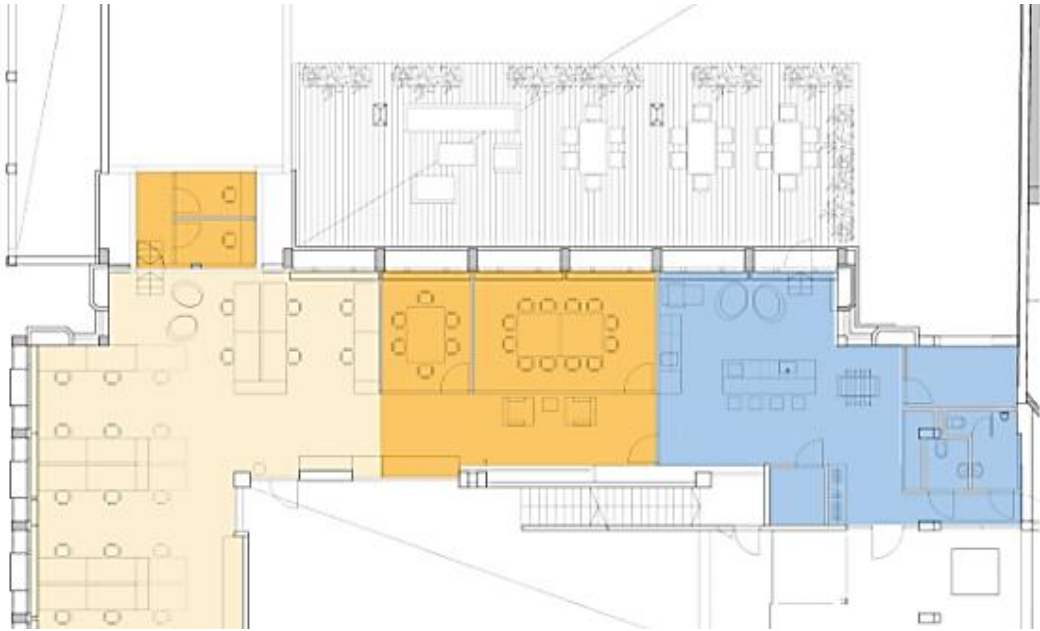


Figura 172 – Planta do escritório pela Google em Oslo, Noruega. Projeto de interiores do atelier Camezind Evolution, 2010. Rosa – espaços de trabalho formais; Laranja – espaços de reunião; azul – espaços comuns, recreativos e de lazer.

3.1.3. CONCLUSÕES

Podemos, portanto, concluir que a transmissão da cultura da Google, através do espaço, é transversal a todas as obras, nomeadamente no que toca à inclusão de áreas recreativas e de lazer enquanto agregadores sociais, incubadoras de ideias, criatividade, diversão e descanso. São, por isso, consolidadores do espírito de comunidade criativa, contribuem para o equilíbrio entre a vida dentro e fora do trabalho e atraem funcionários imaginativos, comunicativos, ativos e divertidos, como se espera que sejam os *googlers*. Embora não se encontrem regras específicas no que toca à sua integração em planta, a sua existência é visível e indispensável em todos os escritórios da empresa, mesmo os mais pequenos, como é o caso do escritório em Oslo, do atelier Camezind Evolution (2010), que tem apenas 268m² e onde, pela planta (figura 172), se percebe que as estações de trabalho formal ocupam pouco mais espaço do que a área dedicada às atividades recreativas e de lazer. Os espaços de lazer fazem, desde sempre, parte da cultura divertida e informal da Google e promovem a comunicação e a produtividade dos funcionários, elevando o sucesso da empresa.

Embora não se sinta uma regra rígida relativamente à organização dos espaços, existe uma tendência para alocar as áreas de trabalho formais às fachadas, numa tentativa de aproveitar a vista para a paisagem e, o máximo possível, de luz natural, tal como acontece no Googleplex (Meachem, s.d.). Os espaços informais e de lazer penetram, em alguns casos, o espaço aleatoriamente, misturando-se com as áreas de trabalho formal, permitindo fácil acessibilidade a partir de qualquer ponto do escritório, como acontece, por exemplo, em Dublin e em Zurique. Noutros casos, como em Tel Aviv e no México, existe uma separação clara no espaço das diferentes funções, com o objetivo de preservar toda a privacidade necessária ao trabalho. Há, ainda, casos em que a solução é mista, como vemos no escritório de Madrid.

Nota-se, no entanto, uma tendência para juntar espaços mais ativos ao centro da planta – como é o caso das salas de reuniões e trabalho de equipa, assim como áreas informais e recreativas –, o que poderá estar ligado à ideia de juntar as pessoas, o mais possível, num espaço, para que ideias se confrontem, tentando preservar o conceito de comunidade comunicativa, criativa e inovadora, aliás como é apanágio de todas as memórias descritivas relativas aos projetos discriminados (Meachem, s.d.; Camezind Evolution, s.d. a; Camezind Evolution, s.d. b; Camezind Evolution, s.d. c; *Google SPACE / Google – Mexico City*, s.d.; SPACE via Archdaily, 2014; Jump Studios, s.d.).

3.1. Projetos nacionais

3.1.1. CREATIVESYSTEMS_TYCO (São João da Madeira, 2015, Better Place)

A Creativesystems é uma empresa tecnológica portuguesa, nascida em 2002, em Santa Maria da Feira, pelas mãos de João Vilaça e Francisco Melo. Conhecida pelo pioneirismo no desenvolvimento da tecnologia RFID (Identificação por Radiofrequência), que permite identificar rapidamente uma grande quantidade de objetos, o foco da Creativesystems está nas indústrias e cadeias retalhistas, nomeadamente em técnicas de gestão de *stock*. Para além disso, desenvolve soluções integradas de automatização e otimização de fluxo de informação, fornecendo consultoria nas áreas da inovação, gestão operacional e experiências interativas, com o objetivo de criar “[...] soluções inovadoras e experiências interativas que melhoram a eficiência e promovem o bem-estar” (Creativesystems, s.d. a).

A Creativesystems foi adquirida, em 2015, pela Tyco Retail Solutions, empresa americana especializada em soluções de *performance* e de segurança, especialmente na área do retalho. Por esta altura, a Creativesystems já exportava cerca de 85% do seu produto (CreativesystemsRFID, 2015). Em 2016, a Tyco junta-se à Johnson Controls, empresa ligada a soluções de sustentabilidade e eficiência energética, envolvendo a Creativesystems num grupo multinacional, embora continue direcionada para a área do retalho. O grupo Inditex é um dos seus grandes clientes e trabalha, hoje, com diversas soluções desenvolvidas pela empresa.

Está, neste momento, e desde 2008, sediada na Sanjotec, incubadora empresarial com base criativa e tecnológica, em São João da Madeira, onde começou com apenas onze funcionários, sendo que hoje conta com cerca de cem – sendo que cerca de 90% se encontra na Sanjotec e cerca de 10% no novo escritório, em Braga (R. Sousa¹², comunicação pessoal, 11 de janeiro de 2018).

Em 2008, a colaboração com a marca Throttleman valeu-lhe a nomeação “*Best Enterprise Solution*” nos prémios “*Retail Technology Awards Europe*”, entregues pelo EHI Retail Institute. Em 2013, foi incluída na lista Red Herring *Top 100 Europe Award*, que reconhece as cem empresas tecnológicas mais promissoras da Europa (Red Herring, s.d.) e participou em diversos projetos com outras entidades, que acabariam reconhecidos a nível mundial (CreativesystemsRFID, 2012).

A Creativesystems orgulha-se de implementar uma cultura empresarial muito informal e aberta à inovação, onde os principais valores passam pela imaginação, criatividade, inovação tecnológica, foco

¹² Rui Sousa é membro da Direção da Creativesystems. A comunicação pessoal foi feita em contexto de visita às instalações da Creativesystems, no dia 11 de janeiro de 2018.



Figura 173 – A vermelho, os edifícios da SANJOTEC, em São João da Madeira.



Figura 174 – Um dos edifícios da Sanjotec, em São João da Madeira, do arquiteto João Álvaro Rocha. A vermelho, o piso ocupado pela Creativesystems. Fotografia da autora, 2018.

no cliente, desenvolvimento pessoal, honestidade e transparência (Creativesystems, s.d. a). Os funcionários são, reconhecidamente, o motor que poderá levar a empresa ao sucesso, e, por isso, é imprescindível “enriquecer cada funcionário, maximizando oportunidades e meios para a melhoria profissional, permitindo à Creativesystems atrair e reter os melhores talentos”¹³ (Creativesystems, s.d. b). Para além disto, aquando da mudança para o escritório na Sanjotec, o projeto para a remodelação dos interiores, do atelier Better Place, deveria contemplar espaços de convívio e relaxamento para os funcionários, com o objetivo de lhes oferecer bem-estar no local de trabalho (C. Costa em entrevista pela autora, 28 de dezembro de 2017¹⁴). Este é um tema que a arquiteta Cláudia Costa, do atelier Better Place, considera cada vez mais presente na esfera das preocupações dos empresários, existindo cada vez mais solicitações no sentido de incluir espaços de lazer e convívio nos edifícios de escritórios (C. Costa em entrevista pela autora, 28 de dezembro de 2017).

Partindo da vontade dos fundadores da empresa em “[...] criar o melhor ambiente possível para as pessoas trabalharem” (CreativesystemsRFID, 2016), o espaço é concebido com preocupações voltadas para o conforto dos trabalhadores, “[...] o que sobressai sempre a qualidade do trabalho”, relata o funcionário Miguel Ferreira (CreativesystemsRFID, 2016).

3.1.1.1. Análise programática e espacial

3.1.1.1.1. A Sanjotec

A Sanjotec é uma incubadora empresarial, em São João da Madeira (figuras 173 e 174), que acolhe projetos de base tecnológica, criativa e de inovação social. O objetivo deste projeto é apoiar técnica e cientificamente as empresas que aqui se instalem, promovendo uma cultura de inovação e facilitando a aproximação entre as empresas e a comunidade científica (Sanjotec, s.d. a).

Aberta ao público em outubro de 2008, com dezasseis empresas, concentram-se hoje, aqui, oitenta e três empresas e mais de quatrocentos funcionários.

O apoio da incubadora às diversas entidades que ali se instalem traduz-se em partilha de espaços e recursos humanos, divulgação do trabalho desenvolvido, formação e aconselhamento nas áreas de estratégia e gestão, apoio na internacionalização e criação de redes de conhecimento. Para além disto, são promovidas atividades de *team-building*, encontros informais, *workshops*, laboratórios criativos, palestras e outros eventos, com o objetivo de criar momentos de partilha, não só entre as empresas, mas incluindo a comunidade local (Sanjotec, s.d. b). Esta incubadora promove a aproximação entre as várias

¹³ “To enrich each employee by maximizing opportunities and means for professional improvement, allowing Creativesystems to attract and retain the best talents.” (Creativesystems, s.d. b).

¹⁴ A entrevista foi realizada via e-mail, pela autora à arquiteta Cláudia Costa, do atelier Better Place, no dia 28 de dezembro de 2017. Encontra-se disponível, na totalidade, no Anexo I.



Figura 175 – Cafeteria da Sanjotec, São João da Madeira.



Figura 176 – “Praceta” que une os dois blocos que compõem o edifício. Fotografia da autora, 2018.

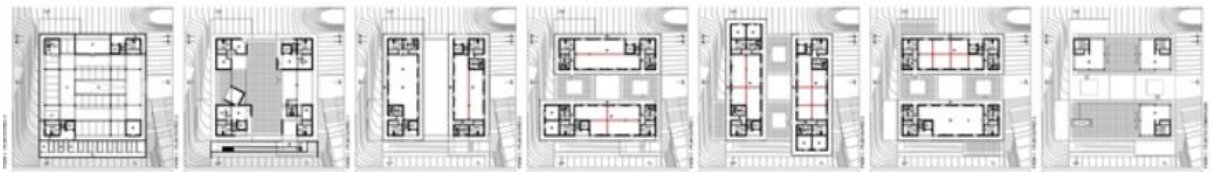


Figura 177 – Plantas de alguns pisos dos edifícios projetados para a Sanjotec, em São João da Madeira, do arquiteto João Álvaro Rocha.



Figura 178 – Sala de reunião informal, envidraçada, ao centro da sala. Fotografia da autora, 2018.



Figura 179 – Envolverência com a natureza do edifício da Sanjotec. Fotografia da autora, 2018.

empresas que partilham este espaço, oferecendo áreas comuns como cafetaria (figura 175), restaurante, salas de reunião, auditório e salas de formação (Sanjotec, s.d. a).

A Sanjotec considera-se um projeto que promove um ambiente favorável à inovação e à competitividade, focando-se no crescimento económico local e promovendo São João da Madeira como uma referência no acolhimento a empresas de base tecnológica e criativa, com o objetivo de atrair novos residentes e investimentos (Sanjotec, s.d. c).

O projeto para a Sanjotec, do arquiteto João Álvaro Rocha, pretende promover a ideia do pátio, enquanto elemento de encontro entre o exterior e o interior, formando, através dos dois blocos que compõe cada um dos edifícios, uma “praceta” (figura 176). Este espaço central e agregador irá ser o ponto de partida da composição do projeto (figura 177), que se pretende permeável e neutro sobre a paisagem (João Álvaro Rocha arquitetos, s.d.). Esta praceta é o primeiro ponto de encontro entre as pessoas que habitam ou visitam o complexo, e, por isso, a importância da sua centralidade. Embora o projeto previsse dois edifícios, apenas um foi construído, ainda. Estes edifícios funcionam como um jogo de blocos, cuja disposição permite a existência de espaços de transição exteriores entre os blocos, permitindo a utilização dessas áreas, como acontece com a Creativesystems, demonstrado mais à frente.

3.1.1.1.2. A Creativesystems

“Comecei a empresa com a vontade de vir para o trabalho com um sorriso na cara e a minha principal missão é criar um ambiente em que as [...] pessoas que trabalham comigo [...] venham para cá com um sorriso na cara todos os dias” João Vilaça¹⁵
(CreativesystemsRFID, 2012)

O projeto para a remodelação do espaço destinado à Creativesystems, na Sanjotec, surge por concurso realizado entre algumas empresas convidadas a participar, sendo este ganho pelo atelier Better Place, em 2015.

As exigências do programa incluíam a disposição de secretárias em pontos favorecidos pela luz natural, sendo que esta preocupação se estendia às salas fechadas, de reunião, para que a sua existência não impedisse a luz de passar para o restante espaço. Por este motivo, estas salas existem ao centro do escritório em *openspace*, sendo envidraçadas (figura 178). Desta forma, “[...] evitam o bloqueio e estabelecem interatividade” (Better Place, 2015). As fachadas do edifício da Sanjotec são, também elas, envidraçadas, o que proporciona uma relação muito envolvente com a paisagem. Em comunicação pessoal, aquando da visita feita pela autora às instalações, um dos funcionários elogiava a envolvimento com a natureza, que se faz sentir em todo o escritório, como podemos perceber pela figura 179.

¹⁵ João Vilaça é fundador e atual Diretor da Creativesystems.

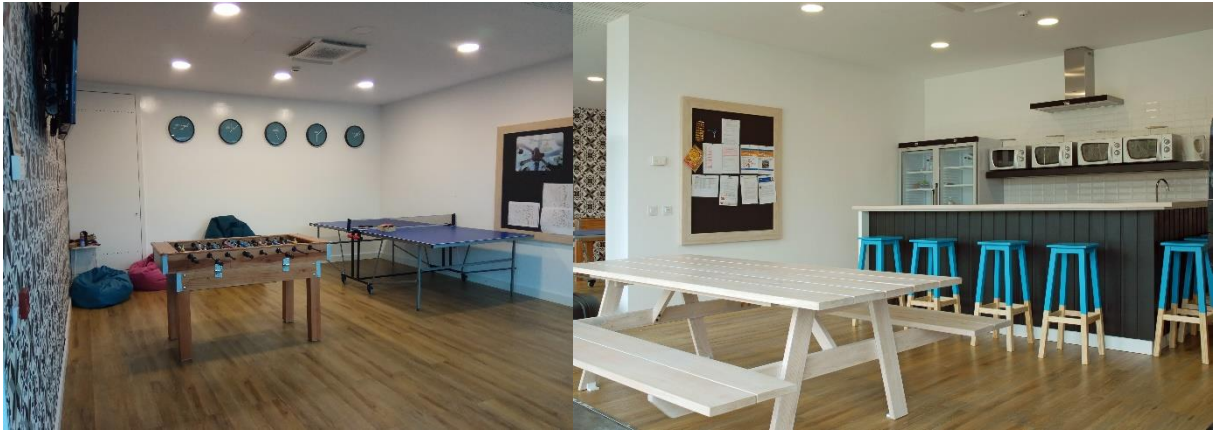


Figura 180 – Sala de jogos na Creativesystems. Fotografia da autora, 2018. Figura 181 – Cafeteria e copa na Creativesystems. Fotografia da autora, 2018.

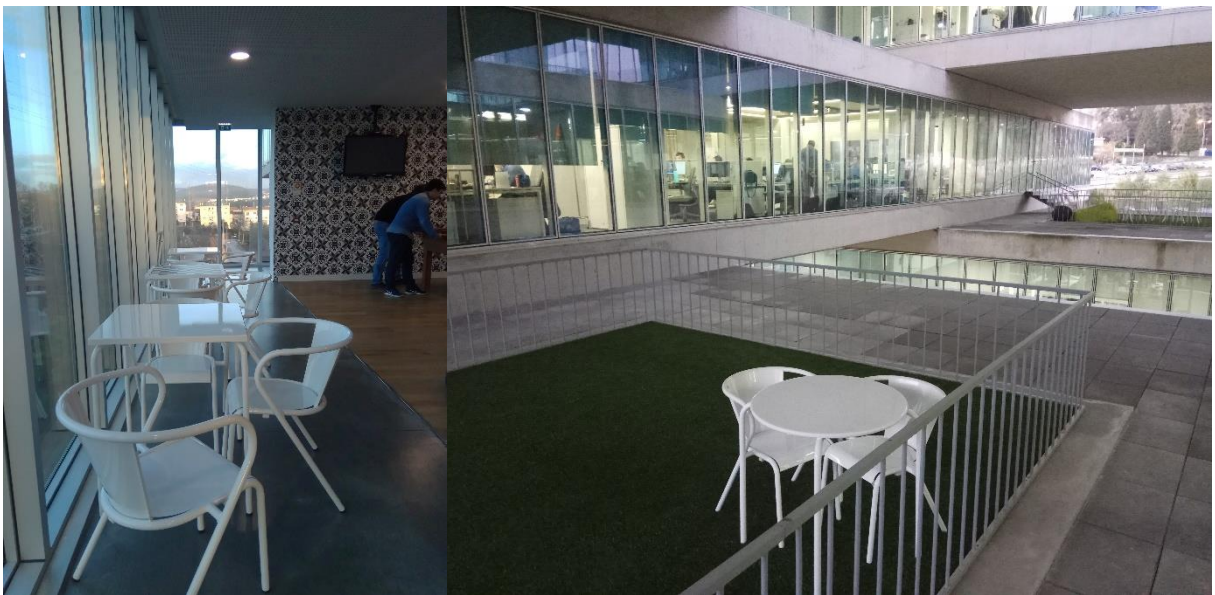


Figura 182 – Copa e sala de jogos na Creativesystems. Fotografia da autora, 2018.

Figura 183 – Esplanadas que compõe a transição interna de um bloco para outro, sendo, portanto, espaço de transição, na Creativesystems. Fotografia da autora, 2018.



Figura 184 (à esquerda) – Planta do escritório da Creativesystems, no edifício Sanjotec, São João da Madeira. Projeto de interiores do atelier Better Place, 2015. A azul claro os espaços de trabalho formais; a azul escuro os espaços de trabalho informais; a laranja os espaços recreativos e de lazer. Identificação da autora.

Para além disto, era, ainda, importante compreender temas que se pudessem relacionar com imagens representativas da identidade nacional no desenho, assim como incluir espaços que pudessem proporcionar aos funcionários “[...] momentos de descontração e convívio [...]” (C. Costa em entrevista pela autora, 28 de dezembro de 2017). Embora não existissem exigências relativamente às especificidades destes espaços, estes resultam de uma troca de sugestões entre a equipa projetista e os habitantes do escritório, resultando numa solução que inclui uma sala de jogos (figura 180) com mesa de ténis, mesa de xadrez, matraquilhos e saco de boxe, cafetaria, copa (figura 181 e 182) e esplanadas exteriores (figura 183). Estas áreas “[...] convivem entre si sem barreiras de forma a integrar o espaço de circulação e a proximidade do exterior/janelas” (Better Place, 2015). As esplanadas exteriores representam a passagem de um bloco para o outro, e, naturalmente, o seu uso é maior nas alturas de maior calor (R. Sousa, comunicação pessoal, 11 de janeiro de 2018). A sua inclusão no projeto era uma necessidade, não só pelas experiências sociais que proporcionam, mas como tentativa de fugir a um ambiente tradicional de trabalho, procurando uma resposta flexível para os novos métodos de trabalho que as tecnologias vieram revolucionar, particularmente, o facto de, agora, se poder trabalhar em qualquer parte do escritório (C. Costa em entrevista pela autora, 28 de dezembro de 2017). Por isto mesmo, as zonas de lazer e convívio devem apresentar-se, não só como espaços sociais, mas como áreas de trabalho informal. Desta vontade resultaram “espaços com vida e polivalentes que se adaptam a diversas atividades de convívio, colaboração e até mesmo *informal meeting*” (Better Place, 2015). Nas palavras de João Vilaça, o espaço tem um objetivo claro de proporcionar condições para o “[...] trabalho em equipa, a partilha de experiências e conhecimentos” (CreativesystemsRFID, 2016).

A informalidade requerida pelos responsáveis da empresa apresenta-se em projeto, em termos espaciais, pela existência de diversos espaços com este carácter – como as zonas de lazer e as *phone booths* – e, em termos materiais, pela diferença de ambientes criados: a zona de trabalho apresenta-se com um ambiente industrial, com as condutas AVAC à vista, assim como pavimento em alcatifa de cor cinza, enquanto que as zonas de lazer e convívio se baseiam no *vintage*, segundo o tema da Leitaria Portuguesa, remetendo para o ambiente “caseiro” (Better Place, 2015). Neste ponto, torna-se evidente a introdução de um tema tradicionalmente português, também enriquecido pelo uso de azulejo como revestimento de uma das paredes da cafetaria.

A reação dos funcionários ao novo espaço é bastante positiva, surgindo comentários como “as condições para almoço, para lazer, são incomparáveis” (CreativesystemsRFID, 2016), “está ao nível de uma *software house* que vemos mais em grandes cidades, lá fora” (CreativesystemsRFID, 2016) ou “o ambiente é excelente, as condições também, e é uma aventura todos os dias!” (CreativesystemsRFID, 2016).

Pela planta disponibilizada pelo atelier Better Place (figura 184), assim como pela visita à obra,

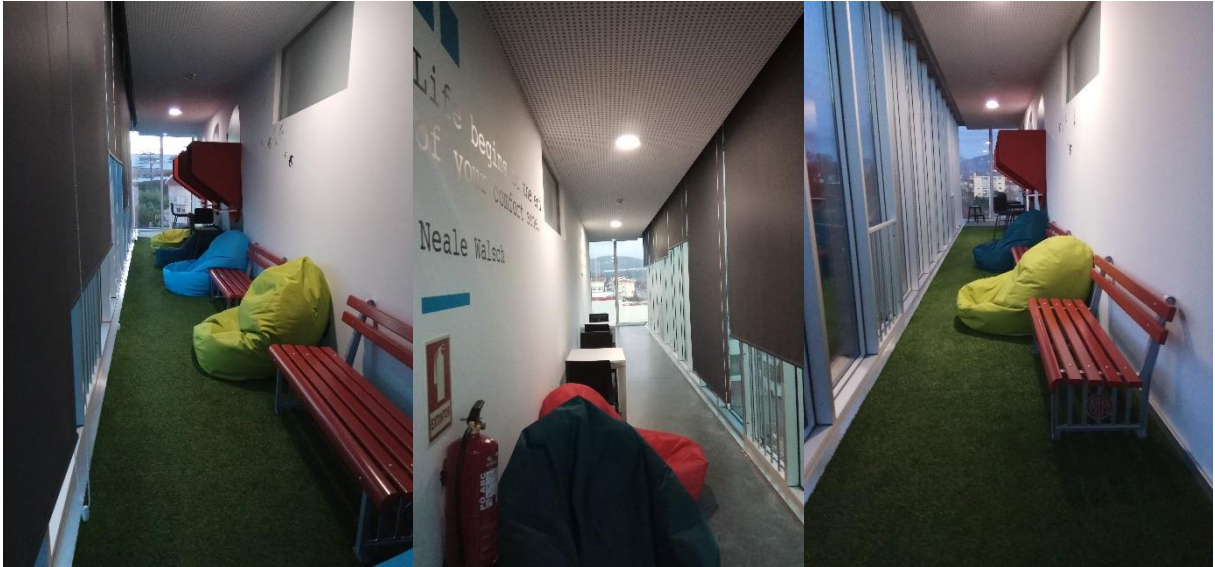


Figura 185 – Espaço de trabalho informal e phone booths na Creativesystems. Fotografia da autora, 2018.

Figura 186 – Espaço de trabalho informal e phone booths na Creativesystems. Fotografia da autora, 2018.

Figura 187 – Espaço de trabalho informal e phone booths na Creativesystems. Fotografia da autora, 2018.

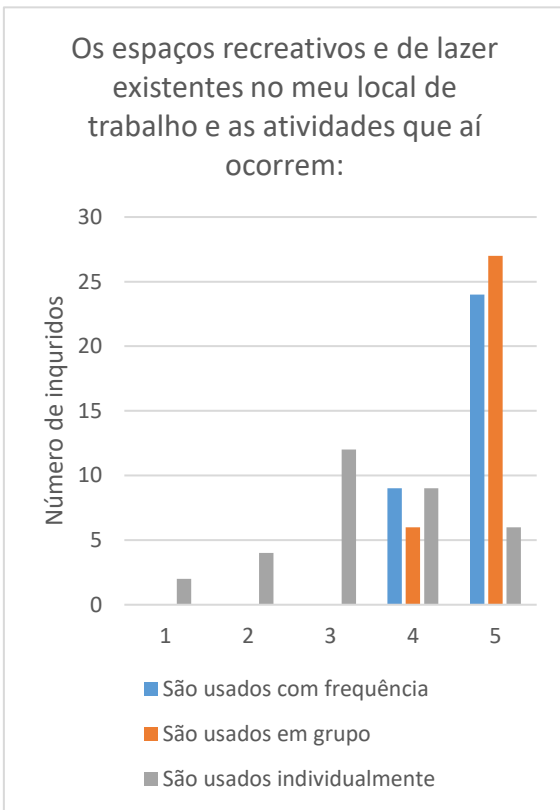


Gráfico 1 – Respostas ao primeiro grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Creativesystems, no dia 11 de janeiro de 2018.



Gráfico 2 – Respostas ao segundo grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Creativesystems, no dia 11 de janeiro de 2018.

podemos perceber a relação entre as diversas áreas que compõem o escritório. A divisão entre os diferentes espaços é bastante clara, preservando totalmente a privacidade e quietude necessária ao trabalho. Os espaços informais (figuras 185, 186 e 187) e de lazer encontram-se posicionados na proximidade das fachadas norte e sul e a separação dos espaços de trabalho é feita através de elementos físicos – paredes –, embora se encontrem no prolongamento dos espaços de transição em volta da planta. Desta forma, cria-se um núcleo central com as áreas de trabalho e formais e um “anel” em volta que incorpora os espaços informais e de lazer. Na transição de um bloco para o outro, encontram-se as esplanadas.

3.1.1.2. Apuramento de atividades

3.1.1.2.1. Observação/inquérito

No dia onze de janeiro de 2018, fomos recebidos na Creativesystems, por volta das 16h15, para observação do espaço e direção de um inquérito aos funcionários. A recepção foi calorosa e o ambiente sentiu-se descontraído e divertido. Ocupámos o espaço da copa e zona de jogos durante o intervalo da tarde, aproximadamente entre as 16h30 e as 17h15, onde contactámos com os funcionários e conseguimos resposta a trinta e três inquéritos, cujas perguntas eram direcionadas para as particularidades físicas e de uso dos espaços recreativos e de lazer nesta empresa. Este questionário, disponível no anexo I, é composto por vinte e oito alíneas, divididas em sete grupos: uso do espaço; comunicação e relações interpessoais; saúde e bem-estar; criatividade e produtividade; cultura empresarial; condições físicas do espaço; qualidade de vida. Pediu-se que assinalassem com um X a resposta a cada alínea – que completa a questão “Os espaços recreativos e de lazer existentes no meu local de trabalho e as atividades que aí ocorrem:” – escolhendo o grau de influência destes espaços e atividades, de 1 a 5 – sendo 1 correspondente a “nada” e 5 correspondente a “muito”. Nos gráficos apresentados, a escala 6 indica que houve falta de resposta.

Cerca de 82% dos inquiridos são do sexo masculino (vinte e sete homens e seis mulheres) e a média de idades situa-se nos trinta e um anos, sendo que a amostra se situa entre os dezanove e os quarenta e seis. Estes fatores poderão ter tido influência na escolha dos espaços destinados à atividades lúdicas, uma vez que as atividades disponíveis (ténis de mesa, saco de boxe e matraquilhos) serão, maioritariamente, consideradas masculinas e físicas, adaptando-se a uma maioria de funcionários do sexo masculino e em idades mais ativas.

As conclusões retiradas apontam para um uso intensivo e frequente das zonas de lazer, maioritariamente, em grupo (gráfico 1), embora também haja um uso moderado de forma individual.

Relativamente à comunicação e relações interpessoais, a maioria dos inquiridos (aproximadamente noventa e três por cento) encara estes espaços como uma oportunidade para dialogar informalmente com os colegas e admite, ainda, que ajudam a fortalecer e/ou criar relações de amizade, como podemos conferir no gráfico 2. Para além disto, a existência destes espaços promove o à-vontade

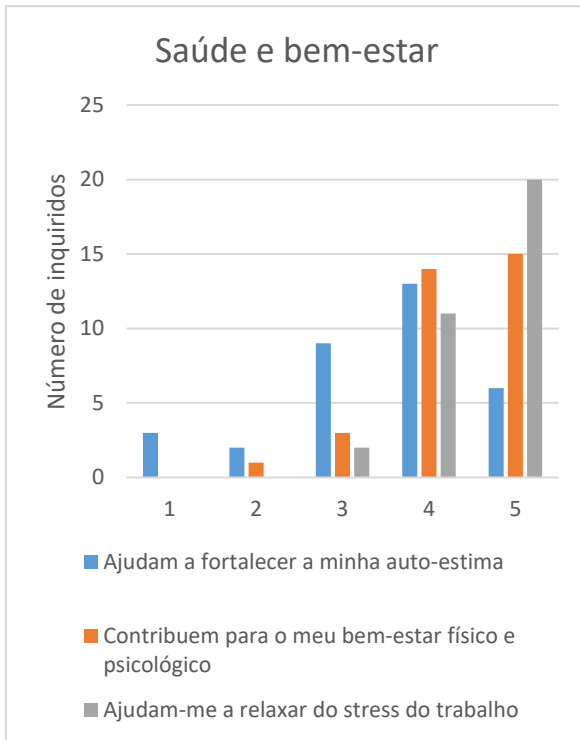


Gráfico 3 – Respostas ao terceiro grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Creativesystems, no dia 11 de janeiro de 2018.

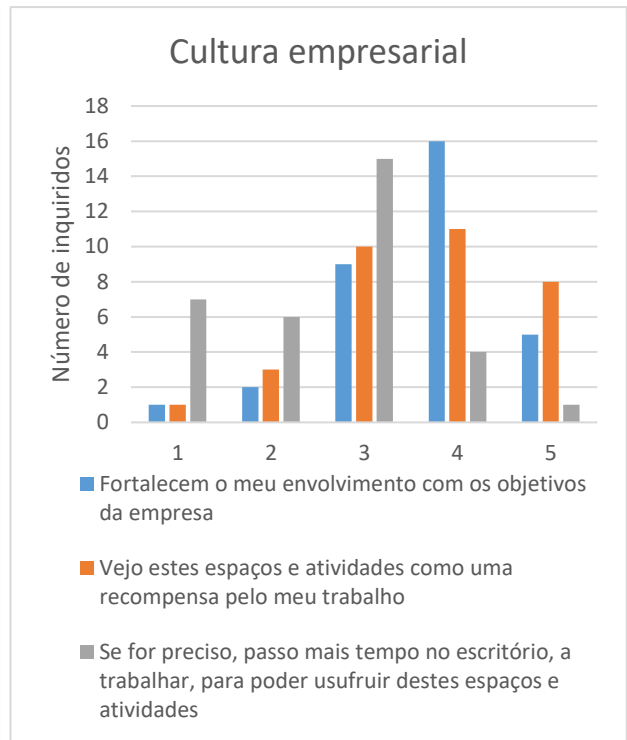


Gráfico 5 – Respostas ao quinto grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Creativesystems, no dia 11 de janeiro de 2018.

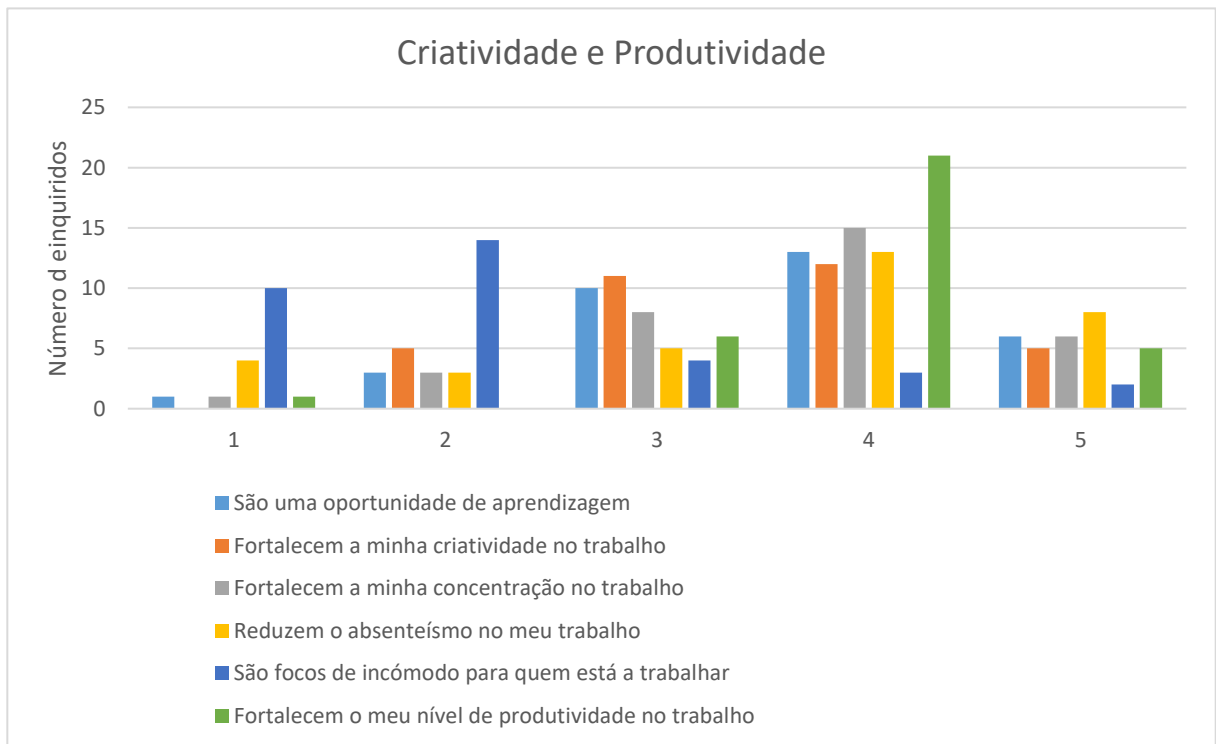


Gráfico 4 – Respostas ao quarto grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Creativesystems, no dia 11 de janeiro de 2018.

para a discussão de ideias e de pontos de vista diferentes (cerca de oitenta e dois por cento assinala a resposta nas escalas 4 e 5). Quanto ao conhecimento dos métodos de trabalho e como trabalhar em equipa com os colegas, as respostas apontam para uma influência moderada (com cerca de setenta e cinco por cento das respostas nas escalas 3 e 4). Ou seja, os canais de comunicação existentes nos espaços recreativos e de lazer são, maioritariamente, usados de forma descontraída e as conversas afastam-se do trabalho. A observação feita no tempo disponível credibiliza estes resultados, uma vez que percebemos que, de facto, os diálogos existentes estão mais ligados a temas que não se relacionam com o trabalho, mas que unem diversos funcionários, promovendo a cumplicidade entre estes.

No que toca à saúde e bem-estar (gráfico 3), a grande maioria dos colaboradores inquiridos (cerca de oitenta e oito por cento) responde, de forma inequívoca, que estes espaços ajudam a relaxar do *stress* do trabalho e contribuem para o seu bem-estar físico e psicológico. Quanto ao desenvolvimento da autoestima, a amostra é mais reticente, apresentando-se respostas em todas as escalas, com predominância nas escalas 3 e 4 (cerca de setenta e três por cento das respostas), que consideramos como “moderado”. Ainda assim, cerca de dezoito por cento dos inquiridos admite (por resposta na escala 5) que estas áreas desenvolvem, sem dúvida, a sua autoestima.

No grupo “Criatividade e Produtividade” (gráfico 4), pudemos perceber que há uma aproximação entre as várias escalas na resposta a diversas alíneas, nomeadamente: “São uma oportunidade de aprendizagem”, “Fortalecem a minha criatividade no trabalho” e “Fortalecem a minha concentração no trabalho”. A predominância das respostas nestas alíneas encontra-se entre o 3 e o 4 (aproximadamente setenta e cinco por cento das respostas), embora haja algumas pronúncias em 1, 2 e 5. Ou seja, as áreas de lazer disponíveis na Creativesystems são vistas pela maioria dos funcionários como ocasiões para troca de conhecimentos, desenvolvimento das capacidades criativas e de concentração no trabalho, embora com expressões pontuais de colaboradores que não sentem, de forma nenhuma, estas oportunidades. De forma muito dispersa, mas com predominância nas respostas 4 e 5 (sessenta e quatro por cento), os trabalhadores da Creativesystems admitem que a existência destas áreas ajudam a reduzir o absentéismo no seu trabalho e setenta e nove por cento considera que ajudam a aumentar os seus níveis de produtividade.

Quanto ao relacionamento que a presença de espaços recreativos e de lazer no escritório poderá gerar com a cultura empresarial da organização (gráfico 5), a maioria dos colaboradores questionados admite que vê estas áreas como uma compensação pelo seu trabalho e, também, ainda que com menor expressão, que a sua existência fortalece uma aproximação aos valores transmitidos e vividos pela organização. No entanto, nestes dois pontos, há também respostas – ainda que em número muito reduzido – que demonstram o contrário, ou seja, há funcionários que não reconhecem estas áreas nem como recompensa pelo seu trabalho, nem acreditam que estes possam gerar um relacionamento com os

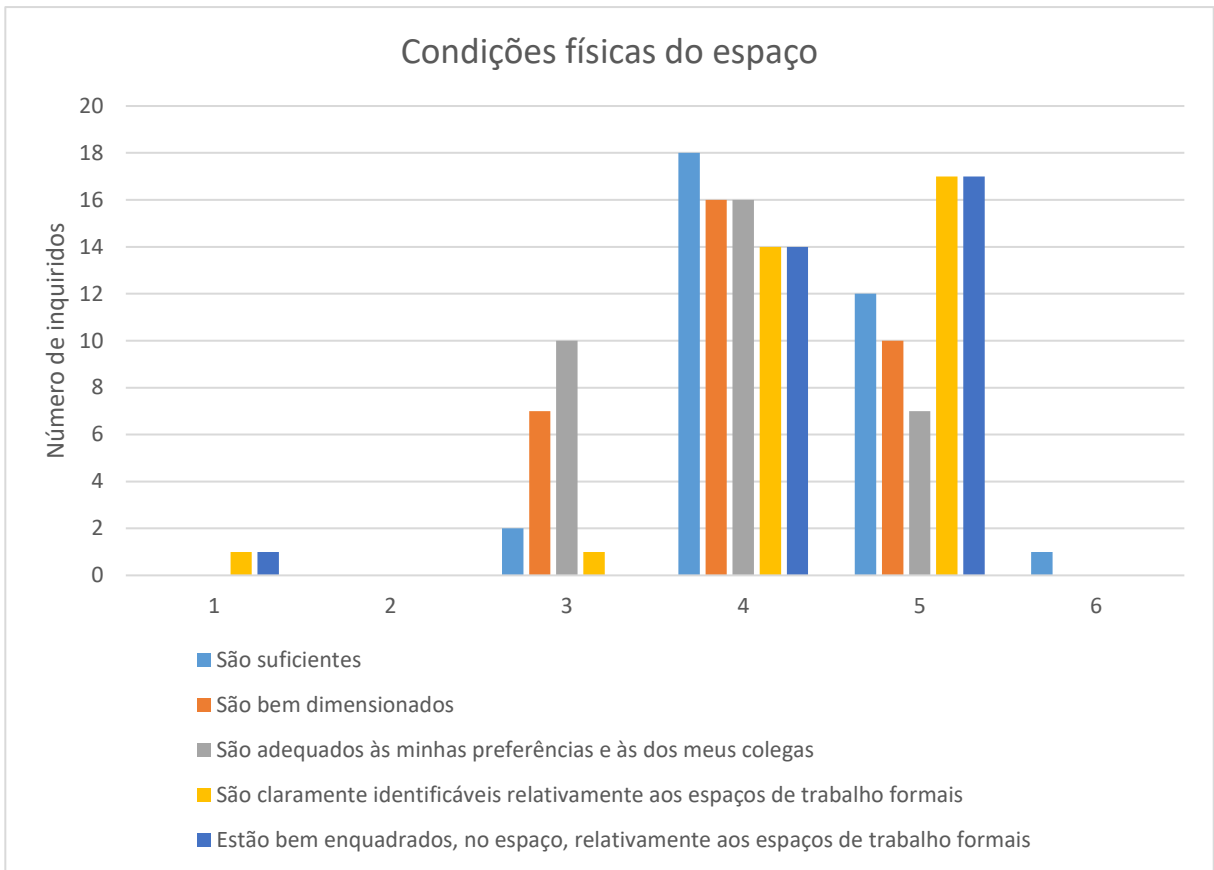


Gráfico 6 – Respostas ao sexto grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Creativesystems, no dia 11 de janeiro de 2018.

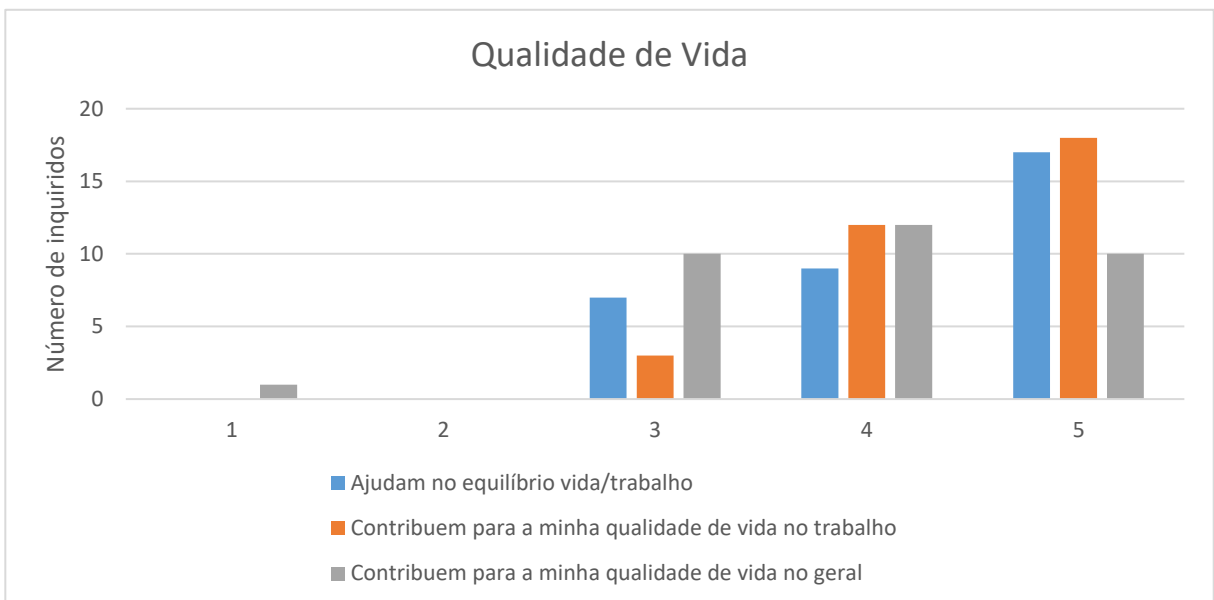


Gráfico 7 – Respostas ao sétimo grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Creativesystems, no dia 11 de janeiro de 2018.

ideais da organização. De forma mais reticente, os inquiridos reconhecem que poderão passar mais tempo a trabalhar, se necessário, para poder usufruir destes espaços, ainda que, pelos dados recolhidos, possamos perceber que dificilmente o fariam, pois a maioria das respostas apontam para as escalas 1, 2 e 3. Tal como nos pontos anteriores, há respostas em contrário, nas escalas 4 e 5, ainda que pontuais.

Relativamente às condições físicas dos espaços recreativos e de lazer existentes na Creativesystems (gráfico 6), noventa e um por cento dos funcionários considera que são suficientes, e oitenta por cento considera-os bem dimensionados, tendo em conta o restante espaço reservado às áreas de trabalho formal. À exceção de dois colaboradores, todos os funcionários consideram que as áreas recreativas e de lazer são claramente identificáveis relativamente aos espaços de trabalho formal, e, à exceção de um, todos admitem que o seu enquadramento no espaço do escritório é apropriado. Apesar disto, como podemos verificar no gráfico 4, cerca de um terço dos inquiridos considera que estes espaços são um foco de incómodo para quem está a trabalhar.

O último gráfico que apresentamos, que demonstra as respostas relativas às implicações na qualidade de vida destes trabalhadores (gráfico 7) conclui, de uma forma geral, que os funcionários desta empresa consideram que os espaços recreativos e de lazer contribuem para o equilíbrio entre a vida dentro e fora horário laboral (oitenta e cinco por cento de respostas 4 e 5) e que contribuem para a sua qualidade de vida no trabalho (noventa e um por cento de respostas 4 e 5). Setenta e três por cento admite que estes favorecem a sua qualidade de vida no geral, de forma acentuada (setenta e três por cento de respostas 4 e 5) enquanto trinta por cento admite o mesmo, ainda que de forma moderada. Um funcionário considera que estes espaços não contribuem para a sua qualidade de vida no geral, de forma alguma.

As conclusões relativas à análise dos dados recolhidos através dos questionários serão apresentadas no final deste capítulo.

3.1.2. MINDERA (Porto, 2014, Sofia Reis)

A Mindera é uma empresa tecnológica de desenvolvimento de *software*, nascida em Setembro de 2014, no Porto. Hoje, está presente em vários países, com escritórios em Inglaterra, Estados Unidos da América, Índia e Portugal. No escritório do Porto, a sede, situado no Centro Empresarial Mapfre, trabalham cerca de cento e oitenta colaboradores (em todo o mundo, o total ronda os duzentos e cinquenta) que desenvolvem soluções tecnológicas *web* e *mobile* para diversas áreas, como produtos financeiros, *fast food*, retalho, entre outras (B. Fonseca¹⁶, comunicação pessoal, 22 de janeiro de 2018).

¹⁶ Bárbara Fonseca é membro da Equipa de Operações da Mindera. Comunicação pessoal feita em contexto de visita às instalações da Mindera, no dia 22 de janeiro de 2018.

As equipas de trabalho da Mindera funcionam com cerca de seis a oito pessoas, e estão alocadas no espaço conforme o projeto em que estão a trabalhar no momento, o que significa que não existem lugares marcados definitivamente. A única equipa fixa, com sala própria, é a Equipa de Operações, que se considera uma “equipa facilitadora” (B. Fonseca, comunicação pessoal, 22 de janeiro de 2018), responsável por todas as áreas financeiras, recursos humanos, recrutamento, entre outras.

A cultura empresarial da Mindera valoriza as pessoas e orgulha-se de contar com uma equipa desenvolvida e treinada para trabalhar num “[...] ambiente [que] encoraja as pessoas para assumir riscos, tomar as suas próprias decisões e falar com todas as pessoas [...]” (Simões, 2017a). Os funcionários da Mindera devem assumir todos os trabalhos com responsabilidade e iniciativa, ainda que com um espírito muito divertido. Esta empresa pretende que todos os colaboradores sejam eles próprios, trazendo para o trabalho todas as características que o definam enquanto pessoa e enquanto trabalhador de uma organização com um espírito aberto, criativo e inovador (Simões, 2017a). A Mindera acredita que a individualidade de cada será capaz de gerar um ambiente mais diversificado e, ao mesmo tempo, compreensivo, sendo este último ponto um outro foco de atenção a ter em conta, na medida em que “somos humanos”¹⁷ (Mindera, s.d. a). Desta forma, todos se sentirão bem-vindos e integrados, o que será benéfico para a criação de um espírito informal, aberto e comunicativo entre os colegas.

A comunicação é um aspeto considerado fundamental e é fomentado entre todos, para que haja o à-vontade necessário para a discussão de ideias. Para além de constante, a comunicação quer-se rápida e eficiente, para que seja possível ultrapassar todas as dificuldades de forma criativa, inovadora e, principalmente, em equipa. Por isto mesmo, a Mindera encoraja os colaboradores a conversar e conviver juntos. Assim, será possível gerar um ambiente que promova a criatividade na procura de soluções e a autonomia, também em termos de conhecimentos, para desenvolver melhor cada projeto.

A diversão é um outro ponto valorizado pela empresa, que admite ser necessário à qualidade do trabalho (B. Fonseca, comunicação pessoal, 22 de janeiro de 2018). A autonomia dos colaboradores da Mindera permite-lhes flexibilidade no horário, dando-lhes, assim, oportunidade para escolherem os seus próprios métodos e *timings* (B. Fonseca, comunicação pessoal, 22 de janeiro de 2018). Para além disto, o facto de serem adultos não quer dizer que não se possam divertir (Mindera, s.d. b). Por isso, será normal cruzar trabalho com diversão no espaço do escritório, o que é, inclusivamente, encorajado, pela existência de espaços destinados a esse efeito, até porque:

“Não é saudável ficar sentado na mesma posição por oito horas. Também não é bom para a produtividade. Não estás acorrentado à tua secretária. Move-te. Vai beber café. Toca bateria ou guitarra. Medita. Liga aos teus pais. Faz uma sanduíche. Joga *foosball*. Vai dar

¹⁷ “We are humans” (Mindera, s.d. a).



Figura 188 – A vermelho, o Centro Empresarial Mapfre, Porto.



Figura 189 - Centro Empresarial Mapfre, Porto.

um passeio. Desenha nas paredes. Trepas a uma árvore. Faz yoga. Vai ao ginásio. Corta o cabelo. Compra sapatos novos. Canta uma canção. Vai lanchar. Trata da roupa suja. Vai observar pássaros. Dança. Experimenta jogos de tabuleiro. Escreve um poema. Aprende a fazer malabarismo. Faz um desenho.”¹⁸ (Mindera, s.d. c).

A organização acredita que o estímulo de atividades em conjunto e um ambiente informal poderão ajudar a envolver os colegas e a criar amizades, pois é importante sentirmo-nos confiantes e preocuparmo-nos com aqueles que trabalham connosco todos os dias (Mindera, s.d. c):

“A Mindera acredita que neste ambiente de autonomia, responsabilidade e propósito as pessoas conseguem estar no seu melhor e dessa forma entregar trabalho de qualidade.” (Simões, 2017a).

3.2.2.1. Análise programática e espacial

O escritório da Mindera, no Centro Empresarial Mapfre (figura 188 e 189), no Porto¹⁹, está subdividido em vários espaços diferentes, dispostos em cinco pisos distintos. Dentro deste edifício de escritórios, a Mindera ocupa cerca de dez salas, de diferentes tamanhos, sendo que este número está, constantemente, a crescer. No total, perfazem cerca de mil e quinhentos metros quadrados de espaço de escritórios, contando com mais quatrocentos metros quadrados de terraço. Apesar dos espaços separados, a fluidez sente-se como se todos coexistissem juntos, sendo normal ver os colaboradores a passar pelos corredores e elevadores entre os diferentes pisos, até mesmo para ir lanchar ou conviver numa outra sala, que não aquela onde está a trabalhar – ao que assistimos aquando da nossa visita às instalações, no dia 22 de janeiro de 2018.

As primeiras salas ocupada pela Mindera foram desenhadas com opinião de vários funcionários, sob orientação e projeto da arquiteta Sofia Reis, que, entretanto, ficaria a colaborar com a Mindera, sendo uma das fundadoras da Lemon Works. Esta última, um *spin-off* da empresa, dedica-se ao desenho de espaços de trabalho, em termos de arquitetura e design, assim como aconselhamento relativamente ao funcionamento e cultura das empresas clientes. Acreditam que o espaço pode influenciar o comportamento humano e, especificamente no que toca aos espaços de trabalho, existe influência na cultura empresarial (Simões, 2017b). O objetivo desta equipa é ser possível imaginar “[...] um mundo onde o trabalho é significativo para todos²⁰” (Lemon Works, s.d.) e é esta que continua a trabalhar os novos espaços da Mindera, assim como diversos outros espaços de trabalho espalhados pelo

¹⁸ It’s unhealthy to stay seated in the same position for eight hours. It’s also terrible for productivity. You aren’t chained to your desk. Move around. Grab some coffee. Play drums or guitar. Meditate. Call your parents. Make a sandwich. Play foosball. Go for a walk. Draw on the walls. Climb a tree. Do yoga. Hit the gym. Get a haircut. Buy some new shoes. Sing a song. Get a snack. Do your laundry. Go birdwatching. Dance. Try Board Games. Write a poem. Learn to juggle. Draw a picture. (Mindera, s.d. c)

¹⁹ Não nos foi possível a obtenção das plantas.

²⁰ “[...] a world where work is meaningful for everyone.” (Lemon Works, s.d.)



Figura 190 – Vista do terraço da sala 404.

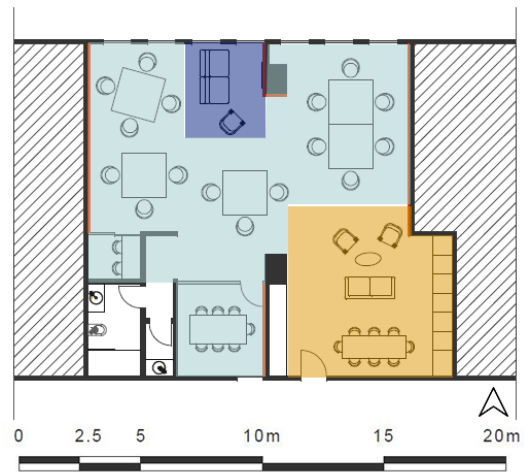


Figura 191 – Planta da sala 106. Azul claro – espaços de trabalho formais; azul escuro – espaços de trabalho informais; laranja – espaços recreativos e de lazer. Identificação da autora.



Figura 192 – Cozinha e zona de refeição na sala 106. Fotografia da autora, 2018.



Figura 193 – Zona de convívio e lazer, na sala 106. Fotografia da autora, 2018.

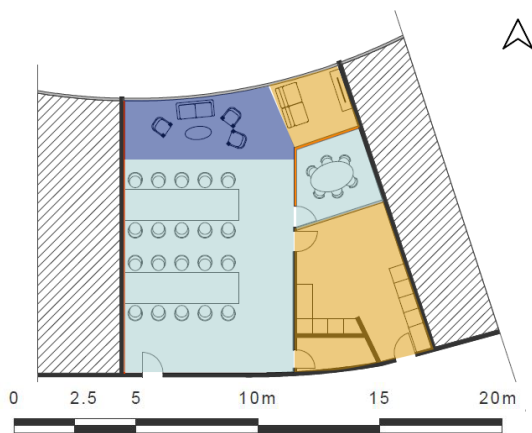


Figura 194– Planta da sala 116. Azul claro – espaços de trabalho formais; azul escuro – espaços de trabalho informais; laranja – espaços recreativos e de lazer. Identificação da autora.

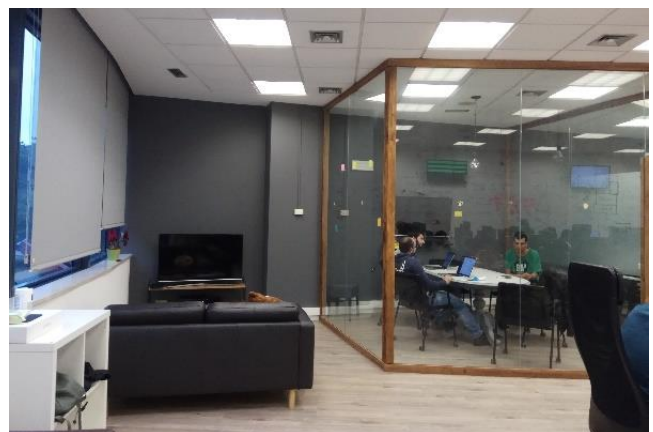


Figura 195 – Cozinha e zona de refeição na sala 116. Fotografia da autora, 2018.

país. Através do contacto com esta equipa, nomeadamente com a arquiteta Patrícia Faria, foi-nos possível obter as plantas de algumas salas, designadamente da 106, 116 e 404 (figuras 191, 194 e 202).

Todos os escritórios, ou salas, são organizados em *openspace*, o que permite que todos se vejam e conheçam, promovendo a interação entre colegas (Mindera, s.d. b). Para além disto, existe uma preocupação com a diversidade espacial em cada sala, sendo que a intenção é que todas possam ter uma zona de trabalho, zona de reunião, zona de refeições e zona de lazer (P. Faria¹, comunicação pessoal, 22 de janeiro de 2018). Será importante referir que, na Mindera, “os espaços não são estanques” (P. Faria, comunicação pessoal, 22 de janeiro de 2018), o que significa que se podem ir adaptando às necessidades, nomeadamente, aumentar ou diminuir áreas de trabalho ou lazer, fechar uma sala ou, pelo contrário, abrir. Apesar de os espaços de lazer existirem em todas as salas ocupadas pela empresa, à data da nossa visita, os espaços estavam adaptados a atividades específicas – à exceção da sala 404 – como ver televisão, jogar videojogos ou tocar guitarra – não permitindo outro tipo de atividades que necessitem de mais área ou de uma configuração espacial diferente. Tendo em conta que a equipa projetista olha para estes espaços como mutáveis, consoante as atividades e exigências que possam surgir, acreditamos que, se necessário, venham a ter uma disposição espacial diferente, que permita a realização de outras práticas recreativas.

Na generalidade dos espaços ocupados pela Mindera, a entrada faz-se pela cozinha, que é considerada como o espaço mais importante, pois é a zona de maior convívio. Para além disto, podem, ainda, ser usadas como espaços de trabalho informal, ou até de reunião, como é objetivo de todos os espaços informais e de lazer nos escritórios desta empresa (P. Faria, comunicação pessoal, 22 de janeiro de 2018). A disposição do edifício e as fachadas envidraçadas permitem a entrada de luz natural em abundância, o que terá sido aproveitado pela equipa projetista na disposição dos espaços de trabalho formais e que é valorizado pelos colaboradores. A orientação a norte e sul permite que, em algumas salas, se possa ver o mar, o que torna a paisagem num elemento que transmite paz e bem-estar (B. Fonseca, comunicação pessoal, 22 de janeiro de 2018), tal como acontece com a vista sobre a paisagem, que se pode apreciar a partir do terraço (figura 190).

No primeiro piso, a Mindera ocupa as salas 106 e 116. No espaço 106 (figura 191), para além da área de trabalho formal, existem duas áreas dedicadas ao lazer e à sociabilização, sendo, uma delas, a cozinha (figura 192) – que conta com uma área equipada com sofás, destinada ao convívio (figura 193) entre colegas – e uma outra zona, também com sofás e instrumentos musicais, “[...] para momentos de improviso durante o dia e para aperfeiçoamento da técnica dos amantes de guitarra na Mindera” (Simões, 2017a). Já na sala 116 (figura 194), a cozinha é fechada (figura 195), separando-se dos espaços e trabalho formal. Apesar de a outra zona de lazer não ser, também ela, fechada, encontra-se localizada num dos

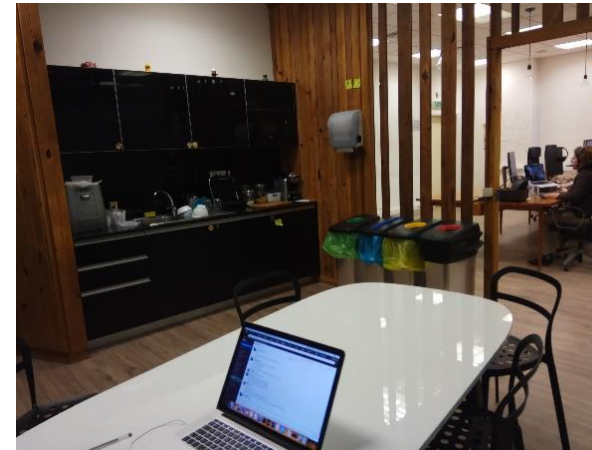


Figura 196 – Zona informal e de lazer na sala 116. Fotografia da autora, 2018.



Figura 197 – Zona de convívio na sala 215. Fotografia da autora, 2018.



Figura 198 – Zona de cozinha e refeições na sala 204. Fotografia da autora, 2018.



Figura 199 – Zona de convívio e lazer na sala 204. Fotografia da autora, 2018.



Figura 200 – Zona de cozinha e refeições na sala 311. Fotografia da autora, 2018.



Figura 201 – Zona de refeições e convívio na sala 311. Fotografia da autora, 2018.

¹ Patrícia Faria é arquiteta, colaboradora da arquiteta Sofia Reis, responsável pelo desenho dos espaços da Mindera. Comunicação pessoal feita em contexto de visita às instalações da Mindera, no dia 22 de janeiro de 2018.



Figura 202 – Planta da sala 404. Azul claro – espaços de trabalho formais; azul escuro – espaços de trabalho informais; laranja – espaços recreativos e de lazer. Identificação da autora.



Figura 203 – Cozinha na sala 404. Fotografia de André Henriques (s.d.)



Figura 207 – Zona da cozinha na sala 407. Fotografia da autora, 2018.



Figura 208 – Zona de refeições e convívio na sala 407. Fotografia da autora, 2018.

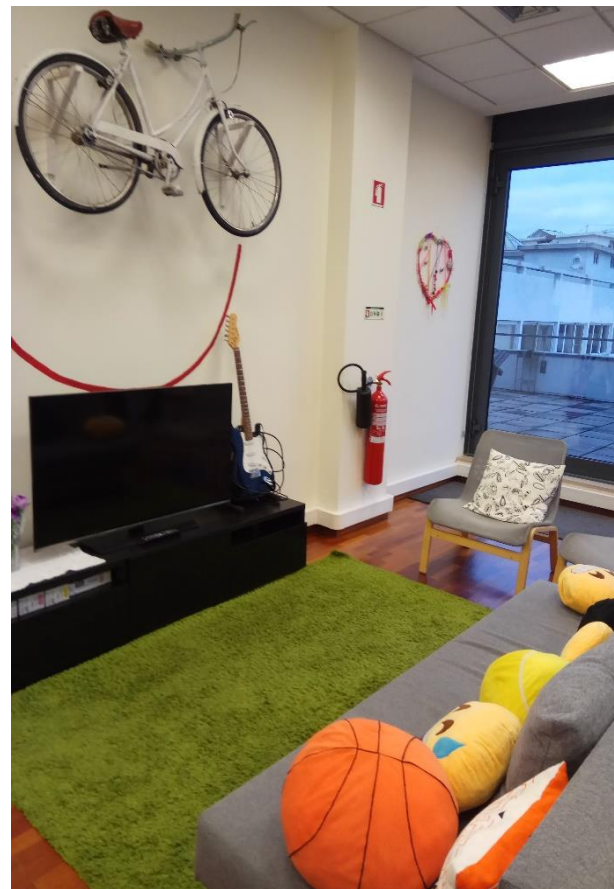


Figura 204 – Zona de convívio e lazer na sala 404. Fotografia da autora, 2018.



Figura 205 (em cima) – Terraço, com acesso à sala 404. Fotografia de André Henriques (s.d.)



Figura 206 (em baixo) – Sala com setas e matraquilhos, no espaço 404. Fotografia da autora, 2018.



Figura 209 – Zona de refeições na sala 507. Fotografia da autora, 2018.



Figura 210 – Zona da cozinha na sala 507. Fotografia da autora, 2018.

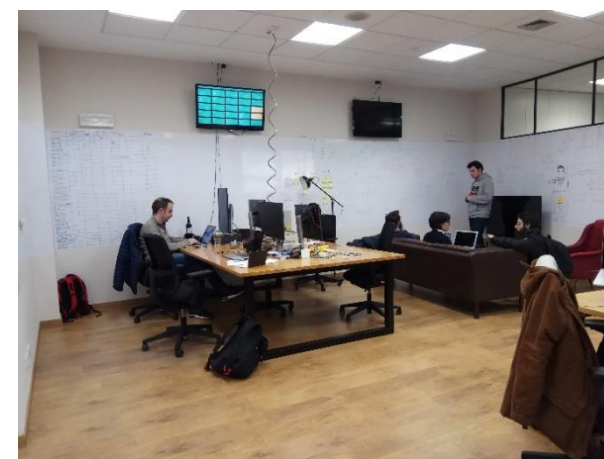


Figura 211 – Zona de lazer e zona de trabalho formal na sala 507. Fotografia da autora, 2018.



Figura 212 – Zona de trabalho informal na sala 502. Fotografia da autora, 2018.

cantos da sala, entre a parede exterior e uma sala de reuniões, acabando por conferir alguma privacidade a este espaço usado para ver televisão, jogar videojogos ou tocar guitarra (figura 190).

No segundo piso, encontra-se a sala da Equipa de Operações, 215, e uma outra sala de trabalho, a 204. A sala 215 (figura 195), apesar de ainda não estar terminada (falta a cozinha), já conta com uma zona de convívio informal, o que demonstra a importância destas áreas para os ocupantes deste espaço. Já na sala 204, encontramos uma cozinha com mesa e zona de convívio (figura 196), assim como um espaço dedicado à televisão e aos videojogos (figura 197).

No terceiro piso, a sala 311 dispõe de cozinha e zona de refeições (figura 106), assim como de um espaço informal com televisão e sofás (figura 107). Além disto, a mesa que se encontra no centro deste espaço é vista como um elemento agregador, pois é usada, não só para refeições, mas para reuniões informais ou, ainda, para atividades recreativas, como jogos de tabuleiro (B. Fonseca, comunicação pessoal, 22 de janeiro de 2018).

No quarto piso, na sala 404 (figura 108), situa-se o maior espaço ocupado pela Mindera neste edifício. Nesta sala, existem duas entradas – uma pela cozinha e outra pela zona informal e de relaxamento. A cozinha (figura 109), um espaço amplo e informal, liga-se ao terraço, onde se pode apreciar a vista sobre a cidade do Porto. No terraço (figura 111), encontramos mesas e cadeiras e, ainda, um grelhador, ali colocado para que surjam momentos de convívio entre os funcionários. Nesta sala, existem mais duas zonas dedicadas ao lazer, sendo, uma delas, um espaço com sofás, televisão e videojogos (figura 110) e, outra, uma sala para jogar setas e matraquilhos (figura 112). Ainda aqui, numa das salas de reunião, existe uma mesa de póquer, o que permite que esta sala seja versátil, podendo ser usada, tanto para jogos em grupo, como para reuniões formais. O espaço 407, o mais pequeno de todos, dispõe, para além da área de trabalho formal, uma pequena cozinha (figura 113) e, ainda, uma área reservada à sociabilização e ao lazer (figura 114), equipada com sofás e videojogos. Este escritório também dispõe de uma varanda, onde se pode apreciar a paisagem, nomeadamente, o mar.

No quinto e último piso do edifício, a Mindera ocupa o espaço 507 e a Lemon Works ocupa a sala 502. No escritório 507, tal como no 116 e 404, a cozinha é separada dos espaços de trabalho formais por paredes envidraçadas, preservando, de alguma forma, a privacidade e silêncio necessários ao trabalho de concentração. Na cozinha e zona de refeições (figuras 115 e 116), tal como em todas as outras, vivem-se momentos de convívio e trabalha-se mais livremente. Neste caso, observámos que a cozinha será o espaço de lazer mais usado pelos colaboradores, uma vez que o espaço dedicado a este efeito (figura 117) se encontra associado à área de trabalho formal, não permitindo a coexistência de atividades que precisam de concentração com atividades mais descontraídas. A sala ocupada pela equipa da Lemon Works, a 502, é a única sala que funciona, apenas, como espaço de trabalho informal, estando equipada com um quadro branco, sofás e uma pequena secretária, como se vê na figura 118.

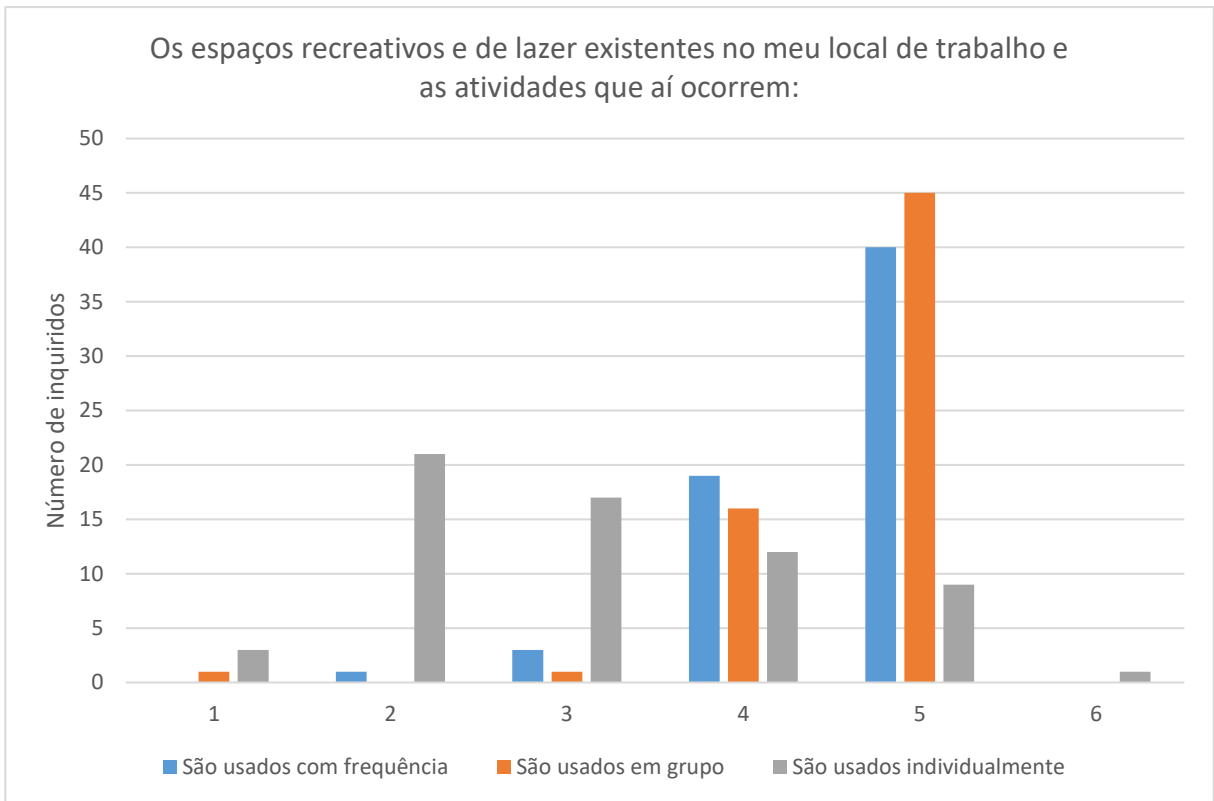
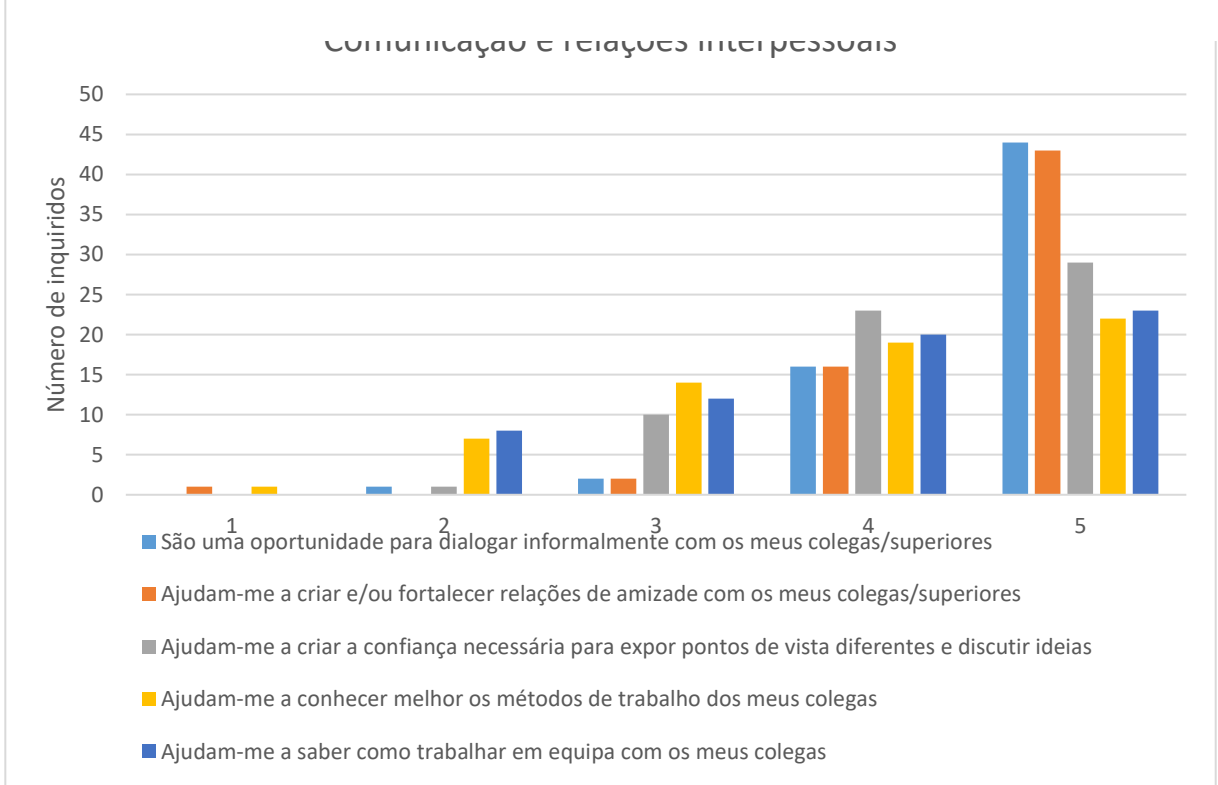


Gráfico 8 – Respostas ao primeiro grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Mindera, no dia 22 de janeiro de 2018.

Gráfico 9 – Respostas ao segundo grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Mindera, no dia 22 de janeiro de 2018.



3.2.2.2. Apuramento de atividades

3.2.2.2.1. Observação/inquérito

No dia 22 de janeiro de 2018 fomos recebidos na Mindera, por volta das 15h30, para visitar as instalações e recolher um questionário dirigido aos funcionários, relativo aos usos e condições dos espaços recreativos e de lazer pertencentes à empresa. Fomos acompanhados por Bárbara Fonseca, membro da Equipa de Operações, e por Patrícia Faria, arquiteta colaboradora da arquiteta Sofia Reis, responsável pelo desenho dos espaços da Mindera. A visita foi feita de forma descontraída e informal, havendo tempo para conversar com alguns funcionários e perceber de que forma usam estes espaços. Apesar de existir liberdade de horário, verificámos que, durante a tarde, as salas estavam cheias, sendo esta a parte do dia em que mais funcionários aqui se encontram (B. Fonseca, comunicação pessoal, 22 de janeiro de 2018), ainda que alguns mantenham o hábito de trabalhar, também, de manhã ou à noite.

Visitámos as salas ocupadas pela Mindera enquanto distribuímos e recolhemos os inquéritos, iguais aos que distribuímos na Creativesystems. Este questionário, disponível no anexo I, é composto por vinte e oito alíneas, divididas em sete grupos: uso do espaço; comunicação e relações interpessoais; saúde e bem-estar; criatividade e produtividade; cultura empresarial; condições físicas do espaço; qualidade de vida. Pediu-se que assinalassem com um X a resposta a cada alínea – que completa a questão “Os espaços recreativos e de lazer existentes no meu local de trabalho e as atividades que aí ocorrem:” – escolhendo o grau de influência destes espaços e atividades, de 1 a 5 – sendo 1 correspondente e a “nada” e 5 correspondente a “muito”. Nos gráficos apresentados, a escala 6 indica que houve falta de resposta.

Cerca de oitenta e sete por cento dos inquiridos são do sexo masculino (cinquenta e cinco homens e oito mulheres) e a média de idades situa-se nos trinta anos, sendo que a amostra se situa entre os vinte e um e os quarenta e sete anos.

Relativamente ao uso dos espaços recreativos e de lazer (gráfico 8), as respostas recolhidas mostram que estes são usados com muita frequência, maioritariamente em grupo. Apenas um terço dos inquiridos admite que usa estes espaços individualmente, de forma intensiva.

No gráfico 9, vemos que a grande maioria dos colaboradores (cerca de noventa e cinco por cento) que responderam ao questionário, assumem os espaços recreativos e de lazer como uma oportunidade para dialogar informalmente com os colegas, assim como uma oportunidade para criar e/ou fortalecer amizades com eles. De forma um pouco menos expressiva (cerca de oitenta e três por cento), estes funcionários admitem que o uso destas zonas poderá ajudar a criar a confiança necessária

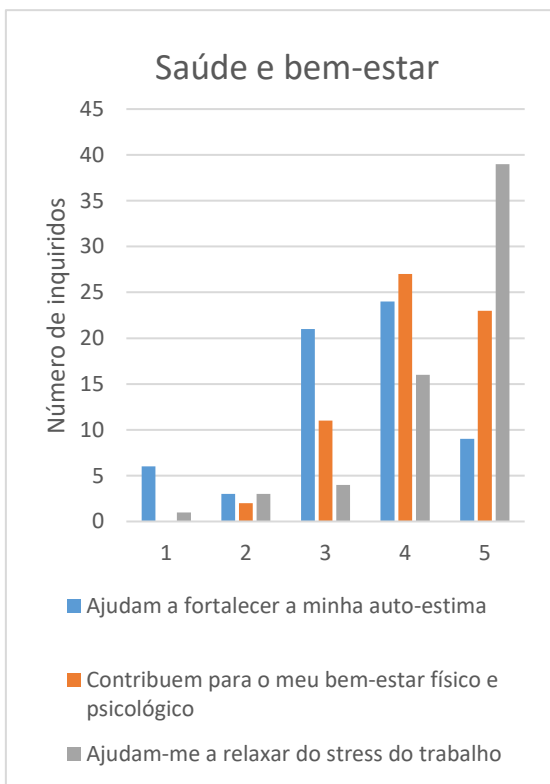


Gráfico 10 – Respostas ao terceiro grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Mindera, no dia 22 de janeiro de 2018.

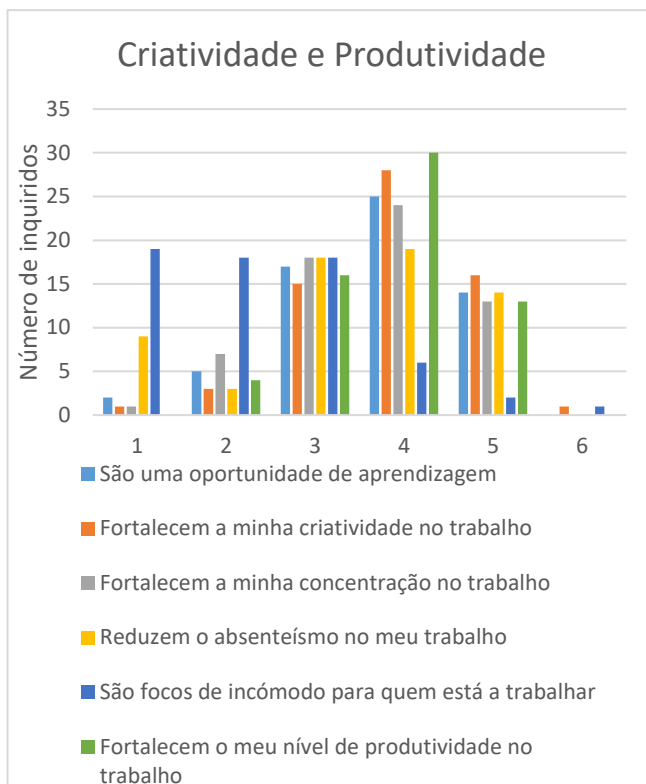


Gráfico 11 – Respostas ao quarto grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Mindera, no dia 22 de janeiro de 2018.

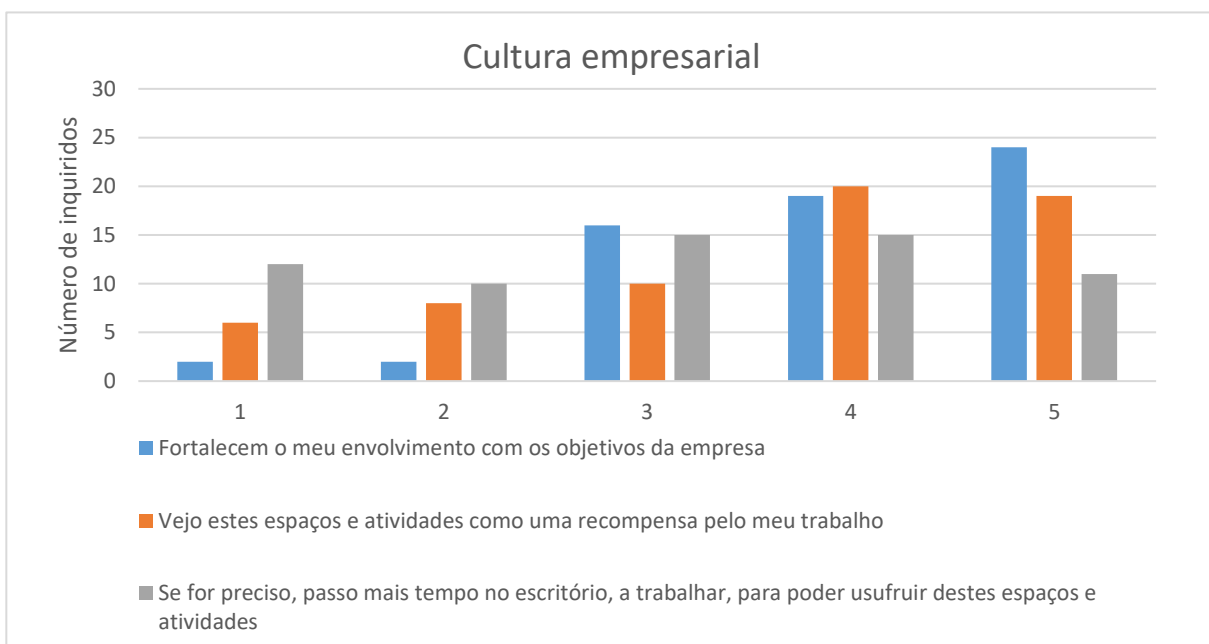


Gráfico 12 – Respostas ao quinto grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Mindera, no dia 22 de janeiro de 2018.

para expor ideias e pontos de vista diferentes. No que toca ao conhecimento dos métodos de trabalho dos colegas, um terço dos inquiridos não considera que o uso destes espaços possa ser muito esclarecedor, neste sentido, enquanto cerca de sessenta e cinco por cento considera precisamente o oposto. Com percentagens muito semelhantes às anteriores, os trabalhadores da Mindera consideram que estes espaços podem ajudar a saber como trabalhar melhor em equipa com os colegas.

Relativamente às questões de saúde e bem-estar (gráfico 10), cerca de setenta e um por cento das respostas recolhidas apontam para uma influência moderada (respostas 3 e 4) do uso destes espaços na autoestima dos trabalhadores, enquanto que os restantes vinte e oito por cento se distribuem, de igual forma, entre a associação das respostas 1 e 2, e de respostas 5, o que significa que pouco mais de um décimo dos inquiridos é capaz de admitir, sem dúvidas, que o uso destes espaços poderá influenciar positivamente a sua autoestima. De forma mais apontada (respostas 4 e 5), setenta e nove por cento admite que o uso dos espaços recreativos e de lazer contribui para o seu bem-estar físico e psicológico e oitenta e sete por cento, ou seja, a grande maioria dos funcionários da Mindera questionados, vêm nestas áreas uma oportunidade para relaxar do *stress* causado pelo dia-a-dia do trabalho.

No quarto grupo de questões (gráfico 11), no que toca à aprendizagem, ao estímulo da criatividade e à concentração, as percentagens são muito semelhantes, sendo que cerca de sessenta e sete por cento das respostas apontam para uma influência moderada (respostas 3 e 4) que as zonas de lazer possam ter. Ainda assim, as respostas 5 são bastante mais expressivas do que as respostas 1 e 2. Ou seja, maioritariamente, estes funcionários consideram que o uso das zonas recreativas e de lazer são uma oportunidade de aprendizagem e aumentam a sua criatividade e concentração no trabalho. Relativamente ao absentéismo, mais de metade dos colaboradores (cinquenta e nove por cento) admite que a existência deste tipo de áreas o reduz moderadamente (respostas 3 e 4), enquanto que mais vinte e dois por cento o assume de forma inequívoca (respostas 5). Dentro dos mesmos níveis, cerca de cinquenta e sete por cento das repostas indicam que os espaços recreativos e de lazer não são um foco de incómodo para quem está a trabalhar, embora vinte e nove por cento considere que incomodem, de alguma forma, e treze por cento considere que incomodam bastante. Na generalidade, podemos assumir que a existência e uso dos espaços de lazer aumenta os níveis de produtividade dos trabalhadores da Mindera, com cerca de sessenta e oito por cento de respostas 4 e 5 na última alínea deste grupo de questões, e, ainda, vinte e cinco por cento de repostas 3, que indicam uma influência moderada.

Em relação à consolidação de uma cultura empresarial (gráfico 12), cerca de sessenta e oito por cento dos inquiridos admite que a existência de espaços de lazer fortalece o seu envolvimento com os objetivos da empresa. Neste ponto, há apenas duas respostas assinaladas em 1 e duas respostas assinaladas em 2, o que perfaz cerca de seis por cento dos inquiridos. Mais de metade dos colaboradores que responderam ao questionário (cerca de sessenta e dois por cento) vê estas zonas e atividades como

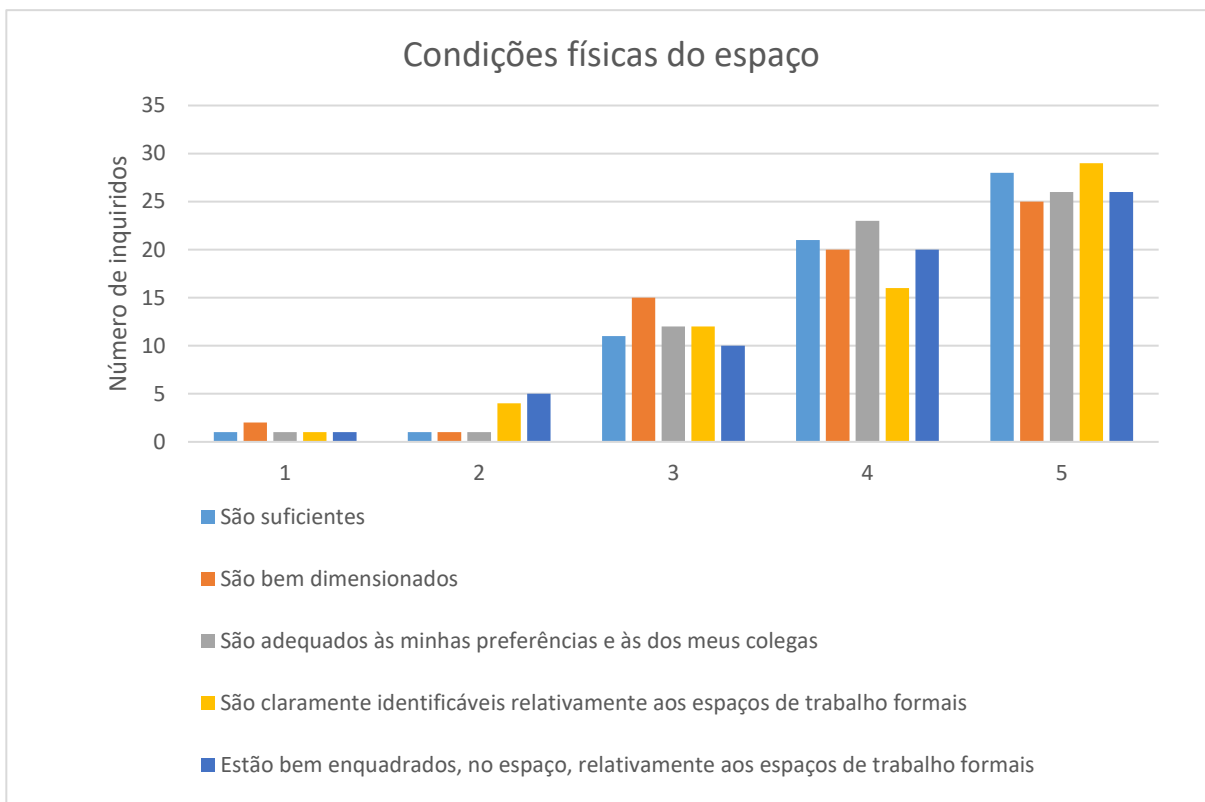


Gráfico 13 – Respostas ao sexto grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Mindera, no dia 22 de janeiro de 2018.

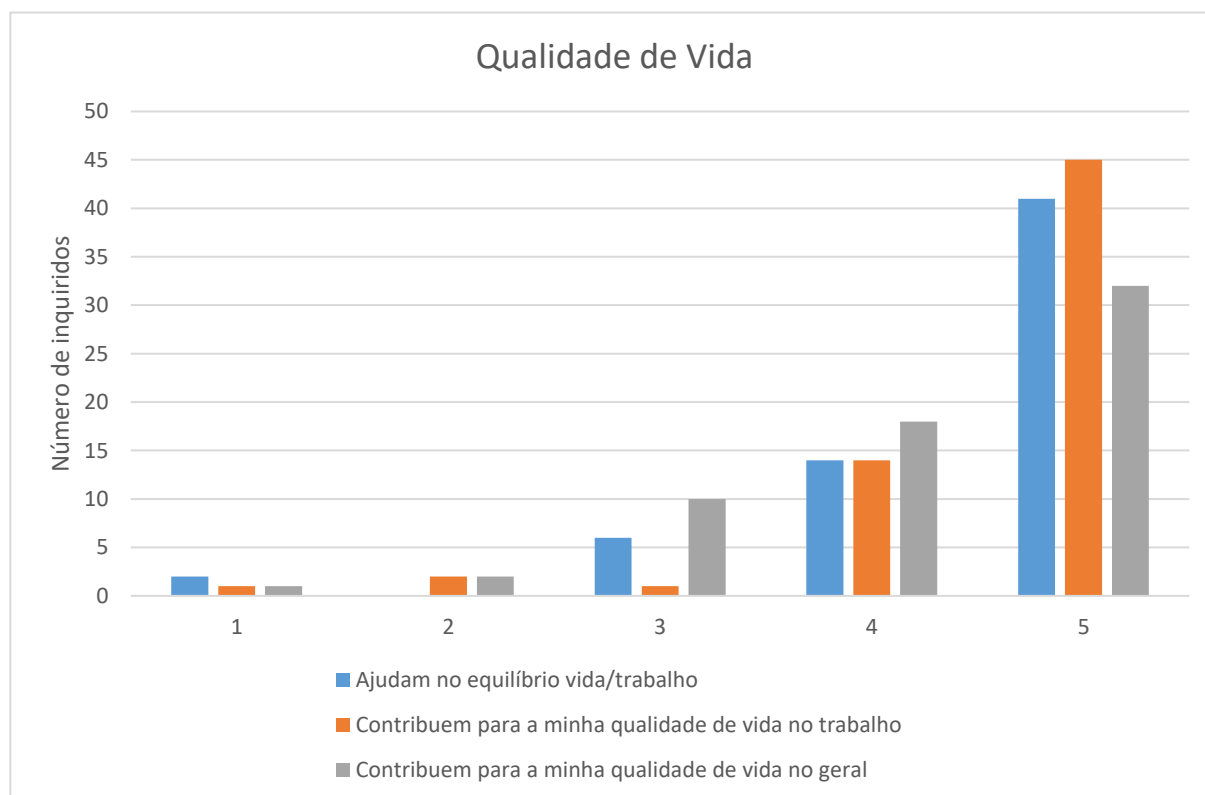


Gráfico 14 – Respostas ao sétimo grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Mindera, no dia 22 de janeiro de 2018.

uma recompensa pelo seu trabalho, ainda que cerca de um terço (vinte e nove por cento) mostre indecisão na resposta (classificação em 3), e um décimo não considere este ponto como verdadeiro. Apesar de o envolvimento com a cultura da empresa ser indiscutível, as respostas à alínea “Se for preciso, passo mais tempo no escritório, a trabalhar, para poder usufruir destes espaços e atividades” não são de conclusão evidente, uma vez que cerca de trinta e cinco por cento aponta para as respostas 1 e 2, admitindo que dificilmente o fariam; vinte e quatro por cento aponta para a resposta 3, admitindo que o faria, ainda que com reservas; e quarenta e um por cento aponta para as respostas 4 e 5, admitindo que, se necessário, prolongariam o tempo de trabalho em prol do usufruto das áreas recreativas e de lazer.

Relativamente às condições físicas dos espaços destinados ao lazer (gráfico 13), a maioria dos funcionários (setenta e dois por cento) considera que são suficientes e bem dimensionados, ainda que cerca de vinte e três por cento tenha dúvidas relativamente a estes pontos, assinalando a resposta 3. Quanto às atividades disponíveis, a grande maioria (noventa e quatro por cento) considera que os espaços estão adequados a práticas que vão ao encontro das suas preferências e dos seus colegas. Relativamente ao enquadramento espacial das zonas destinadas ao lazer, setenta e dois por cento dos inquiridos considera que estes estão bem enquadrados no espaço do escritório e que são claramente identificáveis das zonas de trabalho formais. Ainda assim, cerca de vinte e quatro por cento dos funcionários não admite esta distinção clara.

Por último, o oitavo grupo de questões, relativo à qualidade de vida (gráfico 14) demonstra que os espaços recreativos e de lazer contribuem para a qualidade de vida dos colaboradores da Mindera, uma vez que oitenta e sete por cento admite que a sua existência ajuda no equilíbrio vida no trabalho/vida fora do trabalho, noventa e quatro por cento considera que aumentam a sua qualidade de vida no trabalho e setenta e nove por cento assume benefícios na sua qualidade de vida em geral.

3.2.5. CONCLUSÕES

Pelo estudo efetuado das duas empresas escolhidas, a Creativesystems e a Mindera, podemos perceber que, em termos de cultura empresarial e perfil de funcionários, existe uma grande aproximação, uma vez que se procuram pessoas dispostas a trabalhar com autonomia e responsabilidade, assim como com boa disposição, predisposição para a aprendizagem constante e capazes de gerar boas relações, de confiança, com os colegas.

Em termos espaciais, as duas desenvolveram projetos de arquitetura para potenciar os seus espaços, que incluem zonas destinadas ao lazer e ao convívio, assim como à diversão, que admitem ser uma preocupação. A intenção era criar espaços onde as pessoas se sentissem bem a trabalhar diariamente e, por isso, o bom ambiente seria indispensável. Os benefícios da existência destes espaços e atividades e as suas potencialidades eram já conhecidas pelos empregadores e, por isso mesmo, houve a preocupação de solicitar a sua inclusão na área do escritório, tanto num caso como outro.

No que toca à integração espacial das áreas sociais e de lazer, as duas empresas diferem, na medida em que no primeiro caso, a Creativesystems, sentiu-se a necessidade de isolar as áreas sociais e de lazer, no sentido de preservar totalmente a privacidade entre estes e as áreas de trabalho formal. No segundo caso, a Mindera, esta separação não é tão evidente, uma vez que as áreas recreativas e de lazer se encontram misturadas, no *openspace*, com as áreas de trabalho formais. Embora alguns destes espaços, como as cozinhas, estejam separadas dos espaços de trabalho por painéis envidraçados, na sua generalidade isto não acontece, não permitindo a utilização intensiva de algumas áreas, uma vez que isso poderá pôr em causa a qualidade do trabalho dos colegas. Os questionários realizados permitem perceber que, no segundo caso, existe uma insatisfação relativamente à disposição espacial dos espaços sociais e de lazer, que são apontados, por quase metade dos funcionários, como focos de incómodo para quem está a trabalhar.

Quanto aos espaços de trabalho formal, a integração em *openspace* é um aspeto comum, assim como a sua localização junto às fachadas, para que a luz natural seja abundante e para que haja um aproveitamento da vista para a paisagem, referidas, tanto num caso como no outro, através de comunicações pessoais, como elementos que transmitem boa disposição. Este aspeto poderá relacionar-se tanto com os espaços de trabalho formais como com as restantes áreas do escritório.

Os espaços sociais e recreativos existentes, nos dois casos, são da mesma natureza e perfil de atividades e vão ao encontro das preferências dos utilizadores, como pudemos concluir pela análise dos inquéritos realizados aos funcionários. Especificamente, as áreas lúdicas existentes materializam-se em cozinhas e cafetarias, zona de refeição, esplanadas e zonas dedicadas à prática de jogos e videojogos.

No caso da Creativesystems, o facto de as esplanadas representarem um espaço de transição de uma parte do escritório para a outra, confere uma obrigatoriedade de passagem que poderá potenciar encontros espontâneos, para além de oferecerem uma zona confortável para conversas duradouras. Já no caso da Mindera, o espaço exterior, o terraço, encontra-se aberto para uma sala em específico, sendo que a transição de umas salas para as outras se faz pelos corredores do edifício, que não oferecem a possibilidade de permanecer confortavelmente nesse espaço durante algum tempo, acabando por enfraquecer os canais de comunicação entre colegas que trabalham em diferentes salas.

Apesar disto, a grande maioria dos funcionários, nas duas empresas, considera a existência deste tipo de espaços benéfica para a consolidação de relações interpessoais e conhecimentos dos métodos de trabalho dos colegas, para o seu próprio bem-estar físico e mental, para o desenvolvimento das suas capacidades cognitivas e criativas e para o aumento dos seus níveis de produtividade, o que se traduz num aumento da motivação e envolvimento com os objetivos e valores da empresa, assim como num contributo válido para o aumento da qualidade de vida dentro e fora do trabalho.

4. REFLEXÕES FINAIS

À medida que fomos avançando na investigação, com o objetivo de responder aos objetivos propostos, fomos refletindo acerca dos conhecimentos adquiridos relativamente aos diferentes temas abordados nesta dissertação.

Como forma de análise dos diversos assuntos, foram usados diferentes métodos, que considerámos ser pertinentes e adequados, conforme o tipo de estudo necessário.

Relativamente ao primeiro capítulo, onde nos propomos a analisar a evolução temporal do conceito de *lazer* até à contemporaneidade, assim como a sua relação com o trabalho, foi feito um estudo teórico de diversos autores, que considerámos relevantes, e cujo entendimento está de acordo com as reflexões com efetuámos.

No que toca à evolução temporal do conceito de *lazer*, considerámos indispensável estabelecer critérios de diferenciação entre o *lazer* e o *ócio*, pois percebemos que esta distinção não é clara, inclusivamente entre diferentes autores. Tendo esta necessidade em conta, analisámos o *lazer* como a prática de atividades de desenvolvimento pessoal através do lúdico, sendo que o seu principal objetivo é a obtenção de prazer. Será importante ressaltar que as práticas de *lazer* acontecem nos *tempos livres*, ou seja, fora do horário laboral, o que o difere do *ócio*. Por sua vez, este último, que consideramos como a atividade primordial dos Senhores das sociedades gregas e romanas, não se relaciona com o labor, na medida em que o seu objetivo seria a obtenção de conhecimentos e prática de atividades lúdicas, enquanto fontes de prazer pessoal sem aplicação direta nas capacidades produtivas do Homem.

Tendo esta diferenciação em mente, podemos assumir que a verdadeira conceção de *lazer* está intrinsecamente ligada ao trabalho, nomeadamente os *tempos livres* do trabalho, e, por isso mesmo, atribui-se o seu nascimento à Revolução Industrial, quando os trabalhadores conseguiram conquistar tempo para si próprios, criando momentos para a prática do *lazer*.

A aproximação das práticas de lazer ao mundo do trabalho dá-se durante o século XX, quando disciplinas como a Psicologia, a Sociologia, a Ergonomia, entre outras, assumem os benefícios do lúdico no bem-estar físico e psicológico do ser humano, o que será benéfico, inclusivamente, para a Qualidade de Vida no Trabalho, gerando funcionários motivados e produtivos. Sendo um período focado no desenvolvimento do Capitalismo e na produção de riqueza, ter colaboradores focados e motivados seria essencial para que os níveis de produtividade aumentassem, acompanhando os desenvolvimentos tecnológicos que permitiam a produção de bens de forma cada vez mais rápida e em maior quantidade. Ao mesmo tempo, a expansão do setor dos serviços traz uma nova visão do lazer, materializando-o nos mais diversos tipos de atividades, enquanto negócio. Isto significa que as práticas de lazer (que necessitem de equipamento específico, por exemplo) passam a estar disponíveis à generalidade da população, sendo, no entanto, necessário ter capacidades económicas para as praticar. Gera-se um ciclo vicioso com o objetivo de gerar mais dinheiro, através de mais trabalho, para poder usufruir mais vezes de mais variadas práticas de lazer. Na contemporaneidade, o prazer gerado pelo lazer será importante

na vida de cada indivíduo, tal como o sentimento de produtividade e reconhecimento no trabalho. Por isto mesmo, o lazer associa-se à geração de Qualidade de Vida, através da produção de momentos prazerosos que se poderão relacionar com o mais variado tipo de atividades e assuntos, conforme as preferências de cada um, e as suas características poderão ser mimetizadas nos espaços de trabalho, como forma de motivar os funcionários. Neste ponto, analisámos a inclusão do lazer no horário e espaço de trabalho através de três pontos de vista diferentes, que acreditamos essenciais para que os benefícios se sintam tanto por parte dos trabalhadores, como dos empregadores: a saúde, a comunicação organizacional e a produtividade.

Após a análise teórica, que confirma as vantagens da inclusão do lazer no horário e espaço de trabalho, a estes três níveis, podemos assumir que as práticas recreativas têm um papel importante no funcionamento interno das organizações, pois, para além de contribuírem para a saúde física e mental dos colaboradores, apresentam inúmeras outras vantagens relativas ao estímulo da criatividade, à geração de relações interpessoais de amizade e confiança com colegas e superiores, ao desenvolvimento de capacidades cognitivas, ao envolvimento com os objetivos da empresa, entre outras. Os questionários que dirigimos a trinta e três funcionários da empresa Creativesystems, em São João da Madeira, e a sessenta e três funcionários da empresa Mindera, no Porto, reforçam esta ideia: no que diz respeito à saúde e bem-estar, a grande maioria dos inquiridos, tanto numa empresa como noutra, admite que a existência de espaços destinados às práticas de lazer contribuem para o seu bem-estar físico e psicológico, ajudando a relaxar do *stress* do trabalho e, inclusivamente, contribuindo para o desenvolvimento da sua autoestima. Nos dois casos, os espaços de lazer são usados com frequência e, maioritariamente, em grupo, o que representa oportunidades para o diálogo informal e para a geração de relações de amizade e confiança entre os colegas. Isto significa que, criando um ambiente de confiança, será possível gerar, também, uma predisposição para a comunicação e discussão de ideias, tão importantes para o processo criativo. Além disto, o estímulo da comunicação representa oportunidades de aprendizagem, o que fortalece a produtividade criativa de cada um, assim como o seu foco e concentração nos trabalhos a realizar. Nestes dois casos, provou-se, ainda, que a existência de zonas e atividades recreativas apresentam ocasiões para conhecer melhor os métodos de trabalho dos colegas e, dessa forma, aprender a trabalhar em equipa de maneira mais adequada e produtiva. De uma forma geral, os funcionários das duas empresas admitem a importância que a existência destas áreas tem no desenvolvimento das suas capacidades produtivas e no contributo para a sua qualidade de vida.

Tendo em conta que, na contemporaneidade – definimos como a Sociedade do Conhecimento - o principal motor da economia mundial será a capacidade de inovação das empresas, mantendo-se competitivas, o estímulo da produtividade criativa torna-se essencial e o lazer tem vindo a ser reconhecido como promotor destas capacidades. Por isto mesmo, os espaços de trabalho, nomeadamente ligados às atividades criativas, têm vindo a adaptar-se a esta realidade, o que percebemos através da análise da evolução dos espaços de trabalho, nomeadamente de escritórios ligados ao trabalho criativo–

tema que desenvolvemos no segundo capítulo desta dissertação. Pelas leituras efetuadas, podemos perceber que, desde a Revolução Industrial e da separação do espaço físico dos escritórios das fábricas, a evolução dos edifícios empresariais passa por várias fases, desde o desenvolvimento dos arranha-céus aos *campus*, sendo que ambas as configurações espaciais acabariam por albergar diversas funções, promovendo a interação dos espaços de trabalho com as áreas destinadas ao lazer. A inclusão destas áreas deve-se, maioritariamente à necessidade de atrair e reter funcionários qualificados, com algum nível de formação académica ou técnica. Para além disto, a instalação de diversas valências ligadas ao lazer e à sociabilização acontecem, também, pelas reconhecidas capacidades promotoras de sociabilização, troca de ideias e conhecimentos, cada vez mais importantes no desenvolvimento das atividades laborais que decorrem em escritórios, sendo estas atividades relativas, maioritariamente, às ciências, à tecnologia, à economia e às artes. A produção de conhecimento com o objetivo de gerar novo conhecimento torna-se o principal fim desta sociedade, o que fará com que a criatividade e a inovação se tornem os principais motores das atividades económicas. Uma vez que estas atividades privilegiam o uso da mente, torna-se importante aliar as atividades estimulantes da criatividade com a própria atividade laboral, e, assim, o lazer vai sendo, cada vez mais, considerado como fundamental nestes locais de trabalho, onde atuam os *trabalhadores do conhecimento*.

Os *trabalhadores do conhecimento*, caracterizados por níveis de formação mais elevados que os operários, são indivíduos que trabalham com a mente na produção de conhecimento e, portanto, é necessário estimulá-la. Em termos espaciais, o desafio coloca-se em criar espaços capazes de estimular o bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores, promovendo a sua criatividade e perspicácia na resolução de problemas. Portanto, aponta-se como fator preponderante a flexibilidade e adaptabilidade do espaço às diferentes fases da empresa, assim como a existência de ambientes diversificados, capazes de estimular diferentes mentes, com diferentes visões. Os espaços destinados ao lazer e à sociabilização revelam-se fundamentais no que toca à transmissão de conhecimentos e troca de ideias, que, possivelmente, resultarão em inovações, e na geração do à-vontade e confiança nos funcionários, que aumentarão a sua autoestima no local de trabalho – tudo isto, resultando em maior produtividade criativa. Por estes motivos, generaliza-se o escritório em *openspace*, uma vez que permite uma ocupação de carácter não-definitivo, permitindo às empresas que se adaptem no espaço conforme cresçam ou diminuam. Para além disso, o desenvolvimento do computador portátil traz a possibilidade de trabalhar em qualquer sítio, o que desenvolve as áreas de trabalho informal enquanto alternativas ao ambiente silencioso e de concentração que se espera, na generalidade, nos espaços de trabalho formais. As áreas destinadas às práticas recreativas crescem em número e em variedade, continuando a lógica de estímulo da produtividade criativa e facilidade de comunicação com os colegas. O desenvolvimento do conceito de cultura organizacional generaliza-se, com o objetivo de transmitir uma imagem descontraída mas responsável e a existência de espaços de lazer torna-se uma imagem de marca desta cultura, que procura atrair e fixar os “melhores” funcionários. Nos inquéritos dirigidos aos funcionários da Creativesystems

e da Mindera, concluímos que a presença de zonas de lazer poderá ser vista como uma recompensa pelo trabalho realizado e que fortalece o envolvimento dos trabalhadores com os objetivos da empresa, o que gera uma relação de cumplicidade entre o funcionário e a entidade empregadora. A geração de um ambiente de interajuda e compreensão irá, então, contribuir para a consolidação de uma cultura empresarial forte e atrativa.

O setor das tecnologias assiste a um relevante crescimento, inclusivamente económico, nos séculos XX e XXI, sendo que terá, assim, muitas possibilidades para oferecer este tipo de espaços e atividades aos colaboradores. Portanto, analisámos três casos de escritórios tecnológicos, com atividade direcionada para a criatividade. As tipologias espaciais diferem, nos casos comparados, para que possamos perceber quais as características que permanecem e são consideradas mais importantes no que toca à inclusão de espaços recreativos e de lazer nestes escritórios.

Em todos os casos estudados, a importância da comunicação e do diálogo, formal e informal, é reconhecida, enquanto veículo de transmissão de conhecimentos e ideias. Para além disto, valoriza-se o lazer e a diversão enquanto potenciadores de relaxamento e libertação de *stress*, contribuindo para o bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores, assim como para a criação de amizades e bom ambiente entre colegas que partilham o mesmo espaço diariamente. A vontade de criar ambientes em que todos se sintam bem é referida, em todos os casos, acreditando-se que, dessa forma, os colaboradores se sentirão mais motivados, felizes, capazes e produtivos. Em todos os exemplos, há uma crença que a informalidade será mais eficaz neste processo, e, portanto, os espaços recreativos e de lazer são assumidos como essenciais para a consolidação de comunidades criativas e inovadoras.

No caso do grupo Google, Inc., mais especificamente, no Googleplex (Clive Wilkinson architects, 2015), disposto em *campus*, existe um forte sentido de comunidade, o que é transmitido, em termos espaciais, pela junção de espaços sociais e mais ativos ao centro, numa tentativa de unir os quatro edifícios que compõem o complexo, fazendo-os funcionar como um único. Este espaço central, – a *main street* [rua principal], ocupada com áreas de esplanadas – é encarado como um espaço agregador, de partilhas e encontros espontâneos, o que é potenciado pelo facto de ser um espaço de transição entre edifícios. Para além disto, os espaços recreativos e de lazer são, maioritariamente, dispostos nos limites desta praça que se forma ao centro, ainda que no interior dos edifícios, formando um núcleo social e de lazer. Embora esta rua principal não exista nos restantes escritórios estudados, pertencentes ao grupo Google, nota-se uma tendência para alocar os espaços socialmente mais ativos ao centro da planta, numa tentativa de juntar as pessoas.

No caso da Creativesystems (Better Place, 2015), acontece uma situação semelhante, uma vez que as esplanadas, que se encontram dispostas ao centro da planta, representam, também aqui, a transição de um bloco para o outro, o que potencia encontros e momentos de diálogo informais, fomentando a convivência e as relações interpessoais.

No caso da Mindera (Sofia Reis, 2014), este espaço central não existe. No entanto, a necessidade de atravessar corredores para passar de umas salas para as outras também potencia estes encontros, que, apesar de acontecerem (o que verificámos através da observação feita aquando da visita às instalações), não se traduzem em conversas duradouras e são, portanto, menos produtivas. Apesar de os espaços de transição representarem oportunidades para encontros e diálogos, é importante que existam bancos, por exemplo, para que as conversas se possam prolongar tanto quanto necessário. A falta de conforto poderá ser inibidora de comunicações prolongadas, onde exista troca de ideias. Consideramos, portanto, que a existência de espaços sociais centrais, inclusivamente com funções de transição entre espaços de trabalho, é profícua e benéfica para consolidação dos canais de comunicação, tanto formais como informais, nos edifícios de escritórios de trabalho criativo.

Apesar disto, a acessibilidade aos espaços sociais e de lazer deve ser feita com facilidade, o que motiva, em alguns casos – como o *campus* da Google em Dublin (Camezind Evolution, 2013), o escritório de Zurique (Camezind Evolution, 2008) ou os espaços da Mindera – a dispor estas áreas de forma mais ou menos aberta relativamente aos espaços de trabalho formal. No entanto, é importante preservar os níveis de privacidade necessários para a realização de trabalho de concentração, o que pode ser assegurado através da separação física de espaços com diferentes naturezas. Isto significa que a inexistência de barreiras físicas entre espaços de trabalho formais e áreas socialmente mais ativas poderá ser prejudicial à produtividade do trabalhador, resultando em focos de distração e incómodo, como serão as zonas mais barulhentas, ou seja, as sociais e de lazer. Tendo em conta o objetivo da existência de áreas destinadas à sociabilização e ao lazer, este será um ponto contraditório, na medida em que não deve existir qualquer tipo de influência negativa nos processos de trabalho formais, sob pena de prejudicar os níveis de produtividade. No caso dos espaços da Mindera, onde estas barreiras físicas são quase inexistentes, cerca de metade dos colaboradores que responderam ao nosso inquérito consideraram que as áreas destinadas ao lazer são, de alguma forma, incómodas, confirmando esta necessidade de separação. Para além disto, a falta de distinção clara entre diversos espaços, que requerem diferentes comportamentos, poderá ser, ainda, motivo para desentendimentos e detrimento de relações.

Quanto à disposição espacial das diversas áreas de trabalho, formais e informais, nota-se uma tendência, em todos os casos estudados, para as alocar junto às fachadas, numa tentativa de captar a maior luz natural possível. Para além disto, existe uma relação apaziguadora com a paisagem, que é capaz de transmitir bem-estar, como nos foi referido em todos os casos: por comunicações pessoais, no caso da Creativesystems e da Mindera, e pelas memórias descritivas dos projetos relativos aos escritórios do grupo Google.

A criação de ambientes relacionados com temas locais é uma constante nos escritórios ocupados pela Google, e foi, também, um tema relevante no escritório da Creativesystems. O uso de materiais

tradicionais como o azulejo português na cozinha confere um sentido de nacionalidade relacionado com o tema da Leitaria Portuguesa, o que gera uma sensação de conforto e identidade ao espaço, maioritariamente habitado por funcionários portugueses. O mesmo acontece nos escritórios da Google, que tentam mimetizar ambientes locais com o objetivo de proporcionar uma ligação emocional entre os funcionários e um espaço de trabalho com o qual se identificam.

Quanto à natureza das atividades, tendo em conta que deve existir uma preocupação em alinhá-las com as preferências dos utilizadores do espaço (se isso não acontecer, estas áreas acabarão por não ser usadas), será importante que haja alguma abrangência. No caso dos edifícios ocupados pela Google, tendo em conta a grande dimensão da empresa, a variedade de espaços e atividades disponíveis é muito alargada, o que permite que os *googlers* possam escolher as atividades e ambientes que mais lhe agradem, dentro de uma diversa lista de opções. Nestes casos, o difícil será não encontrar um único espaço ou atividade que vá ao encontro das preferências individuais, uma vez que as zonas disponíveis para este efeito abrangem práticas físicas (desporto e ginásio), zonas de descanso (salas para dormir), salas de cinema, salas de jogos, salas de música, bibliotecas, entre outras. Nos casos dos espaços mais pequenos, que não permitem dispor de uma grande área reservada a espaços e atividades sociais e de lazer, há uma predominância de espaços que são, entendidos pelo senso comum, como agradáveis à generalidade das pessoas, como é o caso das cafetarias, ou cozinhas com zona de refeições e sociabilização, e dos jogos, individuais ou em grupo. Para além disto, a presença de espaços onde se possam preparar refeições evita as saídas do escritório para este efeito, potenciando momentos de convívio. Por este motivo, nos escritórios da Creativesystems e da Mindera, assim como no escritório mais pequeno ocupado pela Google, em Oslo (Camezind Evolution, 2010), os espaços sociais e de lazer que encontramos serão cozinhas e espaços dedicados aos jogos, geralmente equipados com mesa de matraquilhos (nos três exemplos), setas no caso da Mindera e ténis de mesa no caso da Creativesystems, e equipamento de videojogos. Os inquéritos dirigidos aos funcionários da Creativesystems e a Mindera confirmam esta perspetiva, uma vez que a grande maioria considera que os espaços existentes no seu local de trabalho estão adequados às suas preferências e às dos seus colegas, não existindo qualquer distinção nas respostas em termos de idade ou de género.

Um outro aspeto que consideramos relevante, no que toca à satisfação pessoal de cada funcionário para com o seu espaço de trabalho diário, é o envolvimento que poderá existir entre estes e o projeto e a equipa projetista. Nos casos da Creativesystems e da Mindera, sabemos que os trabalhadores deram a sua opinião quanto à natureza dos espaços de lazer que desejavam, assim como as suas dimensões e, por vezes, a integração no espaço. Quando visitámos as duas empresas, tivemos oportunidade de conversar com alguns funcionários, que nos contaram, orgulhosamente, que se envolveram no desenho espaço e, se sentem, por isso, satisfeitos com ele.

Tendo em conta a investigação efetuada, a resposta à pergunta “*Terão os espaços informais ganho preponderância no projeto do escritório de trabalho criativo?*” é sim, uma vez que concluímos que a informalidade está na base da produção criativa e que este aspeto tem vindo a ser cada vez mais reconhecido, o que comprovámos através da análise dos casos de estudo, assim como da totalidade da investigação efetuada nesta dissertação.

Este aspeto é, ainda, corroborado pelas duas arquitetas com quem tivemos contacto – Cláudia Costa, do atelier Better Place (em entrevista pela autora, 28 de dezembro de 2017) e Patrícia Faria, colaboradora da arquiteta Sofia Reis (comunicação pessoal, 22 de janeiro de 2018). No entanto, a primeira considera que a integração destas áreas em planta terá influência no projeto final, mas é mais reticente em afirmar que estas possam dar o mote para o projeto (C. Costa em entrevista pela autora, 28 de dezembro de 2017) A ilustração que escolhemos para a contracapa deste documento, do ilustrador Leonardo Espinosa (s.d.), demonstra que, na contemporaneidade, os espaços informais (assinalados com um casal a trabalhar em sofás), assim como os recreativos e de lazer (assinalados por uma pista de *skate*), são, por si próprios, uma imagem de marca do escritório. Enquanto que, até ao surgimento do computador portátil e do desenvolvimento da sociedade do conhecimento, o trabalho de escritório era caracterizado, espacialmente, pela existência de uma secretária e, pela elaboração de trabalhos repetitivos, estes acontecimentos alteram profundamente os métodos de trabalho, que se focam na criatividade e, por este motivo, emergem os métodos e espaços de trabalho informal e inclui-se o lazer como potenciador das capacidades criativas.

Na nossa opinião, a inclusão de espaços sociais e de lazer nos locais e dentro do horário de trabalho é um fenómeno cada vez mais comum e com tendência a generalizar-se. Cada vez mais a capacidade criativa e inovadora das empresas é o fator que as mantém economicamente ativas e, portanto, o estímulo às discussões e troca de ideias, assim como de conhecimentos serão pontos a reforçar cada vez mais. Para além disto, a satisfação do funcionário em fazer um trabalho que gosta e que sente desafiante, assim como a compensação e o sentido de reconhecimento, tornam os locais de trabalho agradáveis e os colaboradores mais felizes, mais ativos e mais produtivos. Tendo em conta a generalização, cada vez maior, das atividades de lazer, as empresas terão de se adaptar às realidades locais, mantendo a competitividade, também, neste aspeto. A oferta de espaços lúdicos, assim como de atividades, deve ser o mais variada possível, com o objetivo de agradar totalmente à maioria dos funcionários, para que eles se sintam realizados e comprometidos com a entidade empregadora. Tendo isto em conta, a inclusão dos habitantes diários do espaço no processo de projeto é benéfica, pois concorre para um sentimento de pertença e para a criação de ligações afetivas com o próprio espaço. O papel do arquiteto será garantir que a integração espacial das diferentes tipologias e programas concorram positivamente para um ambiente favorável à diversidade de métodos de trabalho, à potenciação dos canais de comunicação informais e à discussão de ideias, assim como a possibilidade de incorporar a diversão no processo criativo.

Após a concluir a pesquisa a que nos propusemos, e como resposta à questão de investigação (*Como se integram os espaços de lazer no desenho dos edifícios de escritórios de trabalho criativo, para que ocorra a motivação e o aumento da qualidade de vida destes trabalhadores?*), tal como apontámos no primeiro capítulo desta dissertação, apoiando-nos na opinião de diversos autores, consideramos que, no que toca à inclusão de espaços sociais e de lazer nos edifícios de escritórios, as diretivas arquitetónicas são escassas. Por nosso entendimento, no geral, consideramos imprescindível a preservação da privacidade entre espaços de trabalho e espaços destinados a outras atividades, assim como a distinção clara entre zonas de diferentes naturezas. Para além disto, é essencial que a acessibilidade a estas zonas se faça de forma fácil e que haja uma adequação de ambientes e atividades às preferências da generalidade dos colaboradores. A sua integração considera-se mais benéfica, se possível, de forma central e/ou constituindo, também, espaços de transição, na medida em que, desta forma, serão capazes de potenciar maior interação espontânea e a geração de relações interpessoais. Consideramos que um espaço adequado, que preserve o bom funcionamento social do edifício, aliado à existência de espaços sociais e de lazer, cujos benefícios foram apontados de forma ampla nesta dissertação, serão capazes de gerar funcionários motivados, criativos, ativos e socialmente responsáveis. Assim sendo, a arquitetura desempenha um importante papel no aumento da qualidade de vida, dentro e fora do trabalho, dos trabalhadores de escritórios de trabalho criativo, na contemporaneidade.

BIBLIOGRAFIA

Aguiar, M. F. (2000) Lazer e Produtividade no Trabalho. *Turismo em Análise*, 2 (11), p.111-124 [on-line] Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rta/article/view/63522/66265>. Consultado em: 2017/03/12

Alexander, C. (1977) *A pattern language*. Nova Iorque: Oxford University Press

Alphabet (2017a) *Annual Report* [on-line] Disponível em: https://abc.xyz/investor/pdf/2016_google_annual_report.pdf. Consultado em: 2017/10/25

Alphabet (2017b) *Google Code of Conduct* [on-line] Alphabet Investor Relations. Disponível em: <https://abc.xyz/investor/other/google-code-of-conduct.html>. Consultado em: 2017/10/02

Aquino, C. A. B. e Martins, J. C. O. (2007) Ócio, lazer e tempo livre na sociedade do consumo e do trabalho. *Revista Mal-Estar e Subjetividade*. 7 (2), p.479-500 [on-line] Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/malestar/v7n2/13.pdf>. Consultado em: 2017/03/17

Babatugon, J. A. (2014) *Nurturing locus. How can architecture nurture inspirations and ideas in creative thinking?* Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Arquitetura pelo Unitec Institute of Technology, Auckland, Nova Zelândia [on-line] Disponível em: <http://unitec.researchbank.ac.nz/handle/10652/2554>. Consultado em: 2018/02/14

Banks, M. (2009) Fit and working again? The instrumental leisure of the “creative class”. *Environment and Planning A*, 41, p.668-681 [on-line] Disponível em: <http://umdknes.com/knes287resources/Readings/10/R03.pdf>. Consultado em: 2017/05/04

Batista, J. C., Ribeiro, O. C. F. e Junior, P. C. (2012) Lazer e promoção de saúde: uma aproximação conveniente. *Licere*. 15 (2), p.1-16 [on-line] Disponível em: <https://seer.ufmg.br/index.php/licere/article/view/456/349>. Consultado em: 2017/04/16

Becker, F., Sims, W. e Schoss, J. H. (2003) Interaction, identity and collocation: what value is a corporate campus? *Journal of Corporate Real Estate*, 5 (4), p.344-365 [on-line] Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14630010310812163>. Consultado em: 2017/07/02

Better Place (2015) Projeto Creativesystems.

Documento obtido via *e-mail* através da arquiteta Cláudia Costa, do atelier Better Place.

Boston Consulting Group (2017) *The most innovative companies: an interactive guide* [on-line] Disponível em: https://www.bcgperspectives.com/content/interactive/innovation_growth_most_innovative_companies_interactive_guide/. Consultado em: 2017/10/11

Bramante, A. C. (1998) Lazer: concepções e significados. *Licere*. 1 (1), p.9-17 [on-line] Disponível em: <https://seer.ufmg.br/index.php/licere/article/view/4226/3107>. Consultado em: 2017/02/11

Brasileiro, M. D. S. (2013) O lazer e as transformações socioculturais contemporâneas. *Revista Lusófona de Estudos Culturais*. 1 (2), p. 90-108 [on-line] Disponível em: <http://estudosculturais.com/revistalusofona/index.php/rlec/article/view/35>. Consultado em: 2017/03/13

Camezind Evolution (s.d. a) *Google hub, EMEA Eng Hub, Zurich* [on-line] Disponível em: <http://www.camenzindevolution.com/Office/Google/Google-Hub-Zurich>. Consultado em: 2017/11/16

Camezind Evolution (s.d. b) *GOOGLE CAMPUS, workplace concept, Dublin* [on-line] Disponível em: <http://www.camezindevolution.com/Office/Google/Google-Campus-Dublin>. Consultado em: 2017/11/16

Camezind Evolution (s.d. c) *Google office, Engineering, sales & marketing office, Tel Aviv* [on-line] Disponível em: <http://www.camezindevolution.com/Office/Google/Google-Office-Tel-Aviv>. Consultado em: 2017/11/16

Campos, J. G. et al (2008) Critérios para o desenvolvimento de programas de lazer e qualidade de vida nas organizações: uma proposta alinhada à estratégia organizacional. *Redes*. 13 (3), p.14-36 [on-line] Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/378/1490>. Consultado em: 2017/02/13

Capitão, C. G. e Heloani, J. R. (2003) Saúde mental e psicologia no trabalho. *Saúde em Perspectiva*, 17 (2), p. 102-108 [on-line] Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/spp/v17n2/a11v17n2.pdf>. Consultado em: 2017/04/14

Castro, I. A. (2015) Qualidade de vida no trabalho e a produtividade. In *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro, Brasil, 13-14 agosto 2015 [on-line] Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_032M.pdf. Consultado em: 2017/03/21

Clive Wilkinson Architects (s.d. a) *About Us*. [on-line] Disponível em: <http://www.clivewilkinson.com/>. Consultado em: 2017/07/23

Clive Wilkinson Architects (s.d. b) *TBWA\Chiat\Day Los Angeles*. [on-line] Disponível em: http://www.clivewilkinson.com/portfolio_page/tbwa-chiat-day-los-angeles/. Consultado em: 2017/07/23

CreativesystemsRFID (2013, abril 8) *Creativesystems corporate vídeo complete* [vídeo] Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=PhYO5cygUsU>. Consultado em: 2017/11/28

CreativesystemsRFID (2012, dezembro 7) *Creativesystems in Best of Portugal (RTP)* [vídeo] Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=i3OKTsNI4Nk&t=325s>. Consultado em: 2017/11/28

CreativesystemsRFID (2015) *Creativesystems' interview @Porto Canal "Concelhos e negócios"* [on-line] Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9xIcC0ex-gc&t=3s>. Consultado em: 2017/11/28

CreativesystemsRFID (2016) *Inauguração novas instalações_ 29022016* [on-line] Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=W0cGGNcFBjY>. Consultado em: 2017/12/01

Creativesystems (s.d. a) *About us* [on-line] Disponível em: <https://creativesystems.eu/about-us/>. Consultado em: 2017/11/28

Creativesystems (s.d. b) *Vision & Mission* [on-line] Disponível em: <https://creativesystems.eu/about-us/vision-mission>. Consultado em: 2017/11/28

Creativesystems (s.d. c) *Creativesystems* [on-line] Disponível em: <https://creativesystems.eu/about-us/creativesystems>. Consultado em: 2017/11/28

- Davenport, T. H.** (2005) *Thinking for a living: how to get better performance and results from knowledge workers*. Boston: Harvard Business School Press [on-line] Disponível em: https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=rpCEnGAGmRsC&oi=fnd&pg=PP3&dq=thinking+for+a+living&ots=jm6L0uHg47&sig=N73o_t7yRU2OcX_0Dz9eOZ3QmoQ&redir_esc=y#v=onepage&q=thinking%20for%20a%20living&f=false. Consultado em: 2017/06/15
- Drucker, P. F.** (2002) *O melhor de Peter Drucker: a sociedade* (E. Sciulli, trad.) São Paulo: Nobel.
- Insurance sets a pattern** (1957) *Architectural Forum*, 107 (3), p.113-127 [on-line] Disponível em: <http://www.ncmodernist.org/AF/AF-1957-09.pdf>. Consultado em: 2017/06/12
- Dumazedier, J.** (1974) *Sociologia Empírica do Lazer*. São Paulo: Editora Perspectiva.
- Fast Company** (2017) *Most Innovative Companies 2017* [on-line] Disponível em: <https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2017>. Consultado em: 2017/10/11
- Filho, J. A. A.** (2001) *Lazer na Empresa: um fenómeno de múltiplas possibilidades*. Dissertação para obtenção de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina [on-line] Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/79685?show=full>. Consultado em: 2016/12/02
- Ford, R. C., Newstrom, J. W. e McLaughlin, F. S.** (2004) Making workplace fun more *functional*. *Industrial and Commercial Training*, 36 (3), p.117-120 [on-line] Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00197850410532131>. Consultado em: 2017/04/15
- Fortune** (2017) *Google* [on-line] Disponível em: <http://fortune.com/best-companies/google/>. Consultado em: 2017/10/11
- Gillet, R.** (2016, Dezembro 7) The 50 best places to work in 2017, according to employees. *Business Insider* [on-line] Disponível em: <http://www.businessinsider.com/best-places-to-work-2017-2016-12/#50-wegmans-food-markets-1>. Consultado em: 2017/10/11
- Gimenez, D. M.** (2003) Políticas de emprego no séc. XX e o significado da ruptura neo-liberal. São Paulo: Anablume, UNISAL
- Gomes, C. L.** (2008) *Lazer, trabalho e educação: relações históricas, questões contemporâneas* (2ª ed.) Belo Horizonte: UFMG [on-line] Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=EktSuIRY2P4C&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>. Consultado em: 2017/04/03
- Google** (s.d. a) *Our Work* [on-line] Disponível em: <https://www.google.org/our-work/>. Consultado em: 2017/10/11
- Google** (s.d. b) *Our story: from the garage to the Googleplex* [on-line] Google. Disponível em: <https://www.google.com/intl/en/about/our-story/>. Consultado em: 2017/10/02
- Google** (s.d. c) *Ten things we know to be true* [on-line] Disponível em: <https://www.google.com/intl/en/about/philosophy.html>. Consultado em: 2017/10/02
- Great Place to Work Institute** (2016) *Google, Inc.* [on-line] Disponível em: http://reviews.greatplacetowork.com/google-inc?utm_source=fortune&utm_medium=referral&utm_content=reviews-link&utm_campaign=2017-fortune100-list. Consultado em: 2017/10/11

- Hazelton, S.** (2014) Positive emotions boost employee engagement: making work fun brings individual and organizational success. *Human Resource Management International Digest*, 22 (1), p. 34-37 [on-line] Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/HRMID-01-2014-0012?journalCode=hrmid>. Consultado em: 2017/03/28
- Hua, Y., Loftness, V., Kraut, R. e Powell, K. M.** (2010) Workplace collaborative space layout typology and occupant perception of collaboration environment. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 37, p. 429-448 [on-line] Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1068/b35011>. Consultado em: 2017/03/028
- João Álvaro Rocha arquitetos** (s.d.) *Sanjotec* [on-line] Disponível em: <http://www.joaoalvarorocha.pt/sanjotec/sanjotecpt.html>. Consultado em: 2017/12/10
- Jump Studios** (s.d.) *Press Release – Portuges, Google Madrid Sede* [on-line] Disponível em: http://www.jump-studios.com/press/google_madrid/JUMP_Google_Madrid_Pressrelease_PT.pdf. Consultado em: 2017/11/16
- Kenney, M.** (2000) Introduction in Kenney, M. (ed.) *Understanding Silicon Valley: the anatomy of an entrepreneurial region* (pp. 1-12) Stanford: Stanford University Press [on-line] Disponível em: https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=CLxzUW4V_2cC&oi=fnd&pg=PR9&dq=silicon+valley+history&ots=HYP4Gldu0r&sig=GMM977UyCO2cfIheft9OLh8U5c4&redir_esc=y#v=snippet&q=the%20way%20we%20liv&f=false. Consultado em: 2017/06/25
- Kerr, R., Robinson, S. K. e Elliott, C.** (2016) *Modernism, Postmodernism, and corporate power: historicizing the architectural typology of the corporate campuses* [on-line] Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17449359.2016.1141690>. Consultado em: 2017/06/12
- Klein, M. M.** (2014) *Reduzir a jornada de trabalho para ajudar nosso planeta?* São Paulo: Matrix [on-line] Disponível em: https://books.google.pt/books?id=MP_DCwAAQBAJ&pg=PA4&dq=reduzir+a+jornada+de+trabalho+para+ajudar+nosso+planeta&hl=pt-PT&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=reduzir%20a%20jornada%20de%20trabalho%20para%20ajudar%20nosso%20planeta&f=false. Consultado em: 2017/03/10
- Klundert, M. e Winden, W.** (2008) Creating environments for working in a knowledge economy: promoting knowledge diffusion through area based development. In *Crporations and Cities*, Bruxelas, Bélgica, 26-28 maio 2008 [on-line] Disponível em: http://medewerkers.tudelft.nl/fileadmin/Faculteit/BK/Actueel/Symposia_en_congressen/CRE_2008/Papers/doc/Paper09_vandeKlundert.pdf. Consultado em: 2017/05/04
- Kojo, I. e Nenonen, S.** (2014) Evolution of co-working places: drivers and possibilities. *Intelligent Buidings International* [on-line] Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17508975.2014.987640?src=recsys&journalCode=tibi20>. Consultado em: 2017/07/08
- Kon, A.** (1999) Sobre as atividades de serviços: revendo conceitos e tipologias. *Revista de Economia Política*. 19 (2), p.69-83 [on-line] Disponível em: <http://www.rep.org.br/PDF/74-5.PDF>. Consultado em: 2017/04/03
- Lafargue, P.** (2011) *O Direito à Preguiça* (11ª ed.) Alfragide: Teorema. (obra originalmente publicada em 1880)
- Lemon Works** (s.d.) *Homepage* [on-line] Disponível em: <https://lemonworks.eu>. Consultado em: 2018/01/22

- Mansi, V. R.** (2013) O lúdico como parte fundamental da natureza humana: um rápido olhar sobre o mundo das organizações In D. Künsch (org.) e S. Persichetti (org.) (2013) *Comunicação: entretenimento e imagem* (p.113-130) São Paulo: Plêiade [on-line] Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2014/07/COMUNICA%C3%87%C3%83O-ENTRETENIMENTO-E-IMAGEM.pdf#page=114>. Consultado em: 2017/04/07
- Marcellino, N. C.** (1987) *Lazer e Educação* (12ª ed.) São Paulo: Papyrus [on-line] Disponível em: https://books.google.pt/books?id=DIeDRevFXAC&printsec=frontcover&dq=lazer+e+educa%C3%A7ao+marcellino&hl=ptPT&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=lazer%20e%20educa%C3%A7ao%20marcellino&f=false. Consultado em: 2017/03/20
- Marcellino, N. C.** (1995) *Lazer: formação e atuação profissional* (8ªed.) São Paulo: Papyrus [on-line] Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=yAQ8MU1czpQC&printsec=frontcover&dq=lazer+forma%C3%A7ao+e+atua%C3%A7ao&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKewjVzZz1n7PTAhXC7RQKHc8hCA4Q6AEIJDA#v=onepage&q=lazer%20forma%C3%A7ao%20e%20atua%C3%A7ao&f=false>. Consultado em: 2017/03/07
- Marcellino, N. C.** (2004) Lazer e trabalho, no cotidiano da sociedade pós-industrial, a partir da obra de Domenico De Masi, publicada no Brasil. *Licere*, 7 (2), p.73-85 [on-line] Disponível em: <https://seer.ufmg.br/index.php/licere/article/view/4156/3048>. Consultado em: 2017/02/23
- Marcellino, N. C.** (2006) *Estudos do lazer: uma introdução* (4ª ed) São Paulo: Autores Associados [on-line] Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=IhsuU-xs9G0C&printsec=frontcover&dq=estudos+do+lazer&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwjxuoJn7PTAhXMwB QKHeubANYQ6AEIJDA#v=onepage&q=estudos%20do%20lazer&f=false>. Consultado em: 2017/03/07
- Martens, Y.** (2011) Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity. *Facilities*, 29 (1/2), p.63-79 [on-line] Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02632771111101331>. Consultado em: 2017/07/02
- Meachem, J.** (s.d.) *Googleplex: a new campus community* [on-line] Disponível em: http://www.clivewilkinson.com/pdfs/CWACaseStudy_GoogleplexANewCampusCommunity.pdf. Consultado em: 2017/10/09
- Menoia, T. R. M.** (2000) *LAZER: história, conceitos e definições*. Dissertação de Bacharelato em Recreação e Lazer, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo [on-line] Disponível em: www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000325119. Consultado em: 2017/02/03
- Mindera** (s.d. a) *People & culture | we are humans* [on-line] Disponível em: <https://www.mindera.com/people-and-culture/we-are-humans/>. Consultado em: 2018/01/17
- Mindera** (s.d. b) *People & culture | We work together* [on-line] Disponível em: <https://www.mindera.com/people-and-culture/we-work-together/>. Consultado em: 2018/01/17
- Mindera** (s.d. c) *People & culture | We change* [on-line] Disponível em: <https://www.mindera.com/people-and-culture/we-change/>. Consultado em: 2018/01/17
- Moudry, R.** (2005) *The american skyscraper*. Cultural Histories. Nova Iorque: Cambridge University Press.
- Nascimento, L. F. e Pessoa, R. W. A.** (2007) Qualidade de vida no trabalho: uma questão de responsabilidade social. *Revista Eletrônica de Administração*, 13 (3) [on-line] Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/39964/25473>. Consultado em: 2016/03/26

- Noll, A. M.** (2015) *Memories: a personal history of Bell Telephone Laboratories* [on-line] Disponível em: <http://quello.msu.edu/wp-content/uploads/2015/08/Memories-Noll.pdf>. Consultado em: 2017/06/07
- Padilha, V. e Navarro, V. L.** (2007) Dilemas do Trabalho no Capitalismo Contemporâneo. *Psicologia & Sociedade*, 19 (1), p.14-20 [on-line] Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000400004. Consultado em: 2017/03/20
- Peck, J.** (2005) Struggling with the creative class. *International Journal of Urban and Regional Research*, 29 (4), p.740-770 [on-line] Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2427.2005.00620.x/abstract>. Consultado em: 2017/05/04
- Pereira, M. E. R. e Bueno, S. M. V.** (1997) Lazer – um caminho para aliviar as tensões no ambiente de trabalho em UTI: uma concepção da equipe de enfermagem. *Rev.latino-am.enfermagem*, 5 (4), p. 75-83 [on-line] Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v5n4/v5n4a10>. Consultado em: 2017/04/14
- Perez, K.** (2013) Espaços de interação nas empresas: os lugares da comunicação formal face a face. *Organicom*, 10 (19), p.95-105 [on-line] Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/639/525>. Consultado em: 2017/07/02
- Pinto, L. M. S. M.** (1998) Lazer: concepções e significados. *Licere*. 1 (1), p.18-27 [on-line] Disponível em: <https://seer.ufmg.br/index.php/licere/article/view/4227/3108>. Consultado em: 2017/02/11
- Radziunaite, A.** (2016) *The “creative workspace”: a comparative analysis of stakeholder perceptions*. Dissertação de Mestrado de Ciência em Arquitetura, Universidade Estatal Politécnica da Califórnia.
- Red Herring** (s.d.) 2013 *Red Herring Top 100 Winners* [on-line] Disponível em: <http://www.redherring.com/events/red-herring-europe/2013-red-herring-europe-top-100-2/>. Consultado em: 2017/11/28
- Rodrigues, C.** (2012) As práticas de lazer diante do acontecimento ambiental. *Licere*. 15 (1), p.9-22. Disponível em: <https://seer.ufmg.br/index.php/licere/article/view/466>. Consultado em: 2017/03/14
- Sá, E. P.** (2007) Empresa e lazer: um olhar sobre grandes organizações da região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais. In *XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 22-26 Setembro, 2007* [on-line] Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A1404.pdf>. Consultado em: 2017/03/21
- Sanjotec** (s.d. a) *Serviços* [on-line] Disponível em: <http://sanjotec.com/page/servicos>. Consultado em: 2017/12/10
- Sanjotec** (s.d. b) *Createch* [on-line] Disponível em: <http://sanjotec.com/page/createch>. Consultado em: 2017/12/10
- Sanjotec** (s.d. c) *Living Lab* [on-line] Disponível em: <http://sanjotec.com/page/living-lab>. Consultado em: 2017/12/10
- Santos, A. F., Oda, J. Y.; Nunes, A. P. M.; Gonçalves, L. e Garnés, F. L. S.** (2007) Benefícios da Ginástica Laboral na prevenção dos distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho. *Arq. Ciênc. Saúde Unipar, Umuarama*, 11 (2), p.99-113 [on-line] Disponível em: <http://revistas.unipar.br/index.php/saude/article/view/1520/1335>. Consultado em: 2017/04/05

- Santos, R., Barbosa, S., Morais, H. e Vieira, R.** (2015) Coworking e ambiente criativo: Modelo organizacional para comunidades criativas. In *XXXIX Encontro da ANPAD, Belo Horizonte, 13-16 setembro 2015* [on-line] Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/303311114_Coworking_e_Ambiente_Criativo_Modelo_Organizacional_para_Comunidades_Criativas. Consultado em: 2017/07/23
- Saval, N.** (2014) *Cubed: a secret history of the workplace*. Nova Iorque: Anchor Books.
- Schmidt, E. e Rosenberg, J.** (2015) *Como funciona a Google*. Amadora: Vogais.
- Shoshkes, L.** (1972) *Space Planning: designing the office Environment*. Nova Iorque: Architectural Record.
- Simões, L. A.** (2017a) *Living Offices | S01 Pilot | Mindera* [on-line] Disponível em: <https://medium.com/living-offices/https-medium-com-living-offices-living-offices-s01-pilot-mindera-730609339e96>. Consultado em: 2018/01/17
- Simões, L. A.** (2017b) *Living Offices – propósito* [on-line] Disponível em: <https://medium.com/living-offices/living-offices-prop%C3%B3sito-38e4e0421>. Consultado em: 2017/01/22
- SOM** (s.d.) Connecticut General Life Insurance Company Headquarters [on-line] SOM. Disponível em: http://www.som.com/projects/connecticut_general_life_insurance_company_headquarters. Consultado em: 2017/06/12
- SPACE** (2014) Google Mexico / SPACE via *Archdaily* [on-line] Disponível em: <https://www.archdaily.com/501352/google-space>. Consultado em: 2017/11/16
- SPACE | Google – Mexico City** (s.d.) *arthitectural* [on-line] Disponível em: <https://www.arthitectural.com/space-google-mexico-city/>. Consultado em: 2017/11/16
- Stadnik, A. M. W.** (2001) *A importância do lazer criativo dentro da perspectiva dos novos mercados de trabalho*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina [on-line] Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/82247>. Consultado em: 2017/02/05
- Sturgeon, T. J.** (2000) How Silicon Valley came to be In M. Kenney (ed.) *Understanding Silicon Valley: the anatomy of an entrepreneurial region* (pp. 15-18) Stanford: Stanford University Press [on-line] Disponível em: https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=CLxzUW4V_2cC&oi=fnd&pg=PR9&dq=silicon+valley+history&ots=HYP4Gldu0r&sig=GMM977UyCO2cfIheft9OLh8U5c4&redir_esc=y#v=snippet&q=the%20way%20we%20liv&f=false. Consultado em: 2017/06/25
- Sundstrom, E.** (1986) *Workplaces. Psychology of the physical environment in offices and factories*. Nova Iorque: Cambridge University Press.
- Teixeira, C. S.** (2010) Saúde e qualidade de vida nos processos de trabalho: um enfoque pertinente para a ergonomia. *Atividade Física, Lazer & Qualidade de Vida*, 1 (1), p.7-25 [on-line] Disponível em: <https://refisica.uea.emnuvens.com.br/refisica/article/view/1/pdf>. Consultado em: 2017/03/26
- Thanem, T., Värlander, S. e Cummings, S.** (2011) Open space = open minds? The ambiguities of procreative office design. *International Journal of Work Organization and Emotion*, 4 (1), p.78-98 [on-line] Disponível em: <http://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJWOE.2011.041532>. Consultado em: 2017/07/02

United Nations (2015) *Human Rights Declaration* [on-line] Disponível em: http://www.un.org/en/udhrbook/pdf/udhr_booklet_en_web.pdf. Consultado em: 2016/04/21

United States Department of the Interior National Park Services (1990) *National Register of Historic Places Registration Form* [on-line] Disponível em: <http://anthonywrobinson.com/National%20Register%20nominations/Met%20Life%20complex%20NR.pdf>. Consultado em: 2017/11/28

Vasconcelos, A. F. (2001) Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8 (1) [on-line] Disponível em: <http://www.luzimarteixeira.com.br/wp-content/uploads/2009/06/qualidade-de-vida-no-trabalho-origem.pdf>. Consultado em: 2017/03/26

Vise, D. A. (2017) *The Google Story* [on-line] Disponível em: https://books.google.pt/books?id=3H7ZDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=the+google+story&hl=pt-PT&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=the%20google%20story&f=false. Consultado em: 2017/10/04

Weston, R. (2004) *Plans, sections and elevations: key buildings of the twentieth century*. Londres: Laurence King Publishing [on-line] Disponível em: https://books.google.pt/books?id=3xC94YX9GLcC&pg=PA100&lpg=PA100&dq=lever+house+plan&source=bl&ots=efhDKx1XgP&sig=EimpN4R4wufQ8_OF1H-rusGZb-w&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwi_gsT7h_PXAhWBzxQKHf2_B0cQ6AEIdzAO#v=onepage&q=lever%20house%20plan&f=true. Consultado em: 2017/11/30

Yu, S., Sohn, S. e Kim, D. (2015) Environmental characteristic of the creative corporation: focused on the case of Google. In *Proceedings of the 8th Conference of the International Forum on Urbanism*, Incheon, República da Coreia, 22-24 junho 2015 [on-line] Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.708.156&rep=rep1&type=pdf>. Consultado em: 2017/10/09

Zevi, B. (1990) *Frank Lloyd Wright* (2ªed.) Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S.A.

COMUNICAÇÕES PESSOAIS

Bárbara Fonseca, comunicação pessoal, 22 de janeiro de 2018.
Comunicação feita em contexto de visita às instalações da Mindera.

Cláudia Costa, comunicação pessoal, 28 de dezembro de 2017.
Comunicação pessoal via e-mail, em contexto de entrevista, disponível em anexo.

Patrícia Faria, comunicação pessoal, 22 de janeiro de 2018.
Comunicação feita em contexto de visita às instalações da Mindera.

Rui Sousa, comunicação pessoal, 11 de janeiro de 2018.
Comunicação feita em contexto de visita às instalações da Creativesystems.

CRÉDITOS DAS FIGURAS

Figura da contra-capá

The office through the Ages. Ilustração de Leonardo Espinosa (s.d.)

<https://www.newyorker.com/magazine/2014/05/12/away-from-my-desk>

O trabalho e o lazer

Figura 1. Fotografia panorâmica do antigo teatro grego em Epidauros. Fotografia de Krapf, 2007. p.28

https://en.wikipedia.org/wiki/Theatre_of_ancient_Greece#/media/File:2007-05-10_Epidauros,_Greece_5.jpg

Figura 2. A Escola de Atenas, ilustração de Raffaello Sanzio, 1508-11. p.28

http://shop.museivaticani.va/kkshop/ALTRI-PRODOTTI/Quadri,-Stampe-%26-Poster/Opera-Sillabe/Poster-Scuola-di-Atene/E723/2_639.do

Figura 3. Socialização e treino no ginásio, antiga Grécia. Ilustração de Heinrich Leutemann (s.d.) p.28

<https://www.thoughtco.com/greek-architecture-basics-4138303>

Figura 4. Coliseu de Roma, onde ocorriam diversos eventos. p.30

<http://www.history.com/topics/ancient-history/ancient-rome/pictures/roman-architecture-and-engineering/tourists-in-the-colosseum-in-rome>

Figura 5. Maquete de Roma no século V d.C., da autoria de Paul Bigot (s.d.) Foco no circo, onde ocorriam corridas de carros puxados por cavalos. p.30

https://en.wikipedia.org/wiki/Circus_Maximus#/media/File:Plan_Rome_Caen_Circus_Maximus_Colis%C3%A9e.jpg

Figura 6. Ilustração das corridas de carros puxados por cavalos. p.30

<http://www.italymagazine.com/featured-story/romans-chariot-racing>

Figura 7. Termas romanas em Bath, Inglaterra. Fotografia de Diliff, 2006. p.30

https://en.wikipedia.org/wiki/Ancient_Roman_bathing#/media/File:Roman_Baths_in_Bath_Spa,_England_-_July_2006.jpg

Figura 8. Ilustração de termas romanas. p.30

<https://sites.google.com/a/greececsd.org/romehyde/roman-bath-houses-caracalla>

Figura 9. Bode Museum, Berlim, Alemanha. Fotografia de Wolfgang Gülker (s.d.) p.40

<http://www.smb.museum/en/museums-institutions/bode-museum/exhibitions/detail/skulptur-und-malerei-13-18-jh.html>

Figura 10. Teatro do Ginásio, Lisboa, Portugal. Aberto ao público em 1846. Fotografia do Estúdio Horácio Novais, tirada entre 1930 e 1980. p.40

<https://www.flickr.com/photos/biblarte/8851679323/in/photostream/>

Figura 11. Centro comercial em Istambul, Turquia. Fotografia de Radu Bercan, 2012. p.40

<https://techcrunch.com/2015/07/16/the-future-of-retail-wont-be-so-good-for-consumers/>

Figura 12. Disneyland Resort Paris, França. Fotografia da autora, 2015. p.40

Figura 13. Parede de escalada na empresa Clif Bar & Company, Califórnia, Estados Unidos. p.48
<http://www.clifbar.com/article/fitness-fun-at-clif-hq>

Figura 14. Ginásio na empresa Petrutex, Paços de Ferreira, Portugal. p.48
<http://www.petrutex.com/enquadramento>

Figura 15. Centro desportivo na empresa Sahibinden, Istanbul. p.48
<http://www.ecarch.com/works/sahibinden-com-hq/>

Figura 16. Jardim interior na empresa Denee & Corporate, Illinois, Estados Unidos. p.48
<http://www.krjda.com/Sites/JDeereInfo1.html>

Figura 17. Iniciativa Kids Day at the Office na empresa BEL, Lisboa, Portugal, 2015. p.48
<http://equinocio.com/project/kids-day-office-bel/>

Figura 18. Iniciativa Bring your family to work afternoon na empresa King&Woods, Hong Kong, China, 2015. p.48
<http://www.kwm.com/en/hk/knowledge/news/bring-your-family-to-work-afternoon-20150710>

Figura 19. Tarde de jogos na empresa Taskworld, Nova Iorque, Estados Unidos. p.50
<https://www.onlinesalesguidetip.com/35-insanely-fun-team-building-activities-for-work-trust-falls-not-included/>

Figura 20. Sala de jogo na empresa Wit, Taveiro, Portugal. Fotografia de João Torgal, 2014. p.50
<http://observador.pt/2014/05/23/wit-insead/>

Figura 21. Sala de convívio na empresa Google, Londres, Inglaterra. p.50
<https://officesnapshots.com/2014/02/06/another-look-inside-googles-london-super-hq/>

Figura 22. Sala de cinema na empresa Mojang, Estocolmo, Suécia. Fotografia de Per Kristiansen e Niklas Storbjörk (s.d.) p.50
<https://officesnapshots.com/2012/10/24/minecraft/>

Figura 23. Sala de trabalho com carácter informal na empresa Google, São Paulo, Brasil. Fotografia de Cláudio Pepper (s.d.). p.54
<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Common/0,,EMI330345-17778,00-GOOGLE+ABRE+VAGAS+DE+ESTAGIO+EM+SAO+PAULO.html>

Figura 24. Sala de meditação na empresa War Child, Amesterdão, Holanda. Fotografia de Evelyn Sanders. p.54
http://www.design.nl/item/war_child_offices

Figura 25. Sala de convívio, formação e biblioteca na empresa Nutrifood, Jakarta, Indonésia, 2015. p.54
<https://www.glassdoor.com/Photos/Nutrifood-Office-Photos-IMG527061.htm>

A integração dos espaços de lazer no contexto dos edifícios de escritórios

Figura 26. Pullman Building. p.62
<http://www.pullman-museum.org/main/PFP.05.29.08.01.jpg>

Figura 27. Restaurante no Pullman Building. p.62
<http://www.pullman-museum.org/main/pf2011.18.01.jpg>

Figura 28. Larkin Administration Building. p.62

Zevi, B. (1990) Frank Lloyd Wright (2ªed.) Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S.A., p.64

Figura 29. Planta do piso inferior do Larkin Building. p.62

Brooks, H. A., Hitchcock, H., Levine, N., Rowe, C. & Scully, V. (1993) Frank Lloyd Wright. Barcelona: Ediciones del Serbal, p.92

Figura 30. Planta do quinto piso, onde se situavam o restaurante e o jardim coberto Larkin Building, pátios. p.62

Zevi, B. (1990) Frank Lloyd Wright (2ªed.) Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S.A., p.67

Figura 31. Átrio central, Larkin Building. p.62

Zevi, B. (1990) Frank Lloyd Wright (2ªed.) Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S.A., p.66

Figura 32. Piano, Larkin Building. p.64

<http://www.buffalohistorygazette.net/2011/10/larkin-administration-building-of.html>

Figura 33. Metropolitan Life *Home Office Complex*. p.64

<http://anthonywrobbins.com/National%20Register%20nominations/Met%20Life%20complex%20NR.pdf>

Figura 34. Ginásio do Metropolitan Life *Home Office Complex*. p.64

<http://collections.mcny.org/C.aspx?VP3=SearchResult&VBID=24UAYWLS7U0A2&SMLS=1&RW=1366&RH=637&PN=4>

Figura 35. Edifício Lever House. p.66

Adams, N. (2006) Skidmore, Owings & Merrill: SOM dal 1936. Milão: Mandari Electa Spa, p.75

Figura 36. Espaço público no rés-do-chão do edifício Lever House. p.66

http://www.som.com/projects/lever_house

Figura 37. Terraço no terceiro andar do edifício Lever House, onde se pode ver uma pequena zona de jogos. p.66

http://www.som.com/projects/lever_house

Figura 38. Restaurante, Lever House. p.66

Adams, N. (2006) Skidmore, Owings & Merrill: SOM dal 1936. Milão: Mandari Electa Spa, p.79

Figura 39. Planta, piso 0. A amarelo, a cozinha; a verde a praça. p.66

Danz, E. e Menges, A. (1975) La arquitectura de Skidmore, Owings & Merrill, 1950-1973. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, p.33

Figura 40. Planta, piso 1. A vermelho, o *lounge*. p.66

Danz, E. e Menges, A. (1975) La arquitectura de Skidmore, Owings & Merrill, 1950-1973. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, p.33

Figura 41. Planta, piso 2. A amarelo a cozinha; a azul claro a cafetaria; a azul escuro o restaurante; a verde o pátio. p.66

Danz, E. e Menges, A. (1975) La arquitectura de Skidmore, Owings & Merrill, 1950-1973. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, p.33

Figura 42. Bell Laboratories em Murray Hill, década de 60. A verde a cafeteria; a vermelho a biblioteca; a azul o auditório (Noll, 2015, p.18). p.68

<http://quello.msu.edu/wp-content/uploads/2015/08/Memories-Noll.pdf>

Figura 43. Espaços sociais no complexo Bell Laboratories, em Murray Hill. p.70

http://www.beatriceco.com/bti/porticus/bell/oldphotos_7.html

Figura 44. Espaços sociais no complexo Bell Laboratories, em Murray Hill. p.70

http://www.beatriceco.com/bti/porticus/bell/oldphotos_7.html

Figura 45. Restaurante no complexo Bell Laboratories, em Murray Hill. p.70

http://www.beatriceco.com/bti/porticus/bell/oldphotos_7.html

Figura 46. Biblioteca no complexo Bell Laboratories, em Murray Hill. p.70

<http://quello.msu.edu/wp-content/uploads/2015/08/Memories-Noll.pdf>

Figura 47. Planta do edifício. A verde os espaços exteriores desenhados; a azul a cafeteria e a amarelo o lounge. p.72

Insurance sets a pattern (1957) *Architectural Forum*, 107 (3), p.113-127 [on-line] Disponível em: <http://www.ncmodernist.org/AF/AF-1957-09.pdf>, p.121

Figura 48. Espaço exterior. Fotografia de W. Eugene Smith (s.d.) p.72

Insurance sets a pattern (1957) *Architectural Forum*, 107 (3), p.113-127 [on-line] Disponível em: <http://www.ncmodernist.org/AF/AF-1957-09.pdf>, p.115

Figura 49. Vista de um dos pátios interiores. Fotografia de Ezra Stoller (s.d.). p.72

Insurance sets a pattern (1957) *Architectural Forum*, 107 (3), p.113-127 [on-line] Disponível em: <http://www.ncmodernist.org/AF/AF-1957-09.pdf>, p.118

Figura 50. Relação entre o edifício principal e a cafeteria (à frente). Fotografia de Continental Air Views, Inc (s.d.). p.72

Insurance sets a pattern (1957) *Architectural Forum*, 107 (3), p.113-127 [on-line] Disponível em: <http://www.ncmodernist.org/AF/AF-1957-09.pdf>, p.112

Figura 51. Cafeteria. Fotografia de Ezra Stoller (s.d.). p.72

Insurance sets a pattern (1957) *Architectural Forum*, 107 (3), p.113-127 [on-line] Disponível em: <http://www.ncmodernist.org/AF/AF-1957-09.pdf>, p.123

Figura 52. Lounge. Fotografia de Ezra Stoller (s.d.). p.72

Insurance sets a pattern (1957) *Architectural Forum*, 107 (3), p.113-127 [on-line] Disponível em: <http://www.ncmodernist.org/AF/AF-1957-09.pdf>, p.123

Figura 53. Imagem promocional do *Action Office* de Robert Propst, 1964. p.74

<https://www.wired.com/2014/04/how-offices-accidentally-became-hellish-cubicle-farms/>

Figura 54. *Action Office* de Robert Propst, 1964. p.74

<http://fortune.com/2016/05/12/the-open-office-concept-is-dead/>

Figura 55. “Esta planta de um panfleto de 1973 do *Action Office 2* ilustra os padrões orgânicos e a hierarquia não-linear que definiam a visão de Robert Propst do *Office Landscaping*”. (*Forward Thinking: Why the Ideas from the Man Who Invented Cubicles Still Make Sense*, s.d.) p.74

<https://www.hermanmiller.co.uk/research/research-summaries/forward-thinking-why-the-ideas-from-the-man-who-invented-cubicles-still-make-sense.html>

Figura 56. Planta do escritório da Osram, Munique. Edifício do atelier Henn, 1965 e organização interior da autoria da Quickborner Team, 1965. p.76

<http://www.henn.com/en/projects/office/osram-headquarters>

Figura 57. Escritório da Osram, Munique, 1965, da autoria da Quickborner Team. Office Landscaping. p.76

<http://www.bbc.com/news/magazine-21878739>

Figura 58. Escritório da Osram, Munique, 1965, da autoria da Quickborner Team. Office Landscaping. Fotografia de Heinrich Heidersberger (s.d.) p.76

<http://www.henn.com/en/projects/office/osram-headquarters>

Figura 59. *Action Office II*, Robert Propst. p.76

<https://www.hermanmiller.com.br/pt/products/workspaces/individual-workstations/action-office-system.html>

Figura 60. *Action Office II*, Robert Propst. p.76

Saval, N. (2014) *Cubed: A secret history of the workplace*. Nova Iorque: Doubleday, p.215

Figura 61. Seagram Building. Fotografia de Ezra Stoller, 1958. p.78

<http://www.nytimes.com/2013/04/07/arts/design/building-seagram-phyllis-lamberts-new-architecture-book.html>

Figura 62. AT&T Building. Fotografia de David Shankbone (s.d.) p.78

https://www.archdaily.com/611169/ad-classics-at-and-t-building-philip-johnson-and-john-burgee/5488b857e58ecec57200005f-sony_building_by_david_shankbone-jpg

Figura 63. General Motors, Michigan. p.78

<http://www.cosasdearquitectos.com/2015/11/la-influencia-de-mies-van-der-rohe-en-la-arquitectura-de-eero-saarinen/>

Figura 64. Bell Labs, Holmdel. p.78

<http://fortune.com/2015/02/02/bell-labs-real-estate-revival/>

Figura 65. Humana Corporation, Louisville. p.78

<https://michaelgraves.com/portfolio/humana-building/>

Figura 66. Edifício M2, Tóquio. p.78

<http://kkaa.co.jp/works/architecture/m2/>

Figura 67. Esquema de cubículos no escritório. p.80

<https://www.tradesy.com/blog/the-sad-weird-history-of-the-cubicle/>

Figura 68. Esquema de cubículos no escritório. Fotografia de Peter Sickles (s.d.). p.80

<https://www.mensjournal.com/features/the-cubicle-turns-50-20140326/>

Figura 69. Espaço cafeteria no edifício AT & T, Nova Iorque. Fotografia de Richard Payne (s.d.). p.80

<http://www.pritzkerprize.com/1979/works>

Figura 70. Espaço comercial no edifício AT & T, Nova Iorque. Fotografia de Richard Payne (s.d.). p.80

<http://www.pritzkerprize.com/1979/works>

- Figura 71.** Hewlett & Packard Headquarters, Silicon Valley. Fotografia de Steve Proehl (s.d.) p.82
<https://www.cnn.com/2017/03/15/what-tech-campus-in-silicon-valley-look-like-from-above.html>
- Figura 72.** Intel Corporation Headquarters, Silicon Valley. Fotografia de Steve Proehl (s.d.) p.82
<http://www.blacklivingtoday.com/business/subcontracting-increases-income-inequality-in-silicon-valley/>
- Figura 73.** Googleplex, Silicon Valley. Fotografia de Steve Proehl (s.d.) p.82
<https://www.cnn.com/2017/03/15/what-tech-campus-in-silicon-valley-look-like-from-above.html>
- Figura 74.** Apple Campus, Silicon Valley. Fotografia de Steve Proehl (s.d.) p.82
<https://www.cnn.com/2017/03/15/what-tech-campus-in-silicon-valley-look-like-from-above.html>
- Figura 75.** Microsoft Campus, Silicon Valley. Fotografia de Steve Proehl (s.d.) p.82
<https://www.cnn.com/2017/03/15/what-tech-campus-in-silicon-valley-look-like-from-above.html>
- Figura 76.** Yahoo! Campus, Silicon Valley. Fotografia de Noah Berger (s.d.) p.82
<https://www.cnn.com/2017/03/15/what-tech-campus-in-silicon-valley-look-like-from-above.html>
- Figura 77.** Oracle Campus, Silicon Valley. Fotografia de Noah Berger (s.d.) p.82
<https://www.cnn.com/2017/03/15/what-tech-campus-in-silicon-valley-look-like-from-above.html>
- Figura 78.** Facebook Campus, Silicon Valley. Fotografia de Noah Berger (s.d.) p.82
<https://www.cnn.com/2017/03/15/what-tech-campus-in-silicon-valley-look-like-from-above.html>
- Figura 79.** Edifício Chiat\Day, Venice, de Frank Gehry, 1986-91. Fotografia de Ryan Taube (s.d.) p.88
<https://www.mimoo.eu/projects/united%20states/los%20angeles/chiat%20day%20office%20building/>
- Figura 80.** Binóculos, dos artistas Claes Oldenburg e Coose van Bruggen. Fotografia de Ryan Taube (s.d.) p.88
<https://www.mimoo.eu/projects/united%20states/los%20angeles/chiat%20day%20office%20building/>
- Figura 81.** Galeria no edifício Chiat\Day, Venice. Fotografia de Rihyard Langedorf (s.d.) p.88
<http://dome.mit.edu/handle/1721.3/131012>
- Figura 82.** Galeria e Waltzer, ao fundo, edifício Chiat\Day, Venice. Fotografia de Richard Langedorf (s.d.) p.88
<http://dome.mit.edu/handle/1721.3/131013>
- Figura 83.** “Clubhouse” no edifício Chiat\Day, Venice. Fotografia de Richard Langedorf (s.d.) p.88
<http://dome.mit.edu/handle/1721.3/131033>
- Figura 84.** “Clubhouse” no edifício Chiat\Day, Venice. Fotografia de Richard Langedorf (s.d.) p.88
<http://dome.mit.edu/handle/1721.3/131034>
- Figura 85.** Mistura de espaços formais e informais no edifício TBWA\Chiat\Day, Los Angeles. p.90
http://www.clivewilkinson.com/portfolio_page/tbwa-chiat-day-los-angeles/
- Figura 86.** Praça ajardinada no interior do edifício TBWA\Chiat\Day, Los Angeles. p.90
http://www.clivewilkinson.com/portfolio_page/tbwa-chiat-day-los-angeles/
- Figura 87.** Campo de basquetebol no interior do edifício TBWA\Chiat\Day, Los Angeles. p.90
http://www.clivewilkinson.com/portfolio_page/tbwa-chiat-day-los-angeles/

Figura 88. Espaços de trabalho formal no interior do edifício TBWA\Chiat\Day, Los Angeles. p.90
http://www.clivewilkinson.com/portfolio_page/tbwa-chiat-day-los-angeles/

Figura 89. Google Campus Londres, Jump Studios, 2012. Fotografia de Gareth Gardner (s.d.) p.96
<http://www.jump-studios.com/press/campus/index.html>

Figura 90. Google Campus Madrid, Jump Studios, 2015. Fotografia de Gareth Gardner (s.d.) p.96
<https://officesnapshots.com/2016/10/31/google-campus-offices-madrid/>

Figura 91. Cafeteria no Google Campus São Paulo, SuperLimão, 2012. p.96
<https://tecnoblog.net/196632/google-campus-sao-paulo-espaco-trabalho/>

Figura 92. Google Campus Seoul, 2015. p.96
<http://www.businessinsider.com/googles-campus-seoul-office-tour-2015-12/#it-only-accepts-startups-with-less-than-eight-employees-in-total-companies-stay-a-minimum-of-six-months-and-can-extend-their-contracts-for-another-year-but-most-startups-outgrow-the-space-by-then-and-leave-for-a-bigger-office-a-google-rep-said-5>

Figura 93. Cafeteria partilhada na incubadora Oliva Creative Factory, São João da Madeira. Fotografia de André Rocha (s.d.) p.98
http://olivacreativefactory.com/wp/?page_id=861

Figura 94. Sala de jogos partilhada na incubadora District Offices & Lifestyle, Porto. Fotografia de André Henriques (s.d.) p.98
<https://medium.com/living-offices/living-offices-s02-e04-district-38d551ac14b6>

Análise de casos de estudo de escritórios de trabalho criativo

Figura 95. Bicicletas no Googleplex. p.108
P.108https://www.blog.google/press/#_ga=2.2395379.294687315.1507562540-865163005.1507562540

Figura 96. Bicicletas no Googleplex. p.108
https://www.blog.google/press/#_ga=2.2395379.294687315.1507562540-865163005.1507562540

Figura 97. Cães na Google. p.110
https://www.blog.google/press/#_ga=2.2395379.294687315.1507562540-865163005.1507562540

Figura 98. Lavandaria. Fotografia de Andy Kuno (s.d.) p.110
<http://flavorwire.com/148866/which-google-office-is-the-craziest/3>

Figura 99. Cabeleireiro. Fotografia de Eros Hoagland (s.d.) p.110
http://content.time.com/time/photogallery/0,29307,1947844_2013327,00.html

Figura 100. Creche. p.110
<http://hillhouseconstruction.com/project/google-kinderplex-palo-alto/>

Figura 101. Sergey Brin e Larry Page na garagem arrendada, em Menlo Park. p.114
<https://www.google.com/intl/en/about/our-story/>

Figura 102. Implantação do Googleplex, assinalado a vermelho. Remodelação dos edifícios pelo atelier Clive Wilkinson architects, 2005. p.116
<https://www.google.pt/maps/@37.4224968,-122.0829735,1416m/data=!3m1!1e3>

Figura 103. Gráfico de áreas quentes e frias. 1 – Sala de Jogos; 2 – Padaria/Cafeteria; 3 – Sala de jantar alternativa; 4 – Conferências; 5 – Biblioteca; 6 – Bar; 7 – Terraço; 8 – Reunião aberta; 9 – Área de discussão aberta; 10 – Reunião fechada; 11 – Área de discussão fechada; 12 – Estação de trabalho; 13 – Sala de trabalho. p.116

http://www.clivewilkinson.com/pdfs/CWACaseStudy_GoogleplexANewCampusCommun ity.pdf, p.4

Figura 104. Nap pod. Fotografia de Erin Siegal (s.d.) p.116

<http://www.businessinsider.com/employees-who-live-at-google-2014-9>

Figura 105. Open Huddle. p.116

http://www.clivewilkinson.com/portfolio_page/google-headquarters/

Figura 106. Tabuleiro de xadrez exterior. p.116

https://www.blog.google/press/#_ga=2.147730994.465072713.1510239863-1115416216.1510239863

Figura 107. Projeto de composição da rua principal que liga os edifícios 40, 41, 42 e 43: 1 – campo de voleibol exterior; 2 – piscinas; 3 – esplanadas; 4 – restaurante; 5 – campo de basquetebol (não construído); 6 – hortas. A azul as pontes que ligam os edifícios ao nível do segundo andar. p.118

http://www.clivewilkinson.com/pdfs/CWACaseStudy_GoogleplexANewCampusCommun ity.pdf.

Figura 108. Campo de voleibol exterior. p.118

https://www.blog.google/press/#_ga=2.147730994.465072713.1510239863-1115416216.1510239863

Figura 109. Esplanada do restaurante central. Fotografia de Kevin Krejci, 2010. p.118

<https://www.flickr.com/photos/kevinkrejci/5192340011/in/photolist-8UQ6MD-QXtQhN-5cH2V7-9ffN5G-aaCF6-8UQedM-5LWE9L-nBQV92-55Pock-8CYvAj-VZwaKm-9K7TYn-4NwFgF-7WKFbt-62jB7A-2yaLtF-nA69oN-Cibyj-8CYwtN-jYeWa-5qN1tc-5YHjJe-AkhSK-4sA4Wx-Sbr1Ss-Tei6a4-4Q4x4f-5YHjMM-L6HYs-oR9QDT-8KznNy-bBVvU-4rpD7r-4NATPL-UQ3Ra8-4NATLA-5qN1ox-hyN59H-WxnS2y-jYgD6-oJd641-4rpCw8-2AtnsW-8CYwLq-8Kjwpv-2AoYct-2yfBD7-8CVqgX-8UT8ed-7MqSFN>

Figura 110. Esquema de “neighbourhoods” que acompanham a rua principal. p.118

http://www.clivewilkinson.com/pdfs/CWACaseStudy_GoogleplexANewCampusCommun ity.pdf, p.5

Figura 111. Planta do primeiro piso dos edifícios 40 e 43 – esquema frio-quente-frio, de norte para sul, sendo as zonas quentes assinaladas a vermelho. A azul claro, as zonas de trabalho formal; a azul escuro as zonas de trabalho informal e a laranja as áreas recreativas e de lazer. 1 – Piscinas de ondas; 2 – Auditório e cafeteria; 3 – Spa e Fitness; 4 – Campo de voleibol exterior; 5 – esplanadas; 6 – Refeitório; 7 – Sala de massagens; 8 – Micro-cozinha. Identificação dos espaços feita pela autora. p.119

http://www.clivewilkinson.com/pdfs/CWACaseStudy_GoogleplexANewCampusCommun ity.pdf, p.4

Figura 112. Planta do segundo piso dos edifícios 40 e 43 – esquema frio-quente-frio, de norte para sul, sendo as zonas quentes assinaladas a vermelho. A azul claro, as zonas de trabalho formal, a azul escuro as zonas de trabalho informal e a laranja as áreas recreativas e de lazer. 3 – Spa e Fitness. Identificação dos espaços feita pela autora. p.119

http://www.clivewilkinson.com/pdfs/CWACaseStudy_GoogleplexANewCampusCommun ity.pdf, p.4

Figura 113. Imagem ilustrativa do projeto do atelier Clive Wilkinson Architects para os edifícios 40 e 43 do Googleplex. p.120

http://www.clivewilkinson.com/pdfs/CWACaseStudy_GoogleplexANewCampusCommun ity.pdf, p.3

Figura 114. Espaço de trabalho em *openspace* com cubículos. p.122

https://www.blog.google/press/#_ga=2.147730994.465072713.1510239863-1115416216.1510239863

Figura 115. *Huddle room*, sala de trabalho de equipa. p.122

http://www.clivewilkinson.com/pdfs/CWACaseStudy_GoogleplexANewCampusCommunity.pdf, p.5

Figura 116. Salas de trabalho individuais e relação com os cubículos. p.122

http://www.clivewilkinson.com/portfolio_page/google-headquarters/

Figura 117. Implantação do Googleplex, assinalado a vermelho, e do Parque Recreativo Atlético da Google, assinalado a azul. p.124

<https://www.google.pt/maps/@37.4224968,-122.0829735,1416m/data=!3m1!1e3>

Figura 118. Parque Recreativo Atlético da Google, exclusivo para funcionários. 1 – Ginástica; 2 – Frisbee; 3 – Campo de minigolf e zona de convívio com cozinha exterior; 4 – Campos de ténis; 5 – Campo Foursquare; 6 – Campo de hóquei em patins; 7 – Campo de basquetebol; 8 – Campos de futebol; 9 – Pista de BMX. p.124

<https://www.google.pt/maps/@37.4243484,-122.0881521,178m/data=!3m1!1e3>

Figura 119. Pista de bowling no Googleplex. Fotografia de Jayne Gorman (2010). p.124

<https://www.girltweetsworld.com/inside-the-googleplex/>

Figura 120. Ginásio no Googleplex. Fotografia de Erin Siegal (2008). p.124

https://www.zawya.com/mena/en/story/How_to_stick_to_your_gym_routine_during_Ramadan-GN_06062017_070643/

Figura 121. Piscinas de ondas. p.124

<http://design39campus.com/connect/blog/2013/10/google.html>

Figura 122. Parque-jardim no Googleplex. Fotografia de Brad Wolfenbarger (2008). p.124

<http://www.panoramio.com/photo/7908203>

Figura 123. Parede de escalada no Googleplex. Fotografia de Jack Fermon (2015). p.124

<https://plus.google.com/u/0/+JackFermon/posts/Eodhz1HPCfX>

Figura 124. Espaço de trabalho com vista para o jardim. p.126

http://www.clivewilkinson.com/pdfs/CWACaseStudy_GoogleplexANewCampusCommunity.pdf, p.5

Figura 125. Disposição dos espaços de trabalho, com vista para o exterior. p.126

http://www.clivewilkinson.com/pdfs/CWACaseStudy_GoogleplexANewCampusCommunity.pdf, p.5

Figura 126. Zona de jogos, Kuala Lumpur. p.126

<https://officesnapshots.com/2014/05/19/googles-kuala-lumpur-offices-m-moser-associates/>

Figura 127. Zona de jogos, Beverly Hills. p.126

<https://officesnapshots.com/2012/06/20/googleyoutubes-new-beverly-hills-office/>

Figura 128. Spa, Tel Aviv. Fotografia de Itay Sikolski (s.d.). p.126

<https://www.archdaily.com/332912/google-tel-aviv-office-camenzind-evolution/511c6580b3fc4b2d59000180-google-tel-aviv-office-camenzind-evolution-photo>

Figura 129. Ginásio, Haifa. Fotografia de Uzi Porat (s.d.). p.126

<https://officesnapshots.com/2013/02/13/google-haifa-office-design/>

Figura 130. Massagens, Wrocław. p.126

<https://officesnapshots.com/2014/01/13/inside-googles-wroclaw-offices/>

Figura 131. Área de descanso, São Petersburgo. p.126

<https://officesnapshots.com/2008/11/14/google-saint-petersburg-offices/>

Figura 132. Cafeteria, Cidade do México. Fotografia de Eric Torres (s.d.). p.126

<https://www.archdaily.com/501352/google-space>

Figura 133. Sala de música, Dublin. Fotografia de Peter Würmli (s.d.). p.126

<https://officesnapshots.com/2013/06/10/google-dublin-office-design-headquarters/>

Figura 134. Biblioteca, Zurique. p.126

http://googlezurich.com/var/ezwebin_site/storage/images/works/google/google-hub-emea-eng-hub-zurich/project-gallery/evo_google-zurich_26/6395-1-ger-DE/evo_Google-Zurich_26_supersize.jpg

Figura 135. Google Campus em Dublin, Irlanda. Projeto de interiores e edifício 1 dos ateliers Camezindevolution e Henry J. Lyons architects, 2013. 1 – *Google Docks*; 2 – *Gasworks*; 3 – *Gordon House*; 4 – *One Grand Canal*. p.128

<https://www.google.pt/maps/@53.33947,-6.2363329,436m/data=!3m1!1e3>

Figura 136. Plantas dos pisos 1, 4 e 5 do Google Campus em Dublin, Irlanda. Projeto de interiores dos ateliers Camezindevolution e Henry J. Lyons architects, 2013. Verde e laranja – áreas de trabalho formal; Verde escuro, roxo, vermelho e azul – áreas informais e de lazer. p.128

<http://www.camenzindevolution.com/Office/Google/Google-Campus-Dublin>

Figura 137. Irish Pub – cafeteria - e zona de jogos, Dublin. Fotografia de Peter Würmli (s.d.). p.128

<https://officesnapshots.com/2013/06/10/google-dublin-office-design-headquarters/>

Figura 138. Zona de jogos, Dublin. Fotografia de Peter Würmli (s.d.). p.128

<https://officesnapshots.com/2013/06/10/google-dublin-office-design-headquarters/>

Figura 139. Biblioteca, Dublin. Fotografia de Peter Würmli (s.d.). p.128

<https://officesnapshots.com/2013/06/10/google-dublin-office-design-headquarters/>

Figura 140. Hürlimann Areal, Zurique, Suíça. A azul a área do parque; a vermelho o edifício da Google. p.130

<https://www.google.pt/maps/@47.364721,8.5256076,401a,35y,90h/data=!3m1!1e3>

Figura 141. Plantas dos pisos 1 (esquerda) e 2 (direita) do edifício da Google em Zurique. Projeto de interiores do atelier Camezindevolution, 2008. Rosa – áreas de trabalho formal; Laranja – áreas de reunião; Amarelo – áreas informais; Azul – espaços recreativos e de lazer. p.130

<http://www.camenzindevolution.com/Office/Google/Google-Hub-Zurich>

Figura 142. Sala de jogos, Zurique. 130

<https://officesnapshots.com/2012/02/17/awesome-previously-unpublished-photos-of-google-zurich/>

Figura 143. Ginásio, Zurique. p.130

<https://officesnapshots.com/2008/03/19/google-zurich-offices/>

Figura 144. Campos de jogos, Zurique. p.130

<https://officesnapshots.com/2012/02/17/awesome-previously-unpublished-photos-of-google-zurich/>

Figura 145. Sala para concertos, Zurique. p.130

<https://officesnapshots.com/2012/02/17/awesome-previously-unpublished-photos-of-google-zurich/>

Figura 146. Cinema/auditório informal, Zurique. 130

<https://officesnapshots.com/2012/02/17/awesome-previously-unpublished-photos-of-google-zurich/>

Figura 147. Escorrega, Zurique. 130

<https://officesnapshots.com/2008/03/19/google-zurich-offices/>

Figura 148. A vermelho, o edifício onde se encontra a Google, Tel Aviv, Israel. Projeto de interiores dos ateliers Camezind Evolution, Israeli Design Tem Setter Architects e Studio Yaron Tal, 2012. p.132

<https://www.google.pt/maps/@32.0695942,34.7933502,646m/data=!3m1!1e3>

Figura 149. Plantas dos pisos 27, 29, 31 e 33 do edifício ocupado pela Google em Tel Aviv. Azul – áreas de trabalho formal; Verde – áreas informais e de lazer; Roxo – auditórios. p.132

<http://www.camenzindevolution.com/Office/Google/Google-Office-Tel-Aviv#>

Figura 150. Cozinha e zona de convívio, Tel Aviv. p.132

<https://www.archdaily.com/332912/google-tel-aviv-office-camenzind-evolution>

Figura 151. Escorrega, Tel Aviv. p.132

<https://www.archdaily.com/332912/google-tel-aviv-office-camenzind-evolution>

Figura 152. Ginásio, Tel Aviv. p.132

<https://www.archdaily.com/332912/google-tel-aviv-office-camenzind-evolution>

Figura 153. Sala de jogos, Tel Aviv. p.132

<https://www.archdaily.com/332912/google-tel-aviv-office-camenzind-evolution>

Figura 154. Zona informal e de contemplação da paisagem, Tel Aviv. p.132

<https://www.archdaily.com/332912/google-tel-aviv-office-camenzind-evolution>

Figura 155. Espaço coworking no último piso, Tel Aviv. Fotografia de Itai Sikolski (s.d.). p.132

<https://officesnapshots.com/photos/38191/>

Figura 156. A vermelho, o edifício onde se encontra a Google – Torre Picasso, Madrid, Espanha. Projeto de interiores do atelier Jump Studios, 2013. p.134

<https://www.google.pt/maps/@40.2009519,-8.4239057,2322m/data=!3m1!1e3>

Figura 157. Plantas dos pisos 26 e 27 do edifício ocupado pela Google em Madrid. Projeto de interiores do atelier Jump Studios, 2013. Cinza – áreas de trabalho formal; Amarelo – Salas de reunião e trabalho de equipa; Verde escuro – auditório e sala de conferência; Laranja, verde claro e azul – áreas informais, recreativas e de lazer. p.134

http://www.jump-studios.com/press/google_madrid/

Figura 158. Arcada em madeira, Madrid. p.134

http://www.jump-studios.com/press/google_madrid/photos/Google_MAD_11_L27_Timberarcs_02.jpg

Figura 159. Cozinha e convívio, Madrid. p.134

http://www.jump-studios.com/press/google_madrid/photos/Google_MAD_04_L26_Canteen_03.jpg

Figura 160. Zona de leitura, Madrid. Fotografia de Daniel Malhão (s.d.). p.134

http://www.jump-studios.com/press/google_madrid/photos/Google_MAD_11_L27_Timberarcs_07.jpg

- Figura 161.** Sala de jogos, Madrid. Fotografia de Daniel Malhão (s.d.). p.134
http://www.jump-studios.com/press/google_madrid/photos/Google_MAD_15_L27_Games_room_01.jpg
- Figura 162.** Cafeteria, Madrid. Fotografia de Daniel Malhão (s.d.). p.134
http://www.jump-studios.com/press/google_madrid/photos/Google_MAD_14_L27_Breakout_01.jpg
- Figura 163.** A vermelho, o edifício onde se encontra a Google na Cidade do México, México. Projeto de interiores, de remodelação dos pisos 16 e 22, do atelier SPACE, 2008 e 2013. p.136
<https://www.google.pt/maps/@19.4282421,-99.20872,662m/data=!3m1!1e3>
- Figura 164.** Plantas dos pisos 16 e 22 do edifício ocupado pela Google na Cidade do México. Projeto de interiores do atelier SPACE, 2013. Cinza – áreas técnicas; Verde – áreas de trabalho formal; Azul – áreas informais; Laranja – áreas recreativas e de lazer. p.136
<https://www.archdaily.com/501352/google-space>
- Figura 165.** Plantas dos pisos 16 e 22 do edifício ocupado pela Google na Cidade do México. Projeto de interiores do atelier SPACE, 2013. Cinza – áreas técnicas; Verde – áreas de trabalho formal; Azul – áreas informais; Laranja – áreas recreativas e de lazer. p.136
<https://www.architectural.com/space-google-mexico-city/>
- Figura 166.** Peça que faz a transição para os espaços informais, México. Fotografia de Willem Schalkwijk (s.d.). p.136
<https://www.architectural.com/space-google-mexico-city/>
- Figura 167.** Zona de convívio, México. Fotografia de Willem Schalkwijk (s.d.). p.136
<https://www.architectural.com/space-google-mexico-city/>
- Figura 168.** Parque Chapultepec, estrada e táxi, México. Fotografia de Erica Torres (s.d.). p.136
<https://www.archdaily.com/501352/google-space>
- Figura 169.** Cafeteria e metro, México. Fotografia de Erica Torres (s.d.). p.136
<https://www.archdaily.com/501352/google-space>
- Figura 170.** *Trajinera*, México. Fotografia de Erica Torres (s.d.). p.136
<https://www.archdaily.com/501352/google-space>
- Figura 171.** Auditório, México. Fotografia de Erica Torres (s.d.). p.136
<https://www.archdaily.com/501352/google-space>
- Figura 172.** Planta do escritório da Google em Oslo, Noruega. Projeto de interiores do atelier Camezind Evolution, 2010. Rosa – espaços de trabalho formais; Laranja – espaços de reunião; azul – espaços comuns, recreativos e de lazer. p.140
<http://www.camenzindevolution.com/Office/Google/Google-Office-Oslo>
- Figura 173.** A vermelho, os edifícios da SANJOTEC, em São João da Madeira. p.144
<https://www.google.pt/maps/@40.8847743,-8.4855246,358m/data=!3m1!1e3>
- Figura 174.** Um dos edifícios da Sanjotec, em São João da Madeira, do arquiteto João Álvaro Rocha. A vermelho, o piso ocupado pela Creativesystems. Fotografia da autora, 2018. p.144
- Figura 175.** Cafeteria da Sanjotec, São João da Madeira. p.146
<http://sanjotec.com/blog/noticias-sanjotec-2/post/encontros-ao-pequeno-almoco-3-agosto-1563>

- Figura 176.** “Praceta” que une os dois blocos que compõem o edifício. Fotografia da autora, 2018. p.146
- Figura 177.** Plantas de alguns pisos dos edifícios projetados para a Sanjotec, em São João da Madeira, do arquiteto João Álvaro Rocha. p.146
<http://www.joaoalvarorocha.pt/sanjotec/sanjotecpt.html>
- Figura 178.** Sala de reunião informal, envidraçada, ao centro da sala. Fotografia da autora, 2018. p.146
- Figura 179** Envolvência com a natureza do edifício da Sanjotec. Fotografia da autora, 2018. p.146
- Figura 180.** Sala de jogos na Creativesystems. Fotografia da autora, 2018. p.146
- Figura 181.** Cafetaria e copa na Creativesystems. p.148
<http://better-place.pt/#clientes>
- Figura 182.** Copa e sala de jogos na Creativesystems. Fotografia da autora, 2018. p.148
- Figura 183.** Esplanadas que compõe a transição interna de um bloco para outro, sendo, portanto, espaço de transição, na Creativesystems. Fotografia da autora, 2018. p.148
- Figura 184.** Planta do escritório da Creativesystems, no edifício Sanjotec, São João da Madeira. Projeto de interiores do atelier Betterplace, 2015. A azul claro os espaços de trabalho formais; a azul escuro os espaços de trabalho informais; a laranja os espaços recreativos e de lazer. p.148
Documento obtido via *e-mail*, através de contacto com a arquiteta Cláudia Costa, do atelier Better Place.
- Figura 185.** Espaço de trabalho informal e phone booths na Creativesystems. Fotografia da autora, 2018. p.148
- Figura 186.** Espaço de trabalho informal e phone booths na Creativesystems. Fotografia da autora, 2018. p.150
- Figura 187.** Espaço de trabalho informal e phone booths na Creativesystems. Fotografia da autora, 2018. p.150
- Figura 188.** A vermelho, o Centro Empresarial Mapfre, Porto. p.158
<https://www.google.pt/maps/@41.1531235,-8.6107462,676m/data=!3m1!1e3>
- Figura 189.** Centro Empresarial Mapfre, Porto. p.158
<https://www.google.pt/maps/@41.1539064,-8.6118636,106a,35y,154.12h,45.01t/data=!3m1!1e3>
- Figura 190.** Vista do terraço da sala 404. p.160
https://twitter.com/itjobs_pt/status/732486521652019201
- Figura 191.** Planta da sala 106. Azul claro – espaços de trabalho formais; azul escuro – espaços de trabalho informais; laranja – espaços recreativos e de lazer. Identificação feita pela autora. p.160
Documento obtido via *e-mail*, através de contacto com a arquiteta Patrícia Faria, colaboradora da arquiteta Sofia Reis.
- Figura 192.** Cozinha e zona de refeição na sala 106. Fotografia da autora, 2018. p.160
- Figura 193.** Zona de convívio e lazer, na sala 106. Fotografia da autora, 2018. p.160
- Figura 194.** Planta da sala 116. Azul claro – espaços de trabalho formais; azul escuro – espaços de trabalho informais; laranja – espaços recreativos e de lazer. Identificação feita pela autora. p.160
Documento obtido via *e-mail*, através de contacto com a arquiteta Patrícia Faria, colaboradora da arquiteta Sofia Reis.

- Figura 195.** Cozinha e zona de refeição na sala 116. Fotografia da autora, 2018. p.160
- Figura 196.** Zona informal e de lazer na sala 116. Fotografia da autora, 2018. p.162
- Figura 197.** Zona de convívio na sala 215. Fotografia da autora, 2018. p.162
- Figura 198.** Zona de cozinha e refeições na sala 204. Fotografia da autora, 2018. p.162
- Figura 199.** Zona de convívio e lazer na sala 204. Fotografia da autora, 2018. p.162
- Figura 200.** Zona de cozinha e refeições na sala 311. Fotografia da autora, 2018. p.162
- Figura 201.** Zona de refeições e convívio na sala 311. Fotografia da autora, 2018. p.162
- Figura 202.** Planta da sala 404. Azul claro – espaços de trabalho formais; azul escuro – espaços de trabalho informais; laranja – espaços recreativos e de lazer. Identificação da autora. p.163
Documento obtido via *e-mail*, através de contacto com a arquiteta Patrícia Faria, colaboradora da arquiteta Sofia Reis.
- Figura 203.** Cozinha na sala 404. Fotografia de André Henriques (s.d.). p.163
<https://medium.com/living-offices/https-medium-com-living-offices-living-offices-s01-pilot-mindera-730609339e96>
- Figura 204.** Zona de convívio e lazer na sala 404. Fotografia da autora, 2018. p.163
- Figura 205.** Terraço, com acesso à sala 404. Fotografia de André Henriques (s.d.). p.163
<https://medium.com/living-offices/https-medium-com-living-offices-living-offices-s01-pilot-mindera-730609339e96>
- Figura 206.** Sala com setas e matraquilhos, no espaço 404. Fotografia da autora, 2018. p.163
- Figura 207.** Zona da cozinha na sala 407. Fotografia da autora, 2018. p.164
- Figura 208.** Zona de refeições e convívio na sala 407. Fotografia da autora, 2018. p.164
- Figura 209.** Zona de refeições na sala 507. Fotografia da autora, 2018. p.164
- Figura 210.** Zona da cozinha na sala 507. Fotografia da autora, 2018 p.164
- Figura 211.** Zona de lazer e zona de trabalho formal na sala 507. Fotografia da autora, 2018. p.164
- Figura 212.** Zona de trabalho informal na sala 502. Fotografia da autora, 2018. p.164

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Respostas ao primeiro grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Creativesystems, no dia 11 de janeiro de 2018.

Gráfico 2. Respostas ao segundo grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Creativesystems, no dia 11 de janeiro de 2018.

Gráfico 3. Respostas ao terceiro grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Creativesystems, no dia 11 de janeiro de 2018.

Gráfico 4. Respostas ao quarto grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Creativesystems, no dia 11 de janeiro de 2018.

Gráfico 5. Respostas ao quinto grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Creativesystems, no dia 11 de janeiro de 2018.

Gráfico 6. Respostas ao sexto grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Creativesystems, no dia 11 de janeiro de 2018.

Gráfico 7. Respostas ao sétimo grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Creativesystems, no dia 11 de janeiro de 2018.

Gráfico 8. Respostas ao primeiro grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Mindera, no dia 22 de janeiro de 2018.

Gráfico 9. Respostas ao segundo grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Mindera, no dia 22 de janeiro de 2018.

Gráfico 10. Respostas ao terceiro grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Mindera, no dia 22 de janeiro de 2018.

Gráfico 11. Respostas ao quarto grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Mindera, no dia 22 de janeiro de 2018.

Gráfico 12. Respostas ao quinto grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Mindera, no dia 22 de janeiro de 2018.

Gráfico 13. Respostas ao sexto grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Mindera, no dia 22 de janeiro de 2018.

Gráfico 14. Respostas ao sétimo grupo de alíneas do questionário dirigido aos funcionários da Mindera, no dia 22 de janeiro de 2018.

ANEXOS

Anexo I.

Anexo II.

ANEXO I. Entrevista à arquiteta Cláudia Costa, atelier Better Place, 28 de dezembro de 2017, via e-mail.

1. Como surgiu o projeto? Foi concurso público ou encomenda direta?

Não se tratou de um Concurso Público, juntamente com outras empresas, fomos convidados a apresentar um projeto e fomos selecionados.

2. Quais as principais diretrizes do programa?

Os colaboradores deveriam ficar posicionados junto às janelas para receber melhor luz, deveriam ter cadeiras extremamente confortáveis e as salas encerradas deveriam ser posicionadas de modo a que não “cortassem”, a luz, daí a sua localização ser ao centro, deveriam existir áreas aprazíveis para momentos de descentração e convívio dos colaboradores e deveríamos introduzir no ambiente o tema da portugalidade.

3. Os espaços recreativos faziam parte das diretrizes obrigatórias? Se sim, quais eram as suas especificidades? Foram cumpridas?

Os espaços recreativos, foram um dos temas de destaque na passagem do *briefing*, existia uma clara preocupação em providenciar aos colaboradores espaços onde se sentissem bem.

Não foram apresentadas especificidades, fomos apresentando sugestões e seguindo sugestões, que em conjunto desenvolvemos.

4. Quais os espaços que identifica como sendo dessa natureza no projeto e quais as suas características?

A Zona de jogos, a Cafeteria e a Copa, as zonas de esplanada exterior, as zonas de *Phone Booth* localizadas nas extremidades das alas todas estas zonas são distintas e procuram abordar diferentes formas de estar e diferentes necessidades, fora do ambiente de trabalho mais convencional.

5. Como se relacionam esses espaços com os restantes espaços formais e informais?

A relação entre os espaços de trabalho e os espaços de lazer dentro do escritório, são essencialmente ditadas pelos materiais e pelo equipamento, no entanto, será importante referir, que a tecnologia revolucionou o espaço de trabalho de tal forma, que hoje é possível trabalhar em qualquer local do escritório mesmo nestas zonas de lazer ... e esse é também o objetivo. Estas zonas de lazer podem, e devem ser utilizadas para quando se pretende ter uma reunião informal, com colegas, ou mesmo clientes, para quando se pretende trabalhar sozinho e isolado do *Open Space* ... estes espaços são fundamentalmente pensados para ter muitas funcionalidades.

6. Considera que estas áreas poderão ter alguma influência nos métodos de trabalho dentro do escritório em questão? E quanto às relações sociais?

Estas áreas são importantes e influenciam os métodos de trabalho, na medida em que proporcionam espaços diversificados entre si, em termos de *layout*, mas também em termos de utilização, isto é, é possível trabalhar de forma “clássica”, numa secretária, mas também pode trabalhar sozinho, ou em grupo, numa zona mais informal, não precisa de reunir numa sala de reuniões, pode usar uma zona reservada com cadeirões, ou mesmo a Cafetaria, ou a esplanada. A tecnologia, tem aqui um papel fundamental e conciliador que aproxima estas áreas “supostamente” distintas, e esta proximidade interfere sem dúvida nas relações interpessoais entre colegas de trabalho.

7. Dentro da sua obra, existem outros exemplos de escritórios, de trabalho essencialmente criativo, que contemplem estes espaços, ou demonstrem estas preocupações? Ou, pelo contrário, que se afastem?

Esta é uma tendência que surgiu há relativamente pouco tempo e está seguramente a evoluir... cada vez mais, o cliente tem a preocupação com o bem-estar dos colaboradores dentro do espaço de trabalho.

8. Considera que os espaços recreativos e de lazer têm vindo a ganhar protagonismo no desenho dos edifícios de escritórios? Se sim, esse protagonismo poderá ser suficiente para que estes espaços sejam um dos motes do projeto, ou pelo menos, sejam determinantes para o seu desenho?

Sem dúvida que estes espaços são cada vez mais solicitados, e utilizados no espaço do escritório, não sei se poderão dar o mote, mas sei que tem grande influência no design “overall”.

ANEXO II. Inquérito aos funcionários da Creativesystems e da Mindera

Sexo: _____ Idade: _____ Data: ____/____/____

Por favor, respostas às questões colocando um X na resposta adequada (5= Muito; 1= Nada)

Os espaços recreativos e de lazer existentes no meu local de trabalho e as atividades que aí ocorrem:	5	4	3	2	1
--	----------	----------	----------	----------	----------

São usados com frequência					
São usados em grupo					
São usados individualmente					

COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS					
São uma oportunidade para dialogar informalmente com os meus colegas/superiores					
Ajudam-me a criar e/ou fortalecer relações de amizade com os meus colegas/superiores					
Ajudam-me a criar a confiança necessária para expor pontos de vista diferentes e discutir ideias					
Ajudam-me a conhecer melhor os métodos de trabalho dos meus colegas					
Ajudam-me a saber como trabalhar em equipa com os meus colegas					

SAÚDE E BEM-ESTAR					
Ajudam a fortalecer a minha auto-estima					
Contribuem para o meu bem-estar físico e psicológico					
Ajudam-me a relaxar do stress do trabalho					

CRIATIVIDADE E PRODUTIVIDADE					
São uma oportunidade de aprendizagem					
Fortalecem a minha criatividade no trabalho					
Fortalecem a minha concentração no trabalho					
Reduzem o absentéismo no meu trabalho					
São focos de incómodo para quem está a trabalhar					
Fortalecem o meu nível de produtividade no trabalho					

CULTURA EMPRESARIAL					
Fortalecem o meu envolvimento com os objetivos da empresa					
Vejo estes espaços e atividades como uma recompensa pelo meu trabalho					
Se for preciso, passo mais tempo no escritório, a trabalhar, para poder usufruir destes espaços e atividades					

CONDIÇÕES FÍSICAS DO ESPAÇO					
São suficientes					
São bem dimensionados					
São adequados às minhas preferências e às dos meus colegas					
São claramente identificáveis relativamente aos espaços de trabalho formais					
Estão bem enquadrados, no espaço, relativamente aos espaços de trabalho formais					
QUALIDADE DE VIDA					
Ajudam no equilíbrio vida/trabalho					
Contribuem para a minha qualidade de vida no trabalho					
Contribuem para a minha qualidade de vida no geral					