

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Ana Sofia Gonçalves Marques

O APOIO ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E O
EQUILÍBRIO VIDA/TRABALHO
UMA EXPERIÊNCIA VIVIDA NO SETOR PORTUÁRIO
NO SUL DA EUROPA

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

Julho de 2023

O Apoio Organizacional Percebido e o Equilíbrio Vida/Trabalho
Uma Experiência Viva no Setor Portuário no Sul da Europa

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos
necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Ana Sofia Gonçalves Marques

Orientadora:
Professora Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira

Julho 2023

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Administração Portuária que me recebeu e integrou de imediato, às colegas do Serviço de Recursos Humanos e muito em especial à minha supervisora profissional da entidade de acolhimento.

Obrigada à Professora Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira por ter aceitado prontamente orientar e acompanhar o meu trabalho e por toda a disponibilidade e ensinamentos.

Gostaria também de agradecer à Dra. Paula Matos pelo acompanhamento próximo e pela paciência.

Obrigada aos meus pais, ao meu namorado, à minha família e aos amigos que me apoiam sempre.

Aos colegas e aos/às professores/as do Mestrado em Gestão.

Enveredar por um mestrado fora da minha formação de base foi a continuidade das minhas escolhas sempre muito diversificadas. Não teria sido possível concretizar sem o apoio de todos, muito obrigada!

Resumo

O presente relatório foi realizado no âmbito da unidade curricular de Estágio do Mestrado em Gestão, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, que decorreu numa Administração Portuária do Sul da Europa, no 2º semestre do ano letivo 2022/2023.

As motivações para a realização deste relatório prenderam-se com os desafios com que os/as Gestores/as de Recursos Humanos se deparam no seu dia-a-dia relacionados com o facto das pessoas procurarem nas organizações empregadoras um apoio, nomeadamente no que diz respeito ao equilíbrio vida/trabalho, fazendo uso de paradigmas de Gestão de Pessoas que valorizem simultaneamente aspetos estratégicos e de humanização.

O trabalho é composto por três capítulos, em que o primeiro consiste na revisão da literatura sobre apoio organizacional percebido e equilíbrio vida/trabalho, de forma a permitir a reflexão crítica e contextualizada do uso de práticas de gestão, na entidade de acolhimento, que facilitem e promovem o apoio e equilíbrio em causa. O segundo capítulo, para além de apresentar a entidade de acolhimento do estágio, descreve não só o serviço onde a estagiária esteve inserida (Serviço de Recursos Humanos), mas identifica e analisa, muito em particular, as tarefas realizadas. No terceiro capítulo é apresentada uma análise reflexiva quanto ao tema abordado e, fazendo a ligação com o estágio realizado, às práticas de Gestão de Recursos Humanos vigentes, bem como ao setor de atividade da organização de acolhimento.

A parte teórica foca-se essencialmente na questão do apoio organizacional percebido e o equilíbrio vida/trabalho. O pressuposto da valorização das pessoas é ponto de partida do trabalho; o apoio organizacional percebido é abordado como forma de efetivar essa valorização; o equilíbrio vida/trabalho é debatido, culminando com as práticas de gestão que potenciem esse equilíbrio.

Na componente prática são descritas as atividades desenvolvidas pela estagiária e são expostos os desafios para a Gestão de Pessoas nas diversas áreas em que atuam, assim como são feitas reflexões acerca das implicações da sua atuação.

Palavras-Chave: Pessoa, Apoio Organizacional Percebido, Equilíbrio Vida/Trabalho, Práticas de Gestão

Abstract

This report pertains to the Management Masters Degree Internship at the Faculty of Economics at the University of Coimbra, performed at a Port Administration in South Europe during the second semester of the 2022/2023 academic year.

The reasons behind making this report connect directly with the challenges Human Resource managers face every day. This is directly related to the fact that people look for support within the employing organizations between the work and personal life equilibrium, using a people management paradigm that mutually aims to appraise the strategic and humanization aspects.

This essay consists of three chapters: The first chapter revises literature regarding perceived organizational support and work-life balance, permitting a critical and contextualized reflection on the use of management practices in the welcoming entity, facilitating and promoting the support mentioned. The second chapter introduces the entity that welcomes the intern and mentions the intern was placed in Human Resources Services, providing a detailed analysis of their assigned tasks. The third chapter contains a reflective analysis that connects the subject of the internship with current Human Resources Management practices and the activity sector of the welcoming organization.

The theoretical part mainly centers on the perceived support provided by the organization and achieving a balance between work and personal life. Assuming that the foundation of any task begins with valuing the individuals involved, organizational support focuses on enhancing appreciation while discussing work-life balance to improve management practices and promote harmony.

The practical component describes the intern's activities and challenges related to People Management in diverse areas of operation. Additionally, the intern discusses the involvement in these areas.

Key-words: Person, Perceived Organizational Support, Work Life Balance, Management Practices

Lista de Acrónimos e Siglas

AP – Administração Portuária

CA – Conselho de Administração

FEUC – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

GEE - Gabinete de Empregabilidade e Empresas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IA – Inteligência Artificial

PAO – Plano de Atividades e Orçamento

POS – *Perceived Organizational Support*

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

SIOE – Sistema de Informação da Organização do Estado

WLF - *Work Life Balance*

Índice de Figuras

Figura 1: As três etapas da gestão de pessoas.....	4
Figura 2: GRH, bem-estar e relação de trabalho e desempenho.....	16
Figura 3: Práticas provisórias de RH projetadas para promover o bem-estar dos trabalhadores.....	17
Figura 4: Organograma simplificado da Entidade de Acolhimento.....	23
Figura 5: Distribuição por áreas funcionais.....	24

Índice Geral

Introdução.....	1
Capítulo 1 – O Apoio Organizacional Percebido e o Equilíbrio Vida/Trabalho.....	3
1.1. O Apoio Organizacional Percebido enquanto Prática de Valorização das Pessoas3	
1.1.1. Importância das Pessoas e sua Valorização	3
1.1.2. Apoio Organizacional Percebido além da Legislação.....	6
1.1.3. <i>Perceived Organizational Support</i>	8
1.2. O Equilíbrio de Vida/Trabalho	10
1.2.1. <i>Work Life Balance</i>	10
1.2.2. Bem-Estar e Qualidade de vida.....	13
1.3. Práticas de Gestão de Pessoas que potenciam o Equilíbrio Vida/Trabalho.....	15
Capítulo 2 – Uma Experiência Vivida no Setor Portuário no Sul da Europa.....	19
2.1. Entidade de Acolhimento: Administração Portuária no Sul da Europa.....	19
2.1.1. Administração Portuária 1.....	20
2.1.2. Administração Portuária 2.....	24
2.1.3. Serviço de Recursos Humanos	25
2.2. Atividades Desenvolvidas.....	26
2.2.1. Avaliação de Desempenho	26
2.2.2. Gestão da Formação	27
2.2.3. Planos para a Igualdade.....	29
2.2.4. Preenchimento de Relatórios.....	30
2.2.5 Reserva de Viagens e Alojamento	31
2.2.6. Gestão Administrativa de Recursos Humanos	32
Capítulo 3 – Gestão de Pessoas no Setor Marítimo-Portuário	34
Conclusão	35
Referências Bibliográficas.....	36
Anexos.....	42
Anexo 1 - Distribuição por áreas funcionais AP1	43
Anexo 2 – Escalões etários AP1	43
Anexo 3 – Escalões etários desagregados por género AP1	44
Anexo 4 – Habilitações literárias AP1	44

Anexo 5 – Habilitações literárias desagregadas por género AP1	45
Anexo 6 - Distribuição por áreas funcionais AP2	45
Anexo 7 – Escalões etários AP2	46
Anexo 8 – Escalões etários desagregado por géneros AP2	46
Anexo 9 – Habilitações literárias AP2.....	47
Anexo 10 – Habilitações literárias desagregadas por género AP2	47

Introdução

O presente Relatório de Estágio está enquadrado no Estágio Curricular Final do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), numa Administração Portuária do Sul da Europa, mais concretamente no Serviço de Recursos Humanos (RH). Este estágio teve como objetivo principal proporcionar aprendizagens em contexto profissional, que capacitassem a estudante no seu desenvolvimento académico e profissional. Mais ainda, e devido a orientações estratégicas preconizadas para o setor marítimo-portuário, para conversão dos portos secundários em unidades empresariais, a Administração Portuária acolhedora do estágio administra também uma segunda Administração Portuária, pelo que a estagiária executou tarefas afetas a ambas as empresas.

O Serviço de Recursos Humanos da Administração Portuária rege-se de acordo com valores da empresa como, por exemplo, a integridade, direitos humanos e igualdade, pelo que é esperado impacto destes princípios em diferentes áreas de atuação, em que a dos Recursos Humanos terá expressão em atividades tais como a formação, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, segurança, higiene e saúde no trabalho, entre outras.

Foi neste contexto organizacional e dinâmico que o estágio foi uma experiência positiva para a transição para a vida profissional enquanto Gestora de Recursos Humanos, através do conhecimento de tarefas diárias no quotidiano nas diferentes áreas de atuação.

As motivações para a realização deste estágio, e em particular para o desenvolvimento deste relatório, prenderam-se com os desafios com que os/as Gestores/as de Recursos Humanos se deparam no seu dia-a-dia relacionados com o facto de as pessoas procurarem nas organizações empregadoras um apoio, nomeadamente no que diz respeito ao equilíbrio vida/trabalho, fazendo uso de paradigmas de Gestão de Pessoas que valorizem simultaneamente aspetos estratégicos e de humanização. O tema surge do cruzamento dos interesses individuais da estagiária, da observação institucional e do debate com a supervisora profissional da entidade de acolhimento, bem como com a orientadora académica. No desenrolar de todo o processo foi indispensável a articulação entre as aprendizagens das reuniões académicas com a experiência profissional vivenciada.

Este Relatório de Estágio é assim composto por três capítulos distintos.

O primeiro capítulo é composto por uma contextualização teórica, subordinada ao tema em causa, O Apoio Organizacional Percebido e o Equilíbrio Vida/Trabalho, sendo este

abordado enquanto prática de valorização das pessoas facilitando e promovendo o equilíbrio vida/trabalho através das práticas de gestão.

O segundo capítulo dá lugar à caracterização da organização acolhedora de estágio, que se subdivide nas duas Administrações Portuárias, sendo feita uma breve caracterização sociodemográfica, seguindo-se a caracterização do Serviço de Recursos Humanos e a descrição das atividades desenvolvidas.

Por último, o terceiro capítulo, integra uma análise reflexiva quanto ao tema abordado e, fazendo a ligação com o estágio realizado, às práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) vigentes, bem como ao setor de atividade da organização de acolhimento.

Capítulo 1 – O Apoio Organizacional Percebido e o Equilíbrio Vida/Trabalho

1.1. O Apoio Organizacional Percebido enquanto Prática de Valorização das Pessoas

1.1.1. Importância das Pessoas e sua Valorização

Não é possível dissociar as organizações das próprias sociedades onde se inserem, ou seja, em paralelo com a evolução das sociedades ocorre naturalmente também o desenvolvimento das organizações.

Para Dessler (2013, p. 4) “*An organization consists of people with formally assigned roles who work together to achieve the organizations goals*”. Conforme Lacombe e Heilborn (2015) referem, as organizações caracterizam-se por serem sistemas abertos e, portanto, recebem *inputs* do ambiente onde se inserem e, por seu turno, devolvem informações para o exterior, ou seja, há trocas diretas entre ambos.

Assim sendo, as diversas transformações a nível mundial e as mudanças históricas refletem-se nas organizações e nos modelos de gestão adotados. Nomeadamente o modo como as pessoas eram e são geridas dentro das organizações foi sofrendo adaptações.

As mudanças organizacionais identificadas por Chiavenato (2014), reportam ao Século XX. O autor destaca três grandes marcos: a Era da Industrialização Clássica, a Era da Industrialização Neoclássica e a Era da Informação. Com os desafios do Século XXI identificados por Oliveira e Holland (2020) e por Guest et al. (2022) fica evidente que as questões identificadas por Chiavenato (2014) são cada vez mais complexas num ambiente em que a inteligência artificial (IA) e a evolução tecnológica dos robôs coloca em questão a humanização da gestão de pessoas.

Ao nível da função e Gestão de Recursos Humanos e a par das eras mencionadas anteriormente, Chiavenato (2014) distingue três conceitos e modos de operar, que são respetivamente os Departamentos de Pessoal e Departamentos de Relações Industriais, os Recursos Humanos e a Gestão de Pessoas, tal como identificado na Figura 1.

Características	Relações industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de pessoas
Formato do trabalho	Caracterização total das operações no órgão de RH	Responsabilidade de linha e função de <i>staff</i>	Descentralização rumo aos gerentes e às suas equipes
Nível de atuação	Burocratizada e operacional. Rotina	Departamentalizada e tática	Focalização global e estratégia no negócio
Comando da ação	Decisões vindas da cúpula da organizações e ações centralizadas no órgão de RH	Decisões vindas da cúpula da área e ações centralizadas no órgão de RH	Decisões e ações do gerente e de sua equipe de trabalho
Tipo de atividade	Execução de serviços especializados. Centralização e isolamento da área	Consultoria interna e prestação de serviços especializados	Consultoria interna. Descentralização e compartilhamento
Principais atividades	Admissão, demissão, controle de frequência, legislação do trabalho, disciplina, relações sindicais, ordem	Recrutamento, seleção, treinamento, administração de salários, benefícios, higiene e segurança, relações sindicais	Como gerentes e suas equipes selecionam, treina, lideram e recompensam os seus participantes
Missão da área	Vigilância, coerção, coação, punições. Confinamento social das pessoas	Atrair e manter os melhores funcionários	Criar a melhor empresa e a melhor qualidade de trabalho

Origem: Chiavenato, 2014, p. 39.

Figura 1: As três etapas da gestão de pessoas.

Através da análise da Figura 1, que resume as três etapas da gestão de pessoas, percebe-se que estas foram ganhando uma maior relevância e ocupando o lugar central da definição de estratégias no âmbito dos Recursos Humanos, em oposição aos anteriores departamentos focados na rigidez, no controle e em punições (Chiavenato, 2014).

Também Lussier e Hendon (2017) defendem que os departamentos de Gestão de Pessoas assumem uma responsabilidade muito mais estratégica em detrimento de funções meramente operacionais e que devem coordenar as suas próprias pessoas, como forma de acrescentar valor e destacar a organização dos seus concorrentes.

A Gestão de Recursos Humanos foca-se então em todas as questões relacionadas com as suas pessoas, o modo como são admitidas e geridas dentro da organização. Assume funções de “*strategic HRM, human capital management, knowledge management, corporate social responsibility, organization development, resourcing (workforce planning, recruitment and selection and talent management), learning and development, performance*

and reward management, employee relations, employee well-being and the provision of employee services” (Armstrong & Taylor, 2014, p. 4).

O destaque dado aos/às colaboradores/as, para Guest (2017), surge ainda em consequência das pesquisas no âmbito da Gestão de Recursos Humanos e do desempenho, e do crescente reconhecimento atribuídos às políticas de Recursos Humanos e o seu impacto no desempenho dos próprios/as colaboradores/as, devido à interferência nas suas atitudes e comportamentos.

Mais recentemente, e relativo à questão da inteligência artificial, que em muito se relaciona com a Gestão de Pessoas, foram identificadas por Oliveira e Hallon (2020) as suas ameaças e aspetos positivos:

- riscos financeiros e militares, por se ficar subordinado a esse tipo de inteligência e pelo depreendimento errado de que a IA eliminaria os erros cometidos pelas pessoas;
- divergência entre o raciocínio e os valores humanos e algorítmicos;
- abrangência e limitações da inteligência artificial na saúde e na educação;
- possibilidade de os trabalhos rotineiros serem assumidos pela robótica ou para proporcionar a diminuição dos horários de trabalho;
- impacto ambiental da IA e
- reconfiguração do “desempenho económico” de modo a que considere mais questões humanísticas (economias eficientes vs sociedades eficientes).

Perante um clima de imensa instabilidade e incerteza no seio das organizações, em consequência do que se passa no mundo de um modo geral, são inúmeros os aspetos que podem condicionar a atividade das empresas e consequentemente os seus resultados (Rego et al., 2015). De igual modo, o papel dos gestores também está em constante mudança, e procuram-se atualmente líderes, dentro das organizações, capazes de lidar com contextos dinâmicos e muito complexos (Lussier & Hendon, 2017).

Assim sendo, a valorização das pessoas resulta da consciência clara e comprovada que apenas as pessoas são o elemento diferenciador e capaz de atribuir raciocínio, coerência e lucidez nas práticas e decisões. Portanto, houve uma mudança de entendimento perante as pessoas no seio das organizações, passando a ser a razão dos problemas e desafios, representando solução e vantagem competitiva (Chiavenato, 2014).

As empresas focam-se essencialmente em potenciar ao máximo as capacidades e habilidades dos/das seus/suas colaboradores/as, pois estão conscientes dos ganhos mútuos que desta estratégia advêm (Rodríguez-Cravjal et al., 2010).

As pessoas não são substituíveis em vários aspetos. Guest (2017) refere que a confiança tem um papel determinante no contrato psicológico e nas relações de trabalho positivas. A humanização dos líderes faz com que os/as colaboradores/as percebam a atenção às necessidades de ambas as partes (organização e colaborador/a), o que se repercute em comportamentos inovadores. Estes comportamentos ocorrem devido ao facto de os/as colaboradores/as se sentirem psicologicamente seguros/as, não tendo receio de dar voz às suas dúvidas e discordâncias ou debater acerca de novas propostas (Binyamin et al., 2018).

No fundo, tal como Lacombe e Heilborn (2015) reportam “são as pessoas que constituem a organização”; são as pessoas, não o lucro, que fazem as organizações (Schneider, 1990).

1.1.2. Apoio Organizacional Percebido além da Legislação

As organizações, tendo como pressuposto a importância das pessoas, têm vindo a desenvolver políticas focadas num ambiente de trabalho saudável, garantindo não só condições de trabalho dignas, mas também focando nas questões da satisfação e bem-estar. Isto é positivamente percebido pelo/a colaborador/a, que entende que a organização lhe oferece apoio (Siqueira & Padovan, 2008).

Assim, as relações laborais, nomeadamente entre colaboradores/as e empregadores/as têm vindo a revelar diversas alterações (Rousseau & Shperling, 2003). A relação que é estabelecida entre os/as colaboradores/as e a organização vai muito além do contrato de trabalho baseado na lei e no seu cumprimento (Leiria et al., 2006). Em consequência dessas alterações e para auxiliar a sua compreensão surgiram vários conceitos como o de contrato psicológico (Guest, 1998).

Para Argyris (1960 apud Correira & Mainardes, 2010), o contrato psicológico configura uma relação anfibológica a respeito do conhecimento e concordância recíprocos entre o/a colaborador/a e o/a empregador/a

O contrato psicológico diz então respeito a um “*set of unwritten expectations that exist between individual employees and their employers*” (Armstrong & Taylor, 2014, p. 419).

Sabe-se que o maior interesse do contrato psicológico é no âmbito das relações de trabalho. Na década de 60 existia o interesse por caracterizar os contratos psicológicos das empresas, e para isso eram analisadas as entrevistas com os/as colaboradores/as. Primeiramente, foi Argyris (1960 apud Lee & Lin 2014) que referiu e concetualizou contrato psicológico do ponto de vista da gestão.

Já nos anos 90 eram realizadas avaliações quantitativas, com intuito de perceber as consequências deste tipo de contrato para as organizações. Atualmente, tem vindo a verificar-se a relevância deste tipo de contrato no estabelecimento das relações de trabalho e aborda-se o conceito maioritariamente sob a perspectivas do/a colaborador/a (Leiria et al., 2006).

Na perspectiva dos/as colaboradores/as, o contrato psicológico inclui:

- a forma como são tratados/as do ponto de vista da justiça, equidade e discernimento;
- segurança no emprego;
- oportunidade para demonstrar competências;
- expectativas de carreira e desenvolvimento de *skills*;
- envolvimento e influência e
- confiança na gestão da organização no sentido da manutenção das promessas (Armstrong & Taylor, 2014).

O contrato psicológico é de uma forma geral entendido atualmente como uma convicção, criada individualmente, acerca da obrigação de reciprocidade entre a própria pessoa e outra ou uma organização, como por exemplo o/a empregador/a. Essa crença baseia-se na perceção que as pessoas têm, em resultado de algum tipo de promessa (ao nível do emprego, oportunidades na carreira profissional); numa ação prevista, pelo próprio, como suposta, em resposta a um desafio (como é o exemplo da aceitação de um cargo ou recusa de outras ofertas). Assim, ambos assumem papéis de reciprocidade (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

Diz-se que existem contratos psicológicos quando são feitas promessas que levam a outra pessoa a entender que tem obrigação de retribuir, este tipo de contrato é frequentemente percebido entre o/a colaborador/a e o/a empregador/a (Rousseau, 1989).

Deste modo, o contrato psicológico suporta toda a relação de trabalho (Armstrong & Taylor, 2014). O entendimento relativamente ao conceito permite perceber a relevância das percepções dos/as colaboradores/as acerca do funcionamento das relações laborais, fulcrais no processo contínuo de funcionamento da organização. A compreensão do conceito, e do que dele advém para as organizações, é uma mais valia para os gestores perceberem o valor das suas pessoas (Correira & Mainardes, 2010).

1.1.3. *Perceived Organizational Support*

Em 1986, Eisenberger et al. propõem um novo conceito “*perceived organizational support*” (POS) que se define por ser um conjunto de crenças e percepções que o/a colaborador/a desenvolve tendo em consideração em que medida a organização valoriza o seu trabalho e contribui para o seu bem-estar.

Essencialmente o apoio organizacional percebido tem em linha de conta o reconhecimento das contribuições dos/as colaboradores/as e também a importância que a organização dá ao bem-estar dos/as mesmos/as (Eisenberger et al., 2002). Assim, consoante o desempenho da sua atividade laboral e consequente *feedback* (em várias formas, positivo, negativo ou inexistente) providenciado pela organização, o/a colaborador/a cria um entendimento sobre a própria organização.

O conceito POS sustenta-se na teoria da troca social, que determina a reciprocidade que surge em consequência de uma relação, ou seja, uma pessoa recebe e sente-se na obrigação de retribuir, de algum modo, para equilibrar a designada troca social. Nas diversas esferas da vida, mediante os relacionamentos que se estabelecem, fomentam ou terminam, todos têm em comum a percepção e respostas às trocas percebidas (desvantagens e proveitos) (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Eisenberger et al. (1997) refere que o emprego é por si só uma relação de troca recíproca entre a organização e o/a colaborador/a. Também Li et al. (2018), suportado na teoria social, reporta que em resposta a um tratamento positivo os/as colaboradores/as sentem um envolvimento e uma obrigação para com a organização, o que por sua vez diminui

o esforço associado ao trabalho e proporciona uma maior dedicação em prol do alcance dos objetivos da organização. Pode ainda estimular um sentimento de pertença e autoidentidade, propiciando uma ligação emocional e afetiva (Eisenberger et al., 1986).

Para melhor compreender o conceito “*perceived organizational support*” esclarece-se que “a percepção pode ser definida como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente” (Robbins et al., 2011, p. 159). George e Jones (2012) distinguem três componentes da percepção: o observador, o alvo da percepção e a situação propriamente dita. As diferentes componentes têm interferência na percepção construída.

Sabe-se ainda que a percepção do apoio organizacional é influenciada pela “frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, elogio, retribuição material e social ao esforço dos seus recursos humanos” (Oliveira-Castro et al., 1999, p. 31).

Há, portanto, uma lógica de causalidade na relação entre a organização e o/a colaborador/a, na medida em que a forma como o/a colaborador/a é tratado influencia a sua percepção do apoio organizacional, bem como dá margem para que o/a colaborador/a entenda as motivações inerentes ao tratamento que recebe (Eisenberger et al., 1986). Este é um campo com muita heterogeneidade de entendimentos, no entanto, perante os estudos já realizados é possível assinalar vários fatores que são transversais e que à partida todos/as os/as colaboradores/as valorizarão, influenciando por isso a sua percepção.

São apontadas como questões unânimes a frequência e veracidade dos elogios e reconhecimento (Blau, 1964, apud Eisenberger et al., 1986), o salário justo, um trabalho com significado e uma posição adequada, bem como a voz e influência do/a colaborador/a nos processos de decisão. Acrescenta-se ainda a expectativa que o/a colaborador/a tem, baseando-se nas atitudes correntes da organização, quais as reações previsíveis em casos de possíveis doenças ou erros (Eisenberger et al., 1986).

Uma percepção positiva de apoio organizacional resulta num envolvimento afetivo dos/as colaboradores/as com a organização e também faz aumentar a sua própria antevisão da relação entre o esforço e o resultado, contribuindo igualmente para o foco nos resultados organizacionais (Oliveira-Castro et al., 1999).

Neste sentido, quando os/as colaboradores/as pensam que as boas condições de trabalho são disponibilizadas voluntariamente pela organização, isto contribui para uma perceção do apoio organizacional de um modo muito significativo, sendo assim mais valorizado pelos/as colaboradores/as (Eisenberger et al., 1986). Por outro lado, se os/as colaboradores/as perceberem que as condições disponibilizadas são forçadas ou não correspondem à vontade expressa pela organização, essas mesmas condições não têm qualquer tipo de influência na sua perceção de apoio organizacional (Eisenberger et al., 1997).

Alguns dos pontos apresentados anteriormente podem coincidir com fatores que contribuem para a satisfação global no trabalho. Efetivamente, a satisfação global no trabalho pode estar relacionada com o POS, mas não é obrigatório.

Como alerta Eisenberger et al. (1997), na possibilidade de a organização se apresentar num período conturbado em que não consegue oferecer um aumento salarial e em que há abertura para expor a situação, o/a colaborador/a pode ver na atitude um motivo para ter um elevado POS. No entanto, isso não invalida que se sinta insatisfeito globalmente com o trabalho, por via da remuneração que a sofre. O autor dá ainda o exemplo contrário, na hipótese de serem conquistados benefícios através de ações sindicais ou greves, faz com que aumente a satisfação global do trabalho, mas, em oposição, diminui a perceção de apoio organizacional.

A perceção é então uma questão muito individual e pessoal, que é influenciada pelas experiências vividas e conhecimentos prévios, pelas necessidades, desejos e sentimentos (George & Jones, 2012). Esta ideia vai ao encontro do que nos dias de hoje se valoriza na gestão de pessoas, que prevê um tratamento individualizado e personalizado (Chiavenato, 2014). Isto porque o que será valorizado por alguns/umas colaboradores/as poderá não ser valorizado por outros/as, nomeadamente no âmbito da perceção de apoio organizacional aqui debatido.

1.2. O Equilíbrio de Vida/Trabalho

1.2.1. *Work Life Balance*

A conciliação entre o trabalho e a família tem vindo a tornar-se alvo de debate e de estudos desde os anos 80 do século XX. Esta é uma questão que origina problemas

primeiramente para a pessoa, para o/a colaborador/a e que se repercute e amplia para o que o/a rodeia, nomeadamente a família e a sociedade (Andrade, 2011). Sendo que o indivíduo é o centro do benéfico desenvolvimento das sociedades é bastante relevante promover o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal de todos/as (Sen & Hooja, 2018).

As características da vida pessoal e profissional alteraram-se bastante com o decorrer dos anos. De acordo com as várias condicionantes da vida atual, as pessoas debatem-se, no seu dia a dia, com imensos desafios (AlHazemi & Ali, 2016).

A era da tecnologia veio impactar os modos de vida e também os ambientes de trabalho, a sua natureza e modelos (Thilagavathy & Geetha, 2022). O desequilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal foi referido, há sensivelmente 25 anos, por investigadores em debates acerca das desvantagens da tecnologia e a sua interferência nos contextos de trabalho (Lewis et al., 2007).

Em consequência da dependência e utilização massiva das tecnologias, promovem-se a sobrecarga dos horários de trabalho e trabalho ao fim de semana e valoriza-se a disponibilidade total e imediata a qualquer solicitação (*email*, telefonema) e fora do horário previsto (Sen & Hooja, 2018). Assim, é difícil distinguir a componente profissional e a componente pessoal de uma pessoa, pois é promovida uma linha muito impercetível entre ambas (Kinnunen et al., 2014).

A juntar à disseminação das tecnologias houve também fenómenos sociais que contribuíram para a alteração do paradigma. Existe atualmente uma maior valorização da família e houve a rotura dos tradicionais papéis associados aos géneros (Powel et al., 2019), mas também existe maior aposta nas carreiras profissionais (Santos & Casado, 2011, apud Oliveira et al., 2013).

Também o envelhecimento demográfico tem tido implicações neste âmbito, pelas consequências multidimensionais que encerra (Dias & Rodrigues, 2012), nomeadamente pelo cuidado que é necessário no apoio aos/às idosos/as (Premeaux et al., 2007).

Também a constituição e organização das famílias sofreu modificações devido ao empoderamento das mulheres e à sua entrada no mercado de trabalho, aos divórcios e às famílias monoparentais e com muito menos filhos. Tudo isto contribui para que as dinâmicas de entreajuda não se realizem, verificando-se, portanto, uma deterioração das redes de suporte (Greenhaus & Kossek, 2014).

Além disso, a mudança de uma economia mais local e rural para uma economia industrializada e que leva à mobilidade geográfica, dá origem a famílias mais nucleares e menos numerosas e à consequente rotura de ligação próxima com a família mais alargada (Pinto, 2013).

A idade de ser pais tem vindo a aumentar e com o aumento da esperança média de vida assiste-se ainda ao que se chama a geração *sanduíche*, estas pessoas têm ainda os filhos a seu cargo e têm também de cuidar dos seus pais (Neal & Hammer, 2007, apud Powel et al., 2019).

O conflito entre as esferas (pessoal e profissional) tem implicações mútuas, ou seja, os compromissos profissionais impactam as responsabilidades familiares e, por seu turno, as imposições familiares interferem no campo profissional (Beauregard & Henry, 2009). Este reconhecimento transporta para a necessidade do estabelecimento do equilíbrio, ou seja, o *Work Life Balance* (WLB).

O conceito *Work Life Balance* tem os seus primórdios precisamente nos conflitos entre o trabalho e a família, que ganharam expressão aquando da inserção das mulheres no mercado de trabalho, ou seja, depois da Segunda Guerra Mundial (Roberts, 2007). Para AlHazemi e Ali (2016), o conceito emergiu essencialmente nas últimas duas décadas, em resultado da necessidade de trabalhar mais para fazer face à instabilidade económica, devido a reestruturações das organizações e também por via do aumento da competitividade no seio das empresas.

Work Life Balance baseia-se no bom funcionamento e satisfação no ambiente familiar e no local de trabalho (Clark, 2000). Greenhaus et al. (2003) elabora um pouco mais o seu entendimento sobre o conceito e defende que *Work Life Balance* diz respeito à intensidade em que uma pessoa está envolvida e simultaneamente satisfeita com as suas responsabilidades profissionais e familiares. O autor enumera ainda três variáveis capazes de caracterizar o conceito que são equilíbrio de tempo, equilíbrio ao nível do envolvimento e equilíbrio do ponto de vista da satisfação.

Para Clarke et al. (2004), o *Work Life Balance* tem uma abrangência mais ampla, pelo que o define como o “equilíbrio ou manutenção do senso geral de harmonia na vida”.

Quanto ao apoio que as organizações dão aos/às seus/suas colaboradores/as no âmbito do *Work Life Balance*, podem destacar-se a flexibilidade de horários, semana de

trabalho compacta, teletrabalho, atribuição de licenças de apoio à família e outros programas de apoio em serviços de cuidado a crianças e idosos (Beauregard & Henry, 2009).

1.2.2. Bem-Estar e Qualidade de vida

O trabalho assume grande parte do dia de qualquer pessoa e tem uma função social indiscutível. É de extrema importância a promoção de práticas de *Work Life Balance* para o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas.

Armstrong e Taylor (2014) distinguem três principais motivos para que as organizações se preocupem com o bem-estar dos/as colaboradores/as:

- os/as empregadores/as têm o dever do cuidado, o que lhes incute práticas socialmente responsáveis para com o cuidado dos seus/suas colaboradores/as,
- também é do interesse do/a empregador/a o bem-estar dos seus/suas colaboradores/as, pois fará com que aumente a probabilidade de eles ficarem mais comprometidos com a organização e
- os/as empregadores/as devem promover um bom ambiente de trabalho, por ser seu dever e também como integrante de um sistema de recompensa geral.

O bem-estar descreve um estado de autorrealização e funcionamento pleno de todas as capacidades do indivíduo (Keyes et al. 2002). O bem-estar no trabalho é resultado da influência de vários fatores, nomeadamente a perceção do/a colaborador/a quanto à relação que tem com a organização, apoio e suporte, possibilidade de desenvolvimento de competências, aposta em formação, segurança, comunicação e envolvimento nas questões organizacionais (Warr, 2007).

Por sua vez, a qualidade de vida no trabalho (QVT) reporta para a “preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos/as colaboradores/as no desempenho das suas atividades (Louis David, 1970 apud Chiavenato, 2014, p. 419). De acordo com Walton (1973), a qualidade de vida no trabalho caracteriza-se por oito categorias:

- Compensação adequada e justa;
- Ambiente de trabalho seguro e saudável;
- Desenvolvimento das capacidades humanas;
- Crescimento e segurança;

- Integração social;
- Constitucionalismo na organização do trabalho;
- Trabalho e espaço total da vida;
- Relevância social da vida profissional.

Também Grote e Guest (2017), propuseram uma estrutura integrada para apoio a possíveis pesquisas futuras sobre qualidade de vida no trabalho. Distinguiram três critérios de classificação. O primeiro diz respeito ao/à colaborador/a ao nível individual e ao seu trabalho. Devem ser consideradas a proatividade individual e o desenvolvimento das capacidades. O segundo nível refere-se ao contexto organizacional, relacionado com as políticas de Recursos Humanos, como por exemplo, remuneração adequada e justa, ambiente de trabalho seguro e saudável e integração social. O terceiro merece aqui destaque, pois aborda questões externas ao ambiente de trabalho e defende a consideração de todo o espaço de vida, a relevância social e o trabalho flexível. Os autores alertam que o último nível pode ser transversal aos três níveis e que os limites entre níveis não são estanques.

No entanto, importa referir que as práticas de gestão pretendem, como seu último fim, o bem-estar e qualidade de vida do/a colaborador/a no geral e não apenas no trabalho. Neste sentido, o equilíbrio de vida/trabalho e as práticas que o fomentam têm consequências positivas quer para o/a colaborador/a como também para a organização. Como Naithani (2010) defende, o *Work Life Balance* é muito importante para o/a colaborador/a, mas também para a organização no seu todo.

São consequência de um bom equilíbrio trabalho/família a redução do *stress* e dos conflitos, uma melhor qualidade de vida, um maior envolvimento e satisfação nos diferentes campos da vida pessoal e profissional (Hymant et al., 2003).

Quanto mais o/a colaborador/a perceber que existe uma cultura organizacional que se preocupa com a componente de vida familiar dos/as seus/suas colaboradores/as, menor será a existência de conflitos entre o trabalho e a família (Hyman et al., 2003).

Naithani (2010) refere além das melhorias na qualidade de vida, a existência de melhores relações interpessoais, mais facilidade na gestão de tempo, um aumento de autoestima, tempo para si e um maior controlo sobre a sua vida. As pessoas têm ainda maiores níveis de motivação e saúde. O autor destaca também o aumento da produtividade e *engagement* no trabalho. De acordo com Osorio et al. (2014), o *engagement* no trabalho impacta positivamente a produtividade do/a colaborador/a na organização.

Perante políticas de WLB existe efetivamente um maior envolvimento e compromisso com a organização e uma menor rotatividade, pelo que se verifica um aumento no volume de negócios e uma melhoria no bem-estar da organização no geral e em cada pessoa (Smith & Gardner, 2007). Também Singh (2013) defende que o bem-estar individual se repercute bastante na organização, tendo um impacto muito positivo.

Quando o equilíbrio não se verifica acontece exatamente o oposto, o que induz a problemas de saúde, conjugais e do foro financeiro. Acrescenta-se ainda que uma elevada pressão promovida pela organização e juntamente com a conceção que os/as colaboradores/as têm do seu trabalho, faz com que estes vivam muito focados na sua carreira profissional, o que tem implicação na vida pessoal (Hymant et al., 2003). Poulou e Sudarsan (2014) referem insatisfação com a vida no geral, elevados níveis de *stress*, diminuta qualidade de vida e baixa participação familiar.

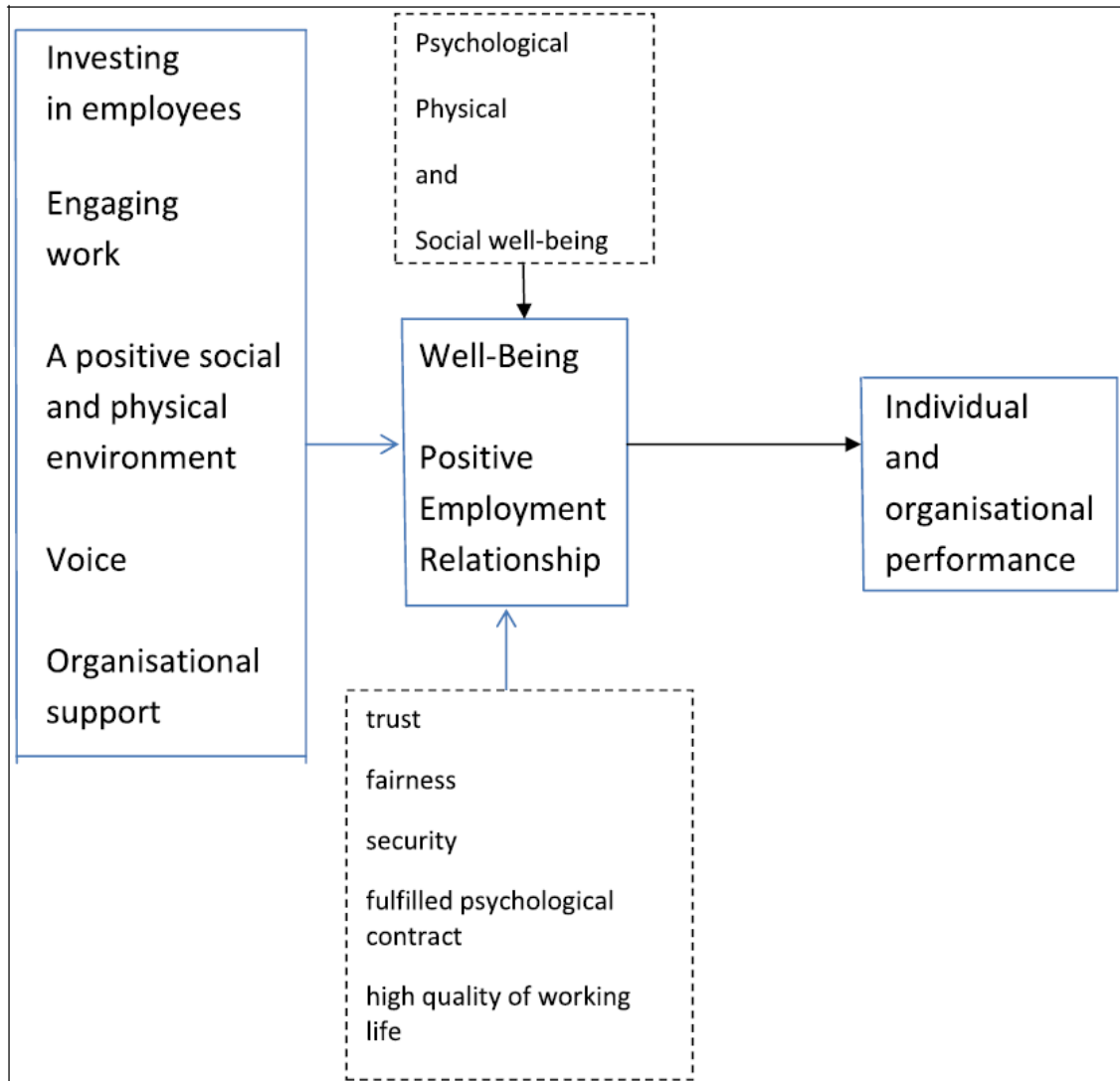
Como foi mencionado acima, quando o/a colaborador/a consegue encontrar espaço para todas as esferas da sua vida, melhora em diversos níveis, nomeadamente em questões com implicações positivas para a organização onde está inserido.

1.3. Práticas de Gestão de Pessoas que potenciam o Equilíbrio Vida/Trabalho

“As políticas e práticas de recursos humanos de uma organização representam forças importantes para moldar as atitudes e comportamentos dos funcionários”, (Robbins et al., 2011, p. 553), o comportamento organizacional e os resultados do trabalho.

Os departamentos de Recursos Humanos assumem a constituição da força de trabalho da organização e acompanham todo o percurso da pessoa dentro da organização. Por esse motivo, é exigida uma consciencialização para lidar com as pessoas eticamente e respeitando a individualidade de cada um/a dos/as colaboradores/as (Robbins & Judge, 2016).

Para que todas as áreas de abrangência dos Técnicos de Recursos Humanos sejam bem-sucedidas, Guest (2017) propõe um modelo provisório composto por cinco conjuntos de práticas de Recursos Humanos, tendo por base a relação de trabalho positiva e os antecedentes do bem-estar dos/as colaboradores/as, tal como modelado na Figura 2.



Origem: Guest, 2017, p. 30.

Figura 2: GRH, bem-estar e relação de trabalho e desempenho.

Os cinco conjuntos são os seguintes:

- investimento nos trabalhadores,
- oferta de trabalho envolvente,
- ambiente social e físico positivo,
- voz e
- apoio organizacional.

Associado a cada um dos referidos conjuntos, o autor enumera detalhadamente as diversas práticas a realizar, como consta na Figura 3.

Conjuntos	Práticas de RH
Investimento nos Trabalhadores	Recrutamento e seleção
	Treino e desenvolvimento
	Mentoring e suporte na carreira
Oferta de Trabalho Envolvente	Trabalhos projetados para providenciar autonomia e desafio
	Fornecimento de informações e feedback
	Utilização de <i>skills</i>
Ambiente Social e Físico Positivo	Priorizar a saúde e segurança
	Igualdade de oportunidades/gestão da diversidade
	Não haver tolerância a <i>bullying</i> e assédio
	Interação social opcional e obrigatória
	Recompensas coletivas justas/salário base alto
Voz	Segurança no emprego/empregabilidade
	Ampla comunicação bidirecional
	Pesquisas com funcionários
Apoio Organizacional	Representação coletiva
	Gestão participativa/de apoio
	Clima e práticas de envolvimento
	Acordos de trabalho flexíveis
	Gestão de desempenho e desenvolvimento

Adaptado de: Guest, 2017, p. 31.

Figura 3: Práticas provisórias de RH projetadas para promover o bem-estar dos trabalhadores.

O primeiro conjunto – **investimento nos trabalhadores** – engloba questões como a oferta de formação e desenvolvimento e construção de uma carreira aliciante, dando aos/às colaboradores/as uma perspetiva de futuro promissora. Se este ponto for bem trabalhado tem efeitos ao nível da sua segurança e autoeficácia, sendo estes importantes na promoção do bem-estar. Para a efetivação deste conjunto preveem-se práticas de recrutamento e seleção rigorosas; treino, desenvolvimento e apoio em questões relativas à carreira profissional. O investimento nos trabalhadores tem em vista apenas o bem-estar dos/as colaboradores/as e não as consequências no seu desempenho.

O segundo conjunto – **oferta de trabalho envolvente** – sustenta-se na importância de as pessoas terem controlo sobre a sua atividade e em que medida usam as suas competências para o executar, considera também a variedade no trabalho e a relevância da autonomia e da proatividade de cada colaborador/a. As práticas sugeridas são o *design* do trabalho projetado capaz de dar as características mencionadas (autonomia, variedade e utilização das *skills*). O trabalho pode ser projetado ao nível dos indivíduos ou de grupos, estes segundos com a benesse do estabelecimento de relações de apoio entre os colegas.

O terceiro conjunto – **ambiente social e físico positivo** – elenca manter a segurança e saúde dos/as colaboradores/as, criar momentos de convívio e partilha no ambiente de trabalho, não permitir o assédio e algum tipo de manipulação, fomentar a igualdade e diversidade, atribuir recompensas justas, dar primazia a uma salário base alto (em detrimento de incentivos em torno de objetivos) e garantir a segurança ao nível da empregabilidade e manutenção do emprego. Este conjunto aborda estas temáticas e realça também as intenções das organizações na sua aplicação, ou seja, o foco não deve ser o cumprimento legal, mas sim o compromisso claro com as próprias práticas de Recursos Humanos. Este conjunto de práticas tem em vista o desempenho dos/as colaboradores/as.

O quarto conjunto – **voz** – dá destaque à capacidade de os/as colaboradores/as terem expressão e participação nos processos que os envolvem. Aqui devem ser consideradas a comunicação bidirecional, permitir a utilização individual da voz e prospeção de formas de representação coletiva. Estas práticas e este quarto conjunto suportam a relação de emprego e favorecem o contributo dos envolvidos (organização e colaborador/a).

Por último, o quinto conjunto – **apoio organizacional** – incorpora as práticas de gestão participativa e de apoio, uma cultura com base no envolvimento, acordos de trabalho flexíveis em benefício da família e uma gestão pelo desempenho e desenvolvimento. Todas estas práticas são capazes de garantir o bem-estar dos/as colaboradores/as.

Para compreender o modelo importa não só entender os cinco conjuntos abordados e respetivas práticas de RH, como também perceber os restantes campos da Figura 2.

Assim sendo, o segundo nível é onde se relacionam os cinco construtos com um maior bem-estar associado ao trabalho e a uma relação de trabalho positiva. Por sua vez, o bem-estar terá influência no bem-estar psicológico, físico e social. A relação de trabalho positiva repercutir-se-á em elevados níveis de confiança, sentimento de justiça, segurança, cumprimento do contrato psicológico e ainda numa alta qualidade de vida no trabalho.

No terceiro nível e, em resultado do bem-estar no trabalho e de uma relação de trabalho positiva, tem-se um desempenho individual e organizacional positivo.

Importa que sejam aplicadas no mínimo uma das práticas de cada conjunto, para que o modelo tenha resultados. Em última análise, este modelo pressupõe ganhos mútuos para as pessoas e para as organizações.

Capítulo 2 – Uma Experiência Vivida no Setor Portuário no Sul da Europa

O presente capítulo é dedicado ao estágio curricular propriamente dito, ou seja, diz respeito à componente prática decorrida no quotidiano organizacional.

O estágio curricular foi realizado no 2º ano no âmbito da vertente profissional do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Esta componente do mestrado visa a integração da estagiária nas tarefas do serviço de acolhimento, cujo interesse é devidamente validado pela organização, a iniciativa pretende a aproximação dos estudantes ao mercado de trabalho.

Em resultado das relações estabelecidas entre o Gabinete de Empregabilidade e Empresas (GEE) da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e as organizações externas, proporcionou-se o estágio curricular numa Administração Portuária. Este realizou-se de fevereiro a junho de 2023. Toda a atividade desempenhada foi coordenada e supervisionada por uma especialista em Recursos Humanos e também sob apoio da Professora Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira, orientadora académica.

Primeiramente, irá ser descrita a empresa acolhedora e será feita uma caracterização sociodemográfica da mesma. Depois, será referido o Serviço de Recursos Humanos e as principais áreas de trabalho. Por último, serão descritas as atividades de estágio essenciais para o desenvolvimento profissional da estagiária.

2.1. Entidade de Acolhimento: Administração Portuária no Sul da Europa

A empresa acolhedora do estágio curricular foi uma Administração Portuária localizada no sul da Europa.

De acordo com um programa do governo constitucional, foi preconizada a reestruturação institucional do setor marítimo-portuário com o intuito de otimizar as infraestruturas existentes e promover a competitividade dos portos nacionais.

Assim sendo, as orientações estratégicas do setor marítimo-portuário, aprovadas pelo Governo, definiram a conversão dos portos secundários em unidades empresariais, com autonomia de gestão, mas mantendo uma cooperação e entendimento com os portos principais. Do mesmo modo, são mantidas condições de racionalização de recursos, exploração de sinergias e de economias de complementaridade e até de expansão.

Neste contexto, a empresa acolhedora do estágio administra uma segunda Administração Portuária. Serão então designadas de Administrações Portuárias 1 e 2, respetivamente. Ambas são mencionadas no presente relatório, uma vez que a realização do estágio integra tarefas afetas às duas organizações.

Segundo a legislação vigente, os membros do Conselho de Administração (CA) são comuns às duas Administrações Portuárias, assim como os quadros técnicos, pelo que, executam funções de chefia, gestão e coordenação em ambas as empresas.

No país onde se encontram existe uma moldura legal específica para este tipo de organizações, regendo-se pelos diplomas legais no sentido da transformação das administrações portuárias em sociedades anónimas de capitais exclusivamente públicos, que também determinam o regime jurídico do pessoal que transitou dos anteriores organismos.

As Administrações Portuárias possuem, portanto, legislação própria, sendo que, no caso de existir alguma questão que não esteja expressa nessa mesma legislação, deve ser tida em conta a lei geral do trabalho em funções públicas, no caso dos/as colaboradores/as abrangidos por este modelo; ou segundo o código do trabalho, para os/as colaboradores/as em regime de contrato individual de trabalho.

2.1.1. Administração Portuária 1

A génese da Administração Portuária 1 (AP1) remonta a meados do século XVIII, tendo sido reconhecida com o estatuto de porto de âmbito nacional apenas no século XX, o que se figurou um marco histórico.

No presente, é uma sociedade de capitais exclusivamente públicos, que visa a exploração económica, conservação e desenvolvimento do porto que lhe está inerente. Assegura também o exercício das competências necessárias ao regular funcionamento do porto nos seus múltiplos aspetos de ordem económica, financeira e patrimonial, de gestão de efetivos e de exploração portuária e ainda as atividades que lhe sejam complementares, subsidiárias ou acessórias.

O Conselho de Administração é composto por um/a Presidente e dois/duas Vogais, cujas competências se encontram definidas nos estatutos publicados em meios próprios. A empresa está empenhada em cumprir a sua missão perante a sociedade e garantir um futuro sustentável para o porto. Tem como missão facultar o acesso competitivo de mercadorias

aos mercados regionais, nacionais e internacionais, promovendo assim o desenvolvimento económico da região. A sua visão consiste no reconhecimento do porto como uma plataforma logística competitiva no Corredor Atlântico.

Todos/as os/as que trabalham na API devem nortear a sua atuação tendo por base o código de ética próprio. Nesse documento constam os valores da empresa e as normas de conduta a seguir, mais concretamente: o profissionalismo, a integridade, o respeito pela lei, os direitos humanos, a recusa à corrupção e conflitos de interesses, a sustentabilidade e ambiente, as condições de trabalho e a igualdade e oportunidade de tratamento.

É claramente difundido que cada um/a deve ter consciência dos seus comportamentos não devendo negligenciar o impacto que as suas decisões, formas de atuação e comportamentos, por ação ou omissão, possam ter sobre todos/as os/as intervenientes na atividade da empresa, designadamente nos/as restantes colegas, noutras empresas, no seu mercado de atuação, mas também para os/as utilizadores/as e cidadãos no geral.

Uma vez que a atuação da API está diretamente relacionada com o meio ambiente existe um enfoque muito claro em que seja indutora de práticas que respeitem o princípio do desenvolvimento sustentável e da preservação do meio ambiente. Neste âmbito, considerando a política ambiental a que se propõe, bem como, por cumprimento das obrigações decorrentes da implementação do Sistema de Gestão Ambiental, foi definido um conjunto de princípios:

- Promover a gestão racional e eficiente de recursos, nomeadamente, água e energia, com particular atenção para a redução dos consumos e para a utilização de energias renováveis;
- Prevenir a poluição e minimizar os impactos ambientais significativos associados às atividades desenvolvidas;
- Cumprir os requisitos legais, aplicáveis à sua atividade e outros que sejam estabelecidos internamente;
- Estabelecer e rever periodicamente objetivos e metas, tendo em conta os aspetos ambientais significativos;
- Assegurar que os fornecedores, contratados e clientes cumprem os requisitos legais aplicáveis e outros estabelecidos em regulamentos internos;

- Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos/as colaboradores/as garantindo o seu empenho na gestão ambiental da empresa, desiderato que se estende a todos os operadores da Comunidade Portuária;
- Incentivar a Comunidade Portuária à melhoria constante do seu desempenho ambiental em todas as suas atividades, produtos e serviços;
- Cooperar e promover a comunicação com entidades externas, tais como instituições governamentais e do poder local, associações de defesa do ambiente e público em geral;
- Divulgar a Política Ambiental adotada a todos/as os/as que trabalham na Administração Portuária, ou em seu nome, mantendo-a permanentemente acessível ao público.

Ao nível orgânico, importa referir que a empresa se subdivide em 4 direções, são elas: a Direção Financeira e de Desenvolvimento Organizacional, a Direção de Infraestruturas, a Direção de Gestão de Espaços e Ambiente e a Direção de Coordenação Portuária.

Algumas direções dividem-se ainda em diferentes Serviços, nomeadamente, a Direção Financeira e de Desenvolvimento Organizacional congrega o Serviço de Contabilidade, o Serviço de Contratação Pública e o Serviço de Recursos. Por sua vez, a Direção de Coordenação Portuária integra o Departamento de Pilotagem, o Serviço de Manutenção de Equipamentos e o Serviço de Coordenação de Operações Portuárias, como apresentado na Figura 4.

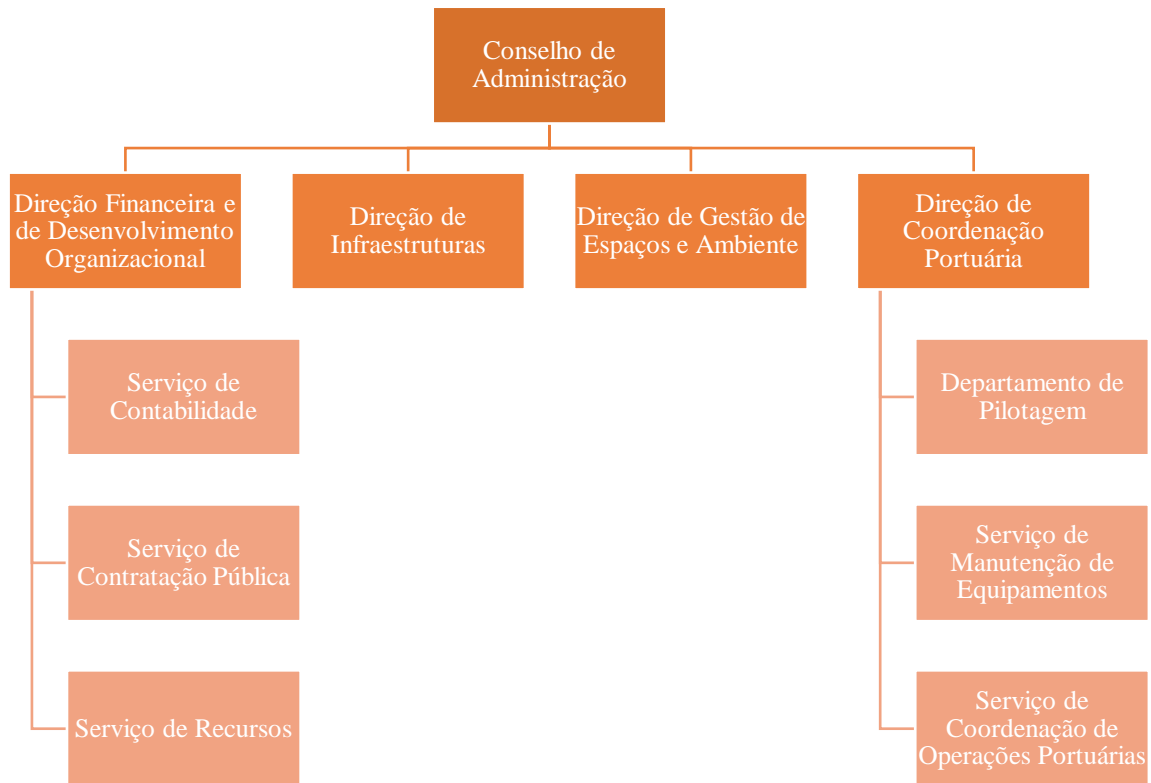


Figura 4: Organograma simplificado da Entidade de Acolhimento.

Caracterização Sociodemográfica

Nos últimos três anos verificou-se um ligeiro acréscimo no número de colaboradores/as, tendo-se registado 99 colaboradores/as em 2020, 100 em 2021 e no final de 2022 a AP1 contava com um total de 102 colaboradores/as.

Através da Figura 5, é possível visualizar que a Direção de Coordenação Portuária se destaca bastante com o maior número de colaboradores/as afeto, em comparação com as restantes, 55 colaboradores/as; por sua vez, o Gabinete Jurídico, o Gabinete de Estratégia e a Área de Desenvolvimento do Negócio têm apenas dois/duas colaboradores/as cada. A distribuição detalhada de colaboradores/as por áreas funcionais, pode observar-se também no anexo 1.

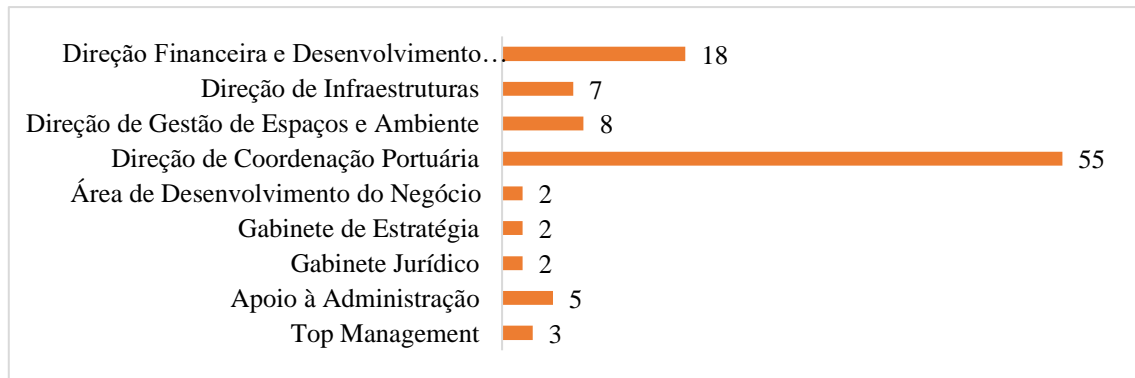


Figura 5: Distribuição por áreas funcionais.

Quanto aos escalões etários dos/as colaboradores/as, a maioria tem entre 55 a 59 anos, o que representa 28.43% do total de colaboradores/as (anexo 2). Quando desagregados por género, mantém-se a preponderância da mesma faixa etária, significando 30.56%, no caso dos homens, e 23.33%, relativo às mulheres (anexo 3).

No que diz respeito à escolaridade, verifica-se a prevalência do ensino superior universitário detido por 28.43% dos/as colaboradores/as (anexo 4). Contudo, quando analisadas as habilitações literárias por géneros, percebe-se que no género masculino o 3º ciclo do ensino básico é o que representa um maior significado, 30.56%. Relativamente às mulheres a maioria tem o ensino superior universitário, representando 33.33% (anexo 5).

2.1.2. Administração Portuária 2

Os primeiros registos da Administração Portuária 2 (AP2) foram escritos no início do século XII. No entanto, apenas em meados do século XX é que lhe foi atribuída personalidade jurídica.

Atualmente, beneficia de uma solução orgânica da qual resultam mais valias consubstanciadas por deter uma gestão empresarial dotada de uma maior autonomia, proximidade e afinidade quanto à natureza, missão e objetivos.

No que concerne à missão, esta visa facultar o acesso competitivo de mercadorias aos mercados regionais, nacionais e internacionais, promovendo o desenvolvimento económico da região onde se insere. A visão consiste em promover uma plataforma portuária focada no desenvolvimento de soluções logísticas especializadas que permitam criar mais valias para os agentes económicos do seu *hinterland*.

Caracterização Sociodemográfica

Em 2022, a AP2 detinha 37 colaboradores/as. A sua subdivisão por áreas funcionais está apresentada detalhadamente no anexo 6, no qual é possível verificar que a Direção de Coordenação Portuária é a que apresenta o maior número de colaboradores/as, 30 colaboradores/as. Em oposição, o Apoio à Administração, a Direção de Infraestruturas e a Direção de Gestão de Espaços e Ambiente têm apenas um/a colaborador/a.

No que se refere à faixa etária dos/as colaboradores/as, 29.73% têm 60 e 61 anos, sendo a faixa com uma maior expressão (anexo 7). No caso dos homens existe igual preponderância, 27,27%, nas faixas dos 55 a 59 anos e nos 60 a 61 anos. Por sua vez, existe uma maior percentagem de mulheres, 50%, entre os 60 e 61 anos (anexo 8).

A respeito das habilitações, prevalece o 3º ciclo do ensino básico detido por 48.65% dos/as colaboradores/as (anexo 9). Quando analisadas distintivamente por géneros percebe-se que no género masculino o 3º ciclo do ensino básico é o que tem uma maior expressão, 51.52%. Relativamente às mulheres a maioria tem o ensino secundário, 50% (anexo 10).

2.1.3. Serviço de Recursos Humanos

O Serviço de Recursos Humanos integra o Serviço de Recursos, inserido na Direção Financeira e de Desenvolvimento Organizacional. Na AP1 é constituído pela Chefe de Serviço, por uma Técnica Especialista em Recursos Humanos e por uma Técnica Administrativa. No caso da AP2, está afeto um Técnico Administrativo que complementa e articula com as colegas da AP1, sendo uma mais valia a sua proximidade e conhecimento de causa da realidade da Administração Portuária onde está vinculado (AP2).

Nas referidas Administrações Portuárias, o Serviço de Recursos Humanos realiza a sua atividade em prol das suas pessoas focando-se nas seguintes áreas: avaliação de desempenho; formação; recrutamento e seleção; segurança, higiene e saúde no trabalho; seguro de saúde e ADSE. Ocupa-se também dos Planos para a Igualdade; da mediação com os sindicatos; de processos de aposentação; do processamento de salários, descontos e fundos de compensação; da monitorização da assiduidade, deslocações e marcação de viagens em serviço e correspondentes ajudas de custo.

É ainda da sua competência o preenchimento de relatórios e inquéritos vários, como por exemplo, relatório único, Sistema de Informação da Organização do Estado (SIOE),

relatório da diferença salarial e inquérito aos empregos vagos. Existem outros relatórios que são preenchidos apenas no que diz respeito aos recursos humanos, nomeadamente, o relatório de gestão e o relatório de sustentabilidade.

Importa mencionar, que tal como referido anteriormente, uma vez que as Administrações Portuárias se regem por legislação própria, também o Serviço de Recursos Humanos as considera nas suas práticas do quotidiano. A moldura legal tem implicações em questões de tabelas salariais e outras remunerações específicas, no que diz respeito ao mapa de pessoal e descrições de funções das diversas carreiras e categorias profissionais e descreve ainda os critérios a considerar no recrutamento para cargos de direção e chefia e substituição.

2.2. Atividades Desenvolvidas

Durante o período de estágio foram desenvolvidas diversas atividades, algumas mais estruturantes e que exigiram mais atenção e tempo, especialmente as questões de avaliação de desempenho, formação e Planos para Igualdade. Contudo, com o acompanhamento do trabalho diário no serviço surgiram outras atividades igualmente importantes. De seguida, serão mencionadas e descritas as que maior relevância assumiram no contexto do estágio.

2.2.1. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho configura uma importante ferramenta de análise de *performance* individual e coletiva que, conseqüentemente, providencia *feedbacks* com base nos resultados obtidos. No contexto das Administrações Portuárias em causa, a avaliação de desempenho tem os seguintes objetivos:

- Medir o contributo individual e da equipa para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa;
- Incentivar os/as colaboradores/as, orientando a sua atividade em função de objetivos claros e critérios de avaliação transparentes;
- Desenvolver uma melhor integração, estimulando o trabalho em equipa, a cooperação e a comunicação entre as chefias e os/as seus/suas colaboradores/as.

Nas AP 1 e 2, a avaliação de desempenho compreende essencialmente duas componentes: as competências e o objetivo da empresa.

A componente “competências” visa avaliar a aptidão de um/a determinado/a colaborador/a face às competências identificadas para o seu grupo profissional, de acordo com o conjunto de requisitos essenciais ao desempenho das suas funções. Devem, por isso, ser considerados na sua avaliação, os comportamentos observáveis com base nas competências apresentadas na ficha de avaliação de desempenho.

A componente “objetivo da empresa” pretende avaliar o nível de concretização dos resultados por parte da empresa, mediante o objetivo previamente definido no Plano de Atividades e Orçamento (PAO) para o mesmo ano e carece de deliberação do Conselho de Administração.

No âmbito da avaliação de desempenho, os Gestores de Recursos Humanos têm a missão de despoletar o processo propriamente dito, atualizar as fichas consoante o que se verificar necessário, como por exemplo a inclusão do resultado do objetivo da empresa e, de seguida, remetê-las para as chefias.

Concluída a fase de reportação das avaliações, as fichas de avaliação são enviadas para o Serviço de Recursos Humanos que procede à sintetização da informação que vai a capear o resultado das avaliações de desempenho, por serviço, para ser submetido a aprovação.

As informações resultantes da avaliação de desempenho são essenciais para efeitos de evolução de carreira e atribuição de diferencial de carreira, assim como para a atribuição de dias de descanso adicional de acordo com o acordo coletivo de trabalho.

2.2.2. Gestão da Formação

Segundo o código do trabalho, as organizações têm como obrigação garantir o direito individual de formação aos/às seus/suas colaboradores/as, cada um/a tem o direito a usufruir no mínimo a 40 horas de formação por ano.

Assim, as Administrações Portuárias, conscientes da importância da formação para o desenvolvimento profissional das suas pessoas e conseqüentemente para o sucesso da

própria Organização, bem como, executando o estipulado no código do trabalho, propõe anualmente a implementação de um plano de formação.

Num primeiro momento procede-se à recolha e diagnóstico de necessidades de formação, o que diz respeito à primeira fase de trabalhos no que concerne a formação. Tendo por base o levantamento de necessidades, prossegue-se à elaboração do plano de formação para o ano corrente.

Após a identificação das necessidades realizada pelas chefias ou por qualquer colaborador/a, passa-se à auscultação de empresas que possam satisfazer as necessidades formativas. As entidades formadoras são selecionadas mediante a realização de pesquisa, por já existirem boas experiências, relações de cooperação ou aquelas que são certificadas nas áreas pretendidas, no caso de formações obrigatórias no âmbito da segurança ou relativas à área de atuação específica da empresa. Posteriormente, são contactadas via telefónica, *email* ou reuniões *online*.

Depois de recebidas várias propostas, estas são avaliadas em conjunto com a pessoa ou chefia correspondente no sentido de identificar a que melhor se adequa. Posto isto, é preenchida a proposta de formação onde são resumidos alguns pontos chave e que depois é encaminhada para autorização das chefias responsáveis. Cabe ao Serviço de Recursos Humanos agilizar o processo de inscrição e pagamento, bem como tratar de questões de estadia, caso seja necessário. Decorrida a formação, os certificados são devidamente arquivados.

No âmbito da formação, é ainda realizado um controlo interno no sentido de apurar as formações que vão sendo realizadas, este documento serve de auxílio inclusivamente no preenchimento do relatório único, relatório de sustentabilidade, relatório de gestão e SIOE. Além disso, é uma forma de visualizar facilmente o ponto da situação da formação relativamente ao cumprimento do plano de formação, bem como consultar rapidamente as informações de cada uma das formações.

Destaca-se que um dos maiores desafios no âmbito da formação, para as Técnicas de Recursos Humanos, é a motivação das pessoas para frequentarem as ações. Fatores como a idade, a posição na carreira e a difusão de formações com recurso a ferramentas informáticas são os que maior reticência causam nos/as colaboradores/as.

Considerando a caracterização sociodemográfica apresentada, percebe-se que a maior parte das pessoas se encontram entre os 55 e os 59 anos, na sua maioria são pessoas que não estão predispostas, à partida, para aprimorar conhecimentos também porque já se encontram no topo da carreira. A utilização das tecnologias para o acesso às formações exigida a pessoas que não dominam estas ferramentas faz com que demonstrem menos interesse em participar em momentos de formação contínua.

Assim, a sensibilização para a importância da manutenção e renovação de conhecimentos torna-se necessária para despertar o interesse nestes/as colaboradores/as.

2.2.3. Planos para a Igualdade

A igualdade de género é um direito humano fundamental e é essencial para o desenvolvimento da sociedade e para a participação plena de homens e mulheres enquanto pessoas. Contudo, perante a persistência da desigualdade de género foi desenvolvida uma estratégia internacional neste domínio.

Neste contexto surgiram os Planos para a Igualdade que consistem num instrumento de gestão, com o objetivo de promover a implementação e operacionalização de práticas de igualdade no seio das organizações e de estimular uma cultura organizacional assente na igualdade.

Em conformidade com o disposto na legislação, as entidades do setor público empresarial têm de desenvolver todos os anos os planos para a igualdade. Este recurso visa a igualdade de tratamento e de oportunidades para mulheres e homens, e pretende a erradicação da discriminação tendo por base o género, procura ainda promover a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional.

Atendendo à responsabilidade das organizações empresariais na construção de uma sociedade inclusiva e dando cumprimento à legislação, a empresa elabora o seu Plano para a Igualdade todos os anos. No decorrer do estágio foi trabalhado o plano de 2023, no sentido da sua execução efetiva. Terminado todo o período de vigência dos planos, é feita uma avaliação acerca do seu impacto, daí serem definidos, para cada medida, um indicador e uma meta a alcançar, que serão tidos em consideração neste âmbito.

Além disso, foram ainda exploradas e sugeridas medidas a incluir no próximo plano, referente a 2024, de acordo com as diferentes dimensões selecionadas. Para cada medida define-se o órgão responsável pela implementação, os recursos humanos envolvidos, os destinatários, a meta ou impacto esperado, o indicador de resultados, o orçamento previsto e a data de execução.

2.2.4. Preenchimento de Relatórios

De modo a auxiliar o Serviço de Recursos Humanos quanto ao preenchimento de relatórios, as tarefas inerentes a estes processos integraram as atividades de estágio. De seguida serão mencionados brevemente os que tiveram a participação da estagiária.

Sistema de Informação da Organização do Estado

O Sistema de Informação da Organização do Estado diz respeito a um sistema de informação referente à caracterização das entidades públicas mais concretamente das contas nacionais e alusivo também à atividade social dos/as empregadores/as públicos.

Este relatório é sempre submetido trimestralmente, de 1 a 15 do mês seguinte e tem como objetivo central a criação de um sistema de informação único, capaz de caracterizar todos os serviços e entidades públicas.

Com esta ferramenta é possível:

- Recolher informação sobre a caracterização dos recursos humanos;
- Suportar outros sistemas de informação, possibilitando a partilha de dados;
- Integrar informação proveniente de outras fontes relevantes para a produção de indicadores estatísticos sobre o emprego da administração pública.

Durante o período de trabalho na organização, a estagiária pôde realizar todo o processo inerente ao SIOE. Recolheu e tratou as informações necessárias ao preenchimento do referido relatório e, após validação da supervisora de estágio, procedeu-se à submissão na plataforma específica.

Relatório Único

Compete às organizações que tenham colaboradores/as abrangidos pelo código do trabalho, a entrega do Relatório Único, é um relatório anual relativo à atividade social da

empresa que é habitualmente preenchido em meados de março do ano seguinte ao ano em análise.

Segundo os dados submetidos na primeira parte do relatório, é possível obter uma caracterização da organização. Nomeadamente, identificar a entidade empregadora, qual a sua área de atuação/atividade e o volume de negócios; as pessoas ao serviço (a 31 de dezembro e o número médio anual); a sua filiação sindical e associativa; constatar a existência de trabalho suplementar e trabalhadores/as temporários.

Tal como referido acima, considera-se a primeira parte do relatório aquela que antecede os diferentes anexos e que é constituída pelas seguintes secções:

- **I.** Identificação da entidade empregadora;
- **II.** Identificação da(s) unidade(s) local(is) (estabelecimentos);
- **III.** Pessoas ao serviço;
- **IV.** Filiação sindical e filiação em associações de empregadores;
- **V.** Trabalho suplementar;
- **VI.** Trabalhadores temporários na empresa utilizadora;
- **VII.** Trabalhadores com perda ou anomalia de estruturas ou funções do corpo com implicações na prestação de trabalho;
- **VIII.** Dados económicos da entidade empregadora;
- **IX.** Outros dados complementares da entidade empregadora.

Seguem-nas os anexos, que são:

- **Anexo A** - Quadro de pessoal;
- **Anexo B** - Fluxo de entrada ou saída de trabalhadores;
- **Anexo C** - Relatório anual da formação contínua;
- **Anexo D** - Relatório anual das atividades do serviço de segurança e saúde;
- **Anexo E** - Greves.

2.2.5 Reserva de Viagens e Alojamento

A marcação de viagem em serviço é uma outra tarefa realizada pelo Serviço de Recursos Humanos, que no decurso do estágio foi assumida pela estagiária.

No sentido de responder às necessidades dos/as colaboradores/as, no âmbito das suas deslocações e viagens em trabalho, o pedido de reserva de alojamento e/ou voo é comunicado e procede-se à auscultação das agências de viagem para procurar as opções que melhor se adequam ao pretendido.

A pessoa que irá viajar é sempre informada da opção sugerida para que depois se efetue o pedido formal através da plataforma. Esse pedido segue para o Serviço de Contratação Pública e, posteriormente, para autorização das chefias. No caso de se tratar de uma deslocação ao estrangeiro há adicionalmente a necessidade de comunicar ao seguro.

Para que haja um melhor acompanhamento da situação, no que às viagens diz respeito, importa agregar as várias reservas num só documento para facilmente perceber questões como a realização de *check-in*, a informação ao seguro e também controlar os gastos totais e por entidade, entre outras.

2.2.6. Gestão Administrativa de Recursos Humanos

É importante para um dia a dia do serviço mais facilitado a realização de tarefas complementares, que integram a área de Gestão Administrativa de Recursos Humanos.

A gestão documental e arquivista diz respeito a tarefas base desenvolvidas diariamente, como o arquivo ou encaminhamento de documentos, de acordo com a classificação dos mesmos.

Devido ao elevado número de áreas de atuação constituintes da Gestão de Recursos Humanos e às diversas tarefas inerentes às mesmas, outra necessidade que assume um papel muito importante é a sistematização de informação e manutenção de documentos resumos que dão a possibilidade de perceber facilmente determinado assunto.

Esses documentos servem de apoio na execução de diferentes procedimentos. Neste sentido, foram atualizados e construídos documentos relativos a formações realizadas no ano em curso, reservas de viagens e alojamento, entrada e saída de colaboradores/as e estágios. Alguns desses documentos foram referidos na sequência de áreas de atuação já abordadas, nomeadamente no âmbito da formação e reservas de viagens. De seguida apresenta-se, de modo sucinto, o documento referente à entrada e saída de colaboradores/as e o documento dos estágios.

É constantemente necessário ter presente o total de colaboradores/as da empresa, quer para efeitos de preenchimento de relatórios, quer para programação de formação, entre outros. Por esses motivos, existe um documento que é atualizado quando se verifica alguma alteração. Este documento sintetiza o número total de colaboradores/as, a data referente ao número respetivo, o nome, a categoria profissional e o motivo da alteração.

As Administrações Portuárias recebem com frequência vários/as estagiários/as. É possível, através do documento criado, perceber quais as áreas em que os estagiários estão afetos, quem é o supervisor da organização e quais os principais objetivos dos estágios, bem como as respetivas datas em que decorrem, facilitando a resposta a questões internas que surgem com regularidade.

Capítulo 3 – Gestão de Pessoas no Setor Marítimo-Portuário

O Setor Marítimo-Portuário assume um papel muito relevante num país com uma costa bastante longa e que beneficia da Costa Atlântica, da sua proximidade com o Mediterrâneo, com a Costa Africana e também com a América do Norte. O setor portuário impacta bastante na economia e na sociedade do país onde se localiza.

As Administrações Portuárias referidas assumem uma estratégia muito voltada para o futuro e para o desenvolvimento da região onde se inserem. Tem vindo a existir uma transição no que toca ao tipo de atividades desenvolvidas pelos/as colaboradores/as das Administrações Portuárias. Passou-se de um grande número de colaboradores/as nos cais e em profissões mais técnicas para uma realidade em que a Administração detém maioritariamente colaboradores/as de profissões estratégicas.

A mudança na constituição da força de trabalho exige ao Departamento de Recursos Humanos um ajuste nas suas práticas para responder às necessidades dos/as colaboradores/as. Por um lado, é necessário realocar as pessoas para funções que sejam necessárias para a organização, mas que também correspondam às expectativas das pessoas, muitas delas em finais de carreira. Por outro lado, existem pessoas a entrar de uma outra faixa etária que procuram na organização outro tipo de apoio e de práticas, no que diz respeito aos Recursos Humanos.

Com a pandemia Covid-19 ficou mais claro para todos/as a importância da vida equilibrada e também foram acelerados novos modelos de trabalho, como por exemplo o teletrabalho. É claro que atualmente existe um maior número de pessoas a procurar fazer o teletrabalho e a sugerir e solicitar medidas de horário flexível, híbrido ou outro tipo de medidas de equilíbrio vida/trabalho.

As Administrações Portuárias têm vindo a implementar medidas desse tipo, como por exemplo, a concessão do dia de aniversário ou a dispensa da manhã do primeiro dia de aulas para acompanhar os filhos com idades compreendidas entre os 5/6 anos (1º ano de escolaridade) e os 12 anos. Existe já uma preocupação com estas questões e uma vontade de as melhorar e diversificar.

Conclusão

Terminada a realização do Estágio e o Relatório de Estágio reconheço nestes desafios um crescimento bastante significativo. A componente prática, durante um período de tempo significativo, permitiu a dedicação continuada a algumas tarefas, mas também o acompanhamento diário do serviço e de todas as tarefas que eram desempenhadas pelas colegas. Em simultâneo, a atenção dedicada à componente teórica possibilitou a compreensão das práticas e refletir sobre elas, bem como entender melhor os desafios da atuação.

O Estágio Curricular proporcionou-me aprendizagens muito para além do expectável. A forma como fui recebida e integrada na organização, mas principalmente no Serviço de Recursos Humanos foi crucial para o meu desempenho das tarefas. A confiança que me foi depositada, desde logo, e a visibilidade dada ao meu trabalho não teria sido possível sem o incentivo da supervisora profissional da entidade de acolhimento.

Foi muito enriquecedor testemunhar e participar num serviço de Gestão de Pessoas, realmente focado nas pessoas e onde é privilegiada uma ligação próxima e de interajuda. A humanização das organizações, que tanto está em voga, é efetivamente praticada.

Estar incluída num setor de atividade sobre o qual não tinha muitos conhecimentos, neste caso o marítimo-portuário, foi muito interessante e rico, revelando-se uma mais valia a retirar desta oportunidade. O facto da localização da organização de acolhimento ser distante da minha zona de residência, proporcionou ainda o conhecimento de uma nova cultura, costumes e outras aprendizagens.

Referências Bibliográficas

- AlHazemi, A. A., & Ali, W. (2016). The Notion Of Work Life Balance, Determining Factors, Antecedents And Consequences: A Comprehensive Literature Survey. *International Journal of Academic Research and Reflection*, 4(8), 74-85.
- Andrade, M. C. P. (2011). Work-Life balance: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. *Exedra: Revista Científica*, (1), 41-53.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (13ª edição). KoganPage.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>
- Binyamin, G., Friedman, A., & Carmeli, A. (2018). Reciprocal care in hierarchical exchange: Implications for psychological safety and innovative behaviors at work. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(1), 79-88. <https://doi.org/10.1037/aca0000129>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4ª edição). Editora Manole.
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Clarke, M. C., Koch, L. C., & Hill, E. J. (2004). The Work-Family Interface: Differentiating Balance and Fit. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 121-140. <https://doi.org/10.1177/1077727X04269610>
- Correia, R., & Mainardes, E. W. (2010). O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento. *Psico*, 41(2), 266-277.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. (3ª edição). Pearson.

- Dias, I., & Rodrigues, E. V. (2012). Demografia e Sociologia do envelhecimento. In C. Paúl & O. Ribeiro, *Manual de Gerontologia* (pp. 179-201). Lidel.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding na Managing Organizacional Behavior*. (16ª edição). Pearson
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The Contemporary Career: A Work–Home Perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 70(2), 149-167. <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICD\)1099-1379\(1998\)19:1+<649::AID-JOB970>3.0.CO;2-T](http://dx.doi.org/10.1002/(SICD)1099-1379(1998)19:1+<649::AID-JOB970>3.0.CO;2-T)
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

- Guest, D., Know, A., & Warhurst, C. (2022). Humanizing work in the digital age: Lessons from socio-technical systems and quality of working life initiatives. *Human relations*, 75(8), 1461-1482. <https://doi.org/10.1177/00187267221092674>
- Hyman, J. D., Baldry, C., Scholarios, D., & Bunzel, D. (2003). Work-Life Imbalance in the New Service Sector Economy. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 1-29.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions, *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007–1022. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- Kinnunen, U., Rantanen, J., Mauno, S., & Peeters, M. C. (2014). Work-Family Interaction. In M. Peeters, J. Jonge, & T. Taris(Eds.), *An Introduction To Contemporary Work Psychology* (pp. 267-290). Wiley Blackwell.
- Lacombe, F., & Heilborn, G. (2015). *Administração: Princípios e Tendências*. (3ª edição). Editora Saraiva.
- Lee, H. W., & Lin, M. C. (2014). A study of salary satisfaction and job enthusiasm – mediating effects of psychological contract. *Applied Financial Economics*, 24(24), 1577–1583. <https://doi.org/10.1080/09603107.2013.829197>
- Leiria, A. C., Palma, P. J. T. M., & Cunha, M. P. (2006). O contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (1), 67 – 94.
- Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2007), “The constraints of a ‘Work–Life Balance’ Approach: An International Perspective”, *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 360-373. <https://doi.org/10.1080/09585190601165577>
- Li, Z., Duverger, P., & Yu, L. (2018). Employee creativity trumps supervisor-subordinate guanxi: Predicting prequitting behaviors in China’s hotel industry. *Tourism Management*, 69(1), 23–27. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2018.05.004>
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. Sage.

- Naithani, P. (2010). Overview of Work-Life Balance Discourse and Its Relevance in Current Economic Scenario. *Asian Social Science*, 6(6), 148-155. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v6n6p148>
- Oliveira, L. B., Cavazotte, F. S. C. N., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(4), 418-437. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000400003>
- Oliveira, T. C., & Holland, S. (2020). To Be or Not to Be? Confronting Challenges From Contagion, Artificial Intelligence and Climate Breakdown. In P. P. Silva, S. Jorge, & P. M. Sá (Eds.), *Emerging Topics In Management Studies* (pp. 405-430). Imprensa Da Universidade De Coimbra.
- Oliveira-Castro, G. A., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), p. 29-51. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551999000200003>
- Osorio, D. B., Aguado, L. M., & Villar, C. (2014). The Impact of Family and Work-Life Balance Policies on the Performance of Spanish Listed Companies. *Management*, 17(4), 214-236. <http://dx.doi.org/10.3917/mana.174.0214>
- Pinto, D. C. V. (2013). *Por Que Vão Os Idosos Para Lares? – Determinantes No Internamento De Pessoas Maiores de 65 Anos Em Instituições De Longa Permanência.*
- Poulose, S., & Sudarsan, N. (2014). Work Life Balance: A Conceptual Review. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(2), 01-17.
- Powell, G. N., Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Johnson, R. E. (2019). Introduction To Special Topic Forum: Advancing And Expanding Work-Life Theory From Multiple Perspectives. *Academy of Management Review*, 44(1), 54-71. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0310>
- Premeaux, S. F., Adkins, C. L., & Mossholder, K. W. (2007). Balancing work and family: A field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 705-727. <https://doi.org/10.1002/job.439>

- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (3ª edição). Edições Sílabo.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior*. (17ª edição). Pearson.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2011). *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. (14ª edição). Pearson.
- Roberts, K. (2007). Work-life balance – The sources of the contemporary problem and the probable outcomes: A review and interpretation of the evidence. *Employee Relations*, 29(4), 334-351. <http://dx.doi.org/10.1108/01425450710759181>
- Rodríguez-Carvajal, R., Mereno-Jiménez, B., Rivas-Hermosilla, S., Álvarez-Bejarano, A., & Vergel, A. I. S. (2010). Positive Psychology at Work: Mutual Gains for Individuals and Organizations. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 26(3), 235–253. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n3a7>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights and Journal*, 2, 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M., & Shperling, Z. (2003). Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management Review*, 28 (4), 553-570. <https://doi.org/10.2307/30040747>
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679–695. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N)
- Schneider, B. (1990). Organizational Climate And Culture. *Journal of Applied Psychology*, 1-49.
- Sen, C., & Hooja, H. R. (2018). Work-Life Balance: An Overview. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 7(1), 1-6.
- Singh, S. (2013). Work-Life Balance: A Literature Review. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(3), 84-91.

- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, 24 (2), 201-209. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Smith, J., & Gardner, D. (2007). Factors affecting employee use of work-life balance initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*, 36 (1), 3-12.
- Thilagavathy, S., & Geetha, S. N. (2022). A morphological analyses of the literature on employee work-life balance. *Current Psycholog*, 41(7), 4510-4535. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00968-x>
- Walton R. E. (1973). Quality of Working Life: What Is It?. *Sloan Management Review*. 15(1): 11–21.
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness and Unhappiness*. New Jersey. (1ª edição): Lawrence Erlbaum Associates.

Anexos

Anexo 1 - Distribuição por áreas funcionais AP1

Áreas funcionais	N	%
Top <i>Management</i>	3	2.94%
Apoio à Administração	5	4.90%
Gabinete Jurídico	2	1.96%
Gabinete de Estratégia	2	1.96%
Área de Desenvolvimento do Negócio	2	1.96%
Direção de Coordenação Portuária	55	53.92%
Direção de Gestão de Espaços e Ambiente	8	7.84%
Direção de Infraestruturas	7	6.86%
Direção Financeira e Desenvolvimento Organizacional	18	17.65%
Total	102	100%

Anexo 2 – Escalões etários AP1

Escalões etários	N	%
Até aos 24 anos	2	1.96%
De 25 a 29 anos	0	0.00%
De 30 a 34 anos	8	7.84%
De 35 a 39 anos	3	2.94%
De 40 a 44 anos	7	6.86%
De 45 a 49 anos	8	7.84%
De 50 a 54 anos	16	15.69%
De 55 a 59 anos	29	28.43%
De 60 a 61 anos	13	12.75%
De 62 a 64 anos	14	13.73%
Mais de 65 anos	2	1.96%
Total	102	100%

Anexo 3 – Escalões etários desagregados por género AP1

Escalões etários	Homens		Mulheres	
	N	%	N	%
Até aos 24 anos	0	0.00%	2	6.67%
De 25 a 29 anos	0	0.00%	0	0.00%
De 30 a 34 anos	4	5.56%	4	13.33%
De 35 a 39 anos	1	1.39%	2	6.67%
De 40 a 44 anos	5	6.94%	2	6.67%
De 45 a 49 anos	4	5.56%	4	13.33%
De 50 a 54 anos	12	16.67%	4	13.33%
De 55 a 59 anos	22	30.56%	7	23.33%
De 60 a 61 anos	12	16.67%	1	3.33%
De 62 a 64 anos	10	13.89%	4	13.33%
Mais de 65 anos	2	2.78%	0	0.00%
Total	72	100%	30	100%

Anexo 4 – Habilitações literárias AP1

Habilitações literárias	N	%
1º Ciclo do ensino básico	3	2.94%
2º Ciclo do ensino básico	8	7.84%
3º Ciclo do ensino básico	23	22.55%
Ensino secundário	25	24.51%
Ensino superior politécnico	2	1.96%
Ensino superior universitário	29	28.43%
Outros	12	11.76%
Total	102	100%

Anexo 5 – Habilitações literárias desagregadas por género AP1

Escalões etários	Homens		Mulheres	
	N	%	N	%
1º Ciclo do ensino básico	3	4.17%	0	0.00%
2º Ciclo do ensino básico	6	8.33%	2	6.67%
3º Ciclo do ensino básico	22	30.56%	1	3.33%
Ensino secundário	16	22.22%	9	30.00%
Ensino superior politécnico	2	2.78%	0	0.00%
Ensino superior universitário	19	26.39%	10	33.33%
Outros	4	5.56%	8	26.67%
Total	72	100%	30	100%

Anexo 6 - Distribuição por áreas funcionais AP2

Áreas funcionais	N	%
Apoio à Administração	1	2.70%
Direção de Coordenação Portuária	30	81.08%
Direção Financeira e de Desenvolvimento Organizacional	4	10.81%
Direção de Infraestruturas	1	2.70%
Direção de Gestão de Espaços e Ambiente	1	2.70%
Total	37	100%

Anexo 7 – Escalões etários AP2

Escalões etários	N	%
Até aos 24 anos	0	0.00%
De 25 a 29 anos	0	0.00%
De 30 a 34 anos	0	0.00%
De 35 a 39 anos	0	0.00%
De 40 a 44 anos	3	8.11%
De 45 a 49 anos	1	2.70%
De 50 a 54 anos	4	10.81%
De 55 a 59 anos	10	27.03%
De 60 a 61 anos	11	29.73%
De 62 a 64 anos	7	18.92%
Mais de 65 anos	1	2.70%
Total	37	100%

Anexo 8 – Escalões etários desagregado por géneros AP2

Escalões etários	Homens		Mulheres	
	N	%	N	%
Até aos 24 anos	0	0.00%	0	0.00%
De 25 a 29 anos	0	0.00%	0	0.00%
De 30 a 34 anos	0	0.00%	0	0.00%
De 35 a 39 anos	0	0.00%	0	0.00%
De 40 a 44 anos	2	6.06%	1	25.00%
De 45 a 49 anos	1	3.03%	0	0.00%
De 50 a 54 anos	4	12.12%	0	0.00%
De 55 a 59 anos	9	27.27%	1	25.00%
De 60 a 61 anos	9	27.27%	2	50.00%
De 62 a 64 anos	7	21.21%	0	0.00%
Mais de 65 anos	1	3.03%	0	0.00%
Total	33	100%	4	100%

Anexo 9 – Habilitações literárias AP2

Habilitações literárias	N	%
1º Ciclo do ensino básico	1	2.70%
2º Ciclo do ensino básico	5	13.51%
3º Ciclo do ensino básico	18	48.65%
Ensino secundário	7	18.92%
Ensino superior politécnico	0	0.00%
Ensino superior universitário	6	16.22%
Outros	0	00.00%
Total	37	100%

Anexo 10 – Habilitações literárias desagregadas por género AP2

Escalões etários	Homens		Mulheres	
	N	%	N	%
1º Ciclo do ensino básico	1	3.03%	0	0.00%
2º Ciclo do ensino básico	5	15.15%	0	0.00%
3º Ciclo do ensino básico	17	51.52%	1	25.00%
Ensino secundário	5	15.15%	2	50.00%
Ensino superior politécnico	0	0.00%	0	0.00%
Ensino superior universitário	5	15.15%	1	25.00%
Outros	0	0.00%	0	0.00%
Total	33	100%	4	100%