



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Paulo Alexandre Carvalheira Castela

**O EQUILÍBRIO VIDA-TRABALHO NAS
ORGANIZAÇÕES: O CASO DE UMA
ORGANIZAÇÃO DO SETOR ENERGÉTICO**

*Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão, orientado pela Professora
Doutora Teresa Carla Trigo de Oliveira e apresentado à Faculdade de Economia
da Universidade de Coimbra.*

julho de 2023



FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE D
COIMBRA

O EQUILÍBRIO VIDA-TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR ENERGÉTICO

Paulo Alexandre Carvalheira Castela

MESTRADO EM GESTÃO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO APRESENTADO À FACULDADE DE
ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA PARA OBTENÇÃO
DO GRAU DE MESTRE

ORIENTADORA

TERESA CARLA TRIGO DE OLIVEIRA

JULHO DE 2023

Agradecimentos

Este relatório implica o término da minha vida académica e, como tal, quero agradecer a todas as pessoas que de forma direta e indireta me ajudaram durante todo este percurso, quer tenha sido nos anos de licenciatura como nestes últimos dois anos.

Em especial, e com uma preponderância enorme, quero agradecer à minha família todo o apoio, compreensão e conselhos durante esta jornada, sem a qual não teria sido possível chegar aqui. Ao meu Pai, Mãe, Irmão e Avó, o meu profundo obrigado, nunca irei conseguir agradecer-vos tudo o que fizeram, e fazem, por mim.

À minha namorada, Maria Jorge, um profundo agradecimento pela compreensão, amizade e companheirismo durante todos estes anos, que tornou mais leve todos os momentos de tensão e desconforto e conseguiu ampliar a alegria nos momentos mais felizes.

À Professora Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira, agradecer pela disponibilidade e orientação nesta última e importante fase da minha vida académica.

Ao grupo empresarial que me acolheu, estou grato pela oportunidade de terminar o meu percurso académico numa organização de uma dimensão ímpar. Em especial, agradecer à equipa onde estive inserido, que me acolheu melhor do que alguma vez imaginei ser possível. O meu sincero obrigado pela transmissão de conhecimento, experiências e, acima de tudo, por me terem aberto os horizontes no que toca à etapa seguinte, o mercado de trabalho.

Resumo

Este relatório expõe e analisa o trabalho realizado durante um estágio curricular num departamento de Recursos Humanos (RH) de uma organização ligada ao setor energético. As atividades desenvolvidas, assim como a reflexão crítica sobre as mesmas, contribuíram para aprofundar sobre a forma como o apoio organizacional percebido (i.e., *Perceived Organizational Support*) se pode tornar decisivo como facilitador e promotor no equilíbrio vida-trabalho dos trabalhadores. Desta forma, além de uma reflexão teórica relacionada com o equilíbrio vida-trabalho dos trabalhadores, a existência de acordos flexíveis entre os intervenientes e o *Perceived Organizational Support*, este relatório aborda as práticas vivenciadas na entidade onde o estágio foi realizado. Nos dias que correm, o equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional é um dos fatores determinantes na estabilidade dos trabalhadores a todos os níveis, e a forma como as organizações lidam com este tema assume um papel determinante na maneira como os trabalhadores encaram o trabalho.

Num mundo em constante mudança com desafios aos mais diversos níveis desde aspetos de segurança física à psicológica, torna-se imprescindível que as organizações acompanhem as mudanças das pessoas e da sociedade em geral, de forma que os trabalhadores se sintam bem e satisfeitos no seu local de trabalho e, dessa forma, produzam o máximo que consigam de forma a criar valor para a organização. A efetividade das práticas de gestão implementadas pelas organizações são determinantes para todas as partes envolvidas e devem fazer uso de acordos flexíveis para que a vantagem mútua seja uma realidade. A Satisfação geral dos trabalhadores no que diz respeito à sua organização reflete a perceção de melhor qualidade do e no trabalho, elevado comprometimento e efetivo desenvolvimento da carreira, entre outros, e faz com que a probabilidade de sucederem acontecimentos indesejados diminua, entre eles a má *performance* durante a realização de tarefas, o possível *burnout* dos trabalhadores, o absentismo e a fraca retenção dos trabalhadores. Assim sendo, as organizações têm cada vez mais de ser capazes de acompanhar este tipo de evoluções e criar/implementar estratégias para manter os seus trabalhadores satisfeitos com o seu trabalho/função no contexto organizacional em causa.

Palavras-chave: Equilíbrio vida-trabalho; Acordos Flexíveis; Apoio Organizacional Percebido; Setor Energético

Abstract

This report exposes and analyzes the work carried out during a curricular internship in a Human Resources (HR) department of an organization linked to the energy sector. The activities developed, as well as the critical reflection on them, contributed to deepen on how perceived organizational support may become decisive as a facilitator and promoter in the work-life balance of workers. Thus, in addition to a theoretical reflection related to the work-life balance of employees, the existence of flexible arrangements between the parties involved and the Perceived Organizational Support, this report addresses the practices experienced in the entity where the internship was carried out. Nowadays, the balance between family life and professional life is one of the determining factors in the stability of employees at all levels, and the way organizations deal with this issue plays a decisive role in the way employees view work.

In an ever-changing world with challenges at all levels from physical to psychological safety, it is essential that organizations keep up with changes in people and society in general, so that workers feel good and satisfied in their workplace and thus produce as much as they can in order to create value for the organization. We argue that the effectiveness of management practices implemented by organizations are determinant for all parties involved and should make use of flexible arrangements so that mutual advantage is a reality. The general satisfaction of workers with their organization reflects the perception of better quality of and at work, high commitment and effective career development, among others, and makes the probability of unwanted events decreasing, among them poor performance during the execution of tasks, possible burnout of workers, absenteeism and poor retention of employees. Therefore, organizations must increasingly be able to follow these types of developments and create/implement strategies to keep their employees satisfied with their work/function in the organizational context in question.

Keywords: Work-life balance; Flexible arrangements; Perceived Organizational Support; Energy Sector

Índice

Índice de Acrónimos e Abreviaturas	vii
Índice de Figuras	viii
Introdução.....	1
1. Equilíbrio vida-trabalho nas organizações.....	2
1.1. Definição de Equilíbrio vida-trabalho.....	2
1.2. Consequências de um bom/mau equilíbrio vida-trabalho	3
1.3. Acordos flexíveis entre o trabalhador e a organização e as suas consequências.....	5
1.4. <i>Perceived Organizational Support</i>	8
2. Experiência vivida numa organização do setor energético	10
2.1. Grupo Empresarial.....	10
2.2. Entidade de Acolhimento.....	11
2.3. O Caso de uma organização do setor energético: aplicação prática.....	13
3. Funções desempenhadas no estágio.....	15
3.1. Reuniões semanais: Alfa e Beta.....	15
3.2. Utilização da plataforma de serviços	16
3.3. Atualização e manuseamento do software de gestão	19
3.4. Controlo de Saídas: Controlo, Matrizes de Quitação e Fecho de Contas.....	19
3.5. Resposta a pedidos de Adiantamento	20
3.6. Iniciativas de Melhoria Contínua.....	21
4. Análise Crítica	22
5. Conclusão	24
6. Referências Bibliográficas.....	25

Índice de Acrónimos e Abreviaturas

OST - Organizational Support Theory

RH - Recursos Humanos

POS - Perceived Organizational Support

DRH - Direção de Recursos Humanos

DPP - Direção de Produtos e Projetos

DMC - Direção de Melhoria Contínua, Risco e Compliance

DPC - Direção de Planeamento e Gestão Contratual

CA - Conselho de Administração

SIM - Sistema de Informação

H2R - Hire to Retire

DGP - Direção de Gestão de Projetos

DGI - Direção de Gestão de Instalações

UPG - Unidade de Procurement Global

URS - Unidade de Riscos Seguráveis

DP - Direção de Património

SC - Serviços Corporativos

R2R - Record to Report

SLA - Service Level Agreement

B2B - Business to Business

B2C - Business to Consumer

Índice de Figuras

Figura 1: Antecedentes e Consequências do equilíbrio vida-trabalho	4
Figura 2: Antecedentes e consequências do equilíbrio vida-trabalho	5
Figura 3: Relação entre acordos de trabalho flexíveis, enriquecimento trabalho-família e consequências organizacionais	6
Figura 4: Áreas de Suporte	11
Figura 5: Áreas de Negócio	12
Figura 6: Divisão departamental.....	12
Figura 7: Exemplo de Ecrã de Controlo	16
Figura 8: Ecrã de controlo – Operações.....	18
Figura 9: Exemplo de pedido de serviço.....	18

Introdução

O presente relatório foi elaborado no âmbito da unidade curricular de “Estágio”, relativo ao segundo semestre do segundo ano do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, do ano letivo 2022/2023.

O estágio foi realizado numa organização do setor energético, em Lisboa, na equipa de Processamento de um departamento que acompanha o trabalhador desde a altura em que este entra na organização até à sua saída. Este estágio ocorreu entre o dia 1 de março de 2023 e 30 de junho de 2023, sob a supervisão da responsável da equipa de Processamento Portugal.

Na equipa de Processamento, foi possível adquirir conhecimentos relativamente à área de Recursos Humanos (RH) e a todas as suas envolventes, como por exemplo a área da gestão de tempos e a área de gestão de pessoas e disponibilidades. Mais concretamente, uma das tarefas que realizei consistia na resposta a pedidos de serviço/informação/reclamação por parte dos trabalhadores ou de colegas ligados a outras empresas do grupo. Além disso, aprendi a utilizar o software de gestão na realização de tarefas, resposta a pedidos, entre outros, realizei algumas tarefas ligadas com o controlo das saídas de trabalhadores, como por exemplo o fecho de contas, respondi a pedidos de adiantamento por parte de outras DRH (Direção de Recursos Humanos) do grupo e fui inserido em várias iniciativas de melhoria contínua implementadas e desenvolvidas ao longo dos quatro meses de estágio.

De forma estrutural, este relatório está dividido em três pontos principais, sendo eles a revisão bibliográfica onde se aprofundaram vários conceitos, entre eles o conceito ligado ao equilíbrio trabalho-família, as consequências que isso terá para os trabalhadores e para a organização, e até que ponto a existência de acordos de trabalho flexíveis como instrumento de gestão é um efetivo meio de garantir um elevado Apoio Organizacional Percebido (i.e., *Perceived Organizational Support*) com reflexos num ambiente laboral positivo. De seguida, no ponto dois, é feita uma apresentação global do grupo empresarial, da sua composição e de alguns dos seus princípios na sua área de atuação, com um foco principal na apresentação da organização onde realizei o estágio. Ainda no ponto dois, é feita uma pequena alusão às práticas implementadas pela organização onde estive inserido, ligadas à revisão bibliográfica. No terceiro ponto, estão especificadas as tarefas que foram realizadas durante a minha jornada na organização e, por último, termino o relatório com uma análise crítica e uma conclusão.

1. Equilíbrio vida-trabalho nas organizações

1.1. Definição de Equilíbrio vida-trabalho

Relativamente ao que se encontra na literatura, o termo “equilíbrio vida-trabalho” apresenta-se de diversas formas, assumindo variadíssimos e distintos significados, consoante a perspetiva e visão dos autores. Nem todas as pessoas tem a mesma abordagem perante a vida e, dessa forma, é natural que existam formas distintas de perceber certos termos, uma vez que as necessidades, circunstâncias e prioridades diferem de pessoa para pessoa. Naturalmente, as organizações têm cada vez mais atenção à forma como os seus trabalhadores vivem e, dessa forma, tentam encontrar formas de aumentar o bem-estar e a qualidade de vida dos mesmos, sendo aqui que surge o termo equilíbrio vida-trabalho.

Para definir este termo, Sirgy e Lee (2018) definem duas dimensões basilares a ter em conta, o envolvimento ativo em múltiplos papéis na vida profissional e não profissional e a minimização do conflito entre as tarefas referentes ao trabalho e as tarefas referentes à vida pessoal.

Grzywacz e Carlson (2007) definem o equilíbrio vida-trabalho como o cumprimento dos objetivos definidos entre as pessoas e os seus parceiros relativamente aos vários domínios, quer seja no trabalho ou em família.

Voydanoff (2005) considera que este termo é regulado pelos recursos relativos à família e ao trabalho, uma vez que considera que os recursos provenientes da vida profissional e da vida pessoal deverão ser suficientes para responder às necessidades em ambos os domínios.

Greenhaus e Powell (2006) definem o equilíbrio vida-trabalho como a forma como se encara um dos domínios, tendo este de ser capaz de melhorar a experiência vivida no outro domínio, isto é, por exemplo, se a forma como se trabalha ajuda na vida pessoal/familiar ou não.

Assim sendo, relacionado com o termo equilíbrio vida-trabalho surgiram outros termos ligados à qualidade de vida dos trabalhadores, como por exemplo a qualidade de vida no trabalho. Grote e Guest (2017) definem este termo como um conjunto de políticas e práticas que “visam melhorar a emancipação e bem-estar dos trabalhadores”. A promoção da qualidade de vida no trabalho surge no âmbito do desenvolvimento das sociedades e do

estabelecimento de direitos fundamentais dos trabalhadores, algo que é cada vez mais discutido no panorama mundial. (Grote & Guest, 2017)

Concluindo, trabalhadores com capacidade para equilibrar a sua vida profissional e pessoal tendem a ter um impacto positivo nos resultados da organização, entregando assim uma maior capacidade de trabalho e esforço nas suas tarefas. (Haar & Brougham, 2022)

1.2. Consequências de um bom/mau equilíbrio vida-trabalho

O equilíbrio entre vida e trabalho desempenha um papel crucial no bem-estar e na produtividade das pessoas. Um bom equilíbrio vida-trabalho resulta em benefícios significativos tanto para os indivíduos quanto para as organizações, enquanto um mau equilíbrio pode levar a consequências negativas. Quando as pessoas conseguem conjugar suas responsabilidades profissionais e pessoais de maneira saudável, recolhem uma série de benefícios. A nível pessoal, um bom equilíbrio permite que as pessoas tenham tempo para desfrutar de atividades fora do trabalho, como passar tempo com a família, cuidar da saúde física e mental, participar em diversas atividades, entre outros.

“Quando os trabalhadores consideram que têm um nível aceitável de equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada, obtêm resultados positivos relacionados com o trabalho devido à acumulação de recursos, ao aumento da autoconfiança para atingir objetivos, à transferência positiva de recursos do domínio não profissional para o domínio profissional e à reciprocidade de um tratamento favorável à organização.” (Brough, Timms, Chan, Hawks & Rasmussen, 2020)

Sendo mais específico, Sirgy e Lee (2018) destacaram uma série de resultados e consequências de um bom equilíbrio vida-trabalho, sendo estas consequências relacionadas com o trabalho, com a vida pessoal e com o stress. Relativamente às consequências relacionadas com o trabalho, evidências científicas relatam um aumento da performance no trabalho, o aumento da satisfação no trabalho, o aumento do compromisso perante a organização, o aumento do desenvolvimento e sucesso da carreira e faz com que acontecimentos negativos sejam menos prováveis de acontecer, entre eles a má *performance* no trabalho, o *burnout* dos trabalhadores, a alienação no trabalho, o absentismo e a intenção de sair da organização.

Por outro lado, focando mais nas consequências não relacionadas com o trabalho e com as funções que o trabalhador tem de desempenhar, a satisfação perante a vida aumenta,

aumenta a qualidade das relações conjugais e da *performance* familiar, aumenta a qualidade inerente aos tempos livres e ao seu aproveitamento e a ocorrência de conflitos familiares diminui. (Sirgy & Lee, 2018)

Continuando, Sirgy e Lee (2018), destacaram algumas consequências ligadas ao stress dos trabalhadores, entre elas a diminuição da exaustão psicológica e familiar, a diminuição da ansiedade, irritabilidade e hostilidade, e também consequências ligadas à saúde das pessoas, entre elas a diminuição da probabilidade de depressão, a diminuição do consumo de álcool e tabaco, entre outras.

Em resumo, um bom equilíbrio vida-trabalho traz benefícios significativos para os indivíduos e organizações, promovendo bem-estar, satisfação e produtividade. Por outro lado, um mau equilíbrio pode resultar em consequências negativas, afetando tanto os indivíduos quanto as empresas. Portanto, segundo Haar e Brougham (2022), as organizações podem gerir as questões relacionadas com o equilíbrio vida-trabalho dos trabalhadores através da liderança e da cultura, algo que afeta positivamente ambos os intervenientes.

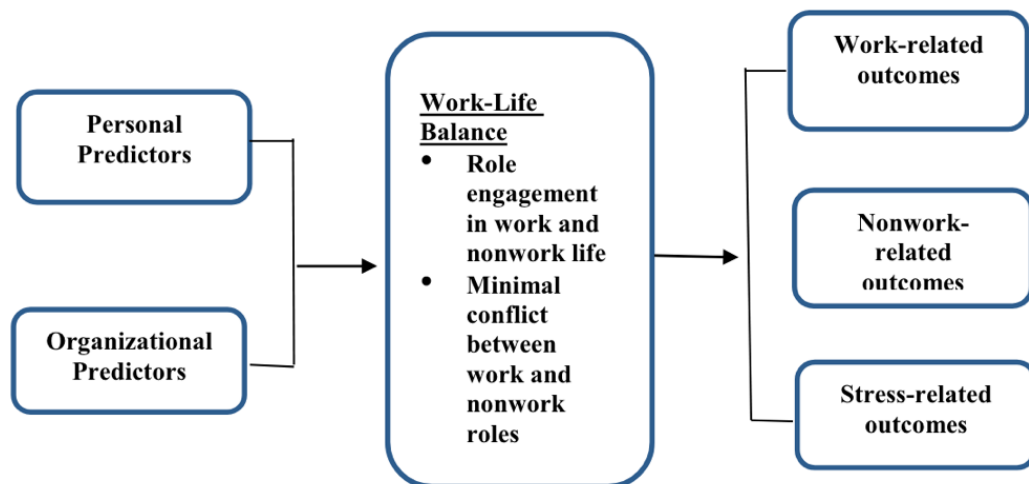


Figura 1: Antecedentes e Consequências do equilíbrio vida-trabalho

Fonte: (Sirgy & Lee, 2018)

Antecedents	Consequences
<p>Personal Predictors</p> <ul style="list-style-type: none"> • job involvement • job importance • family involvement • conscientiousness • neuroticism • coping style • individualism • power distance • masculinity • uncertainty avoidance <p>Organizational Predictors:</p> <ul style="list-style-type: none"> • job demand • time pressure at work • job autonomy • role ambiguity • scheduling flexibility • flexible work arrangement • part-time work • assistance with childcare • parenting resources/lactation support • elder care resources • employee health and wellness programs <ul style="list-style-type: none"> • family-leave policies • social support at work • other services designed to assist employees manage their multiple roles 	<p>Work-related outcomes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • high job performance • high job satisfaction • high organizational commitment • high career development and success • low job malfunction • low job burnout • low job alienation • low absenteeism • low turnover intention <p>Nonwork-related outcomes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • high life satisfaction • high marital satisfaction • high family performance • high family satisfaction • high parental satisfaction • high leisure satisfaction • high poor health condition • low conflicts with family members <p>Stress-related outcomes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • low emotional exhaustion • low psychological distress • low anxiety • low irritability • low hostility • low hypertension • low depression • low affective parental distress • low marital distress • low illness symptoms • low somatic complaints • low blood pressure and cholesterol • low alcohol abuse • low cigarette consumption

Figura 2: Antecedentes e consequências do equilíbrio vida-trabalho

Fonte: (Sirgy & Lee, 2018)

1.3. Acordos flexíveis entre o trabalhador e a organização e as suas consequências

Atualmente, a flexibilidade por parte das organizações é uma estratégia que permite gerir o tempo, o espaço e os trabalhadores de forma mais equilibrada e ligada ao interesse de ambas as partes. Este tipo de flexibilidade está cada vez mais associado a organizações com forte poder e credibilidade, algo que está diretamente relacionado com a satisfação e produtividade dos trabalhadores. As organizações encontram-se constantemente a desenvolver estratégias que permitam reduzir custos, aumentar a competitividade, maximizar a produtividade dos trabalhadores e ajudá-los a conciliar melhor a sua vida

profissional com a vida pessoal, sendo neste âmbito que aparecem os acordos flexíveis. (Rawashdeh & Almasarweh, 2016)

De acordo com Greenhaus e Powell (2006), a flexibilidade refere-se à possibilidade de definir o momento, o ritmo e o local em que os desafios da vida, profissional e pessoal, são cumpridos. Esta definição está ligada à forma como se equilibra a dimensão pessoal e profissional, onde as tarefas e experiências de uma função devem melhorar a forma como se encara a outra função. Referenciando Lee, MacDermid, Williams, Buck e O’Sullivan (2002), os próprios trabalhadores procuram evoluir o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e, seguindo essa visão, estão dispostos a mudar de organização se isso significar uma melhoria significativa nesse aspeto, algo que “obriga” a entidade empregadora a acompanhar os processos evolutivos em todos os domínios, quer seja no ambiente interno ou externo.

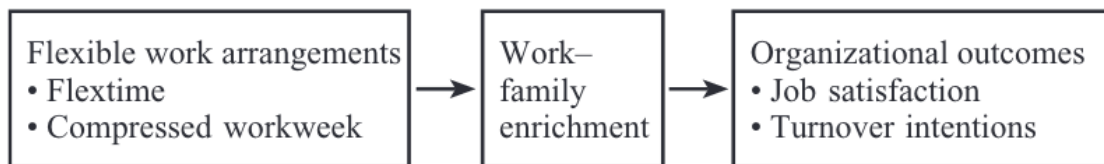


Figura 3: Relação entre acordos de trabalho flexíveis, enriquecimento trabalho-família e consequências organizacionais

Fonte: (McNall, Masuda & Nicklin, 2009)

Assim sendo, os acordos flexíveis de trabalho definem-se como as práticas implementadas pelas organizações em resposta à mudança no ambiente empresarial, interno e externo, de forma a garantir que os seus trabalhadores consigam cumprir os objetivos ligados à sua função profissional e conciliar isso com a vida pessoal. (Austin-Egole, Iheriohanma & Nwokorie, 2020)

Seguindo para um lado mais prático do tema, existem vários tipos de acordos entre os trabalhadores e as organizações, entre eles:

- **Trabalho remoto:** Para Morganson, Major e Oborn (2010), “ O trabalho remoto é um termo utilizado para descrever uma variedade de modalidades que implicam trabalhar fora das instalações da organização.” De acordo com Shifrin e Michel (2022), a flexibilidade referente ao local onde os trabalhadores executam as suas funções relativas ao espectro profissional aumentou substancialmente durante e após

a pandemia de Covid-19. Continuando, segundo Gifford (2022), existem prós e contras na adoção deste método, uma vez que para determinados autores se perde eficácia relativamente ao trabalho presencial e para outros a *performance* dos trabalhadores melhora;

- **Semanas de trabalho comprimidas:** Citando Ronen e Primps (1981), a semana de trabalho comprimida é uma modalidade de trabalho onde os trabalhadores aumentam o número de horas trabalhadas por dia com o objetivo de diminuir o número de dias de trabalho por semana, que normalmente são cinco dias. Na prática, segundo Arbon, Facer e Wadsworth (2012), algumas das razões para as organizações adotarem este tipo de prática são a redução de custos, o aumento da eficiência operacional e a melhoria do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus trabalhadores;
- **Horário de trabalho flexível:** “A flexibilidade no trabalho pode ser resumida como a capacidade que o trabalhador tem em controlar o seu horário de trabalho assim como a sua localização.” (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014) Este tipo de acordo surge, também, no âmbito de permitir aos trabalhadores um balanço equilibrado entre a vida familiar e profissional.

Tal como foi dito anteriormente, a existência de acordos flexíveis entre os trabalhadores e as organizações é fundamental para um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, trazendo consigo benefícios para ambas as partes. De acordo com Hunter (2019), a existência destes acordos está a tornar-se cada vez mais recorrente e destaca algumas melhorias percebidas, entre elas a possibilidade dos trabalhadores conseguirem começar/construir as suas carreiras profissionais enquanto estão em fase de crescimento familiar, um aumento generalizado da criatividade ligado a um melhor equilíbrio pessoal e profissional e o ganho de benefícios ligados à saúde uma vez que o stress passa a ser cada vez mais reduzido. No mesmo seguimento, Morganson et al., (2010) dá o exemplo do trabalho remoto, dizendo que uma organização ao “permitir que os trabalhadores trabalhem fora do escritório pode ser visto como um gesto de bondade e confiança que, em teoria, deve ser retribuído através da lealdade e apreço dos mesmos.” Apesar de, como já foi dito, a implementação do trabalho remoto estar mais associada à redução da pressão diária dos trabalhadores, a organização reduz alguns dos custos inerentes ao trabalho presencial, como

por exemplos custos de manutenção e arrendamento. (Morganson et al., 2010) Por outro lado, Morganson et al., (2010) destaca também alguns dos problemas ligados ao trabalho remoto, entre eles a alta probabilidade de algumas pessoas não serem capazes de separar a parte laboral com a parte familiar, uma vez que em alguns casos “trabalhar a partir de casa pode não permitir que os trabalhadores escapem ao trabalho, tanto mental como fisicamente.” Além disso, o facto de alguns trabalhadores se sentirem mais autónomos e felizes durante a jornada laboral não significa que não se isolem profissionalmente, estando por exemplo, ligados a episódios de depressão.

Concluindo, citando Austin-Egole et al., (2020), o crescimento e a probabilidade de sucesso das organizações dependem do desempenho dos seus trabalhadores e, dessa forma, precisam de pessoas altamente satisfeitas e empenhadas em desempenhar um bom trabalho de forma a atingirem os seus objetivos e a conseguirem obter vantagem competitiva perante os concorrentes, sendo nesse âmbito que surgem os acordos flexíveis entre os trabalhadores e as organizações.

1.4. *Perceived Organizational Support*

Para Eisenberger e Stinglhamber (2011), assumindo que ambos os intervenientes aplicam a norma da reciprocidade na sua relação, o tratamento cuidado e positivo de uma das partes levará à sua retribuição e, conseqüentemente, resultará em benefícios para ambos. Dessa forma, os trabalhadores vão desenvolvendo as suas opiniões relativamente à forma como as organizações valorizam as suas prestações e o seu bem-estar geral com base nas suas atitudes, desencadeando um clima de satisfação ou de insatisfação por parte do trabalhador.

Continuando, e seguindo aquilo que foi referido em cima, é nesse sentido que aparece o Apoio Organizacional Percebido (i.e., *Perceived Organizational Support*). De acordo com Eisenberger, Huntington, Hutchison, e Sowa (1986), o *Perceived Organizational Support* reforça a ligação afetiva entre o trabalhador e a organização e a expectativa de que um melhor nível de trabalho desencadeará recompensas organizacionais. Desta maneira, este tipo de atitudes dependem das características dos trabalhadores que, consoante o significado que atribuem à norma da reciprocidade, agem consoante a sua própria ideologia, algo que foge do controlo organizacional.

Citando Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart e Adis (2017), de acordo com a OST (*Organizational Support Theory*), o POS (*Perceived Organizational Support*) depende em grande medida das ilações que os trabalhadores retiram das atitudes das organizações, isto é, do seu objetivo. Seguindo este conceito, o POS inicia um processo de troca de atitudes entre os trabalhadores e as organizações, onde se espera que um maior esforço por parte dos trabalhadores seja conduzido a maiores recompensas por parte da organização. Além disso, o POS tem consequências na forma como os trabalhadores se unem psicologicamente com a organização, “resultando numa maior identificação e compromisso”. Assim sendo, referenciando Grote e Guest (2017), existem uma série de práticas implementadas para aumentar o bem-estar dos trabalhadores a todos os níveis, como por exemplo uma adequada e justa remuneração, a capacidade que a organização oferece relativamente ao crescimento pessoal e laboral, o incentivo à proatividade ligado à emancipação dos trabalhadores, entre outros.

Neste sentido, uma boa utilização deste termo traz consigo vantagens associadas, entre elas o compromisso organizacional, relacionado com o sentimento de pertença que o trabalhador tem em relação ao local onde trabalha, levando a um maior envolvimento pessoal (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Kurtessis et al., 2017); o aumento da satisfação no trabalho e do bem-estar geral dos trabalhadores, na medida em que o POS deverá satisfazer as suas necessidades socio-emocionais (Eisenberger & Stinglhamber, 2011); uma maior retenção dos trabalhadores, uma vez que o desejo de permanecer num local onde se é recompensado e valorizado é maior (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Kurtessis et al., 2017); entre outras.

Desta forma, a percepção que os trabalhadores têm relativamente ao suporte organizacional traz consigo inúmeras vantagens associadas para todos os intervenientes, sendo esta uma estratégia cada vez mais implementada no caminho para o sucesso e para o crescimento sustentável de uma entidade.

Concluindo, este capítulo refletiu a importância que a saúde e o bem-estar dos trabalhadores tem para as organizações, para os clientes e para a sustentabilidade da vida pessoal e profissional. Desta maneira, para compreender a problemática em causa, na segunda parte deste trabalho é feita uma relação entre a parte teórica e a parte prática do tema, com ligação à experiência vivida numa organização do setor energético, uma vez que é um setor onde a dinâmica e flexibilidade exigida aos trabalhadores para garantir a satisfação dos clientes é enorme, algo que impacta diretamente no seu quotidiano.

2. Experiência vivida numa organização do setor energético

2.1. Grupo Empresarial

Este Grupo Empresarial está ligado ao setor energético e possui uma posição de relevo a nível europeu, estando também inserido noutros mercados. Em grandes números, está inserido em quatro continentes, cerca de vinte e nove países e conta com cerca de treze mil trabalhadores ativos. Tem, nos dias que correm, uma forte preponderância no contexto energético mundial, sendo um dos maiores grupos industriais da Península Ibérica, um dos maiores operadores europeus no setor da energia (eletricidade e gás) e um dos principais produtores de energia eólica do mundo, contando com mais de dez milhões de clientes.

A sua visão é tornar-se uma empresa líder na transição energética com o objetivo de criar um valor superior. Os valores da organização são muito claros, criar valor nas áreas em que atuam, estando ligados à inovação e à melhoria da qualidade de vida da geração atual e das gerações futuras, com base na sustentabilidade e na construção de relações de confiança e respeito com os próprios trabalhadores, clientes, parceiros e com a comunidade. Relativamente aos compromissos, o grupo pretende cumprir os compromissos assumidos perante os acionistas, assumindo uma liderança capaz de antecipar e executar, sempre com excelência nos processos. Outro dos compromissos é ligado à sustentabilidade, onde se pretende contribuir para o desenvolvimento nas áreas em que atuam, com o pensamento aliado à diminuição da pegada ecológica. Por último, um compromisso ligado às pessoas, onde se pretende manter a preocupação com os clientes, respondendo às suas necessidades e também aliar uma conduta de ética e rigor ao entusiasmo e iniciativa, promovendo um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Concluindo, o Grupo é dividido em várias entidades, algumas ligadas às energias renováveis, outras ligadas à distribuição e comercialização de energia elétrica, outras ligadas à produção, distribuição e comercialização de energia, do setor elétrico e gás, e outras ligadas ao suporte transversal e serviços partilhados de todas as descritas anteriormente.

2.2. Entidade de Acolhimento

A organização onde estive inserido é uma das entidades do Grupo, ligada aos serviços de suporte. Está dividida em quatro áreas de suporte, entre elas a DRH, a DPP, a DMC e a DPC, conforme está referido na figura 4.

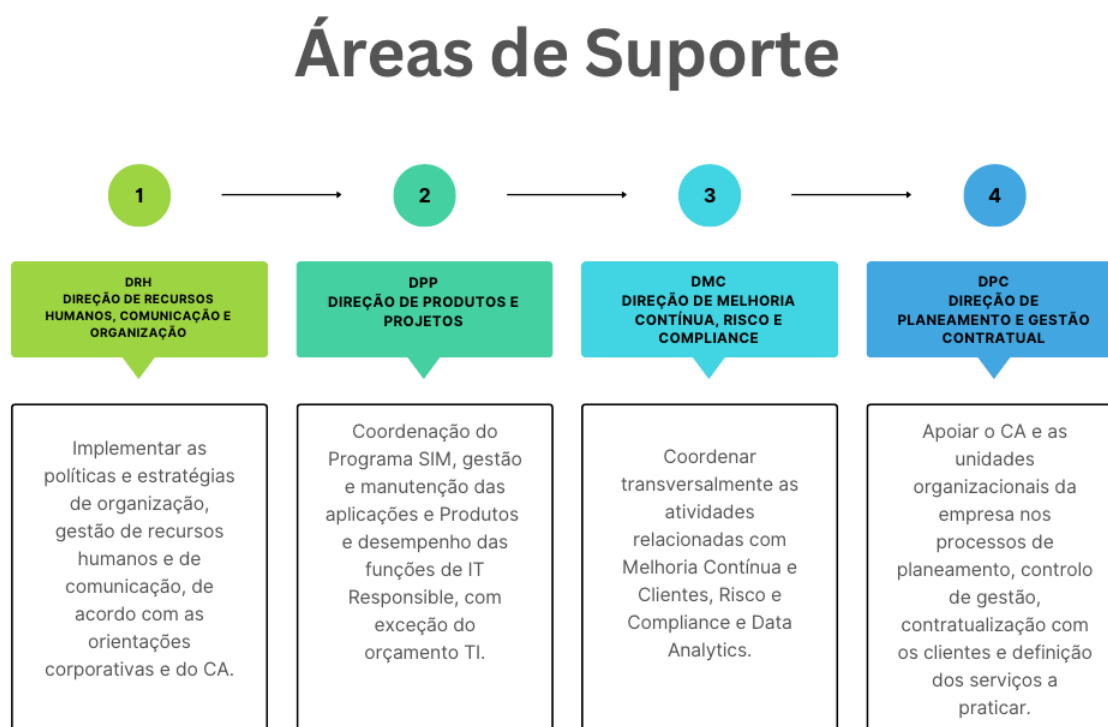


Figura 4: Áreas de Suporte

Elaboração própria

Continuando, esta organização está dividida em oito áreas de negócio, cada uma com a sua função, entre elas a H2R, a DGP, a DGI, a UPG, a URS, a DP, os SC e a R2R, conforme está exposto na figura em baixo.



Figura 5: Áreas de Negócio

Elaboração própria

Por último, achei conveniente detalhar a área de negócio onde estive inserido, a H2R, que tem em si inseridos seis departamentos: Recrutamento e Seleção, Saúde e Bem-Estar, Dados Mestre e Gestão de Inativos, Processamento, Pós-Processamento e Melhoria Contínua.

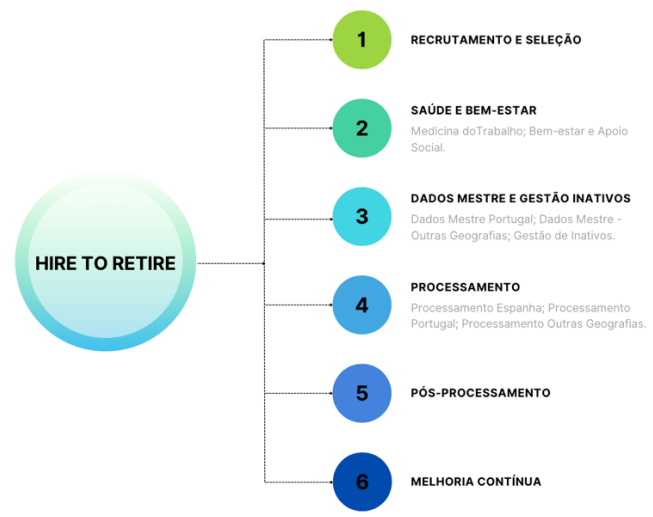


Figura 6: Divisão departamental

Elaboração própria

2.3. O Caso de uma organização do setor energético: aplicação prática

Durante a minha jornada, percebi o que é estar inserido numa organização que aborda o bem-estar dos trabalhadores como uma das suas prioridades, tendo sido essa a razão da escolha do tema de pesquisa deste relatório. Tendo sido esta uma das minhas poucas experiências a nível profissional, fiquei realmente impressionado com a forma de atuação da organização relativamente ao equilíbrio vida-trabalho dos trabalhadores e à forma como são flexíveis de forma que as experiências sejam positivas para ambos os lados, resultando numa situação *win-win*.

Continuando, irei descrever algumas das práticas implementadas pelo grupo ligadas ao bem-estar dos trabalhadores, umas com impacto direto na minha experiência e outras que achei interessantes descrever. Essas práticas são:

- **Flex Friday:** A Flex Friday consiste na autonomia que os trabalhadores têm em calendarizar a sua semana em termos de horários e horas de trabalho, de forma a terem a oportunidade de ter as tardes de sexta-feira livres. Dando um exemplo prático, se um trabalhador decidir trabalhar mais trinta minutos por dia nos restantes dias da semana, este chega à hora de almoço de sexta-feira com o número de horas semanais completas, podendo assim usufruir deste benefício. Naturalmente, cabe a cada trabalhador decidir se utiliza ou não este benefício, consoante aquilo que lhe é mais conveniente;
- **Trabalho remoto:** Na organização onde estive inserido, a presença do trabalho remoto era uma constante na vida dos trabalhadores. A organização adotou um sistema de 50-50 em relação ao número de dias de trabalho remoto e o número de dias de trabalho presencial. Em conversa com alguns dos meus colegas, percebi o quão valorizada era esta prática por parte da empresa, quer seja pela dificuldade que existe atualmente no transporte para o centro da cidade de Lisboa, como pela comodidade para quem tem filhos ou outro tipo de dependentes, tornando tudo mais simples e prático. Tal como foi descrito no ponto 1.3, este tipo de prática faz parte de uma série de acordos flexíveis entre a organização e os trabalhadores, que traz benefícios para ambos, e vai de encontro também ao que foi descrito no ponto 1.4, relativo ao Apoio Organizacional Percebido (i.e., *Perceived Organizational Support*);

- **Benefício “Pé-de-Meia”:** O benefício “Pé-de-Meia” consiste na atribuição de uma determinada quantia quando um trabalhador do grupo celebra o nascimento ou a adoção de um filho. Achei relevante colocar esta prática uma vez que, na minha opinião, este tipo de atitudes por parte das organizações ajuda na criação de um ambiente mais positivo e familiar dentro das mesmas, além de ajudar financeiramente os trabalhadores;
- **Campos de Férias:** Anualmente, durante os meses de verão, os filhos e netos dos trabalhadores podem participar nas atividades dos Campos de Férias. Além de contribuir para a diversão, aprendizagem e convivência entre os mais novos, este tipo de ação por parte da empresa tem um impacto direto na satisfação dos próprios trabalhadores. Principalmente durante os meses de verão, os pais e avós sentem uma maior dificuldade em conciliar o seu trabalho com as férias de verão dos mais novos, e este tipo de ação permite equilibrar melhor a vida pessoal e profissional dos trabalhadores, que sabem que os seus dependentes estão a divertir-se e em segurança. Na minha opinião, este tipo de estratégia vai de encontro a todos os pontos descritos no primeiro tópico deste relatório, resultando assim numa situação de ganho mútuo para todos os intervenientes;
- **1º dia de escola:** Neste caso, a organização dispensa os trabalhadores com filhos ou netos da prestação de trabalho no primeiro dia de escola de cada ano letivo, até determinada idade. Este tipo de ação coloca o bem-estar do trabalhador e da sua família como uma das prioridades, algo que é visto pelos mesmos como um gesto de agradecimento e preocupação por parte da organização, algo que também foi descrito no primeiro tópico deste trabalho;

Em jeito de conclusão, a experiência nesta organização foi extremamente positiva, pois a introdução de práticas ligadas ao bem-estar dos trabalhadores e a adaptação às novas tendências revelaram-se eficientes na promoção de um ambiente de trabalho mais saudável, mais produtivo e mais satisfatório. Na minha opinião, a organização demonstrou um compromisso sincero com o bem-estar dos trabalhadores e obteve os benefícios desta postura, tanto em termos de desempenho organizacional como de satisfação dos trabalhadores.

3. Funções desempenhadas no estágio

3.1. Reuniões semanais: Alfa e Beta

Neste âmbito, a equipa de Processamento realiza duas reuniões por semana, as reuniões Alfa e Beta, que possuem objetivos distintos.

Durante a reunião Alfa, alinham-se objetivos, isto é, a hierarquia partilha as metas e os temas a serem priorizados no momento e futuramente, algo que se torna preponderante na criação de uma linha de atuação coerente entre todos os membros da equipa, diminuindo a probabilidade de ocorrência de acontecimentos indesejados. Outro dos assuntos em foco nesta reunião é a análise de performances individuais e coletivas, onde se analisa o trabalho efetuado durante a semana anterior e onde há uma comunicação efetiva sobre os temas e a sua operacionalização, como por exemplo o cumprimento de prazos ou até possíveis dúvidas que possam surgir.

Por outro lado, a reunião Beta assume-se como um momento de esclarecimento de dúvidas, operacionais ou não, com a hierarquia, de forma que os membros da equipa fiquem completamente esclarecidos, levando assim a uma melhor compreensão e eficácia no seu trabalho diário.

Assim sendo, pela experiência adquirida, as reuniões revelam-se preponderantes na eficácia dos processos uma vez que é possível monitorizar todas as etapas operacionais assim como os recursos humanos em si.



Figura 7: Exemplo de Ecrã de Controlo

Fonte: Intranet Grupo Empresarial

3.2. Utilização da plataforma de serviços

Genericamente, a plataforma de serviços é um sistema que centraliza em si os pedidos de serviço, pedidos de informação e reclamações de forma a garantir uma comunicação contínua com os clientes e um controlo total das respetivas operações, tendo como principais objetivos melhorar o serviço ao cliente e simplificar a comunicação e processos que, caso a plataforma não existisse, se iriam tornar mais confusos, pouco práticos e mais demorados.

Assim sendo, esta plataforma esteve presente em todos os dias do estágio uma vez que, naturalmente, todos os dias chegavam pedidos dos cerca de treze mil trabalhadores das empresas do grupo ou das DRH. Numa primeira fase, os pedidos chegam ao *Contact Centre*, que trata dos pedidos mais simples e sujeitos a menos burocracias e conhecimentos práticos de cada departamento da H2R. Desta forma, os pedidos chegam às equipas da H2R consoante a categoria imposta pelo *Contact Center*, de forma que os pedidos de serviço, de informação e reclamações sejam prontamente resolvidos, respeitando sempre o SLA (*Service Level Agreement*).

Dentro da plataforma, trabalhei com dois grandes grupos de pedidos, os pedidos B2B (*Business to Business*) e B2C (*Business to Customer*). Os pedidos B2B chegam às equipas diretamente por um número reduzido de utilizadores, uma vez que apenas as chefias dos departamentos de todo o grupo têm acesso a formalizar este tipo de pedidos, como por exemplo assuntos relativos ao controlo de saídas, adiantamentos, integrações massivas de benefícios, mudança de turnos, entre outros. Por outro lado, os pedidos B2C podem ser formalizados por todos os trabalhadores do grupo, de forma a serem esclarecidos ou auxiliados nos temas que pretenderem, como por exemplo, assuntos relativos a dias de férias, baixas, ajudas de custo, registo de trabalho suplementar, entre outros.

Concluindo, aqui estão alguns dos principais temas presentes na realização destas tarefas:

- Assiduidade e Gestão de Tempos - Outras Ausências e Presenças
- Assiduidade e Gestão de Tempos - Doença - baixa e alta antecipada
- Assiduidade e Gestão de Tempos - Acidente de Trabalho – Registo de Incapacidade
- Assiduidade e Gestão de Tempos - Teletrabalho no Estrangeiro
- Assiduidade e Gestão de Tempos - Dispensa para amamentação/aleitação
- Assiduidade e Gestão de Tempos - Estatuto do Trabalhador-Estudante
- Assiduidade e Gestão de Tempos - Horário de trabalho
- Assiduidade e Gestão de Tempos - Parentalidade
- Assiduidade e Gestão de Tempos - Regularizações fora do prazo
- Assiduidade e Gestão de Tempos - Autorização de antecipação do gozo de férias
- Assiduidade e Gestão de Tempos - Requerimento do estatuto de trabalhador-estudante
- Assiduidade e Gestão de Tempos - Atualização do horário de trabalho
- Assiduidade e Gestão de Tempos - Alteração de Regime de Trabalho
- Assiduidade e Gestão de Tempos - Trabalho Suplementar
- Benefícios - Plano Flex – Passes Sociais, Formação Profissional e Tecnologia
- Benefícios - Energia Elétrica
- Benefícios - Subsídio e complemento por doença/parentalidade

- Deslocações em serviço - Pedido de Reembolso de KMs de Viatura Particular
- Deslocações em serviço - Tempos de trajeto
- Processamento salarial - Acertos Salariais (férias/ prémios/ descontos)
- Processamento salarial - Pedido de Adiantamento
- Processamento salarial - Subsídio de férias e de Natal
- Processamento salarial - Esclarecimentos sobre recibo de vencimento

Figura 8: Ecrã de controlo – Operações

Fonte: Intranet Grupo Empresarial

Figura 9: Exemplo de pedido de serviço

Fonte: Intranet Grupo Empresarial

3.3. Atualização e manuseamento do software de gestão

Esta tarefa, efetuada diariamente durante a realização do estágio, está diretamente ligada à descrita anteriormente (ponto 3.2.) uma vez que, para operacionalizar muitos dos pedidos que são rececionados na plataforma de serviços, requerem o manuseamento deste software. Este software possui todo o tipo de dados relativos aos trabalhadores do grupo e, dessa forma, requer algum cuidado na sua utilização, assim como autorização das hierarquias para efetuar certo tipo de operações, como por exemplo, a antecipação de contingentes de férias, o registo de baixas prolongadas, o registo de trabalho suplementar e ajudas de custo, entre outras.

Outra tarefa inserida neste ponto, é a criação e extração de certificados de trabalho de ex-trabalhadores e, de seguida, o envio dos mesmos. Utilizando uma transação específica, é possível extrair o certificado de forma automática, algo que se revela bastante útil uma vez que torna o processo mais simples e rápido.

Continuando, além de alterar certo tipo de informações dos trabalhadores, é possível efetuar ou analisar outro tipo de informações, tais como, a análise de recibos de vencimento para controlar operações efetuadas (como por exemplo, analisar se estão inseridas ajudas de custo no recibo de vencimento do trabalhador), retirar informação detalhada sobre determinado tema, entre outros.

3.4. Controlo de Saídas: Controlo, Matrizes de Quitação e Fecho de Contas

Numa amostra tão grande de trabalhadores como possui este grupo empresarial, é natural que existam um certo número de saídas mensalmente, quer seja por iniciativa do trabalhador, por iniciativa da empresa, por reforma ou por falecimento. Continuando, é necessário efetuar um controlo relativo às saídas de forma que todas as etapas da saída sejam efetuadas e dentro dos prazos pretendidos, sendo o cálculo do pagamento das horas de formação e o número de dias de férias por utilizar um desses exemplos. Depois de preencher um documento Excel relativo a todas estas informações dos trabalhadores, é necessário proceder à criação de um “pedido-filho” de forma que as outras áreas, tais como Dados Mestre e Microinformática, tenham conhecimento da saída e de todas as suas variáveis.

Posto isto, outra das tarefas relacionadas com o controlo das saídas é o preenchimento das matrizes de quitação. O preenchimento das matrizes de quitação tem como objetivo principal apurar o valor final que o trabalhador tem direito a receber na altura da sua saída, consoante determinadas variáveis, tais como os anos de antiguidade, a data de admissão na empresa, o correspondente de subsídio de férias e Natal, entre outras. Depois de apurados os valores, estes são inseridos no software de gestão e de seguida faz-se a simulação do recibo de vencimento desse mês, de forma a averiguar se os valores calculados na matriz de quitação correspondem aos valores expostos em recibo.

3.5. Resposta a pedidos de Adiantamento

Neste âmbito, e dada a amostra considerável de trabalhadores existentes no grupo, a chegada de pedidos de adiantamento é recorrente, quer sejam adiantamentos relativos a subsídio de férias, subsídio de Natal ou simplesmente adiantamentos de determinadas quantias.

Na maior parte dos casos, estes pedidos de adiantamento chegam à equipa de Processamento pela equipa de Assuntos Sociais, que analisa se faz ou não sentido atribuir estes montantes aos trabalhadores com base em certas métricas e condições necessárias para o efeito. Excepcionalmente, estes pedidos também poderão chegar por parte das Direções de Recursos Humanos das empresas do grupo que, por variadas razões, podem necessitar deste tipo de serviço.

Do ponto de vista operacional, estes pedidos chegam-nos via plataforma de serviços, onde são detalhados os pormenores do adiantamento, assim como os dados e todas as informações do trabalhador em questão. Depois de analisado o pedido, é colocada em sistema a quantia adiantada aos trabalhadores e de seguida a sua confirmação, através da análise do recibo de vencimento do mês em que o trabalhador irá receber o adiantamento, assim como do mês em que os valores serão repostos, ou meses, no caso do valor ser devolvido à empresa em várias parcelas.

3.6. Iniciativas de Melhoria Contínua

Estando inserido numa empresa de referência, naturalmente o tema da melhoria contínua está inserido no dia-a-dia dos trabalhadores, que têm certas responsabilidades neste âmbito uma vez que possuem iniciativas próprias e de equipa para cumprir, algo que se refletirá, por exemplo, no momento da distribuição de resultados anual da empresa.

Desta forma, fui inserido pelos meus colegas da equipa de Processamento nas suas próprias iniciativas, de forma a auxiliá-los naquilo que necessitassem, quer seja nas sessões de testes ou noutro tipo de atividades relacionadas com o tema. Um dos exemplos de uma iniciativa de melhoria conduzida por um membro da equipa foi a criação automática dos certificados de trabalho no software da empresa, algo que inicialmente se fazia preenchendo um template com os dados necessários, revelando-se pouco eficiente e que retirava tempo e foco de tarefas com uma maior importância.

Concluindo, compreendi que existem sempre oportunidades de melhoria, mesmo quando se pensa que certos processos estão bem delineados, quer seja do ponto de vista teórico quer seja no ponto de vista operacional.

4. Análise Crítica

De forma global, posso afirmar com convicção que esta experiência me enriqueceu a todos os níveis, pessoal e profissional. Enriqueceu-me a nível curricular, uma vez que realizar um estágio curricular numa organização com esta dimensão me fez perceber a complexidade e a forma como se atua numa das maiores empresas do setor energético a nível mundial. Além de me ter enriquecido a nível curricular, posso dizer que ir para uma grande cidade me fez crescer a nível pessoal, onde me afastei da minha família e amigos em busca de uma boa experiência, onde saí da minha zona de conforto na busca de melhores oportunidades.

Durante a realização do estágio fui acompanhado por pessoas com uma sabedoria imensa, com grandes qualidades humanas e profissionais, que me transmitiram conhecimento sobre a área dos Recursos Humanos e não só, uma vez que a minha experiência também foi influenciada por pessoas de diferentes departamentos daquele em que estive inserido. Adquiri conhecimentos sobre variadíssimas áreas, como a Gestão de Tempos, Gestão de Pessoas, Processamento Salarial e, não menos importante, ganhei *skills* a nível informático, com a utilização do Excel.

Relacionando a área do estágio com as unidades curriculares assistidas ao longo do primeiro ano e do primeiro semestre do segundo ano, as unidades curriculares de “Comportamento Organizacional II” e “Liderança e Motivação”, lecionadas pela Professora Doutora Isabel Dimas, foram as que mais se aproximaram na medida em que alguns dos conceitos retidos em contexto de aula foram colocados em prática durante a experiência do estágio.

Cimentando aquilo que já foi referido na parte teórica, o tema do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores é abordado constantemente nas organizações e revela o termo da reciprocidade como um dos fatores determinantes para a forma de atuação dos trabalhadores, uma vez que a sua satisfação está relacionada com as suas ações. (Brough et al., 2020; Eisenberger & Stinglhamber, 2011)

Para finalizar, penso que todos os alunos deveriam ter uma experiência de estágio curricular uma vez que a interação e integração no mundo empresarial é muito importante na construção de futuros profissionais, onde a área de Gestão se insere. Experiências como

esta fazem crescer os alunos a todos os níveis e poderão ser fundamentais na construção de uma futura e próspera carreira profissional.

5. Conclusão

Cada vez mais, as organizações têm de ser capazes de acompanhar os progressos nos vários domínios, estando os progressos em relação à qualidade de vida e bem-estar dos trabalhadores inseridos nesse âmbito. Como foi dito durante este relatório, as organizações que adotam medidas com o objetivo de impactar positivamente a vida dos trabalhadores são aquelas que recolhem mais benefícios e produtividade laboral.

Uma organização que investe na qualidade de vida dos trabalhadores é reconhecida por possuir uma forte cultura organizacional e por criar um ambiente de trabalho positivo e agradável entre todos os intervenientes. Com isto, a satisfação dos trabalhadores aumenta e traz consigo benefícios associados, entre eles uma maior motivação diária, coesão organizacional, entre outros, que tornam a eficiência operacional e a excelência no atendimento ao cliente a sua forma de atuação. Além disso, a organização diminui custos operacionais, como por exemplo, na procura e rotação dos trabalhadores, uma vez que estes se sentem felizes e satisfeitos com a sua função e ambiente vivido diariamente, algo que, como já foi dito, dita a forma como a pessoa encara o seu trabalho diariamente.

Resumindo, o tema do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores gera cada vez mais interesse, uma vez que existem evidências científicas que comprovam a existência de uma linha de proporcionalidade entre a felicidade e satisfação dos trabalhadores com a eficácia organizacional, algo que está relacionado com o crescimento sustentável e saudável de uma organização.

Para concluir, o tema deste relatório foi escolhido com base na experiência que vivi, uma vez que fiquei fascinado com a forma de atuação da organização e a boa disposição e bem-estar vivido por mim e pelos meus colegas durante estes quatro meses de estágio.

6. Referências Bibliográficas

- Arbon, C. A., Facer, R. L., & Wadsworth, L. L. (2012). Compressed Workweeks—Strategies for Successful Implementation. *Public Personnel Management, 41*(3), 389–405.
- Austin-Egole, I. S., Iheriohanma, E. B., & Nwokorie, C. (2020). Flexible working arrangements and organizational performance: An overview. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS), 25*(5), 50-59
- Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A., & Rasmussen, L. (2020). Work–Life Balance: Definitions, Causes, and Consequences. Em T. Theorell (Ed.), *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health* (pp. 1–15). Springer International Publishing.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). Antecedents of perceived organizational support. Em R. Eisenberger & F. Stinglhamber, *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees.* (pp. 61–97). American Psychological Association.
- Gifford, J. (2022). Remote working: Unprecedented increase and a developing research agenda. *Human Resource Development International, 25*(2), 105–113.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review, 31*(1), 72–92.
- Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations, 70*(2), 149–167.
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing Work—Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources, 9*(4), 455–471.

- Haar, J., & Brougham, D. (2022). Work antecedents and consequences of work-life balance: A two sample study within New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 784–807.
- Hunter, P. (2019). Remote working in research: An increasing usage of flexible work arrangements can improve productivity and creativity. *EMBO Reports*, 20(1), e47435.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
- Lee, M. D., MacDermid, S. M., Williams, M. L., Buck, M. L., & Leiba-O’Sullivan, S. (2002). *Contextual factors in the success of reduced-load work arrangements among managers and professionals*.
- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61–81.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595.
- Rawashdeh, D. A. M., & Almasarweh, D. M. S. (2016). *DO FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS AFFECT JOB SATISFACTION AND WORK-LIFE BALANCE IN JORDANIAN PRIVATE AIRLINES? 8*.
- Ronen, S., & Primps, S. B. (1981). *The Compressed Work Week as Organizational Change: Behavioral and Attitudinal Outcomes*.

- Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, *04*(01), 20–23.
- Shifrin, N. V., & Michel, J. S. (2022). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, *36*(1), 60–85.
- Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-Life Balance: An Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, *13*(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Voydanoff, P. (2005). Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance: A Demands and Resources Approach. *Journal of Marriage and Family*, *67*(4), 822–836.