

Flexibilidade do horário de trabalho e satisfação com o emprego: uma modelização simultânea

Dissertação de Mestrado

Ana Cristina Ferreira Rebelo

Mestrado em

Gestão de Empresas (MBA)



Flexibilidade do horário de trabalho e satisfação com o emprego: uma modelização simultânea

Dissertação de Mestrado

Ana Cristina Ferreira Rebelo

Orientador

Prof. Doutor José António Cabral Vieira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas (MBA)



RESUMO

Este trabalho analisa a relação entre a satisfação dos trabalhadores com o emprego e a flexibilidade do horário de trabalho, através de uma estimação conjunta de um modelo probit ordenado. Para esse efeito, utilizou-se um conjunto de dados retirados do International Social Survey Program (ISSP). Os resultados indicam que a flexibilidade do horário de trabalho afeta positivamente a satisfação dos trabalhadores. Tal facto pode ser importante do ponto de vista da gestão, uma vez que uma vasta literatura tem mostrado que a satisfação no trabalho influencia a motivação dos trabalhadores, reduz as ausências ou faltas ao trabalho e aumenta a produtividade.

Palavras-chave: Flexibilidade, horário de trabalho, satisfação no emprego, comprometimento, motivação.

ABSTRACT

This work examines the relation between job satisfaction and work schedule flexibility, through a conjoint ordered probit regression analysis. For this purpose, a large data set from the *International Social Survey Programme* (ISSP) has been used. The results indicate that work schedule flexibility impacts positively job satisfaction. This finding seems important for managerial purposes, since a great deal of literature has revealed that job satisfaction influences employees' motivation, reduces absenteeism and increases productivity.

Keywords: Flexibility, work schedule, job satisfaction, commitment, motivation.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu orientador, Professor Doutor José António Cabral Vieira, pelo seu apoio, disponibilidade e orientação, e também pela sua colaboração na resolução dos problemas que ocorreram ao longo da realização da dissertação.

À minha colega de curso, Beatriz, pela sua colaboração, amizade e pelo enorme espírito de entreatajuda.

Ao meu namorado, pelo apoio e encorajamento em todas as situações que surgiram no meu percurso, tanto académico como pessoal.

Agradeço, também, à minha família, pelo seu apoio, carinho, e muita paciência que me deram durante este período fulcral da minha vida, especialmente às minhas tias, pelo exemplo que são e por tudo o que sempre fizeram por mim.

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS	iii
LISTA DE TABELAS	v
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1 Conceito de flexibilidade.....	4
2.2 Tipos de flexibilidade	6
2.3 Horário de trabalho flexível.....	9
2.4 Satisfação no trabalho.....	16
2.5 Horário flexível, satisfação no trabalho e o papel e a percepção dos gestores.....	20
CAPÍTULO III – ANÁLISE EMPÍRICA	29
3.1 Breve descrição do problema a analisar	29
3.2 Descrição dos dados	29
3.3 O modelo econométrico.....	33
3.4 Resultados da estimação	35
CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO.....	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição dos dados	31
Tabela 2 – Probit Bivariado: resultados da estimação	36

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Existe uma tendência para o surgimento de empregos menos padronizados e mais flexíveis. A flexibilidade do tempo de trabalho refere-se à capacidade do empregador e do empregado para alterar o padrão de tempo ou horário de trabalho existente, conforme as necessidades associadas a cada momento.

Acordos de trabalho flexível referem-se a combinações que os empregadores e/ou empregados criam para personalizar o horário de trabalho regular de forma a atender às suas necessidades variáveis, tais como flutuações nos pedidos de produção ou obrigações de vida privada. Estes acordos, mesmo quando são informais, ajudam as organizações a ajustarem-se melhor às exigências atuais e de mercado, possibilitando que os empregadores lidem melhor com as variações da carga de trabalho e reduzindo, por exemplo, os custos com horas extraordinárias (Messenger, 2011).

A satisfação no trabalho é uma variável muito estudada na literatura relativa ao comportamento organizacional (Lima et al., 1995), dado que pode influenciar o funcionamento das empresas ou outras organizações e contribuir para o aumento da produtividade (Alcobia, 2001).

Para trabalhar com sucesso, as empresas necessitam de funcionários satisfeitos, pois a satisfação destes pode levar ao comprometimento com a entidade, que, por sua vez, se traduz numa melhoria do seu desempenho no trabalho (Gruban, 2010). Na determinação da satisfação do trabalhador, o ambiente de trabalho desempenha um papel fulcral, dado que afeta a vida dos indivíduos, o seu comportamento, percepção e desempenho (Harter et al., 2002).

A autonomia ou flexibilidade no horário de trabalho implica que os trabalhadores podem decidir sobre a afetação do seu tempo de trabalho, sendo que, os trabalhadores podem trabalhar de acordo com as suas necessidades ou da empresa e, em alguns casos,

não há horas contratuais claras sendo os funcionários solicitados também a realizar, por vezes, mais de uma tarefa (Lyonette, 2015).

As entidades empregadoras facultam cada vez mais esses acordos aos seus funcionários, não somente para aumentar a sua competitividade, mas também para atrair e reter pessoal qualificado. Tudo isto surge no contexto de uma sociedade envelhecida, decorrente da redução da natalidade em muitos países desenvolvidos, com intuito de criar condições e facilitar o aumento da oferta de trabalho (feminino) e num contexto de crescente proliferação de novas tecnologias da informação (Plantenga, 2003).

As organizações e funcionários percebem as potenciais vantagens das práticas que levam à criação de uma força de trabalho satisfeita, tais como promoção do bem-estar dos funcionários, a que redução a taxa de absentéismo, a promoção do comprometimento dos funcionários e a melhoria do comportamento de cidadania na organização (White et al., 2003).

Os horários de trabalho flexíveis traduzem-se em práticas que possibilitam que os indivíduos decidam e consigam gerir os seus horários dentro da organização (Maxwell et al., 2006). Por exemplo, Gardiner e Tomlinson (2009) analisam em relação às horas de trabalho, o poder de decisão que o funcionário pode ter, assim como a capacidade de decidir sobre o momento e o local onde o trabalho deve ser realizado. Esta tem sido uma base essencial para alcançar uma vantagem competitiva, dadas as contribuições para as organizações de força de trabalho muito satisfeita e, conseqüentemente, comprometida (Nadeem e Henry, 2003).

Este trabalho pretende, assim, contribuir para a literatura sobre a flexibilidade do horário de trabalho e a satisfação dos trabalhadores, a qual ainda é, mesmo assim, incipiente. Além disso, o trabalho inova, em relação à literatura existente, ao considerar

numa análise de regressão, a potencial endogeneidade da flexibilidade do horário de trabalho.

O trabalho encontra-se organizado da forma que se segue. No ponto 2 apresenta-se uma revisão da literatura. No ponto 3 fez-se uma análise empírica do efeito da flexibilidade do horário de trabalho na satisfação dos trabalhadores, com base numa amostra de dados retirada do *International Social Survey Programme (ISSP)*. Finalmente, no ponto 4 apresentam-se as principais conclusões, limitações e pistas para trabalho futuro.

CAPITULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

O trabalhador, atualmente, é visto como uma parte fundamental das organizações, uma vez que, através dos seus conhecimentos, capacidades e habilidades contribui para o desenvolvimento da produtividade das mesmas. Desta forma, as organizações têm vindo a valorizar cada vez mais os seus trabalhadores. De modo a manter os seus trabalhadores empenhados nas suas funções, é importante motivá-los e incentivá-los a desempenhar as suas tarefas da forma mais eficaz e eficiente possível. Assim, salienta-se a importância da flexibilidade do horário de trabalho.

2.1 Conceito de flexibilidade

Pode-se definir flexibilidade como o objetivo corporativo de ser capaz de responder de forma rápida e eficaz às mudanças nas necessidades do meio ambiente (Brewster et al., 2000). A necessidade de ser flexível tornou-se uma preocupação primordial para as organizações, que laboram num ambiente em as pessoas que irão prevalecer no mercado de trabalho são as que estão mais bem preparadas para lidar com novas pressões, tais como uma crescente incerteza, alta competição e diversidade. Desta forma, ser flexível surge como uma das únicas maneiras de sobreviver neste ambiente (Carvalho, 2005).

Blyton e Morris (1992) definem a flexibilidade do mercado de trabalho como a capacidade de fazer variar a utilização do fator trabalho (em termos de quantidade, qualificações e tempo) numa empresa, para atender a oscilações e mudanças nos níveis e padrões de procura.

O conceito de flexibilidade não é algo novo. Existem diversos métodos de trabalho do passado e do presente que podem ser considerados como trabalho flexível. A flexibilidade pode ser vista do ponto de vista dos trabalhadores, e/ou dos empregadores (Çelenk e Atmaca, 2011). Além disso, vários fatores exigem trabalho flexível, como

aumento da pressão competitiva, mudanças tecnológicas, mudanças na estrutura setorial da economia, tempo de trabalho conveniente e desemprego (Lee, 1996).

É fundamental que as empresas se renovem continuamente devido ao ambiente económico e industrial que se encontra em constante mudança. É por isso que é expectável que as empresas se concentrem na diversidade e complexidade, em vez de estruturas padronizadas, adaptando-se de forma flexível à mudança. Essas expectativas são definidas como flexibilidade (Treu, 1992). Em suma, a flexibilidade traduz-se na capacidade de se adaptar às mudanças ambientais, ou seja, a capacidade de funcionários e empresas se adaptarem de maneira mais eficiente a ambientes de negócios em constante mudança. A flexibilidade no tempo de trabalho é referenciada como um meio significativo e eficiente de adaptação a estas variações. Novos conceitos de negócio e regulamentações modernas suportam sistemas de trabalho flexíveis em todo o mundo (Sezgin, 2005).

Apesar do conceito de horário de trabalho flexível não ser novo, a flexibilização dos horários de trabalho está continuamente ganhando importância. Isto será ainda mais importante no futuro por várias razões, tais como, os avanços na tecnologia que necessitam de novos métodos de trabalho e o ajuste das horas de trabalho a esses mesmos métodos. De forma sucinta, as razões para maior flexibilidade no tempo de trabalho são: a necessidade de aumentar ou manter a competitividade, a necessidade de mudar para uma produção flexível devido à competição internacional, os avanços tecnológicos e as mudanças sociais e demográficas. A flexibilidade dos horários de trabalho é importante não apenas para o negócio, mas também para os funcionários, pois permite que eles consigam gerir o seu próprio tempo e conciliar o trabalho e a vida privada (Ekonomi, 1994).

Nos últimos tempos, o trabalho flexível tornou-se, em muitos países, cada vez mais comum, com muitas entidades patronais oferecendo alguma forma de trabalho flexível aos seus funcionários e um número significativo de funcionários aproveitando essas oportunidades (Tipping et al., 2012). Disposições de trabalho flexíveis têm sido tomadas através de acordos que permitem aos funcionários modificar a quantidade, o tempo ou a localização de seu trabalho (Menezes e Kelliher, 2011).

2.2 Tipos de flexibilidade

Na medida em que os funcionários apreciariam decidir onde, quando e como querem realizar o seu trabalho, a gerência deve facultar orientação apropriada e estabelecer medidas adequadas para assegurar que os colaboradores não abusem desses privilégios e trabalhem para a concretização dos objetivos das organizações. Isso requer também disciplina profissional entre os funcionários, de forma a garantir que estes cumpram as suas metas individuais (Downes e Koekemoer, 2011).

De acordo com alguns estudos, existem dois tipos de flexibilidade, nomeadamente a interna e a externa. A flexibilidade interna, é aquela que pode ser recuperada usando os recursos internos que a organização tem à sua disposição. Compreende a reorganização de métodos de trabalho, tal como a implementação de horas suplementares ou horários de trabalho flexíveis, ou seguindo uma política de recursos humanos mais proativa, assim como o desenvolvimento das competências da força de trabalho, resultando no aumento da multitarefa e da rotação de trabalho (Plantenga e Remery, 2010). Relativamente à externa é considerada como a flexibilidade que poderia ser obtida entre distintas organizações, recorrendo a recursos do mercado de trabalho externo. A flexibilidade externa é observada quando os gestores implementam políticas que apoiam a utilização

de contratos por tempo determinado, trabalho temporário ou até contratam *freelancers* ou subcontratados (Plantenga e Remery 2010).

Dentro destes tipos de flexibilidade mencionados, é formada uma gama de categorias de flexibilidade adicionais. Assim, Atkinson (1985) sugere três tipos de flexibilidade, nomeadamente a flexibilidade funcional, flexibilidade numérica e flexibilidade financeira.

A flexibilidade funcional, também foi designada como de flexibilidade qualitativa (Plantenga e Remery, 2010), ou flexibilidade a longo prazo ou ofensiva (Blyton e Morris, 1992) e diz respeito à adaptabilidade que as organizações exigem que a força de trabalho atinja. Os funcionários têm de estar preparados para se adaptarem a novas tarefas e responsabilidades, de forma a lidar melhor com a mudança. Com a implementação da flexibilidade funcional, modificou-se a noção de que um funcionário tem de executar, durante a sua vida sempre as mesmas tarefas. Isso pode significar uma mudança completa na carreira e implica que a força de trabalho se move com o mercado. As empresas que implementam esse tipo de flexibilidade são aquelas que dependem mais da preparação e do desenvolvimento de relações de trabalho de longo prazo e comprometidas, com intuito de realinhar as habilidades e competências dos funcionários com as estratégias da organização. É uma das categorias que necessita de um maior investimento na força de trabalho atual da organização (Blyton e Morris, 1992).

A flexibilidade numérica é referida também como flexibilidade quantitativa (Plantenga e Remery, 2010), curto prazo ou defensiva (Blyton e Morris, 1992), também com a adaptabilidade da força de trabalho, mas num nível quantitativo. Ou seja, as empresas que implementam flexibilidade numérica, a qualquer momento e de maneira fácil e sem grandes custos, podem mudar o número total de trabalhadores utilizados para que este, em cada momento, seja o necessário. Essa adaptabilidade pode ser assegurada

pela utilização de diferentes relações contratuais, tais como, contratação de trabalhadores de agências temporárias, implementação de contratos a termo fixo, uso de especialistas autônomos, *freelancers*, entre outros. Outro procedimento que poderia ser realizado, obtendo resultados semelhantes, seria a implementação de acordos flexíveis relacionados ao tempo de trabalho, adoção de turnos de trabalho, tempo de trabalho variável, contratos de trabalho em tempo parcial, contas de horas de trabalho ou horas extraordinárias (Blyton e Morris, 1992).

Por último, a flexibilidade financeira está ligada à necessidade de minimizar os custos de mão-de-obra para aumentar o lucro da organização. Essa flexibilidade é caracterizada por Atkinson (1985), como a implementação de políticas salariais que vão para além da redução de salários. Em parte, está relacionada com o uso de flexibilidade numérica e flexibilidade funcional, dado que esses tipos de flexibilidade podem impor a necessidade de modificar a forma como os trabalhadores são pagos. Inclui políticas que interligam o nível de remuneração com o desempenho dos trabalhadores (sistemas de remuneração baseados em avaliação), de maneira que uma distinção melhor pode ser feita entre trabalhadores de baixo e alto desempenho (Valverde et al., 2000).

Para além do já referido anteriormente, foram dadas outras contribuições acerca da caracterização da flexibilidade do trabalho. A flexibilidade temporal é acrescentada à noção de flexibilidade numérica, já que consiste na introdução de horários de trabalho variáveis, de forma a atender aos requisitos de negócios e de mercado (Reilly, 2001). Foi desenvolvida por Reilly (2001) uma distinção entre flexibilidade temporal não estruturada e estruturada. A flexibilidade temporal não estruturada inclui o uso de contratos de horas extraordinárias. No que concerne à flexibilidade temporal estruturada compreende o uso de turnos de trabalho, trabalho em meio período, compartilhamento de trabalho e semanas de trabalho flexíveis.

A flexibilidade do tempo de trabalho pode ser vista da perspectiva do empregado ou empregador. Os tipos de flexibilidade do horário de trabalho que favorecem os funcionários são aqueles que proporcionam aos trabalhadores a liberdade de adaptar as suas horas de trabalho e horários para resolver as suas próprias necessidades pessoais e familiares (Chung, 2011). Os tipos de flexibilidade de horário de trabalho que favorecem o empregador são aqueles que permitem que as empresas alinhem o capital humano com os requisitos temporais decorrentes dos negócios, como épocas de mais pedidos de clientes, tempos de execução da máquina e utilização ideal do capital investido (Chung, 2011).

De acordo com Kossek et al., (2016), as entidades patronais têm mais tendência a apoiar a flexibilidade da vida profissional como uma recompensa contingente, se os funcionários estiverem dispostos a expandir as horas de trabalho de forma a trabalhar horas extraordinárias ou em casa para atender às necessidades do empregador. Os empregadores viam a “boa flexibilidade” no local de trabalho como uma forma de obter mão-de-obra justa, uma força de trabalho contingente ou um meio de redução de custos de mão-de-obra. Contudo, estes são exemplos de flexibilidade no local de trabalho que os trabalhadores podem ver como “má flexibilidade” no intercâmbio social de contribuições para incentivos à flexibilidade.

2.3 Horário de trabalho flexível

Acordos de trabalho flexíveis referem-se a dar aos funcionários controlo sobre quando, onde ou quanto trabalham (Kelly e Moen, 2007). Alguns autores designam acordos de trabalho flexíveis como "acordos de trabalho amigáveis para a família" (Dex e Scheibl, 2001).

O horário de trabalho flexível permite que os funcionários trabalhem em horários mais adequados às suas necessidades pessoais podendo diminuir a quantidade de stresse

relacionados com o trabalho e deslocação dos funcionários, otimizando assim os seus esforços (Baltes et al., 1999). Além disso, o acesso a horários flexíveis pode indicar aos empregados que o seu empregador se preocupa com o seu bem-estar e as suas responsabilidades fora do trabalho (Casper e Harris, 2008).

Muitas empresas vêem na flexibilidade do trabalho um facilitador para o recrutamento e retenção de funcionários, bem como um apoio para gerir o trabalho e a vida familiar. A flexibilidade do horário de trabalho é um benefício compartilhado entre empregadores e funcionários. É difícil encontrar um grande número de funcionários que não queiram algum nível de flexibilidade de tempo de trabalho, sendo isto desejado pela força de trabalho contemporânea (Blair-Loy e Wharton, 2002)

Num horário flexível, os funcionários decidem, pelo menos até certo ponto, em que hora do dia chegam e saem do trabalho. O empregador pode ainda criar um intervalo de tempo principal em que cada funcionário deve estar presente. Outra particularidade importante do horário flexível é o grau de transferência permitido, ou seja, algumas empresas não autorizam o transporte de horas entre dias, enquanto outras aprovam o transporte semanalmente (por exemplo, sem necessidade de trabalhar 8 horas por dia, mas com o dever de trabalhar 40 horas por semana), e algumas organizações até possibilitam o transporte mensal (Baltes et al., 1999).

Cushway (1994) argumenta que a implementação de horários de trabalho flexíveis é a forma efetiva para aumentar a produtividade sem aumentar a força de trabalho. É feita frequentemente uma distinção entre flexibilidade de tempo, na qual há flexibilidade quando o trabalho é realizado e flexibilidade de localização, em que há flexibilidade onde o trabalho é realizado. No entanto, o trabalho flexível pode ser estendido para dar aos funcionários um controlo muito maior sobre outros aspetos dos seus horários de trabalho, incluindo: quando fazer uma pausa, quando tirar férias ou um dia de folga, distribuição

de trabalho pelos dias ao longo da semana e quando as horas extraordinárias são trabalhadas (Nijp et al., 2012).

Os líderes das organizações podem mostrar o seu compromisso com horários de trabalho flexíveis alocando os recursos necessários (Rayman et al., 1999). Ao mesmo tempo, o apoio da gerência pode facultar aos funcionários a segurança necessária para se comprometerem com o esforço, dado que estimula a participação, a contribuição, e também a crença de que a tomada de riscos será recompensada (Rayman et al., 1999).

Com o desenvolvimento de horários de trabalho flexíveis, é cada vez mais difícil equilibrar os benefícios dos funcionários e empregadores. Estes horários beneficiam os funcionários na medida em que tornam os mesmos mais felizes, dispostos a trabalhar, e ajudam-lhes a atingir o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Rawashdeh et al., 2016). De acordo com Bhalla (2016), existindo menos conflito entre trabalho e vida privada, os trabalhadores podem concentrar-se mais no seu trabalho, melhorando o seu desempenho.

As organizações que possuem políticas de trabalho flexíveis indiciam que valorizam os seus funcionários, o que pode levar a um maior comprometimento com a organização. Existem outros benefícios associados aos funcionários que têm horários flexíveis, tais como aumento de produtividade, menos acidentes de trabalho e redução de *turnover* (mudança de empresa) (Kossek e Thompson, 2016). Grzywacz et al., (2008) concluem que a flexibilidade de tempo estava associada a redução do stresse e do *burnout*.

A flexibilidade também está ligada à saúde do funcionário. De acordo com Jayasekara (2011), facultar horários de trabalho flexíveis aos trabalhadores ajuda a melhorar a condição de saúde dos mesmos, nomeadamente, o cansaço, saúde mental, qualidade e duração do sono.

O trabalho flexível oferece um prêmio de carreira quando os gerentes assumem que os funcionários estão usando a flexibilidade para maximizar a produtividade e a contribuição; por outro lado, uma penalidade de carreira aplica-se quando os gerentes percebem que os funcionários desejam flexibilidade por motivos pessoais, pois percebem que os funcionários têm um comprometimento organizacional menor (Leslie et al., 2012).

Um fator que desempenha um papel essencial na facilitação ótima de acordos de trabalho flexíveis é um diálogo entre os empregados e o empregador. Isso significa que ambas as partes levam em conta os interesses uns dos outros com base em confiança, justiça e respeito (Oeij et al., 2006).

A percepção de ser mais eficaz é referida por funcionários com flexibilidade, sobretudo porque os tempos de trabalho flexíveis são regularmente usados para reduzir o conflito entre a vida profissional e a vida familiar. Kossek et al., (2014) descreve os resultados positivos para a eficácia do trabalhador de um aumento no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, incluindo absenteísmo reduzido e melhor desempenho. Apesar de haver alguma ambiguidade na literatura existe evidência suficiente para apoiar a ideia de que práticas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, tais como opções de horários flexíveis de trabalho, melhorem o desempenho devido a uma redução no conflito entre trabalho e vida particular (Beauregard e Henry, 2009). De acordo com Emmott e Hutchinson (1998) a implementação do horário flexível de trabalho poderia aumentar e equilibrar as responsabilidades das mulheres no trabalho e na família.

Num estudo realizado por Shepard et al., (1996) os autores concluem que existem benefícios associados ao trabalho flexível, incluindo um aumento na produtividade. Perry-Smith e Blum (2000) indicaram que tal resulta num crescimento das vendas, lucros e desempenho organizacional. Presumivelmente, um trabalhador que é capaz de escolher

quando trabalhar escolherá apenas horas mais produtivas (Perlow, 1997). Essa abordagem ajuda a minimizar a perda de horas de trabalho, reduzir a licença médica e o absenteísmo.

Existem alguns benefícios do horário de trabalho flexível no que respeita ao stresse, uma vez que tal horário pode reduzir, por exemplo, os problemas com o trânsito e deslocações para a empresa (Stephens e Szajna, 1998). Os trabalhadores ao poderem fazer a sua viagem para o trabalho mais tarde (ou cedo), evitando as horas de pico de trânsito, leva a uma redução do stresse. O horário de trabalho flexível também pode aumentar a autonomia, a flexibilidade e o controlo, além de diminuir as interrupções e distrações dos colegas de trabalho, proporcionando maior concentração para concluir as tarefas programadas (Mann e Holdsworth, 2003).

Alguns gestores indicam que, embora não gostem especificamente do trabalho flexível, podem ver neste certos benefícios ocultos. O potencial para melhorar o desempenho organizacional pode ser atribuído a benefícios como empregados trabalhando nas suas horas de maior produtividade, ou por meio de um mecanismo de troca social onde os funcionários que foram bem tratados se sentem obrigados a responder da mesma forma por meio de comportamentos extra trabalho ou compromisso aumentado (Allen, 2001). Apesar disso, alguns funcionários podem ver o horário de trabalho flexível como um direito e podem não se sentir obrigados a retribuir o favor, especialmente se tal for considerado uma prática na organização (Beauregard e Henry, 2009).

As organizações têm alguma relutância em implementar uma ampla divulgação de horários de trabalho flexíveis porque receiam que isso resulte em uma produtividade reduzida para indivíduos e equipas de trabalho. Existem várias formas pelas quais o trabalho flexível aumenta a eficácia pessoal e da equipa. Por exemplo, trabalhadores flexíveis criam ativamente os seus ambientes de trabalho de forma a melhorarem a sua própria eficiência, e também a eficácia dos colegas de trabalho e envolvem-se em mais

comportamentos de cidadania (por exemplo, ajudando colegas). Além disso, os gestores acham que os trabalhadores flexíveis são mais organizados e produtivos (Clarke e Holdsworth, 2017).

Os acordos de trabalho flexível devem ser formalizados, em vez de acordos informais, pois os gestores acham que estes últimos criam dificuldades na gestão. Os estudos que analisaram a flexibilidade do trabalho implementados numa base informal concluíram que, para obter o máximo benefício no desempenho organizacional, os gestores devem limitar a flexibilidade permitida e pedir aos funcionários que especifiquem com antecedência os dias e horas de trabalho (Kossek e Ozeki, 1999).

Grande parte do uso crescente de horários de trabalho alternativos deve-se a mudanças na sociedade, tal como o aumento do número de mulheres na força de trabalho, famílias com dupla carreira e expectativas de tempo de trabalho e lazer (Hochschild, 1997). Essas mudanças levam a que os próprios trabalhadores procurem flexibilidade nos seus horários de trabalho, para que consigam se ajustar melhor e dominar a vida fora do local de trabalho.

As empresas com trabalhadores com mais tarefas e exigências familiares provavelmente enfrentarão uma procura maior para fornecer tais acordos. Uma vez que as mulheres ainda assumem a maior parte da responsabilidade pelas tarefas domésticas, é provável que as empresas com maior proporção de mulheres tenham maior probabilidade de fornecer um horário flexível aos seus funcionários (Bianchi et al., 2000).

Glass e Estes (1997) observam efeitos positivos claros da redução das horas de trabalho e do trabalho flexível nos empregadores, aumentando a produtividade dos funcionários e diminuindo a rotatividade de pessoal. O trabalho flexível resulta em lealdade e envolvimento dos funcionários e também ajuda a recrutar e reter funcionários talentosos para a organização (Kelliher & Anderson, 2010).

O horário de trabalho flexível é uma das melhores práticas para aumentar o bem-estar dos funcionários, uma vez que ajuda os mesmos a lidar com as responsabilidades fora do trabalho (Pruyne et al., 2012). Por exemplo, o horário normal de trabalho e fixo (por exemplo, das 9h às 17h) não é necessariamente compatível com horários / pedidos familiares (por exemplo, horários escolares às 15h) e a capacidade de alterar os seus horários pode ajudar os trabalhadores a resolverem possíveis conflitos (Wood e Menezes, 2010).

Para uma introdução eficaz e implementação de horários de trabalho flexíveis, deve haver uma cultura de organização do local de trabalho que apoie e valorize tais práticas. Os horários de trabalho flexíveis devem ser valorizados e apreciados tanto no nível de gerência quanto no nível do trabalhador (Kodz et al., 2002).

Vários estudos mostram que os trabalhadores que têm acesso a horários flexíveis tendem a ser isentos de regulamentação de horas extraordinárias e a manter empregos caracterizados por alto estatuto e altos rendimentos (Bond e Galinsky, 2006).

A flexibilidade do trabalho também pode fornecer aos funcionários a flexibilidade/tempo necessário para envolver-se em estilos de vida mais saudáveis, resultando em melhor saúde e segurança. Por exemplo, há evidência empírica entre horários de trabalho flexíveis e resultados de saúde fisiológica ou psicológica. A flexibilidade de trabalho percebida prediz melhores comportamentos de sono, atividade física e participação em práticas de gestão de stresse (Grzywacz et al., 2008).

De acordo com um estudo de Galinsky e Bond (1998), para obter mais flexibilidade nas horas diárias de trabalho, 25% da força de trabalho estaria disposta a sacrificar as perspectivas de carreira. Isto apesar do facto de que grande parte dos funcionários muitas vezes se sentiram desconfortáveis em usar ou pedir flexibilidade, por recearem afetar as suas perspectivas de carreira (Galinsky e Bond, 1998).

Os trabalhadores com horários de trabalho flexíveis determinam a duração e a intensidade da exposição à carga de trabalho e o tempo e a quantidade de recuperação (Nijp et al., 2012).

2.4 Satisfação no trabalho

A literatura sobre satisfação no trabalho é bastante rica e crescente. Em particular, os economistas têm-se interessado principalmente pela satisfação no trabalho como uma variável económica (Hamermesh, 1997), isto porque trabalhadores mais satisfeitos parecem mais motivados e, por sua vez, mais produtivos, originando efeitos positivos na rentabilidade geral da empresa (Oswald, 1997).

A satisfação no trabalho é um fenómeno de difícil definição, dado que é um estado subjetivo, que varia de pessoa para pessoa, pois pessoas diferentes perante situações idênticas reagem e valorizam de forma diferente (Martinez e Paraguay, 2003). A satisfação no trabalho tem sido conceptualizada como uma emoção, ou como uma atitude (Lima et al., 1995), sendo que em qualquer um dos casos corresponde a um estado emocional positivo ou uma atitude positiva perante o trabalho e as experiências em contexto de trabalho.

Pelo facto de um trabalhador estar satisfeito, não tem que haver necessariamente um comportamento ativo marcado pela busca de um melhor salário no trabalho. Além disso, pode existir um trabalhador que esteja satisfeito, mas que não tenha gosto por aquilo que lhe é solicitado (Silva, 1998).

Determinar a satisfação dos funcionários é particularmente relevante na perspetiva do desempenho de uma empresa. A satisfação aumenta o sentimento de pertencer à empresa (Gil et al., 2015), fazendo com que os colaboradores tenham um desempenho mais

consciente e com maior comprometimento (Babalola, 2016), o que permite um maior crescimento, desenvolvimento e competitividade da empresa (Huang et al., 2016).

A importância dos gestores em assegurar o nível de comprometimento e satisfação dos funcionários com a empresa pode ser demonstrada tendo em consideração as particularidades do trabalho e a personalidade dos funcionários (Judge et al., 2000).

De acordo com a teoria de dois fatores (Robbins e Judge, 2008) ou o modelo de características de trabalho da motivação de trabalho introduzido por Hackman e Oldman (1976), aspetos como as características de trabalho, a diversidade de tarefas, autonomia no trabalho, envolvimento dos funcionários e flexibilidade no tempo de trabalho tendem a melhorar as condições de trabalho e satisfação dentro das empresas. De facto, muitos dos estudos empíricos concluem que práticas organizacionais inovadoras tendem a melhorar a satisfação no trabalho dos trabalhadores (Cornelissen, 2006). Como consequência, as intenções de mudança de empresa estão inversamente relacionadas à satisfação no trabalho, sendo que, quanto menor a satisfação no trabalho, maior a intenção de sair da empresa (Porter e Ayman, 2010).

Para competir efetivamente no mercado global, as empresas devem projetar empregos para que o stresse possa ser diminuído, e a motivação, satisfação e desempenho dos funcionários possam ser aumentados (Garg e Rastogi, 2006). As organizações de hoje atuam num ambiente competitivo a nível global e são forçadas a fazer o seu melhor para se tornarem e permanecerem competitivas. Assim, é fundamental que as administrações cuidem da satisfação dos funcionários, que é um fator-chave para a eficácia e eficiência organizacional e para a implementação bem-sucedida da estratégia corporativa (Bigliardi et al., 2012).

Babin e Boles (1996) argumentam que o apoio dos supervisores e o envolvimento dos trabalhadores diminuem o stresse no trabalho, e é útil para aumentar a satisfação e o

desempenho no trabalho. O estudo mostrou que o apoio da gerência está positivamente relacionado à satisfação no trabalho.

Jex e Britt (2008) alegaram que funcionários satisfeitos comprometem-se a trabalhar mais e têm taxas mais altas de retenção e produtividade. Os mesmos também afirmam que uma elevada satisfação normalmente significa menor nível de absenteísmo, melhorando a saúde mental e física. Já Clegg (1983) indica que a relação entre satisfação no trabalho e absenteísmo dos trabalhadores não é direta. Harrison et al. (2006) argumentaram que a satisfação no local de trabalho também pode estar ligada a outros fatores-chave dos funcionários no contexto da carga de trabalho, stresse e supervisão no trabalho, e o equilíbrio entre as atividades domésticas e o trabalho.

Os trabalhadores que estão satisfeitos com o seu trabalho têm uma propensão relativamente baixa para deixar as suas empresas e aceitar outro emprego (Valentine et al., 2011). Quanto mais um trabalho se aproxima das necessidades ou valores dos trabalhadores, maiores devem ser os níveis de satisfação no trabalho (Ellickson, 2002).

De acordo com Vroom (1964), a satisfação no trabalho é uma orientação de emoções que os funcionários possuem em relação ao papel que desempenham no local de trabalho. Nos dias de hoje, as empresas não podem pagar funcionários insatisfeitos, uma vez que estes não cumprirão os padrões ou as expectativas do seu supervisor, e serão demitidos, levando a que as empresas tenham custos adicionais para recrutar novos funcionários. Portanto, é benéfico para as empresas facultarem aos funcionários um ambiente de trabalho flexível, onde eles sentem que as suas opiniões são valorizadas e fazem parte da organização (Clark, 1997).

É suposto os sindicatos melhorarem as condições de trabalho, sendo este um dos motivos para ingressar no mesmo, mas de acordo com pesquisas de opinião de trabalhadores, constata-se que a satisfação no trabalho relatada pelos membros do

sindicato é menor que a dos que não são membros. A principal conclusão de Borjas (1979) é que ser membro de um sindicato tem um efeito negativo significativo na satisfação no trabalho. O autor explica essa descoberta argumentando que os membros manifestam a sua insatisfação para melhorarem a capacidade de ganho do sindicato.

Diversos estudos concluem que as características dos indivíduos, os seus empregos e ambientes de trabalho são importantes. Por exemplo, o nível de satisfação no trabalho é relativamente maior para as mulheres (Clark, 1997), trabalhadores mais jovens e mais velhos e para aqueles com oportunidades de serem promovidos (Clark, 1996). Embora haja controvérsia sobre o papel dos sindicatos e dos membros do sindicato, há consenso de que a satisfação no trabalho é menor para aqueles que têm mais qualificações (Clark e Oswald, 1996).

As empresas que não promovem a satisfação do empregado podem encontrar comportamento de trabalho inadequado manifestado como atrasos, absenteísmo ou rotatividade, bem como atitude comportamental contraproducente que as prejudique (Levi, 2006). Kinzl et al., (2005) concluíram que a satisfação no trabalho tem relação positiva com as oportunidades oferecidas aos funcionários pela organização.

De acordo com a literatura empírica, a satisfação com o emprego depende de variáveis como idade do trabalhador, o sexo, a educação, o estado de saúde, o salário, o salário comparativo ou relativo, nível de escolaridade, dimensão da empresa, filiação sindical e horas de trabalho, entre outros aspetos, embora em alguns casos a evidência seja mista ou contraditória (Borjas, 1979; Idson, 1990; Clark, 1996 e 1997; Clark e Oswald, 1996; Souza-Poza e Sousa-Poza, 2000; Sloane e William, 2000).

2.5 Horário flexível, satisfação no trabalho e o papel e a percepção dos gestores

Trabalhos empíricos indicam que o horário flexível tem um impacto positivo na satisfação no trabalho e na satisfação com o horário de trabalho (Baltes et al., 1999), bem como no comprometimento organizacional e satisfação com o empregador (Kelliher e Anderson, 2010).

A flexibilidade do horário de trabalho terá um impacto distinto em diferentes grupos. As mulheres apresentam níveis mais altos de satisfação no trabalho do que os homens com os horários flexíveis (Clark, 1997). De forma a combinar o trabalho remunerado com as responsabilidades familiares, as mulheres preferem predominantemente empregos que ofereçam horários flexíveis e outras políticas de equilíbrio entre vida profissional e, portanto, qualificam-se em empregos que as ofereçam. Apesar de não abordarem explicitamente a disparidade de gênero, Scandura e Lankau (1997) observam que as horas de trabalho flexíveis levam a uma maior satisfação no trabalho e comprometimento organizacional para as funcionárias e para os funcionários com responsabilidades familiares.

De acordo com Origo e Pagani (2008) existe a flexibilidade quantitativa e qualitativa (funcional) no local de trabalho que afetam a satisfação geral, intrínseca e extrínseca no trabalho. A flexibilidade quantitativa é medida pelo uso de trabalho temporário, trabalho em meio período e horários de trabalho flexíveis, enquanto a flexibilidade qualitativa contém práticas como envolvimento do funcionário, rotação do trabalho, autonomia do trabalho, trabalho em equipa e o uso de múltiplas habilidades. Estes autores verificam uma associação positiva entre a flexibilidade qualitativa no local de trabalho e a satisfação no trabalho, ao mesmo tempo em que argumentam que não há um efeito negativo nem positivo da flexibilidade quantitativa no ambiente de trabalho com a satisfação. Além

disso, o impacto positivo da flexibilidade qualitativa no local de trabalho na satisfação dos trabalhadores é maior, quando se considera a satisfação por aspetos intrínsecos do trabalho.

Pode ser a incoerência entre o cronograma desejado e o real de horas de trabalho que afeta o bem-estar dos trabalhadores, e não apenas a sua duração. De acordo com Barnett (2004), se o agendamento de horas não se coaduna com o tempo preferido de um trabalhador, o bem-estar individual tende a ser diminuído.

Os horários de trabalho flexíveis, envolvendo alguma participação ou critério do funcionário, normalmente facilitam melhores resultados do que os horários tradicionais de horário fixo. Os trabalhadores que têm horários diários mais flexíveis também podem ter maior probabilidade de trabalhar longas horas, talvez como um ato de reciprocidade ou troca (Kelliher e Anderson, 2010). Além disso, quando combinada com a participação dos funcionários, a flexibilidade do cronograma modera os efeitos adversos de horários mais longos, como o conflito entre vida pessoal e profissional. Ter flexibilidade na programação pode, às vezes, também ter efeitos indesejados, uma vez que os horários fixos de trabalho também podem oferecer aos trabalhadores uma maior sensação de previsibilidade e regularidade (Schiemann e Young, 2010). Horários flexíveis podem melhorar as atitudes e a felicidade dos funcionários, o que, por sua vez, aumenta o desempenho do trabalhador. Por exemplo, uma maior flexibilidade de agendamento das tarefas promove menor ausência por doença, maior retenção e satisfação dos trabalhadores (Robertson e Cooper, 2011). O controlo dos horários de trabalho, incluindo dias de folga, está associado à redução da fadiga, problemas de sono e depressão, o que também promove o desempenho dos funcionários (Takahashi et al., 2011).

A implementação do horário flexível de trabalho na Europa, tanto no setor público quanto no setor privado, contribuiu para equilibrar a responsabilidade no trabalho e na

família. Como consequência, as equipas têm mais tempo para atender às responsabilidades em relação à família, incluindo alimentação, segurança das crianças e compras sem stresse (DeRoure, 1995).

A análise de dados obtida com base em redes sociais tem sido usada para examinar os efeitos do trabalho flexível, no que diz respeito ao controlo de horário de trabalho, para um indivíduo no contexto dos seus colegas de trabalho (McAlpine, 2015). Este autor refere que houve efeitos na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional e sugeriu que o trabalho flexível é mais impactante para o indivíduo quando é exclusivo para o mesmo.

Acordos individuais para trabalhar de forma flexível foram associados a um melhor desempenho dos funcionários, a nível individual, mas essa relação positiva foi mais forte em grupos com baixa orientação de equipas e interdependência de tarefas (Vidyardhi et al., 2016). Isso sugere que o trabalho flexível pode ter efeitos negativos em equipas muito coesas que realizam tarefas interdependentes.

A introdução de horários de trabalho alternativos pode afetar as características centrais de um trabalho e, por sua vez, os resultados do mesmo. Por exemplo, um horário flexível deve afetar positivamente o sentimento de autonomia dos trabalhadores, levando a um aumento na satisfação no trabalho (Baltes et al., 1999). A teoria das características do trabalho de Hackman e Oldham (1976) presumia que o aumento da autonomia do trabalho deveria conduzir a um melhor desempenho do mesmo.

Aspetos relacionados ao horário de trabalho têm impacto na satisfação no trabalho. Pessoas que estão satisfeitas com a duração das suas horas de trabalho tendem a ser mais satisfeitas com seus empregos em geral. Também, condições de trabalho que contribuem para a satisfação dos trabalhadores conduzem a maior motivação e comprometimento. (Booth e Van Ours 2013).

Muitas vezes, a maior ligação possível das horas de trabalho atuais e das horas de trabalho preferidas é compreendida como uma medida de alta satisfação no tempo de trabalho (Booth e Van Ours 2013). Grover e Crooker (1995) indicam que as organizações ao oferecerem horários de trabalho flexíveis mostram que apoiam o bem-estar dos funcionários, possibilitando que estes atendam às suas necessidades pessoais, como creches ou cuidados com idosos, atendimento a questões de saúde, como exercícios e desenvolvimento profissional. Ao sentirem-se apoiados pelas suas organizações, os funcionários podem ter mais equilíbrio para lidar com as questões de trabalho e família. Isso, por sua vez, resultará em satisfação no trabalho e compromisso entre os funcionários e, assim, maior produtividade.

Possibilitar que os funcionários tenham alguma autonomia sobre as suas combinações de trabalho pode dar-lhes um sentimento de independência (Tietze et al., 2009) que poderia estar ligado a uma maior satisfação no trabalho e a um melhor desempenho (Scandura e Lankau, 1997).

Contudo alguns trabalhos também apontam para consequências negativas de flexibilidade no horário de trabalho. White et al., (2003) concluem que, apesar das horas de trabalho flexíveis, reduzirem, em geral, os conflitos entre a vida profissional e pessoal, existem algumas evidências de que os homens podem usar horários de trabalho flexíveis para aumentar as horas de trabalho, agravando o conflito entre vida profissional e pessoal.

Em diversos casos, é o funcionário que escolhe não trabalhar com flexibilidade devido à percepção de ser menos produtivo e comprometido (Lewis, 1997) e recear que isso tenha um impacto negativo nas perspectivas de carreira (Cunningham, 2001). Esta visão é confirmada num estudo do Institute of Leadership and Management (2013), que refere que um em cada cinco gestores considera que o trabalho flexível era limitador de carreira. Além disso, os benefícios de certos tipos de trabalho flexível, como semanas de trabalho

flexíveis e comprimidas, podem ser mais baixos para os gestores do que outros trabalhadores, porque os gestores já têm considerável autonomia e, portanto, são menos relevantes (Baltes et al., 1999).

Outros aspetos negativos abrangem o aumento da necessidade de planeamento administrativo, a incapacidade do supervisor de estar presente em todos os momentos em que os funcionários estão no trabalho e os custos associados à sua implementação (Coltrin e Barendse, 1981). De acordo com Nollen (1981) os horários de trabalho alternativos podem criar problemas de apoio e conexão com fornecedores e clientes, pois nem todas as unidades estão trabalhando no mesmo cronograma.

Em muitas organizações, não existem políticas para a flexibilidade sendo a flexibilidade oferecida em bases informais, causando um grande problema na gestão dos recursos humanos (Abid e Barech, 2017). A gestão deve manter uma comunicação adequada com os empregados acerca dos horários de trabalho disponíveis, locais de trabalho, o progresso do trabalho, e as datas para a conclusão do trabalho esperado. A falta de comunicação apropriada sobre a disponibilidade dessas práticas tanto para os funcionários como para os seus supervisores pode impedir a sua execução e, conseqüentemente, a sua influência desejada na eficácia organizacional. Um problema normalmente referido na implementação de horários de trabalho flexíveis é a falta de uso dos mesmos. Investigações orientadas por organizações no Reino Unido sugerem que os funcionários muitas vezes permanecem inconscientes do seu direito a usufruir de horários de trabalho flexíveis (Kodz et al., 2002). Mesmo quando os funcionários são totalmente informados sobre as práticas disponíveis, muitos demonstram relutância em usá-los.

Com este tipo de práticas de trabalho os gestores tendem a sobrecarregar-se mais, nomeadamente no que diz respeito à comunicação, à supervisão e a lidar com o agendamento do horário de trabalho dos funcionários (Towers, 2001). Além disso, os

gerentes e líderes organizacionais podem desencorajar horários de trabalho flexíveis de forma implícita ou explícita devido à sua relutância em prescindir do controle (Dancaster, 2006).

Os próprios funcionários podem resistir a horários de trabalho flexíveis, se um determinado tipo de liberdade e tolerância acompanhar o sistema já existente e se não houver uma comunicação adequada sobre os benefícios da prática destes horários (Podnar e Golob, 2010). Além disso, embora os horários de trabalho flexíveis sejam reconhecidos como podendo diminuir a regularidade de conflitos no local de trabalho, pode surgir ressentimento se a natureza do trabalho não autorizar que outros funcionários executem essas práticas pela necessidade da continuidade de negócios (Al-Rajudi, 2012).

Diversos estudos apoiam a concepção de que os trabalhadores que usufruem de horários de trabalho flexíveis sofrem percepções negativas por parte de colegas e superiores (Allen, 2001). Estes funcionários são percebidos pelos colegas de trabalho como tendo níveis mais baixos de comprometimento organizacional, o que pode afetar a alocação subsequente de recompensas organizacionais, tal como oportunidades de progressão na carreira e salário. A participação em horários de trabalho flexíveis torna um funcionário menos visível no trabalho, o que, por sua vez, pode ser um obstáculo para o desenvolvimento da sua carreira e perspectivas de promoção. Ainda, os funcionários que possuem horários de trabalho flexíveis podem ser conotados como menos comprometidos com a sua organização e trabalho, o que também pode comprometer o desenvolvimento da sua carreira (Allen, 2001).

Para a utilização efetiva de horários de trabalho flexíveis, prevalece em muitas organizações a suposição de que um trabalhador oculto é um trabalhador fora de controle, devendo isto ser alterado, exigindo novos métodos de avaliação de desempenho (Rayman et al., 1999). Por outras palavras, a organização deve estipular a avaliação baseada no

desempenho, que mede a contribuição e o comprometimento dos funcionários pelo desempenho, e não pelo tempo em que é visto na empresa (Glass e Finley, 2002). Além disso, a autonomia do tempo de trabalho pode ter o efeito oposto sobre pessoas com stress (Schiemann et al., 2006) e podem reforçar o efeito da pressão do trabalho sobre o conflito entre funcionários.

Existem alguns custos administrativos envolvidos no fornecimento de horário flexível, sendo que empresas maiores podem achar mais fácil possibilitar estes tipo de horário (Dex e Scheibl, 2001). O acesso a horários flexíveis pode, ainda, levar os trabalhadores a se preocuparem com o trabalho quando não estão no trabalho e trabalhar durante o seu tempo livre para atender à procura (Chung, 2017).

O tipo de trabalho que está sendo realizado na empresa sempre foi indicado como um dos maiores constrangimentos à introdução de combinações de trabalho flexível pelos gestores (Wanrooy et al., 2013). Por outras palavras, existem trabalhos em que é mais difícil aplicar flexibilidade do que outros, seja devido a restrições da estrutura de produção - maquinaria, pedidos de clientes ou sensibilidades em relação a certos ciclos de negócios. O setor público tem sido visto como melhor em providenciar diversos tipos de acordos flexíveis porque não são tão sensíveis aos ciclos de negócios e empregam uma proporção maior de mulheres e são geralmente os precursores da igualdade de género (Bewley, 2006).

De acordo com Lott e Chung (2016), a flexibilidade de horário e a autonomia do tempo de trabalho levou a mais horas extras trabalhadas pelos trabalhadores. Quanto mais liberdade e autonomia os funcionários têm, mais intensamente eles trabalham, e mais se sentem controlados e constrangidos no seu trabalho (Putnam et al., 2014).

De acordo com Pina e Cunha et al. (2010), a gestão de recursos humanos diz respeito às políticas, práticas e sistemas que têm influência no comportamento, nas atitudes e no

desempenho dos trabalhadores da empresa com o objetivo de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da mesma.

As empresas consideram a gestão de recursos humanos como a segunda área de gestão mais importante numa organização (Almeida, 2009). Boselie et al., (2005) referem que a gestão de recursos humanos preocupa-se com as decisões realizadas pela empresa em relação às políticas, práticas e estruturas para a gestão dos colaboradores. Afirmam ainda que a gestão de recursos humanos tem como objetivo final a elaboração de práticas que atinjam eficácia organizacional e que através destas se consiga atingir melhores desempenhos como um todo.

Segundo Deshpande e Golhar (1994), se a gestão de recursos humanos for inadequada e ineficiente conduz a uma baixa produtividade e em altos níveis de insatisfação e turnover. A gestão de recursos humanos é uma peça fundamental para que uma organização seja bem-sucedida (Golhar e Deshpande, 1997).

De acordo com Copper e Baird (2015), numa fase inicial os empregadores e trabalhadores não têm conhecimento claro do conteúdo de políticas de flexibilidade de horário. Além disto, poucos trabalhadores consultam o departamento de Recursos Humanos das empresas para se informarem sobre estas políticas. Estes autores também verificaram que as solicitações de flexibilidade de horário por parte dos funcionários, não são formalmente registadas.

Pode ser necessário que os diretores de recursos humanos sirvam como canal de comunicação entre aqueles que usufruem de horários flexíveis e a gerência (Nord et al., 2002). Estes devem comunicar com os gerentes sobre como os novos programas estão afetando a vida e o desempenho organizacional dos trabalhadores e incentivá-los a apoiar mais a utilização de horários de trabalho flexíveis.

O departamento de recursos humanos, de forma a ajudar os gerentes e supervisores, devem preparar os mesmos para que aceitem a mudança na força de trabalho e novos acordos de trabalho, de modo a superar as dificuldades envolvidas na supervisão e monitorização do desempenho dos empregados. Estes cronogramas só podem alcançar a eficácia e a utilização quando a gerência organizacional respeita as necessidades dos funcionários, equilibrando o trabalho e a família (Glass e Finley, 2002). O departamento de recursos humanos deve fazer com que esses planos sejam vistos como justos tanto pelos utilizadores quanto por aqueles que não o usam, e deve-se considerar a possibilidade de evitar penalizações em relação a tarefas, remuneração e promoção (Nord et al., 2002).

CAPITULO III – ANÁLISE EMPÍRICA

3.1 Breve descrição do problema a analisar

Este capítulo pretende apresentar alguma evidência empírica sobre a flexibilidade do horário de trabalho e a satisfação dos trabalhadores com o emprego, com base numa amostra de dados para diversos países. Atendendo a que a afetação dos trabalhadores a empregos com horários de trabalho com maior ou menor flexibilidade pode resultar de escolhas, nomeadamente por parte dos mesmos, levando possivelmente a problemas de endogeneidade desta variável quando utilizada numa análise de regressão como explicativa da satisfação dos trabalhadores, optou-se pela utilização de um modelo econométrico que estima conjuntamente os determinantes da satisfação e da flexibilidade do horário de trabalho.

3.2 Descrição dos dados

Os dados a utilizar foram retirados do *International Social Survey Programme* (ISSP), módulo *Work Orientations*, realizado no ano de 2015, o qual resulta de uma colaboração internacional com vista à realização de inquéritos e investigação sobre diversos tópicos relevantes para as Ciências Sociais. Este programa foi criado em 1984, tendo como países fundadores a Austrália, a Alemanha, a Grã-Bretanha e os Estados Unidos, tendo, posteriormente, muitos outros países aderido ao mesmo. A amostra aqui utilizada inclui 14 437 observações referentes a trabalhadores por conta de outrem. Para esse efeito, as células com valores omissos (*missing values*) foram eliminadas dos dados originais.

O inquérito inclui um conjunto de variáveis sociodemográficas relativas ao inquirido tais como o sexo, idade, anos de educação, país de residência, setor onde trabalha (público

ou privado) e tipo de trabalho (chefia ou não outros trabalhadores), entre outras. Inclui também, numa escala ordinal de 7 pontos, informação sobre o nível de satisfação com emprego conforme se segue:

- 1 - Completamente insatisfeito
- 2 - Muito insatisfeito
- 3 - Insatisfeito
- 4 - Nem satisfeito nem insatisfeito
- 5 - Satisfeito
- 6 - Muito satisfeito
- 7 - Completamente satisfeito

Ainda numa escala ordinal de 3 pontos foi recolhida informação sobre o grau de flexibilidade do horário de trabalho:

- 1 - Não decidir (alterá-lo), horário fixo
- 2 - Pode decidir (alterá-lo) dentro de certos limites
- 3 - Tem total liberdade para decidir (alterá-lo)

Como se pode verificar pela informação incluída na Tabela 1, 54% dos elementos na amostra são do sexo feminino, a média de anos de educação é de 15 e a idade média é de 42 anos. 63% são casados ou vivem em união de facto, 26% são sindicalizados e 48% dizem ter recebido formação no âmbito do emprego, 33% trabalham no setor público e 25% afirmam chefiar outros trabalhadores. Os indivíduos na amostra são residentes, ou seja, são trabalhadores, em 36 países, cobrindo assim vários continentes e culturas.

Relativamente ao nível de satisfação 0.7% estão completamente insatisfeitos e 14.2% completamente satisfeitos. O nível com maior incidência é o nível 5 (satisfeito), com 38.3% das respostas. Como se pode verificar 83% dos trabalhadores situam a sua satisfação entre o nível 5 (satisfeito) e o nível 7 (completamente satisfeito).

Finalmente, no que concerne à flexibilidade do horário de trabalho, 57.8% dos trabalhadores não tem qualquer capacidade de decidir sobre o horário de trabalho sendo o mesmo fixo, 33.9% tem alguma capacidade de decidir ainda que dentro de certos limites e 8.2% diz ter total liberdade para decidir.

Tabela 1 - Descrição dos dados

	Média	Desvio padrão
Nível de satisfação com o emprego:		
Completamente insatisfeito	0.0068	
Muito insatisfeito	0.0136	
Insatisfeito	0.0456	
Nem satisfeito nem insatisfeito	0.1038	
Satisfeito	0.3833	
Muito satisfeito	0.3052	
Completamente satisfeito	0.1417	
Qual das seguintes situações descreve melhor o seu horário de trabalho?		
Não decidir (alterá-lo), horário fixo	0.5784	
Pode decidir (alterá-lo) dentro de certos limites	0.3397	
Tem total liberdade para decidir (alterá-lo)	0.0819	
Outras variáveis		
Mulher	0.5421	
Anos de educação	14.618	10.051
Idade	42.192	11.954
Casado ou em união de facto	0.6281	

Tabela 1. (continuação)

Sindicalizado	0.2616
Recebeu formação profissional no âmbito do emprego	0.4763
Residente na Austrália	0.0268
Residente na Áustria	0.0255
Residente na Bélgica	0.0479
Residente no Chile	0.0240
Residente na China	0.0166
Residente no Taiwan	0.0497
Residente na Croácia	0.0252
Residente na República Checa	0.0320
Residente na Estónia	0.0315
Residente na Finlândia	0.0280
Residente na França	0.0272
Residente na Geórgia	0.0109
Residente na Alemanha	0.0444
Residente na Hungria	0.0258
Residente na Islândia	0.0298
Residente na Índia	0.0109
Residente em Israel	0.0265
Residente no Japão	0.0262
Residente na Letónia	0.0263
Residente na Lituânia	0.0181
Residente no México	0.0171
Residente na Nova Zelândia	0.0109
Residente na Noruega	0.0431
Residente nas Filipinas	0.0240
Residente na Polónia	0.0189
Residente na Rússia	0.0362
Residente na República Eslovaca	0.0265
Residente na Eslovénia	0.0229

Tabela 1. (continuação)

Residente na África do Sul	0.0321
Residente na Espanha	0.0380
Residente no Suriname	0.0177
Residente na Suécia	0.0353
Residente na Suíça	0.0384
Residente no Reino Unido	0.0290
Residente nos Estados Unidos	0.0394
Residente na Venezuela	0.0172
Trabalhador do setor público	0.3303
Chefia outros trabalhadores	0.2505
N	14437

O desvio padrão apenas é apresentado para as variáveis contínuas. Nos restantes casos (variáveis binárias), a média corresponde à respetiva proporção na amostra.

3.3 O modelo econométrico

O uso de um modelo de probit ordenado fornece uma abordagem adequada para ajustar dados ordinais (McKelvey & Zavoina, 1975; Liddell & Kruschke 2018). No entanto, dada a potencial endogeneidade da variável explicativa nível de flexibilidade do horário de trabalho, a estimação de uma única equação para a satisfação no trabalho que considere que a flexibilidade do horário de trabalho é exógena pode levar a enviesamentos. Para superar esse problema, usamos uma abordagem de estimação conjunta através de um modelo probit ordenado bivariado. Uma formulação completa desse tipo de modelo encontra-se em Greene e Hensher (2010). Um procedimento para a estimação e que será utilizado neste trabalho foi desenvolvido por Sajaia (2008).

Considere que o nível de satisfação e a vontade de recomendar o destino são determinados pelos seguintes processos estocásticos, respetivamente:

$$\begin{aligned}
y_{1i}^* &= x_{1i}'\alpha_1 + \varepsilon_{1i} \\
y_{2i}^* &= x_{2i}'\alpha_2 + \delta y_{1i}^* + \varepsilon_{2i}
\end{aligned}
\quad i=1, \dots, N \quad (1)$$

onde y_{1i}^* e y_{2i}^* são duas variáveis latentes. Além disso, x_{1i} e x_{2i} correspondem a dois conjuntos de variáveis explicativas, α_1 , α_2 e δ são parâmetros a estimar, ε_1 e ε_2 são erros aleatórios que se pressupõe seguirem uma distribuição normal bivariada do tipo:

$$\begin{pmatrix} \varepsilon_{1i} \\ \varepsilon_{2i} \end{pmatrix} \sim N \left[\begin{pmatrix} 0 \\ 0 \end{pmatrix}, \begin{pmatrix} 1 & \rho \\ \rho & 1 \end{pmatrix} \right] \quad (2)$$

onde ρ corresponde à correlação entre ε_1 e ε_2 .

Contudo, nos dados não se observa y_{1i}^* e y_{2i}^* mas duas variáveis indicador y_{1i} e y_{2i} tal que:

$$y_{1i} = \begin{cases} 1 & \text{se } y_{1i}^* \leq \mu_{11} \\ m & \text{se } \mu_{1m-1} < y_{1i}^* \leq \mu_{1m} \\ 7 & \text{se } y_{1i}^* > \mu_{16} \end{cases} \quad m = 2, \dots, 6 \quad (3)$$

$$y_{2i} = \begin{cases} 1 & \text{se } y_{2i}^* \leq \mu_{21} \\ 2 & \text{se } \mu_{21} < y_{2i}^* \leq \mu_{22} \\ 3 & \text{se } y_{2i}^* > \mu_{22} \end{cases} \quad (4)$$

Portanto, a probabilidade de um indivíduo ter um nível de satisfação j e um nível de flexibilidade do horário de trabalho k igual é dada por:

$$P(y_{1i} = j, y_{2i} = k) = P(\mu_{1j-1} < y_{1i}^* \leq \mu_{1j}, \mu_{2k-1} < y_{2i}^* \leq \mu_{2k}) \quad j=1, \dots, 7 \quad k=1, \dots, 3 \quad (5)$$

ou seja,

$$\begin{aligned}
P(y_{1i} = j, y_{2i} = k) = & \Phi_2[\mu_{1j} - x'_{1i}\alpha_1, (\mu_{2k} - \delta x'_{1i}\alpha_1 - x'_{2i}\alpha_2)\tau, \tilde{\rho}] \\
& - \Phi_2[\mu_{1j-1} - x'_{1i}\alpha_1, (\mu_{2k} - \delta x'_{1i}\alpha_1 - x'_{2i}\alpha_2)\tau, \tilde{\rho}] \\
& - \Phi_2[\mu_{1j} - x'_{1i}\alpha_1, (\mu_{2k-1} - \delta x'_{1i}\alpha_1 - x'_{2i}\alpha_2)\tau, \tilde{\rho}] \\
& + \Phi_2[\mu_{1j-1} - x'_{1i}\alpha_1, (\mu_{2k-1} - \delta x'_{1i}\alpha_1 - x'_{2i}\alpha_2)\tau, \tilde{\rho}]
\end{aligned} \tag{6}$$

onde Φ_2 é a função distribuição (acumulada) normal bivariada. Adicionalmente,

$$\tau = (1 + 2\delta\rho + \delta^2)^{-0.5} \text{ e } \tilde{\rho} = \tau(\delta + \rho).$$

O modelo pode ser estimado pelo método de máxima verosimilhança (Sajaia, 2008), sendo a função de verosimilhança logaritmizada dada por:

$$\ln L = \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^7 \sum_{k=1}^3 I(y_{1i} = j, y_{2i} = k) \ln P(y_{1i} = j, y_{2i} = k) \tag{7}$$

onde $I(\cdot)$ é uma função indicador dada por:

$$I(y_{1i} = j, y_{2i} = k) = \begin{cases} 1 & \text{se } y_{1i} = j \text{ e } y_{2i} = k \\ 0 & \text{noutros casos} \end{cases}, j = 1, \dots, 7 \quad k = 1, \dots, 3$$

3.4 Resultados da estimação

Os resultados da estimação do probit bivariado descrito no ponto anterior encontram-se na Tabela 2. Para que o modelo seja identificado uma das variáveis explicativas incluídas na equação da flexibilidade salarial deve ser excluída da equação relativa à satisfação dos trabalhadores. A variável utilizada para esse efeito foi o facto de o indivíduo chefiar outros trabalhadores ou não, a qual se tinha verificado numa primeira estimação ser significativa na determinação da flexibilidade do horário, mas não na determinação da satisfação com o emprego.

No que respeita à determinação da flexibilidade do horário de trabalho os resultados indicam que variáveis que distinguem probabilidade de ter total liberdade de decidir *versus* a probabilidade de não ter qualquer capacidade de decisão (horário fixo) são os anos de educação, a idade, o estado civil e chefiar outros trabalhadores. Todos coeficientes são, nestes casos, positivos indicando quanto maior a educação, maior a idade, ser casado ou viver em união de facto e ser chefe maior a probabilidade de ter total liberdade e menor a probabilidade ter um horário fixo e sem qualquer capacidade de decisão sobre o mesmo. O inverso é válido para os trabalhadores sindicalizados e do setor público. Existe ainda uma grande diversidade entre países nas probabilidades de o individuo se encontrar em cada um dos três níveis de flexibilidade do horário de trabalho.

Finalmente, como se pode verificar, o grau de flexibilidade do horário de trabalho influencia o nível de satisfação dos trabalhadores com o emprego. À medida que o grau de flexibilidade aumenta a probabilidade de o trabalhador estar completamente satisfeito aumenta e a probabilidade de o mesmo estar completamente insatisfeito diminui. Outras variáveis que influenciam estas probabilidades são os anos de educação e a idade (embora em sentidos opostos), ter recebido formação profissional no âmbito do emprego, ser trabalhador do setor público e os países de residência.

Tabela 2 - Probit Bivariado: resultados da estimação

	Flexibilidade do Horário de Trabalho			Satisfação com o Emprego		
Pode decidir sobre o horário trabalho dentro de certos limites				1.004	0.048	***
Tem total liberdade para decidir sobre o horário de trabalho				1.971	0.088	***
Mulher	-0.040	0.020	*	0.011	0.018	
Anos de educação	0.002	0.001	**	-0.003	0.001	***
Idade	0.004	0.001	***	0.002	0.001	**

Tabela 2. (continuação)

Casado ou em união de facto	0.073	0.022 ***	0.032	0.020 *
Sindicalizado	-0.292	0.028 ***	0.041	0.025 *
Recebeu formação profissional...	0.068	0.021 ***	0.169	0.019 ***
Residente na Austrália	0.093	0.076	-0.313	0.069 ***
Residente na Áustria	-0.115	0.080	0.485	0.071 ***
Residente na Bélgica	0.097	0.066	-0.208	0.059 ***
Residente no Chile	-0.321	0.083 ***	0.334	0.071 ***
Residente na China	-0.282	0.095 ***	-0.340	0.082 ***
Residente no Taiwan	0.017	0.065	-0.075	0.058
Residente na Croácia	-0.458	0.085 ***	0.244	0.071 ***
Residente na República Checa	-0.121	0.074	-0.005	0.066
Residente na Estónia	-0.044	0.074	-0.126	0.066 *
Residente na Finlândia	0.578	0.076 ***	-0.247	0.071 ***
Residente na França	-0.123	0.077	-0.218	0.069 ***
Residente na Geórgia	-0.364	0.117 ***	0.016	0.095
Residente na Alemanha	0.044	0.067	-0.040	0.060
Residente na Hungria	-0.560	0.085 ***	0.076	0.072
Residente na Islândia	0.208	0.078 ***	0.018	0.070
Residente na Índia	0.291	0.106 ***	0.172	0.095 *
Residente em Israel	0.139	0.078 *	0.003	0.069
Residente no Japão	-0.376	0.081 ***	-0.441	0.073 ***
Residente na Letónia	-0.103	0.079	0.038	0.069
Residente na Lituânia	-0.251	0.090 ***	-0.146	0.079 *
Residente no México	0.020	0.091	0.463	0.081 ***
Residente na Nova Zelândia	0.187	0.104 *	-0.210	0.094 **
Residente na Noruega	0.322	0.068 ***	-0.148	0.062 **
Residente nas Filipinas	0.923	0.080 ***	-0.335	0.076 ***
Residente na Polónia	-0.381	0.091 ***	-0.244	0.079 ***
Residente na Rússia	-0.634	0.079 ***	0.324	0.065 ***
Residente na República Eslovaca	-0.052	0.079	-0.036	0.069

Tabela 2. (continuação)

Residente na Eslovénia	-0.092	0.082		-0.064	0.072
Residente na África do Sul	-0.411	0.078	***	0.240	0.066 ***
Residente na Espanha	-0.358	0.072	***	0.330	0.063 ***
Residente no Suriname	-0.329	0.094	***	0.223	0.079 ***
Residente na Suécia	0.710	0.072	***	-0.490	0.067 ***
Residente na Suíça	0.287	0.068	***	0.059	0.063
Residente no Reino Unido	-0.032	0.076		-0.035	0.068
Residente na Venezuela	0.268	0.091	***	0.396	0.084 ***
Trabalhador do setor público	-0.288	0.023	***	0.246	0.021 ***
Chefia outros trabalhadores	0.257	0.021	***		
Constante		-0.712	0.056	***	
μ_{11}		0.342	0.066	***	
μ_{12}		1.620	0.067	***	
μ_{21}		-1.486	0.091	***	
μ_{22}		-1.113	0.081	***	
μ_{23}		-0.637	0.073	***	
μ_{24}		-0.146	0.066	***	
μ_{25}		0.843	0.059	***	
μ_{26}		1.700	0.059	***	
ρ		-0.612	0.035	***	
Log-L		-32676			
N		14437			

*** Significativo a 1% ** Significativo a 5% * Significativo a 10%

CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO

Este trabalho pretendeu investigar a flexibilidade do horário de trabalho e a sua influência na satisfação no emprego, através de uma modelização conjunta destas duas variáveis. De facto, são diversos os estudos que têm investigado a satisfação com o trabalho e os seus determinantes, o que é justificado na literatura pelo facto de trabalhadores satisfeitos terem, entre outros aspetos, um maior comprometimento com a organização, maior motivação, menor absentismo e maior produtividade. Além disso, alguma literatura indica que ter acesso a acordos ou relações de trabalho flexíveis oferece aos funcionários mais controlo sobre sua vida profissional e, assim, melhora a relação entre o trabalho e a vida privada. Contudo, poucos têm sido os estudos que se têm debruçado sobre a flexibilidade do horário de trabalho e a satisfação do emprego e, até ao momento, nenhum estudo fez uma estimação conjunta destas duas variáveis, a fim de atender a problemas de endogeneidade.

A revisão crítica da literatura sobre os horários de trabalho flexíveis mostrou que, apesar nalguns casos essa oportunidade ser proporcionada, a aceitação por parte dos funcionários pode ser baixa devido a receio de que os mesmos reduzam as oportunidades de progressão, nomeadamente devido a uma perceção de que os empregadores podem julgar que tais funcionários estão menos comprometidos com a organização. Além disso, existe alguma, embora ainda pouca, evidência empírica que a flexibilidade do horário de trabalho pode ter influência na satisfação.

O trabalho aqui desenvolvido, com base num conjunto de dados retirados do *International Social Survey Programme (ISSP)*, revela que de facto a flexibilidade do horário de trabalho tem uma influência positiva sobre o nível de satisfação dos trabalhadores. Este resultado é importante do ponto de vista da gestão empresarial, uma

vez que pode contribuir para motivar e aumentar o desempenho e, conseqüentemente, a produtividade.

Refira-se, como nota final, que o estudo foi feito a nível agregado, não sendo individualizado por países. No futuro seria importante replicar esta metodologia a cada um dos países incluídos na análise a fim de verificar a robustez dos resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abid, S. e Barech, D. (2017). The impact of flexible working hours on the employees performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5, 451-461.
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. Em Ferreira, J., Neves, J. e Caetano, A. (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw Hill, 281-306.
- Allen, T. (2001). Family-supportive work environments: The role of organisational perceptions. *Journal of Vocational Behaviour*, 58 (3), 414-435.
- Almeida, H. (2009). *Evolução das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas*. Tese de doutoramento. Braga: Universidade do Minho.
- Al-Rajudi, K. (2012). *Impact of Flexible Work Arrangements on Workers' Productivity in Information and Communication Technology Sector: An Empirical Study of the Gaza Strip ICT Firms*. Gaza: Islamic University – Gaza.
- Atkinson, J. (1985). *Flexibility, uncertainty and manpower management*. 89ª edição, Brighton: The Institute for Employment Studies.
- Babalola, S. (2016). The Effect of Leadership Style, Job Satisfaction and Employee–Supervisor Relationship on Job Performance and Organizational Commitment. *Journal of Applied Business Research*, 32(3), 935–946.
- Babin, B. e Boles, J. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and job Satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Baltes, B., Briggs, T., Huff, J., Wright, J. e Neuman, G. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 496–513.
- Barnett, R. (2004). *Work hours as a predictor of stress outcomes*. Paper presented at Long Working Hours, Safety, and Health: Toward a National Research Agenda conference. Brandeis University, Baltimore MD.
- Beauregard, T. e Henry, L. (2009). Making the link between work-life balance practices and organisational performance, *Human Resource Management Review*, 19 (1), 9-22.
- Bewley, H. (2006). Raising the standard? The regulation of employment, and public sector employment policy. *British Journal of Industrial Relations*, 44(2), 351-372.
- Bhalla, J. (2016). Impact of Flexible Work Arrangements on Productivity in Indian IT Sector: A Study. *IPE Journal of Management*, 6(1), 80-104.

- Bianchi, S., Milkie, M., Sayer, L. e Robinson, J. (2000). Is anyone doing the housework? Trends in the gender division of household labor. *Social Forces*, 79(1), 191-228.
- Bigliardi, B., Dormio, A., Galati, F. e Schiuma, G. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *VINE*, 42(1), 36-51.
- Blair-Loy, M. e Wharton, A. (2002). Employees' Use of Work-Family Policies and the Workplace Social Context. *Social Forces*, 80(3), 813-845.
- Blyton, P. e Morris, J. (1992). HRM and The Limits of Flexibility. Em P. Blyton e P. Turnbull (Eds.), *Reassessing human resource management* (116–130). London & Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bond, J. e Galinsky, E. (2006). “Using Survey Research to Address Work-Life Issues.” 411–433. Em *The Work and Family Handbook: Multi Disciplinary Perspectives, Methods, and Approaches*, edited by M. Pitt-Catsouphes, E. E. Kossek, e S. Sweet. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Booth, A. e Van Ours, J. (2013). Part-time jobs: what women want? *Journal of Population Economics*, 26(1), 263–283.
- Borjas, G. (1979). Job satisfaction, wages and unions. *The Journal of Human Resources*, XIV, 21-40.
- Boselie, J., Dietz, G. e Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management*, 67-94.
- Brewster, C., Wolfgang, M. e Morley, M. (2000). *New challenges for european resource management*. Houndmills: Macmillan Press LTD.
- Carvalho, A. (2005). *A gestão da flexibilidade no emprego através da gestão de recursos humanos: O caso das grandes consultoras de gestão*. Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão.
- Casper, W. e Harris, C. (2008). Work-life benefits and organizational attachment: self-interest utility and signaling theory models. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 95-109.
- Çelenk, H. e Atmaca, M. (2011). Flexible Work's Impact on Labor Costs and Competitiveness: An Application in Textile Sector. *J Adm Sci*, 9, 275-305.
- Chung, H. (2011). The varying company performance outcomes of working-time flexibility practices across 13 sectors in 21 European countries using the European Establishment Survey (2004/2005). Paper presented at the expert meeting organized by Eurofound on “Organisation of working-time: Implications for productivity,” Dublin, Ireland.
- Chung, H. (2017). *Work Autonomy, Flexibility and Work-Life Balance*. Final report. Canterbury: University of Kent.

- Clark, A. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 189-217.
- Clark, A. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341–372.
- Clark, A. e Oswald, A. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61(3), 359-381.
- Clarke, S. e Holdsworth, L. (2017). Flexibility in the Workplace: Implications of flexible work arrangements for individuals, teams and organizations, Research Paper 03/17, Alliance Manchester Business School, Universidade de Manchester.
- Clegg, C. (1983). Psychology of employee lateness, absence and turnover: a methodological critique and empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68, 88-101.
- Coltrin, S. e Barendse, B. (1981). Is your organization a good candidate for flexitime? *Personnel Journal*, 60, 712-715.
- Cooper, R. e Baird, M. (2015) Bringing the “right to request” flexible working arrangements to life: from policies to practices. *Employee Relations*, 37(5), 568-581.
- Cornelissen, T. (2006). *Job characteristics as determinants of job satisfaction and labour mobility*. Discussion Paper No. 334, University of Hannover, Germany.
- Cunningham, K. (2001). Father time: Flexible work arrangements and the law firm’s failure of the family. *Stanford Law Review*, 53, 967-1008.
- Cushway, B. (1994). Flexible Working Practices: The Controversy and Evidence. Em C. Brewster, & A. Hegewisch (Eds.), *Policy and Practice in European Human Resource Management*. London.
- Dancaster, L. (2006). Work-life balance and the legal right to request flexible working arrangements. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 9(2), 175-186.
- DeRoure, F. (1995). *Reconciliation of Family and Work*. Workshop Proceeding on the Reconciliation of Family and Work held in the Pantion University, Athens.
- Deshpande, S. e Golhar, D. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49-56.
- Dex, S. e Scheibl, F. (2001). Flexible and family-friendly working arrangements in UK-based SMEs: Business cases. *British Journal of Industrial Relations*, 411–431.
- Downes, C. e Koekemoer, E. (2011). Work–life balance policies: Challenges and benefits associated with implementing flexitime. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1).

- Ekonomi, M. (1994). Requirement of flexibilisation in Turkish Labor Law. Flexibility in Working Life Seminar. *J Labour Res*, 7, 55-79.
- Ellickson, M. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358.
- Emmott, H. e Hutchinson, A. (1998). Balancing Work and Flexible Working: Employer Benefit from Flexible Working. *Department of Social and Family Affair*.
- Galinsky, E. e Bond, J. (1998). *The 1998 Business Work-Life Study: A Sourcebook*. Families and Work Institute. New York, NY.
- Gardiner, J. e Tomlinson, J. (2009). Organisational approaches to flexible working: Perspectives of equality and diversity managers in the UK. *Equal Opportunities International*, 28(8), 671-686.
- Garg, P. e Rastogi, R. (2006). New model of job design: motivating employees performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572-587.
- Gil, E., Llorens, S. e Torrente, P. (2015). Compartiendo afectos positivos en el trabajo: el rol de la similitud en los equipos. *Pensamiento Psicológico*. 13(1), 93–103.
- Glass, J. e Estes, S. (1997). The Family Responsive Workplace. *Annual Review of Sociology*, 23, 289-313.
- Glass, J. e Finley, A. (2002). Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies. *Human Resource Management Review*, 12, 313-337.
- Golhar, D. e Deshpande, S. (1997). HRM Practices of Large and Small Canadian Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 30-38.
- Greene, W. e Hensher, D. (2010). *Modeling ordered choices: A primer*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Grover, S. e Crooker, K. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48, 271-288.
- Gruban, B. (2010). Brez motiviranih in zavzetih zaposlenih lahko na uspeh preprosto kar pozabimo. *Ekonomska demokracija*, 14(2), 3–6.
- Grzywacz, J., Carlson, D. e Shulkin, S. (2008). Schedule flexibility and stress: Linking formal flexible arrangements and perceived flexibility to employee health. *Community, Work & Family*, 11(2), 199-214.
- Hackman, J. e Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250-286.
- Hamermesh, D. (1977). Economic Aspects of Job Satisfaction. Em Ashenfelter, O. e Oates, W. (eds.), *Essays in Labor Market Analysis*, John Wiley, New York.

Harrison, D., Newman, D. e Roth, P. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.

Harter, J., Schmidt, L. e Keyes, L. (2002). Well-Being in the Workplace and Its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. Em *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*, edited by C. L. Keyes and J. Haidt, 205–224. Washington, DC: American Psychological Association.

Hochschild, A. (1997). *The time bind: When work becomes home and home becomes work*. New York: Metropolitan Books.

Huang, K., Huang, H. e Tzeng, H. (2016). New Hybrid Multiple Attribute Decision-Making Model for Improving Competence Sets: Enhancing a Company's Core Competitiveness. *Sustainability*, 8(2), 175–203.

Idson, T. (1990). Establishment size, job satisfaction and the structure of work. *Applied Economics*, 11, 606–628.

Institute of Leadership and Management (2013) *Flexible working: Goodbye nine to five*. London: ILM.

Jayasekara, R. (2011) The effect of flexible working conditions on employee health and wellbeing. *International Public Health Journal*, 3(3), 365-367.

Jex, S. e Britt, T. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. John Wiley & Sons, New York.

Judge, T., Bono, E. e Locke, A. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–49.

Kelliher, C. e Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83 -106.

Kelly, E. e Moen, P. (2007). Rethinking the clockwork of work: Why schedule control may pay off at work and at home. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 487-506.

Kinzl, J., Knotzer, H., Traweger, C., Lederer, W., Heidegger, T. e Benzer, A. (2005). Influence of working conditions on job satisfaction in anaesthetists. *Br J Anaesth*, 94(2), 211–215.

Kodz, J., Harper, H. e Dench, S. (2002). *Work-life balance: Beyond the rhetoric*. Brighton: Institute for Employment Studies.

Kossek, E., Hammer, L., Thompson, R. e Burke, L. (2014). *Leveraging workplace flexibility: Fostering engagement and productivity*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.

- Kossek, E. e Ozeki, C. (1999) 'Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review', *Community, Work and Family*, 2(1), 7-13.
- Kossek, E., Ollier-Malaterre, A., Lee, M., Pichler, S. e Hall, D. (2016). Line managers rationales for professionals reduced-load work in embracing and ambivalent organisations. *Human Resource Management*, 55(1), 143–171.
- Kossek, E. e Thompson, R. (2016). Workplace Flexibility: Integrating Employer and Employee Perspectives to Close the Research–Practice Implementation Gap. Em: T.D. Allen and L.T. Eby (Eds) *The Oxford Handbook of Work and Family*. New York: Oxford University Press.
- Lee, D. (1996). Why is Flexible Employment Increasing? *J Labour Res*, 17, 695-710.
- Leslie, L., Manchester, C., Park, T. e Mehng, S. (2012). Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407-1428.
- Levi, E. (2006). *Industrial/Organizational Psychology: Understanding the Workplace*. Boston, ma: Houghton Mifflin.
- Lewis, S. (1997). Family Friendly' employment policies: A route to changing organisational culture or playing about at the margins? *Gender, Work and Organisation*, 4(1), 13-24.
- Liddell, T. e Kruschke, J. (2018). Analyzing ordinal data with metric models: What could possibly go wrong? *Journal of Experimental Social Psychology*, 79, 328-348.
- Lima, M., Monteiro, M. e Vala, J. (1995). A satisfação organizacional: Confronto de modelos. Em J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima e A. Caetano (Orgs). *Psicologia Social das Organizações: Estudos em empresas portuguesas*. (2ª ed., 101-122). Oeiras: Celta Editora.
- Lott, Y. e Chung, H. (2016). Gender discrepancies in the outcomes of schedule control on overtime hours and income in Germany. *European Sociological Review*, 32(6), 752-765.
- Lyonette, C. (2015). Part-time work, work-life balance and gender equality. *Journal of Social Welfare and Family Law*, 37(3), 321–333.
- Mann, S. e Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of homeworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211.
- Martinez, M. e Paraguay, A. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: Aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78.
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S. e MacVicar, A. (2007). The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses. *Employee Relations*, 29, 138-161.
- McAlpine, K. (2015). The 'ripple effect' of schedule control: A social network approach. *Community, Work & Family*, 18(4), 377-394.

- McKelvey, R. e Zavoina, W. (1975). A statistical model for the analysis of ordinal level dependent variables. *Journal of Mathematical Sociology*, 4(1), 103-120.
- Menezes, L. e Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: a systematic review of the evidence for a business case. *Int. J. Manage*, 13, 452-474.
- Messenger, J. (2011). Working time trends and developments in Europe. *Cambridge Journal of Economics*, 35, 295-316.
- Nadeem, S. e Henry, C. (2003). Power dynamics in the long-term development of employee-friendly flexible working. *Women in Management Review*, 18(1/2), 32-49.
- Nijp, H., Beckers, D., Geurts, S., Tucker, P. e Kompier, M. (2012). Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 38(4), 299-313.
- Nollen, S. (1981). The compressed workweek: Is it worth the effort? *Industrial Engineer*, 13, 58-64.
- Nord, W., Fox, S., Phoenix, A. e Viano, K. (2002). Real-world reactions to work- life balance programs: lessons for effective implementation. *Organisational Dynamics*, 30(3), 223-238.
- Oeij, P., Goudswaard, A., Kraan, K., Nauta, H. e Huiskamp, R. (2006). One-size-fits-most: Dialoog en maatwerk in huidige arbeidsrelaties. *Tijdschrift voor HRM*, 9(3), 6-30.
- Origo, F. e Pagani, L. (2008). Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence from Europe. *International Journal of Manpower*, 29, 539- 566.
- Oswald, A. (1997). Happiness and Economic Performance. *Economic Journal*, 107, 1815-1831.
- Perlow, L. (1997). *Finding time: How corporations, individuals, and families can benefit from new work practices*. New York: Cornell University Press.
- Perry-Smith, J. e Blum, T. (2000). Work-life human resource bundles and perceived organisational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107-1117.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Alves Marques, C. e Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Plantenga, J. (2003). Changing work and life patterns: examples of new working-time arrangements in the European member states. Em Giele, J. Z. and Holst, E. (eds) *Changing Life Patterns in Western Industrial Societies*. Oxford: Elsevier, 119-135.

- Plantenga, J. e Remery, C. (2010). Flexible working time arrangements and gender equality - A comparative review of 30 european countries. *Publications Office of the European Union*, 1–119.
- Podnar, K. e Golob, U. (2010). Friendly flexible working practices within the internal marketing framework: a service perspective. *The Service Industries Journal*, 1773-1786.
- Porter, S. e Ayman, R. (2010). Work flexibility as a mediator of the relationship between work-family conflict and intention to quit. *Journal of management & organization*, 16.
- Pruyne, E., Powell, M. e Parsons, J. (2012). *Developing a Strategy for Employee Wellbeing: A Framework for Planning and Action*. Ashridge Business School, Nuffield Health.
- Putnam, L., Myers, K. e Gailliard, B. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*, 67(4), 413–440.
- Rawashdeh, A., Almasarweh, M. e Jaber, J. (2016). Do Flexible Work Arrangements Affect Job Satisfaction and Work-life Balance in Jordanian Private Airlines? *International Journal of Information, Business and Management*, 8(3), 172-184.
- Rayman, P., Bailyn, L., Dickert, J., Carre, F., Harvey, M. e Read, R. (1999). Designing organizational solution to integrate work and life. *Women in Management Review*, 14(5), 164-176.
- Reilly, P. (2001). *Flexibility at work: Balancing the interests of employer and employee*. Hampshire: GowerPublishing Limited.
- Robbins, S. e Judge, T. (2008). *Organizational Behavior*. 13ª edição. Upper Saddle River, NJ.
- Robertson, I. e Cooper, G. (2011). *Well-being: Productivity and Happiness at Work*, UK: Palgrave Macmillan.
- Sajaia, Z. (2008). Maximum likelihood estimation of a bivariate ordered probit model: implementation and Monte Carlo simulations. *The Stata Journal*, 4(2), 1-18.
- Scandura, T. e Lankau, M. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377–391.
- Schiemann, S. e Young, M. (2010). Is There a Downside to Schedule Control for the Work-Family Interface? *Journal of Family Issues*, 31(10), 1391–1414.
- Schiemann, S. (2006). Gender, Dimensions of Work, and Supportive Coworker Relations. *The Sociological Quarterly*, 47, 195–214.
- Sezgin, E. (2005). Labour Law and Labour Flexibility. *J Labour Res*, 8, 211-250.

- Shepard, E., Clifton, T. e Kruse, D. (1996). Flexible work hours and productivity: Some evidence from the pharmaceutical industry. *Industrial Relations*, 35(1),123-139.
- Silva, R. B. (1998). *Para uma análise da satisfação com o trabalho*. Sociologia, Problemas e Práticas. CIES-ISCTE/ CELTA. Lisboa, 26, 149-178.
- Sloane, P. e William, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings and gender. *Labour*, 13, 473-501.
- Sousa-Poza, A. e Sousa-Poza, A. (2000). Taking another look at the gender/job satisfaction paradox. *Kyklos*, 53, 135-152.
- Stephens, G. e Szajna, B. (1998). Perceptions and expectations: why people choose a telecommuting work style. *International Journal of Electronic Commerce*, 3(1), 70-85.
- Takahashi, M., Iwasaki, K., Sasaki, T., Kubo, T., Mori, I. e Otsuka, Y. (2011). Worktime control-dependent reductions in fatigue, sleep problems, and depression. *Applied Ergonomics*, 42(2), 244-250.
- Tietze, S., Musson, G. e Scurry, T. (2009). Homebased work: A review of research into themes, directions and implications. *Personnel Review*, 38(6), 585–604.
- Tipping, S., Chanfreau, J., Perry, J. e Tait, C. (2012). *The fourth work-life balance employee survey*. London, England: Department for Business Innovation and Skills.
- Towers, P. (2001). *Flexible Work Arrangements*. Singapore: Ministry of Manpower.
- Treu, T. (1992). Labour Flexibility in Europe. *Int Labour Rev*, 131, 4-5.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, M. e Kidwel, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics*, 98, 353–372
- Valverde, M., Tregaskis, O. e Brewster, C. (2000). Labor flexibility and firm performance. *International Advances in Economic Research*, 6, 649–661.
- Vidarthi, P., Singh, S., Erdogan, B., Chaudhry, A., Posthuma, R. e Anand, S. (2016). Individual deals within teams: Investigating the role of relative i-deals for employee performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(11), 1536-1552.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley, New York.
- Wanrooy, B., Bewley, H., Bryson, A., Forth, J., Freeth, S., Stokes, L. e Wood, S. (2013). *The 2011 workplace employment relations study: first findings*.
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C. e Smeaton, D. (2003). High performance management practices, working hours and work-life balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175-195.

Wood, S. e Menezes, L. (2010). Family-Friendly Management, Organizational Performance and Social Legitimacy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1575 – 1597.

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal