

**A Gestão de Recursos Humanos na Luís
Simões, SA
Estudo de caso no setor dos serviços**

Versão Final após Defesa

Patrícia Barrancos Limão

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor António João Santos Nunes

Outubro de 2021

Agradecimentos

A realização deste trabalho final de Mestrado é o concluir de mais uma fase muito importante na minha vida académica e o concretizar de um objetivo pessoal.

O meu mais sincero obrigado ao professor António Nunes por ter sido o meu orientador, por todos os conselhos, disponibilidade, paciência e tempo dedicado.

Expresso também o meu agradecimento à empresa Luís Simões pela oportunidade de realização deste estudo que contribuiu para a minha valorização pessoal e profissional.

Por último, quero agradecer aos meus pais e ao meu irmão, que funcionaram como o meu suporte e nunca me deixaram ir abaixo, pelo infinito apoio e pela união.

Resumo

A presente investigação tem como objetivo geral estudar as práticas de gestão de recursos humanos numa empresa de serviços, mais especificamente a empresa Luís Simões.

Este tema merece ser alvo de estudo, pois, a gestão de recursos humanos é uma peça-chave no processo de criação e de desenvolvimento de uma força de trabalho altamente produtiva.

Como objetivos específicos pretende-se saber se a estratégia da empresa está diretamente ligada com as políticas e práticas de gestão de recursos humanos, saber como acontece essa gestão para que a empresa possa alcançar vantagem competitiva e perceber se estas políticas e práticas se alteraram nas atuais condições de pandemia.

Para concretizar estes objetivos, optou-se por um estudo qualitativo, através de estudos de caso, utilizando-se a entrevista como técnica de recolha de dados. As entrevistas foram dirigidas a vários intervenientes na realidade organizacional, desde órgãos de gestão até ao nível operacional dos motoristas, sendo que, ao todo foram 9 participantes.

Os resultados sugerem que para a Luís Simões, a gestão de recursos humanos é nuclear na prossecução dos objetivos estratégicos, sendo as relações humanas muito importantes para se atingirem melhores resultados organizacionais. A investigação mostra que a LS tem raízes muito fortes de uma empresa familiar onde reside o respeito por todos.

Quanto à pandemia covid-19, a LS teve de repensar a forma como tinha o trabalho organizado mas não teve muitas dificuldades em adaptar-se às novas regras.

Como limitações ao estudo podemos considerar o número de participantes, a falta de diversidade de setores de atividade e o facto de a pandemia não proporcionar a oportunidade de fazer as entrevistas presencialmente.

Palavras-chave

Gestão; Recursos humanos; Estratégia; Competitividade; Pandemia; Covid-19

Abstract

The present investigation has as general objective to study the human resources management practices in a service company, more specifically the Luís Simões company.

This topic deserves to be studied, because human resources management is a key element in the process of creating and developing a highly productive workforce.

As specific objectives, it is intended to know if the company's strategy is directly linked with human resources management policies and practices, to know how this management happens so that the company can achieve competitive advantage and to see if these policies and practices have changed in current pandemic conditions.

To achieve these objectives, we opted for a qualitative study, through case studies, using the interview as a data collection technique. The interviews were directed to various actors in the organizational reality, from management to the operational level of drivers, with a total of 9 participants.

The results suggest that for Luís Simões, human resources management is central to the pursuit of strategic objectives, with human relations being very important to achieve better organizational results. Research shows that LS has very strong roots in a family business where respect for everyone resides.

As for the covid-19 pandemic, LS had to rethink the way its work was organized, but it did not have much difficulty in adapting to the new rules.

As limitations to the study, we can consider the number of participants, the lack of diversity in sectors of activity and the fact that the pandemic does not provide the opportunity to conduct interviews in person.

Keywords

Management; Human resources; Strategy; Competitiveness; Pandemic; Covid-19.

Índice

| | | |
|--------|--|----|
| 1) | Introdução | 1 |
| 2) | Revisão da Literatura | 5 |
| 2.1. | A Gestão de recursos Humanos | 5 |
| 2.2. | Competitividade | 7 |
| 2.3. | Conceito e definição de logística | 8 |
| 2.4. | As principais abordagens da GRH | 9 |
| 2.4.1. | A Abordagem Universalista das Melhores Práticas de GRH..... | 9 |
| 2.4.2. | A gestão de recursos humanos “Hard” e “Soft” | 13 |
| 2.4.3. | As estratégias competitivas..... | 15 |
| 2.4.4. | As estratégias, políticas e práticas de GRH em contextos de crise empresarial..... | 21 |
| 3) | Metodologia..... | 25 |
| 3.1. | Opções metodológicas e instrumentos de recolha de dados..... | 25 |
| 3.2. | Guião da entrevista | 27 |
| 3.3. | Análise da informação..... | 27 |
| 4) | Apresentação e discussão dos resultados | 29 |
| 4.1. | História da empresa Luís Simões..... | 29 |
| 4.2. | Análise, apresentação e discussão dos resultados | 31 |
| 4.2.1. | A Abordagem Universalista das Melhores Práticas de GRH..... | 31 |
| 4.3.2. | A gestão de recursos humanos “Hard” e “Soft” | 47 |
| 4.3.3. | As estratégias competitivas..... | 51 |
| 4.3.4. | As estratégias, políticas e práticas de GRH em contextos de crise empresarial..... | 56 |
| 5) | Conclusão, limitações e futuras linhas de investigação..... | 57 |
| 5.1. | Conclusão..... | 57 |
| 5.2. | Limitações e linhas futuras de investigação | 58 |
| | Referências e webgrafia..... | 61 |
| | Apêndice..... | 69 |

Lista de Ilustrações

| | |
|--|----|
| Ilustração 1: Modelos Normativos de GRH..... | 15 |
| Ilustração 2: As 5 forças de Porter..... | 16 |

Lista de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Caraterização dos entrevistados..... | 26 |
| Tabela 2: Síntese das respostas ao tema segurança no emprego | 34 |
| Tabela 3: Síntese das respostas ao tema recrutamento e seleção | 37 |
| Tabela 4: Síntese das respostas ao tema trabalho em equipa | 38 |
| Tabela 5: Síntese das respostas ao tema remunerações..... | 40 |
| Tabela 6: Síntese das respostas ao tema formação e desenvolvimento de competências..... | 42 |
| Tabela 7: Síntese das respostas ao tema redução das diferenças de status | 44 |
| Tabela 8: Síntese das respostas ao tema partilha de informação | 46 |
| Tabela 9: Síntese das respostas ao tema abordagens Hard e Soft | 50 |
| Tabela 10: Síntese das respostas ao tema as estratégias competitivas..... | 54 |

Lista de Acrónimos

| | |
|-----|--|
| GRH | Gestão de Recursos Humanos |
| UBI | Universidade da Beira Interior |
| HRM | Human Resource Management (Gestão de Recursos Humanos) |
| RH | Recursos Humanos |
| LS | Luís Simões |

1) Introdução

Os recursos humanos merecem ser alvo de debate e reflexão pelo facto de causarem grande impacto na estratégia e performance das organizações. A gestão de recursos humanos (GRH) é uma peça-chave no processo de criação e de desenvolvimento de uma força de trabalho altamente produtiva, encontrando-se no centro do debate sobre a competitividade das empresas (Lepak, Liao, Chung & Harden, 2006).

Com isto, pode ser determinante para constituir vantagem face aos seus concorrentes (Becker & Huselid, 1999; Becker & Gerhart, 1996; Richard & Johnson, 2001; Wright & Gardner, 2000). Tem de ser reconhecido que o comportamento dos recursos humanos afeta os resultados, como por exemplo, os lucros, as vendas, a qualidade, o crescimento e não se pode deixar de reconhecer essa complexidade envolvente (Richard & Johnson, 2001). Os recursos humanos especializados são valiosos e potencialmente raros na medida em que detêm conhecimento tácito construído por mecanismos socialmente complexos. Assim, apesar de afirmar que a gestão de recursos humanos concede vantagem competitiva às organizações, verificando-se mesmo que existe uma relação entre a gestão de recursos humanos e a performance organizacional, este tema ainda levanta questões em termos conceituais e empíricos (Becker & Gerhart, 1996; Wall & Wood, 2005; Wright & Gardner, 2000).

Algumas dessas questões serão esclarecidas através do estudo da abordagem universalista das melhores práticas, do estudo das abordagens “hard” e “soft” e das estratégias competitivas como a análise de Porter (1985), Schuler e Jackson (1987), Miles e Snow (1984).

Um outro tema que tem vindo a ser alvo de muita atenção, apesar de ainda haver poucos estudos, é o contexto de crise empresarial. Neste momento, em todo o mundo tem-se sentido uma crise severa devido à pandemia (covid-19) e a verdade é que a GRH pode estudar a forma mais adequada de aplicar as “melhores práticas” neste contexto de crise e tentar tirar o melhor partido da situação.

De acordo com Houben (2004) as crises são multidimensionais na sua manifestação, têm um impacto direto e indireto nas suas consequências (considera-se como consequência direta os efeitos (violência) que têm na população, e como consequência indireta as alterações no sistema social), são difusas, no que concerne à sua localização, sendo as atuais crises urbanas muito difíceis de definir geograficamente, são necessariamente assimétricas (existe um conjunto humano com acesso a menores recursos e outro com mais recursos), são caracterizadas por um elevado nível de incerteza e nem sempre a crise se constitui como algo negativo, mas antes como um motor acelerador da evolução social (Oneal, 1988).

Para que se compreenda o tema desta dissertação com plenitude falta ainda a definição de pandemia. Morens, Folkers e Fauci (2009) defende que se aplica a uma doença que se estende ao longo de várias e extensas áreas geográficas, originando o seu movimento e propagação através de transmissão, associada a diversos locais, provocando uma propagação exponencial com elevado número de casos num curto espaço de tempo. Numa pandemia, a maioria da população não é imune à doença, agravada pelo facto de ser infecciosa, contagiosa, com um grau de severidade significativo e desconhecida no mundo científico.

Existem diversos artigos, sobre o tema da GRH e as suas práticas, que estudam sobre várias perspetivas, o que resulta numa grande variedade de informação muito dispersa entre si, principalmente devido à diversidade de temas a que o conceito pode ser aplicado.

Esta investigação pretende contribuir para um melhor entendimento acerca das estratégias estabelecidas nas empresas e como a gestão de recursos humanos contribui para tal. Ou seja, como o tipo de comportamento, políticas e práticas aplicadas na gestão de recursos humanos influencia e tem um papel fundamental na estratégia que determinada empresa promove e tenta implementar, sendo que existe um ponto de ligação muito importante entre a gestão de recursos humanos e a competitividade.

Para a elaboração desta investigação e durante a análise de vários artigos científicos foram detetados alguns pontos que ainda não foram totalmente investigados e que são bastante importantes. Assim, nesta investigação as questões que norteiam este trabalho são:

- A estratégia da empresa está diretamente ligada com as políticas e práticas de gestão de recursos humanos?
- Como acontece essa gestão para que a empresa consiga alcançar uma maior vantagem competitiva?
- Quais são as práticas, políticas e estratégias de GRH adotadas pela LS nas atuais condições de pandemia? Essas práticas e estratégias alteraram-se?

Nesta investigação, optou-se por um estudo qualitativo, através de um estudo de caso, cuja empresa alvo de estudo é Luís Simões (LS), uma empresa de transportes e logística que opera fundamentalmente na Península Ibérica, utilizando-se a entrevista escrita como técnica de recolha de dados. As entrevistas foram dirigidas a vários intervenientes na realidade organizacional, sendo que, ao todo foram 9 participantes.

Este estudo está dividido por cinco partes: primeiro será apresentada a revisão de literatura, composta por uma apresentação de várias definições de recursos humanos, competitividade e de logística; em segundo serão apresentadas as principais abordagens

de GRH; em terceiro será apresentada a metodologia utilizada na investigação; em quarto haverá uma apresentação e a discussão de resultados do estudo; e, finalmente em quinto a conclusão, limitações e futuras linhas de investigação.

2) Revisão da Literatura

2.1. A Gestão de recursos Humanos

Foi no século XIX, que entre proprietários fabris, se destacou Robert Owen como “o embrião do que viria a ser a função pessoal/recursos humanos” (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2008). Owen foi considerado o pioneiro a reconhecer a importância das pessoas nas organizações e a melhorar a qualidade da atividade laboral. Em *New Lanark*, na Escócia, este implementou na sua fábrica algumas medidas diferenciadoras das demais existentes até então, entre elas a redução do horário de trabalho, a limitação do trabalho infantil e a construção de habitações para os trabalhadores viverem com a respetiva família (Gomes et al., 2008).

As primeiras observações da GRH foram assim realizadas diretamente em instituições fabris em plena revolução industrial, momento em que a produção deixou de ser manual para ser máquina, o que originou a produção superior, fazendo o negócio aumentar ao nível dos lucros. Sabe-se que a revolução industrial foi uma época vencida pela falta de condições de trabalho, exploração dos trabalhadores, trabalho infantil, marcada também pelos horários extensos e baixos salários, sem preocupação pela higiene e segurança no trabalho (Cunha, Rego, Gomes, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2010). Mais tarde, pela conformidade entre as tradições seguiram-se três fases:

- **Assistencialista:** Marcada pelo zelo de condições de trabalho e cuidados de saúde que levou à expectativa de resolução de problemas sociais e à preocupação com as condições de trabalho, higiene e segurança.
- **Especialista:** Onde surge o papel de gestor, a necessidade de criação de um posto de trabalho para gerir as pessoas com base nos mecanismos de *Taylor* associados à linha de montagem e à mecanização das tarefas, onde apareceu a necessidade da formação, a adequação trabalhador/posto de trabalho, avaliação de desempenho e incentivos, sendo também evidente a necessidade de gestão operacional e regulamentação.
- **De relações industriais:** Traduzida pela responsabilidade da negociação com os sindicatos e pela gestão de conflitos laborais num contexto cada vez mais complexo.

Em suma, nos primórdios da GRH, o departamento de pessoal desempenhava uma função meramente administrativa. Ao transitar para Gestão de Pessoal, apresentou-se como uma função direcionada para os trabalhadores. Ao evoluir para departamento de RH, assumiu-se como parceiro de negócios, na medida em que auxiliava a empresa na sua

estratégia de mercado, direcionando-se para a gestão geral da empresa. Hoje afirma-se como Gestão de Recursos Humanos (Moreira, 2010; Sobral, 2016).

É patente a necessidade do entendimento do comportamento humano e dos pressupostos da natureza humana, bem como da busca do equilíbrio entre objetivos da organização e as necessidades dos seus membros (Cunha et al., 2010).

A gestão de recursos humanos pode ser entendida como um sistema de práticas dirigidas à gestão das pessoas que inclui atividades como recrutamento e seleção, descrição e análise de funções, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, gestão e avaliação de desempenho e compensações (Jeffrey Pfeffer, 1998).

Outra definição para GRH segundo Sanders, Moorkamp, Torck, Groeneveld e Groeneveld (2010) consiste na gestão das pessoas e do seu local de trabalho, com vista a alcançar vantagem competitiva, envolvendo os colaboradores e a estrutura de gestão, sendo que, a utilização de uma boa estratégia de GRH reflete-se no desempenho organizacional, ou seja, na produtividade (Schuler & Jackson, 1997).

Em resumo, a designação GRH revela uma evolução ao longo da qual os conceitos de administração, custos, formação e negociação coletiva vêm sendo progressivamente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa (Neves, 2000). Esta transformação é, no entender de Neves, indiretamente reveladora da erosão dos fatores competitivos tradicionais e, diretamente, mostra a importância de se considerar os recursos humanos sob a forma de aptidões e de qualificações individuais e grupais, como fator de vantagem competitiva e estratégica para a sobrevivência das organizações. Sendo assim, cada vez mais a estratégia global e sectorial se interpenetram e condicionam, tornando os recursos humanos um fator de continuidade entre a herança cultural da organização e o desenvolvimento coletivo das suas competências, numa perspectiva de desenvolvimento face ao futuro (Neves, 2000).

Assim, a GRH é um antecedente da inovação, pois a capacidade de uma empresa inovar está no fato de os colaboradores colocarem as suas competências e a sua criatividade a serviço da organização (Gupta & Singhal, 1993). Deste modo, as organizações de sucesso criam vantagem competitiva, transformando a criatividade dos colaboradores em inovação organizacional (Lin, 2011).

Um estudo feito evidenciou que, segundo os autores Shipton, West, Dawson, Birdi & Patterson (2006), a formação profissional, o trabalho em equipa e a avaliação de desempenho são preditores de inovação. As organizações altamente inovadoras investem mais na formação profissional dos colaboradores, o que lhes permite desenvolver conhecimentos e competências necessários para a inovação (Beatty & Schneier, 1997; Lau & Ngo, 2004).

Quando as pessoas sentem que a organização as valoriza e lhes proporciona tarefas interessantes, esforçam-se mais, gerando novas ideias (Jiang, Wang & Zhao, 2012). A inovação consiste na implementação eficaz das ideias que provêm da criatividade (Amabile, 1997).

Deste modo, e segundo Ekvall (1996), as características de um ambiente criativo são: desafio/motivação, dinamismo, liberdade para os colaboradores executarem as suas funções, confiança/abertura para as pessoas expressarem opiniões, tempo disponível para pensar em novas ideias, sentido de humor, suporte para novas ideias, debates e risco.

Os recursos humanos desempenham um papel estratégico no desenvolvimento da empresa (Huertas-Valdivia, Gallego-Burín & Lloréns-Montes, 2019; Lorincová, 2018). Eles são um pré-requisito para o funcionamento bem-sucedido da empresa e seu desenvolvimento (Turner, McIntosh, Reid & Buckley, 2019; Yetis Larsson, Di Gangi & Teigland, 2019). As empresas de hoje em dia são conscientes do fato de que, para permanecer bem-sucedido no mercado de maneira sustentável os recursos materiais, recursos financeiros e recursos de informação devem ser usados e conectados com recursos humanos (Korcsmaros, 2018; Mura & Rozsa, 2013).

Quando as empresas desejam permanecer competitivas no mercado tanto doméstico como global, elas devem ser conscientes do valor das pessoas no processo de trabalho. A diferença entre capital humano e recursos humanos nas empresas deve ser definido. Recursos humanos são definidos como pessoas envolvidas em processo de trabalho. Por outro lado, o capital humano é definido pelos especialistas como uma medida de conhecimento, habilidades e experiência incorporadas em indivíduos ou grupos de indivíduos usados para produzir bens, serviços ou ideias em circunstâncias de mercado, a fim de atender às metas sociais ou da empresa (Todericiu & Stăniț, 2015; Uysa, 2014).

Toda pessoa possui capital humano, independentemente de estar empregada ou não. Portanto, pode ser considerada a diferença essencial. Assim, capital humano significa o potencial de recurso humano para criar conhecimento em benefício das empresas para atingir as metas (Todericiu & Stăniț, 2015; Uysa, 2014).

2.2. Competitividade

A análise do ponto de vista estratégico é fundamental para conduzir as organizações a um melhor aperfeiçoamento. Desta forma, a organização terá de se questionar sobre para onde quer ir, o porquê de seguir aquele caminho e como atingir os seus objetivos. É fundamental definir a estratégia a seguir, bem como ter uma GRH apropriada e coincidente com essa estratégia.

A noção de competitividade surge na sequência de crise energética, da abertura dos mercados e da desregulamentação dos mercados financeiros (Cunha et al., 2010). A atração do cliente bem como a criação de vantagem competitiva face á concorrência, tornam-se fatores de extrema importância para as organizações, levando os gestores a compreender que a gestão não poderá ter apenas como objetivo a produtividade, porque este objetivo deixa de ser suficiente, tendo em conta o mercado envolvente (Azevedo, 2017).

Sendo assim, surge a necessidade de entender a organização como um sistema aberto, ou seja, como um conjunto de elementos interdependentes e interrelacionados que formam um todo inserido num ambiente (Cunha et al., 2010). Posto isto, a organização antes entendida como um sistema fechado, com uma gestão voltada “para dentro”, encontra-se agora encarada como um sistema poroso em que o gestor assume novas funções, associadas ao acompanhamento do sistema externo (Azevedo, 2017).

A competitividade pode ser explicada pela capacidade da empresa em formular e implementar estratégias para aperfeiçoar ou manter uma posição sustentável no seu mercado (Ferraz, Kupfer & Haguenuer, 1996), estando também relacionada à capacidade da empresa obter desempenho superior ao dos seus concorrentes. Além disso, a competitividade de uma empresa pode ser identificada por quatro características (Man, Lau & Chan, 2002):

- Dinâmica com a capacidade de transformar potencial em resultados;
- Competitivo com a capacidade de controlar recursos e capacidades, visando desempenho superior;
- Orientado e de longo prazo;
- Relativa e comparada com outras empresas do setor para verificar seu nível de competitividade.

Nesse sentido, a competitividade pode ser determinada pelo ambiente competitivo ou por forças competitivas que são vistas como determinantes do setor e da competitividade da empresa (Porter, 1991).

Adequadamente, Haguenuer (2012) associa a competitividade ao desempenho, explicando que a competitividade envolve vários fatores como o desempenho que pode ser medido de várias maneiras, como resultado de produtividade, lucratividade e valor obtido nas vendas.

2.3. Conceito e definição de logística

A logística nasceu na esfera militar durante as grandes guerras do século passado, com o objetivo de ajudar no abastecimento das frentes de combate. Em termos militares, a

logística está diretamente ligada à procura, manutenção e transporte dos materiais, pessoas e instalações. Hoje em dia, o conceito de logística pode ter várias definições dependendo da área em que se está a trabalhar, podendo ser a lógica do serviço, funcional, da cadeia de valor, militar, do cliente, inventário... (Batista, 2019)

De acordo com o *Council of Supply Chain Management Professionals*, e segundo Carvalho, Guedes, Arantes, Martins, Póvoa, Luís e Ramos (2012), de modo geral, a logística pode ser definida como parte integrante da cadeia de abastecimento, sendo responsável pelo planeamento, implementação e controlo, eficaz e eficiente, de todos os fluxos, diretos ou inversos, referentes às operações de armazenagem de bens, serviços e informação relacionada com a origem e o destino, de forma a responder às necessidades dos clientes.

Na perspetiva do cliente, a logística pode ser reduzida a conseguir o produto certo, para o cliente certo, na quantidade certa, na condição certa, no lugar certo, no tempo certo e ao custo certo, sendo estes considerados os sete certos da logística. Apesar de remontar aos primórdios da logística, estes continuam muito atuais, tendo uma grande vantagem pois expressa a visão do cliente relativamente a esta área (Carvalho et al., 2012).

Nos tempos que correm a logística já se encontra tão naturalmente no quotidiano da sociedade, que apenas se repara nela quando algo não está a correr muito bem (Lambert, Stock & Ellram, 1998).

2.4. As principais abordagens da GRH

2.4.1. A Abordagem Universalista das Melhores Práticas de GRH

Este tema das “melhores práticas” tem sido analisado, em parte no trabalho de Jeffrey Pfeffer juntamente com contribuições do Reino Unido e dos Estados Unidos da América. Estas contribuições resultaram na identificação de um determinado conjunto de práticas de recursos humanos que pode aumentar a vantagem para as organizações (Marchington & Grugulis, 2000).

A abordagem das melhores práticas poderá estar relacionada com um melhor desempenho organizacional, mas no caso de implementação das mesmas de forma isolada poderá ser contraproducente, não produzindo o mesmo efeito. Este modelo permite que as empresas possam competir em qualidade e produtividade (Nolan & O'Donnell, 1995), sendo identificadas sete práticas de organizações de sucesso, reduzindo a lista anterior de dezasseis (Jeffrey Pfeffer, 1994):

- **Segurança no emprego:** A estabilidade da relação de trabalho é considerada a base e fundamento para sustentar as restantes práticas, sobretudo porque seria

irrealista uma postura por parte da organização no sentido de procurar obter do colaborador uma maior partilha de ideias, um maior esforço, uma maior dedicação, sem qualquer expectativa de segurança a ser transmitida por parte de organização. Neste sentido, as organizações que oferecem estabilidade na relação de trabalho esperam como retorno dos seus colaboradores outros aspetos que se tornam cruciais no desenvolvimento das anteriormente assumidas “melhores práticas” (Azevedo, 2017).

- **Recrutamento e seleção:** Carvalho (2015) explica que a decisão de iniciar este processo consiste num ato de coragem por parte do gestor de RH, pois padece de grande complexidade técnica e a escolha errada de um candidato envolve consequências económicas, sociais e humanas. Estas duas práticas interligadas representam a garantia de que os trabalhadores que se integram na organização têm um perfil pessoal e profissional adequado (Serrano, 2017). Mais do que ocupar as vagas da empresa, este processo deve ser eficaz, de modo a atrair um número significativo de candidatos (Pereira, 2014), permitindo que de forma seletiva se possa aumentar o capital intelectual, tornando a organização mais competitiva (Ferreira, 2015). O recrutamento interno pode ser realizado propiciando a transferência, a reconversão e a promoção de determinado colaborador (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006). Segundo Costa (2017) o recrutamento interno resulta do cruzamento de dados com a avaliação de desempenho. A aquisição de novas competências pode levar a que os colaboradores demonstrem aptidão para exercer um novo cargo. Para isso, o gestor de RH deve possuir um conhecimento profundo das potencialidades dos seus colaboradores, para que seja possível considerar os candidatos nos cargos disponíveis (Serra, 2017). Este método permite ao gestor de RH avaliar o colaborador antes de o promover ou mover de função (Pereira, 2014). Carvalho (2015) refere que o recrutamento interno deve ser o mais transparente possível, com toda a informação divulgada (postos disponíveis, competências, habilidades, prazos de candidatura e resultados do recrutamento), por intermédio de concursos, ofícios, cartazes na portaria, correio eletrónico e convite. Esta é também uma forma de reter os profissionais mais qualificados, desviando a atenção de propostas externas atrativas (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007), fidelizando-os à organização (Martins, 2017). O recrutamento externo, segundo Cunha et al. (2007), incide sobre candidatos externos à organização (desempregados, primeiro emprego ou trabalhadores externos). Sousa et al. (2006), apresenta as formas de recrutamento externo como sendo o recrutamento académico/ universitário, a procura em centros de emprego, por intermédio de empresas especializadas em recrutamento, head-hunting,

anúncios, recurso a candidaturas espontâneas, reapreciação de processos de recrutamento e seleção anteriores, recrutamento on-line (e-recruitment) e sob forma informal.

- **Trabalho em equipa:** Esta prática tornou-se mais usada na última década por várias razões. Tornou-se um dos principais atributos e referências que os empregadores têm em consideração para novos recrutamentos. É tipicamente visto como um caminho para melhor tomada de decisão e obtenção de soluções mais criativas (Jeffrey Pfeffer, 1998). A promoção do trabalho em equipa incentiva a troca de informação e de experiências no sentido de otimizar a qualidade dos produtos e/ou serviços, fortalecendo a relação entre as várias unidades das empresas e contribuindo para um bem-estar profissional, motivação e orgulho dos colaboradores (Alnachef & Alhajjar, 2017).
- **Remuneração:** De acordo com Chiavenato (2004), a remuneração “é a retribuição dada ao funcionário de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal desenvolvido por ele, através de seus conhecimentos e habilidades, podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o empregado recebe pelo seu trabalho”. A remuneração é constituída por duas componentes principais, sendo que a proporção relativa de cada uma alterna de empresa para empresa. Segundo Almeida, Dias, Mancuso, Rosa e Tamae (2008), as três componentes da remuneração são: a remuneração básica: que consiste num pagamento fixo recebido pelo colaborador mensalmente através do salário, ou por hora, de acordo com duração da prestação do serviço; os incentivos salariais: normalmente designados de bónus, ou sistema de recompensas, que são, segundo Picarelli & Wood (1996), “um conjunto de diferentes formas de recompensas que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais”. Para que estas recompensas sejam praticáveis, o sistema de aplicação das mesmas deve estar de acordo com a política global da empresa e deve ser transparente, de maneira a traduzir objetivos possíveis de alcançar, simples e de fácil entendimento. Segundo Lawler e Jenkins (1992), “um sistema de recompensas deve estar sintonizado com os fatores que os empregados considerem motivadores no seu trabalho, como o sentido de realização pessoal, o reconhecimento dos seus pares e das chefias, a progressão da carreira, o estilo de gestão e a remuneração”; e os benefícios diversos: estes benefícios podem ser concedidos das mais diversas maneiras e são sempre denominados por remuneração indireta, podendo ser distribuídos na forma de programas de férias, seguro de vida, plano de saúde, transportes, entre outros.

- **Formação e desenvolvimento de competências:** Tendo recrutado “talentos humanos excepcionais”, os empregadores precisam de garantir que as pessoas permanecem na vanguarda em termos de capacidades profissionais e não só apenas da sua experiência. Boxall (1996) vê isso como uma ideia de que as organizações visam criar sinergias na contribuição de colaboradores talentosos e excepcionais. Formar e desenvolver pessoas são dois conceitos distintos. De acordo com Valadas (2018), formar é melhorar as habilidades do profissional no desempenho das suas funções e desenvolver pessoas é, com vista a novos cargos na organização, ajudar o colaborador a adquirir novas capacidades e habilidades. À semelhança do capital financeiro da empresa, devemos investir e cuidar dos nossos funcionários. Como estratégia, devemos aproveitar ao máximo o talento humano, investindo na formação de modo a reter e desenvolver os profissionais. O que se pretende com a formação é, acima de tudo, o aperfeiçoamento das habilidades. A formação fornece informação sobre as tarefas a desempenhar e as competências requeridas para orientar o desenvolvimento dos programas de formação (Sousa et al., 2006). Encarada como estratégica na gestão do capital humano, a formação é importante porque, ao motivar e inspirar os colaboradores, permite aumentar a produtividade e beneficiar a organização face ao mercado. Gomes (2017) apresenta diversos benefícios da formação profissional: mais dedicação profissional; mais motivação dos trabalhadores, com maior segurança no cargo; mais produtividade, com maior eficiência; menos supervisão, pois torna-se desnecessário; possibilidade de promoção, pois tornam-se mais competentes na execução do trabalho; e, por fim, menos probabilidade de cometer erros.
- **Redução das diferenças de status:** Esta prática tem raízes nas organizações japonesas, como por exemplo, o uso de cantinas comuns na organização, o uso de uniformes similares, entre outros aspetos como sejam o tratamento do dia-a-dia de colaboradores posicionados de forma diferente em termos de hierarquia. Esta redução das diferenças de status sinaliza que todos os colaboradores fazem parte da mesma organização e partilham os mesmos objetivos, podendo também ser uma forma de encorajar os funcionários a darem ideias dentro de um sistema aberto e recetível (Azevedo, 2017).
- **Partilha de informação:** Existem duas razões pelas quais esta prática é essencial. A primeira prende-se com a interpretação por parte dos colaboradores em relação ao fato de determinadas informações serem partilhadas como, por exemplo, referentes à estratégia e medidas operacionais, uma vez que está associada a ideia de transmissão de uma mensagem simbólica e substantiva de que os funcionários são confiáveis, além de que reduz a propagação de rumores que

podem ser altamente corrosivos para a organização. Em segundo prende-se com a ideia de que para um colaborador poder expressar e oferecer novas ideias e contributos é essencial que tenha informações sobre as quais basear as suas sugestões, contribuindo também como um encorajamento (Azevedo, 2017).

Esta lista de práticas é muito atraente, na medida em que parece oferecer uma visão de GRH que é propício para um modelo de alto compromisso e que proporciona aos funcionários um ambiente de trabalho mais agradável e estimulante do que pode ser experimentado em regimes tradicionais *Tayloristas* (Marchington & Grugulis, 2000). No entanto, temos de ter em consideração as limitações associadas a estas práticas como o fato de não existir uma classificação uniforme, o desconhecimento do nexo de causalidade e o fato de as recomendações serem, por vezes, genéricas não se podendo extrair linhas claras de ação. A ilação é que as boas práticas, para serem realmente eficazes, necessitam de possuir dois atributos fundamentais entre elas como sendo o fato de estarem devidamente articuladas e o fato de que devem ser implementadas de forma consistente com a estratégia organizacional (Cunha et al., 2010).

2.4.2. A gestão de recursos humanos “Hard” e “Soft”

A gestão de recursos humanos tem evoluído muito por parte das organizações, mas afinal o que são “recursos”?

Recursos são um meio disponível para alcançar um fim ou para cumprir uma função, sendo que também pode ser interpretado como “recurso” um objeto passivo utilizado por agentes superiores. Deste modo é preciso ter cuidado quando designamos uma pessoa como um recurso, pois coloca o ser humano na mesma categoria que um objeto (Allen, 1996; Greenwood, 2002; Inkson, 2008).

Desta forma, “recurso” torna-se apenas uma metáfora entre muitas que se podem aplicar às pessoas que trabalham nas organizações (Morgan, 1986).

Posto isto, existem duas abordagens diferentes associada à gestão de recursos humanos, que são o modelo “hard” da Michigan School of HRM e o modelo “soft” de Harvard School of HRM que representam visões opostas das estratégias de controlo humano e de gestão. Estes modelos são considerados por Veloso (2007) como os mais significativos na representatividade da evolução do conceito de GRH.

A abordagem “hard” está ligada com a ideia de que gerir pessoas é principalmente um exercício de controlo de custos e para obter resultados no negócio, ou seja, as pessoas são geridas como um “recurso organizacional” promovendo o mais baixo custo e a maior rendibilidade possível (Azevedo, 2017; Korsakiene, 2009). Ao nível dos RH, este modelo passa por uma gestão equiparada a qualquer outro recurso económico (Pereira, 2010). Os

colaboradores são tidos como um meio para atingir objetivos organizacionais, por isso é mais importante contratar para garantir produtividade e eficiência do que formar e reter pessoas (Rafael, 2017). Esta abordagem constitui a gestão de pessoal, podendo estar representada na literatura como a teoria X de McGregor.

A abordagem “soft” está ligada à gestão de recursos humanos como gestão de um “recurso estratégico” dotado de capacidade criativa e de inovação, priorizando o fator humano, atribuindo importância às relações humanas, extraindo vantagem competitiva dos colaboradores. Segundo Rafael (2017) este modelo representa a preocupação que a globalização dos negócios acarreta ao nível da competição empresarial. As empresas investem nos funcionários e procuram a garantia do seu envolvimento, lealdade, qualidade e flexibilidade, procurando o máximo reter essas pessoas, porque são elementos únicos e raros e, assim, obtém-se melhores resultados para a organização (Korsakiene, 2009; Veloso, 2007). A abordagem “soft” da GRH contempla a utilização de talentos individuais, e na literatura é conhecida como a teoria Y de McGregor sobre as pessoas (Veloso, 2007).

Pereira (2010) conclui pela expressão “gestão de recursos humanos”, que para a abordagem “hard” interessa a palavra Recursos associada a um custo, e que para a abordagem “soft” interessa a palavra Humanos associada a um investimento. Ambos os modelos consideram importantes os objetivos organizacionais, consideram que a satisfação pessoal e o sucesso organizacional derivam do desenvolvimento das competências individuais e ambos defendem que cada colaborador deve estar afeto a um local de trabalho equivalente às suas competências.

As características dos modelos hard e soft de GRH encontram-se sintetizadas no quadro seguinte:

| Modelos Normativos de GRH | |
|--|---|
| Modelos <i>HARD</i> | Modelos <i>SOFT</i> |
| Instrumentalismo utilitarista | Humanismo desenvolvimentista (Hendry e Pettigrew, 1990) |
| Integração das políticas de RH com a estratégia de negócio da empresa. Os sistemas de RH são necessários para atingir os objectivos estratégicos da organização (Fombrun et al, 1984). | Integração das políticas de RH com a estratégia de negócio da empresa. Os RH são uma mais valia e uma fonte de vantagem competitiva através do seu empenho, adaptação e elevada qualidade (competências, desempenho, etc.) (Guest, 1987). |
| Consistência entre as políticas, os sistemas e as práticas de pessoal com os objectivos de negócio da empresa. A coerência interna da GRH é uma condição essencial à obtenção de tais objectivos (Hendry e Pettigrew, 1986). | A GRH tem como missão conseguir a implicação dos trabalhadores através dos processos de "comunicação, motivação e liderança" (Storey, 1987) |
| Planeamento formal dos RH, considerados um "factor de produção, conjuntamente com a propriedade e o capital" (Legge, 1995: 35). As pessoas são uma despesa necessária à realização do negócio ao menor custo (Torrington e Hall, 1987). As pessoas são um recurso passivo, mais do que uma fonte de energia criativa. A GRH é dominada pelos aspectos estratégicos, quantitativos e de negócio. Os RH são geridos como outro factor económico qualquer, ou seja, de modo racional (Storey, 1987). | Os RH são proactivos e não meros inputs passivos do processo produtivo. São capazes de se "desenvolver", merecem a "confiança" da gestão e a sua "colaboração" consegue-se através da "participação" e da "escolha informada" (Beer e Spector, 1985). |
| A GRH é dominada pelos aspectos estratégicos, quantitativos e de negócio. Os RH são geridos como outro factor económico qualquer, ou seja, de modo racional (Storey, 1987). | A GRH é um meio de tornar os trabalhadores numa fonte de recursos e uma mais valia para a organização. As políticas de RH devem direccionar-se para a maximização do potencial humano, através do uso de técnicas distintas e diferenciadas. |
| Modelos Centrados da "GP" | Modelos centrados na "GRH" |

Ilustração 1: Modelos Normativos de GRH
Fonte: (Storey, 1995; Tavares & Caetano, 2000)

A leitura do quadro permite verificar que modelo “hard” mantém uma visão tradicional das pessoas no seu contexto de trabalho, considerando-as “passivas”, “um fator de produção” ou uma despesa necessária para atingir os objetivos organizacionais. Pelo contrário, o modelo “soft” concebe os RH como uma mais-valia e uma fonte de recursos e, para além disso, considera-os proactivos e dotados de capacidades de desenvolvimento. No que respeita à gestão, enquanto o modelo “hard” defende a integração estratégica da GRH na gestão de linha, o modelo “soft” enfatiza as qualidades específicas dos RH e a necessidade de utilizar um conjunto de técnicas distintas e diferenciadas de GRH no sentido de maximizar o seu potencial.

2.4.3. As estratégias competitivas

É certo que maior parte do conhecimento de uma organização está nas pessoas. A qualidade do conhecimento de cada pessoa depende do seu potencial e da forma como o

utiliza para que a organização atinja vantagem competitiva, sendo que, também é muito importante atingi-la e mantê-la a longo prazo.

Veremos então, neste capítulo, as estratégias para atingir a vantagem competitiva segundo Porter (1985), Schuler e Jackson (1987) e, por fim, Miles, Snow, Meyer e Coleman (1978).

Teoria de Porter

A vantagem competitiva está associada ao modo como uma empresa seleciona e implementa uma estratégia genérica no sentido de obter uma posição de vantagem e de a sustentar (Porter, 1985). As estratégias não devem procurar apenas gerar vantagem competitiva, mas também garantir que esta vantagem seja sustentável, criando mecanismos que dificultem a barreira de entrada de concorrentes no mercado (Azevedo, 2017).

As cinco forças são pontos agrupados em um modelo proposto por Porter (1980) que são capazes de influenciar a atratividade do mercado. Deve-se considerar os fornecedores, os potenciais entrantes, a rivalidade com os concorrentes, os compradores e os produtos substitutos. Estas forças incluem as regras da concorrência que possibilita a aptidão corporativista para que obtenham taxas de retorno superiores aos custos, o que interfere consequentemente a rentabilidade (Porter, 1980, 1985).

A figura a seguir, mostra as cinco forças:

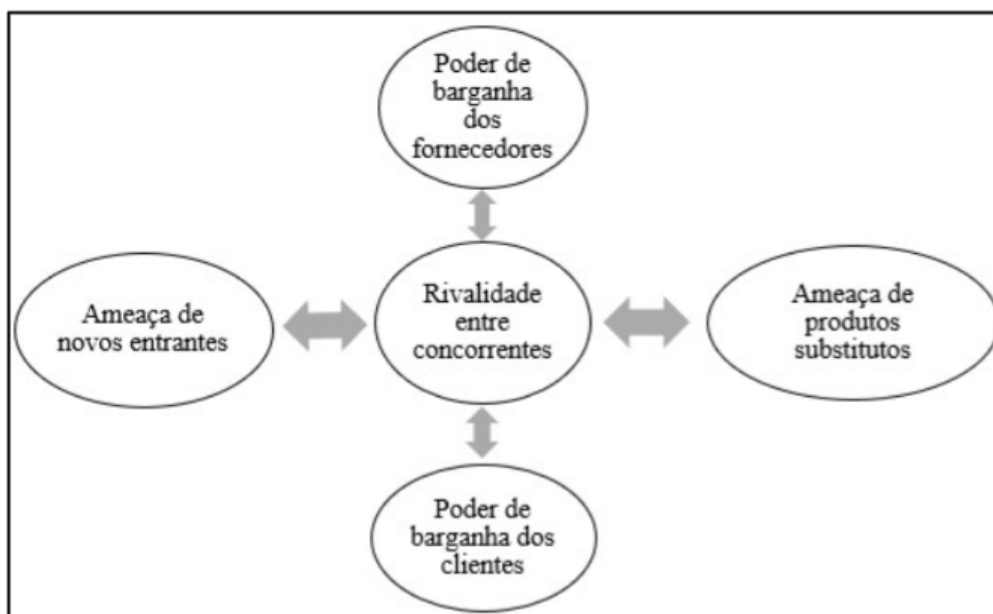


Ilustração 2: As 5 forças de Porter
Fonte: (Porter, 1980)

A concorrência está diretamente relacionada com a vantagem competitiva que ocorre no cenário das empresas, sendo um dos fatores importantes para as cinco forças de

Porter. Mais do que isso, as forças são utilizadas para analisar a atratividade das indústrias dentro de um ambiente simulado (Conejero & Ferreira, 2019). As forças vão variando de acordo com cada indústria, sendo que pode haver modificação de acordo com o ambiente e sua própria evolução, deste modo a atuação de cada uma das forças elencadas depende de vários fatores.

O poder de barganha dos fornecedores pode aumentar em uma situação onde há quantidade escassa de fornecedores, o que faz com que eles consigam empurrar o preço a seu favor (Almeida & Pinho, 2020).

A ameaça de produtos substitutos é mais forte na área da tecnologia do que no mercado de bens de consumo. Os bens de consumo que estão sujeitos à força da substituição podem ser citados como exemplificação a manteiga, a margarina e o requeijão, que ficam mais restrito a preços do que propriamente a cair em desuso (Almeida & Pinho, 2020).

O poder de barganha dos clientes tende a se fortalecer em um caso de compra coletiva, e também numa situação onde uma grande empresa consegue que um pequeno produtor venda somente a ela. Em razão da empresa cliente ser mais poderosa economicamente isto faz com que ela exerça força sobre o seu fornecedor de forma desproporcional (Almeida & Pinho, 2020).

A ameaça de novos entrantes acentua-se quando um ramo de negócios está a correr economicamente bem, o que chama atenção e faz com que novos investidores queiram ingressar naquele mercado (Almeida & Pinho, 2020).

A rivalidade entre os concorrentes tenciona as demais forças do modelo, por isso ela foi elencada por Porter (1980) no centro.

Ao lidar com as cinco forças competitivas, de acordo com Porter (1985), as empresas podem ganhar vantagens competitivas baseadas em três tipos de estratégias genéricas como sendo baseada nos custos, diferenciação e foco/nicho.

A primeira estratégia enumerada, baseada nos custos, refere a procura de uma vantagem competitiva através da redução de custos nas diversas áreas industriais sendo que se nota uma clara aposta da organização como produtora com menores custos em todo o setor. É também caracterizada pelo seu âmbito de atuação abrangente, procurando chegar a diversos segmentos em simultâneo, normalmente com um produto “standard” a baixo custo para os clientes que são sensíveis ao preço, e sem grande aposta nos serviços não essenciais como a embalagem, o “design”, a publicidade, entre outros. As fontes de vantagens de custo advém normalmente do aproveitamento de sinergias comerciais ou tecnológicas, a localização e facilidade de acesso aos fatores produtivos e aos mercados dos clientes, entre outros. (Azevedo, 2017)

A segunda refere essencialmente a procura de vantagem competitiva através da identificação das características valorizadas pelo cliente, não oferecidas pelos concorrentes. Neste sentido, a organização procura destacar-se dos concorrentes por ser única no seu setor o que contribui para maior valorização pelos consumidores. Este tipo de estratégia permite à organização praticar um preço relativamente superior estando também associada uma maior lealdade dos consumidores, relativamente insensíveis ao preço. A estratégia relacionada com os produtos e serviços considerados únicos na indústria é também caracterizada pela proximidade em relação aos clientes, inovação, qualidade, “design”, prazos de entrega, garantias transmitidas ao consumidor, condições de pagamento, imagem, entre outras (Azevedo, 2017).

Por último, a estratégias de foco/nicho, que se destina à procura de vantagem competitiva num único segmento e pode ser considerada como:

- Foco no custo quando a organização procura a vantagem pelo custo;
- Foco na diferenciação, quando a organização, no seu segmento alvo, procura vantagem competitiva pela diferenciação.

Esta estratégia visa a produção de produtos e/ou serviços que satisfaçam as necessidades de um nicho sendo que se torna muito pertinente a seleção dos segmentos específicos de mercado no sentido de perceber onde a concorrência tem assumidamente dificuldades na satisfação eficaz das necessidades dos consumidores (Azevedo, 2017).

Teoria de Schuler e Jackson

De acordo com Schuler e Jackson (1987), para o crescimento e prosperidade de uma organização é crucial a capacidade de ganhar e manter vantagem competitiva que poderá ser conseguida através da criação de iniciativa estratégica.

Esta abordagem tem como ponto de partida o modelo de Porter surgindo assim a análise e identificação de três estratégias competitivas, no sentido de as empresas encontrarem uma melhor vantagem competitiva em relação aos concorrentes, sendo elas pelo fator da redução de custos, pela sofisticação ou pela inovação.

Em relação à estratégia de redução de custos, as empresas alcançam essa vantagem através da produção de produtos e/ou serviços de baixo custo. O principal foco desta estratégia é aumentar a produtividade (Azevedo, 2017). Uma estratégia de redução de custos será favorável à racionalização do trabalho, à diminuição do número de trabalhadores, ao uso de formas de emprego não tradicionais (utilização de trabalhadores em part-time, subcontratações, automação dos processos de trabalho ou flexibilidade funcional) (Tavares & Caetano, 2000).

Relativamente à estratégia pela sofisticação é essencial “fazer sempre bem”, ou seja, diferenciar-se pela notória melhoria de produtos e/ou serviços. Para oferecer esta qualidade procuram-se colaboradores que estejam comprometidos com melhorar sempre os produtos e/ou serviços (Azevedo, 2017). Tratando-se desta estratégia é provável que as práticas de GRH adotadas incluam “utilização de sistemas de feedback, trabalho em equipa, enriquecimento dos postos de trabalho (com aumento das responsabilidades e da autonomia do empregado para tomar determinadas decisões) e fomentar a flexibilidade dos postos de trabalho” (Tavares & Caetano, 2000).

De acordo com a estratégia pela inovação, tem em consideração o desenvolvimento de produtos e/ou serviços diferentes dos seus concorrentes, sendo o foco principal nesta estratégia a oferta de algo novo e diferente (Azevedo, 2017). Uma estratégia de inovação poderá favorecer a “seleção de indivíduos com competências específicas; a utilização de sistemas mínimos de controlo; um grande investimento no desenvolvimento dos RH; permissão para que os indivíduos façam experiências e que possam falhar sem que por isso sejam punidos e avaliar o desempenho em função das implicações de longo prazo no desempenho organizacional” (Tavares & Caetano, 2000).

Teoria de Miles e Snow

A questão da adaptação organizacional esquematizada por Miles et al. (1978) está vinculada a capacidade e habilidade dos gestores de não só imaginarem e implementarem novas formas organizacionais, como também de dirigir e controlar pessoas que estejam sob a sua supervisão.

Compartilham, ainda, a crença de que as habilidades de gestão para encontrar condições ambientais satisfatórias gira em torno da compreensão de que suas atividades fazem parte de um todo integrado e dinâmico. Nesse sentido, o modelo proposto por Miles et al. (1978) define como objetivo: Apresentar uma estrutura teórica que gestores e estudantes de administração possam usar para analisar uma organização como um todo integrado e dinâmico – um modelo que leva em consideração a inter-relação entre estratégia, estrutura e processo. (Miles et al., 1978)

De acordo com Miles et al. (1978), as estratégias competitivas podem ser:

- **Defensivas:** São organizações que mantêm uma relação dos seus produtos/serviços com o mercado extremamente restrita. Têm, inclusive, dificuldades em procurar novas oportunidades de desenvolvimento de novos produtos. Isso porque apontam para um mercado específico e lá permanecem. Nesse tipo de organização, os próprios gestores, mesmo que tenham propostas inovadoras acabam por conduzir as suas atividades

gerenciais dentro dos limites impostos pela organização para a qual trabalham. Com isso, não procuram novas oportunidades além dos seus limites de atuação. Os seus esforços estão voltados para a eficiência das operações em vez de estarem voltados para novos investimentos. E, na verdade, nem precisariam de mudar esse posicionamento, uma vez que tanto a tecnologia e os procedimentos operacionais estão definidos em uma ordem tradicional. A grande preocupação das organizações enquadradas nessa tipologia é a racionalização dos custos operacionais. Dessa forma conseguem, pelos poucos produtos que oferecem ao mercado, manter uma certa liderança em termos de competitividade de preços (Mello, 2018).

- **Prospetivas:** São organizações que estão orientadas para a exploração de novas oportunidades de mercado antes da concorrência (Cunha et al., 2010). Lidam facilmente com a mudança e trabalham bem em condições de incerteza. São opostas às defensivas. Ao procurarem novas oportunidades de mercado geram invariavelmente mudanças e desconforto no mercado fazendo com que a reação dos concorrentes seja imediata. Se por um lado esse movimento possa ser considerado como um ponto positivo, por outro lado tem de se ver com certa restrição (Mello, 2018).
- **Analíticas:** São organizações que alternam as suas ações, ora sob a forma tradicional, obedecendo rotinas ora de forma menos tradicional, mais livres, mais empreendedoras, procurando novas soluções. Na sua dimensão estável operam no mercado por meio de estruturas formais, rotineira e eficientes, onde os processos são tratados de maneira padronizada. Na sua dimensão dinâmica, são levadas a manter um restrito acompanhamento dos seus concorrentes e a tomarem decisões a partir de qualquer sinal de ameaça ao seu mercado. Enfrentam um grave problema nas suas relações com o mercado, isso porque as empresas concorrentes, embora tenham uma certa proximidade nas suas ações, apresentam certas especificidades na hora de responderem ao mercado comum de seus concorrentes (Mello, 2018).
- **Reativas:** São organizações que dispõem de uma grande capacidade de perceber mudanças em seu ambiente, mas têm uma certa dificuldade em operacionalizá-las. O que equivale afirmar, segundo Miles et al. (1978), padrões inconstantes de adaptação ao ambiente em que atuam, conseqüentemente gerando respostas inadequadas, com desempenho insuficientes e determinada resistência para tomada de decisões com impacto no futuro da organização. A dificuldade desse tipo de organização

reside na falta de consistência entre estratégia e a estrutura. Nesse sentido, para Malone, Chan e Rayner (2008) a tipologia das organizações reativas não possuem uma estratégia delineada o que para Miles et al. (1978) significa dizer que as empresas classificadas nessa tipologia fracassaram na procura por executar os princípios que sustentam as outras três tipologias (Mello, 2018).

2.4.4. As estratégias, políticas e práticas de GRH em contextos de crise empresarial

Este contexto de crise empresarial no qual as empresas estão a operar em todo o mundo tem recebido muito pouca atenção na literatura de gestão de recursos humanos. Muitos estudos têm-se concentrado na procura de como a GRH pode agregar valor à organização por meio das melhores práticas universalistas.

A realidade é que a GRH pode dar essa contribuição mas de várias formas, como compreender os pormenores das diferenças contextuais nos ambientes operacionais das empresas e, deste modo, os profissionais de RH podem ser capazes de fornecer mais suporte do que simplesmente implementar as "melhores práticas" (Farndale & Paauwe, 2018; Horak & Yang, 2019).

Ao trazer a importância deste contexto observa-se que as condições operacionais extremas podem reforçar a relevância para a compreensão de como a gestão de recursos humanos pode dar uma contribuição valiosa, especialmente em empresas internacionais devido ao seu nível já elevado de complexidade. Deste modo é necessário nos concentramos em ambientes contextuais de alto impacto que influenciam como uma empresa opera, destacando como as crises nacionais e globais podem ter consequências revolucionárias sobre como as empresas gerem a sua força de trabalho. Assim vamos ver três exemplos de contextos macro extremos que afetam as operações da empresa em uma escala global: económico, político e social (Farndale, Horak, Phillips & Beamond, 2019).

Crises económicas/financeiras

Um exemplo de uma crise económica/financeira seria as condições extremas da crise global de serviços financeiros que começou em 2007 - 2008 e resultou em condições de recessão generalizadas em muitos países desenvolvidos em todo o mundo (Teague & Roche, 2014). A crise foi o resultado de casos de venda incorreta de produtos financeiros no início de 2000 e teve implicações massivas para o emprego, incluindo reestruturação corporativa, downsizing, reduções salariais e alto desemprego (Zagelmeyer, 2013). As

medidas de austeridade que se seguiram em muitos países tiveram efeitos graves sobre o moral dos funcionários, deixando os profissionais de RH com um enorme desafio para reconstruir suas organizações (McDonnell & Burgess, 2013). Pode-se supor que a crise financeira global criou condições económicas extremamente difíceis, mas o que é menos óbvio é que, simultaneamente, o mercado de trabalho foi inundado por indivíduos altamente talentosos, já que tantas pessoas foram repentinamente demitidas de cargos de alto escalão (McDonnell, 2011).

A crise financeira, como por exemplo a causada pela pandemia neste momento, lembrou aos estudiosos de RH como a disciplina, no nível estratégico, está ligada ao desenvolvimento a nível macroeconómico. Uma crise económica não pode ser evitada ao nível de uma única empresa. Isso leva à incerteza e faz com que a gestão de recursos humanos reaja com flexibilidade às mudanças de curto, médio e longo prazo no ambiente económico. Quando uma crise surge repentinamente e com diferentes níveis de intensidade e duração não há procedimento padrão que o GRH possa aplicar em resposta (Zagelmeyer & Gollan, 2012).

Para enfrentar esses desafios, a função de RH precisa de encontrar soluções no cruzamento da flexibilidade e da aceitabilidade social. Embora os desafios sejam graves há motivos para ser otimista, pois a GRH trabalha em união com vários domínios corporativos essenciais, o que lhe dá uma vantagem comparativa para agregar valor em tempos de crise em comparação com outras funções (Zagelmeyer & Gollan, 2012).

Crises Políticas

A globalização na forma de redução das barreiras comerciais formais e informais e um fluxo livre de trabalho regional e global pode ser criticada (Osland, 2003; Peng & Shin, 2008), mas acredita-se que produza resultados positivos em geral (Dollar & Kraay, 2002). No entanto, situações anteriormente decorridas apontaram crises para políticas mais nacionalistas, apresentando fronteiras menos permeáveis para o trabalho, barreiras comerciais mais altas em termos de tarifas e, em geral, uma política mais ofensiva sobre o custo das ações diplomáticas e colaborativas entre países. Consequentemente, à medida que a incerteza se espalha, o talento altamente qualificado torna-se cada vez mais hesitante em se deslocar para além das fronteiras nacionais. Deste modo, enquanto as empresas correm o risco de perder a sua vantagem competitiva por meio das pessoas, as nações correm o risco de que o crescimento económico e a inovação declinem (Rodrik, 2018).

Os desafios para a gestão de recursos humanos ligados às mudanças no nível político vão além do problema óbvio de recrutamento de talentos globais devido ao

aumento das dificuldades de obtenção de vistos de trabalho (Davis & Hart, 2010). As sociedades e organizações são desafiadas a integrar diferentes valores e normas culturais (Dietz, Joshi, Esses, Hamilton & Gabarrot, 2015).

Situações no passado exemplificam que grandes crises, como por exemplo a peste negra (1348-1400) e a gripe “espanhola” (1918-1920), inclinam-se a abalar os sistemas políticos e as relações internacionais. Os princípios dos direitos humanos podem ser confrontados por imperativos económicos e a pandemia que estamos a ultrapassar neste momento (covid-19) também proporciona conflitos entre gerações, e autoritarismo e democracia liberal, mas ainda é possível um cenário alternativo, no qual a crise da covid-19 possa gerar uma nova solidariedade (Tisdell, 2020).

A escolha de opções para controlar a covid-19 é significativamente influenciada por pressões políticas, natureza que se alterou com a duração da pandemia. Inicialmente, muitos governos demoraram a impor restrições sociais para limitar a propagação do vírus. À medida que as infeções e a taxa de mortalidade aumentavam, a pressão política para impor restrições sociais a limitar a ocorrência da doença aumentou também. No entanto, a pressão política posteriormente intensificou-se para aliviar essas restrições para reduzir o custo económico do vírus. Além disso, com melhor conhecimento sobre a covid-19, mais meios para tratá-lo, maior capacidade hospitalar e menor ocorrência de casos favoreceram medidas de controlo menos rigorosas em alguns países (Tisdell, 2020).

Crises sociais

Como se referiu anteriormente, temos como exemplo de grandes crises a peste negra e a gripe “espanhola”. Tanto uma como a outra foram crises que obrigaram à existência de quarentena como medida para reduzir sua incidência, por exemplo, a cidade de *Dubrovnik*, na doença da peste negra, colocou os visitantes em quarentena em uma ilha próxima por vários dias para limitar a propagação geográfica. As consequências sociais destas pandemias foram muito graves (Huremović, 2019; Tisdell, 2020).

Neste momento específico que estamos a ultrapassar, a pandemia covid-19 criou particularmente um desafio para a gestão de recursos humanos, com gestores a aventurarem-se no desconhecido enquanto se esforçam para ajudar a sua força de trabalho a adaptar-se e lidar com as mudanças radicais que ocorrem. Por exemplo, funcionários que anteriormente passava todo ou a maior parte do tempo a trabalhar dentro da organização agora precisam de se ajustar rapidamente ao teletrabalho (Carnevale & Hatak, 2020).

Durante o confinamento, os problemas de teletrabalho foram observados pelos especialistas. Os funcionários que estão no trabalho concentram-se nos seus empregos por

cerca de 7 a 8 horas, no entanto, quando trabalham em casa estão propensos a mais distrações, como cuidados infantis, tarefas domésticas. Muitos funcionários reclamaram que não entendem onde está a linha entre o trabalho e as tarefas de casa. Ao mesmo tempo, podem existir outros membros da família que também fazem teletrabalho e os mais novos que têm aulas online, desta forma tem havido muita pressão psicológica (Gigauri, 2020).

Portanto, a GRH deve ajudar a força de trabalho a organizar o espaço e horários para fazer o teletrabalho levando em consideração as diferenças individuais ou condições para manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Embora trabalhar online possa ser lucrativo para as empresas, a sua maior desvantagem é a falta de socialização o que põe em causa a produtividade e a motivação (Gigauri, 2020).

Esses desenvolvimentos representam novos desafios para a GRH que os estudiosos podem abordar tendo-se em conta tanto o contexto empresarial quanto o social e usando projetos de pesquisa mais interdisciplinares. Embora as empresas possam reagir mudando sua estrutura organizacional para se ajustar à nova direção política, os próprios empregos também podem precisar mudar de acordo (Farndale et al., 2019).

Permanecer aberto às oportunidades que a complexidade e a incerteza trazem para a organização é uma competência crítica que os RH podem desenvolver e nutrir.

3) Metodologia

3.1. Opções metodológicas e instrumentos de recolha de dados

Tendo em conta a melhoria do conhecimento sobre a temática e o objeto em estudo, optou-se pela pesquisa exploratória e pela metodologia de estudo de caso. Na presente investigação foi desenvolvido um estudo de caso único, uma vez que se pretende estudar as práticas de GRH numa empresa específica. O estudo de caso foi aplicado numa empresa do setor de transportes e logística (Luís Simões, SA). Escolheu-se esta empresa devido à facilidade de acesso, pelo facto de já conter contactos dentro da empresa e devido ao seu sucesso.

Para Yin (2001) um estudo de caso é uma pesquisa empírica que analisa um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos. A finalidade do estudo de caso é sempre holística, isto é, visa preservar e compreender o caso no seu todo. Para isso, o investigador estuda o caso no seu contexto real, em profundidade, tirando todo o partido possível de fontes múltiplas de dados.

Yin (2001) classifica os estudos de caso como: exploratórios, descritivos, explicativos e avaliativos. Segundo o autor, um estudo de caso é exploratório quando se conhece muito pouco da realidade em estudo e os dados têm como objetivo o esclarecimento e delimitação dos problemas ou fenómenos dessa realidade.

Um dos problemas que normalmente são colocados quando se está perante um estudo de caso é que não se pode fazer uma generalização tendo por base uma única experiência. A este propósito, alguns autores reconhecem que todas as teorias são inicialmente baseadas num caso particular ou num objeto (Nevado, 1999).

A metodologia de estudo de caso possibilita, ainda, integrar um conjunto diversificado de informação de natureza qualitativa e quantitativa, obtida através de fontes primárias e secundárias, tal como: as entrevistas; os inquéritos por questionário; a observação direta; a observação participante; os artefactos físicos; os documentos e registos, neste caso da organização (Yin, 2001).

Para atingir os objetivos definidos, adotou-se uma abordagem de investigação de natureza qualitativa e exploratória.

Algumas características básicas identificam os estudos denominados de qualitativos. Segundo esta natureza, um fenómeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspetiva integrada. Para tanto, o investigador vai “captar” o fenómeno em estudo a partir da perspetiva das pessoas envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Partindo de questões amplas que vão se aclarando no decorrer da investigação, o estudo qualitativo pode, no entanto, ser conduzido através de diferentes caminhos. Existem três tipos de caminhos bastante conhecidos e utilizados de pesquisa qualitativa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia (Godoy, 1995).

Os instrumentos para a recolha de informação, neste estudo de caso, foram a entrevista escrita aplicada via email e a análise documental. No presente estudo, as entrevistas foram dirigidas a todos os intervenientes na realidade organizacional, desde os órgãos de gestão até ao nível operacional dos motoristas com o intuito de recolher informações sobre a empresa, a função de RH e as práticas aplicadas. A tabela seguinte caracteriza todos os participantes no estudo.

Tabela 1: Caracterização dos entrevistados
Fonte: Elaboração própria

| Entrevistado | Género | Cargo | Antiguidade |
|---------------------|---------------|---|--------------------|
| 1 | Masculino | Diretor geral | 42 anos |
| 2 | Masculino | Gestor de RH | 24 anos |
| 3 | Feminino | Assistente de meios n ^o 1 | 4 anos |
| 4 | Feminino | Assistente de meios n ^o 2 | 21 anos |
| 5 | Masculino | Coordenador | 22 anos |
| 6 | Masculino | Motorista n ^o 1 | 21 anos |
| 7 | Masculino | Motorista n ^o 2 | 23 anos |
| 8 | Masculino | Motorista n ^o 3 | 28 anos |
| 9 | Masculino | Motorista n ^o 4 | 28 anos |

A análise documental tem como propósito obter informações que permitam conhecer e caracterizar a empresa, assim como recolher outras informações pertinentes para a investigação. Para a elaboração deste estudo também se recorreu ao site da empresa. Quando um investigador analisa documentos deve ter em mente o propósito da sua investigação, por forma a não dedicar demasiado tempo a documentos pouco ou nada relevantes (Yin, 2001).

É muito comum que as entrevistas, para o estudo de caso, sejam conduzidas de forma espontânea. Em algumas situações é possível mesmo pedir que o entrevistado apresente suas próprias interpretações de certos acontecimentos e pode usar essas proposições como base para uma nova pesquisa (Yin, 2001).

Para o estudo, recorreu-se à entrevista escrita através de um guião previamente definido pois pretendeu-se que os entrevistados respondessem pelas suas próprias palavras e conforme o seu próprio quadro de referência a todas as questões colocadas. Esta entrevista foi feita com intuito de apurar informações relativamente à empresa e à função de RH e, principalmente para saber que práticas de recursos humanos e como estas são implementadas na empresa. A entrevista foi feita via email através do contacto com a coordenadora do gabinete de comunicação e com o gestor de recursos humanos.

3.2. Guião da entrevista

Inicialmente realizaram-se quatro primeiros guiões elaborados com base na revisão de literatura, para o diretor geral, para o gestor de RH, para o coordenador e assistente de meios (que é o mesmo) e, finalmente um para os motoristas. Estes guiões foram testados, pois julgou-se necessário confirmar se as questões estavam numa ordem que permitisse a abordagem de todos os temas e verificar se eram de fácil compreensão evitando potenciais redundâncias. Segundo Sousa e Baptista (2011) as perguntas têm que possuir “um vocabulário claro, acessível e rigoroso” para os entrevistados. O primeiro guião dirigido aos motoristas foi aplicado a um trabalhador dessa mesma função que se ofereceu para ajudar na elaboração do mesmo. Os restantes guiões foram preparados também com a ajuda de outros agentes e entidades plenamente conhecedoras desta e de outras realidades organizacionais.

Após esta primeira fase reviram-se os guiões e fizeram-se as devidas alterações resultando nos guiões finais que podem ser consultadas em anexo.

3.3. Análise da informação

Para se analisar a informação recolhida na entrevista, recorreu-se à análise de conteúdo, considerada como uma das técnicas mais comuns nas investigações empíricas. Esta análise foi feita tendo em conta as três etapas fundamentais definidas por Bardin (2013), a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

Segundo Freitas, Cunha Júnior e Moscarola (1997) o termo análise de conteúdo, atualmente, pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdos, neste

caso apenas de conteúdos escritos. Quanto a interpretação, a análise de conteúdo transita entre dois polos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. É uma técnica refinada, que exige do pesquisador, disciplina, dedicação, paciência e tempo. Faz-se necessário também, certo grau de intuição, imaginação e criatividade, sobretudo na definição das categorias de análise. Jamais esquecendo, do rigor e da ética, que são fatores essenciais.

A primeira fase, pré-análise, é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas. A fase compreende a leitura geral do material eleito para a análise, no caso de análise de entrevistas, estas já deverão estar transcritas, no caso específico desta investigação, como será via email não será necessário transcrever. De forma geral, efetua-se a organização do material a ser investigado, tal sistematização serve para que o investigador possa conduzir as operações sucessivas de análise. Ainda nesta fase inicia-se a leitura flutuante. Em seguida, passa-se à escolha de índices ou categorias, que surgirão das questões norteadoras e a organização destes em indicadores ou temas. Os temas que se repetem com muita frequência são “recortados do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para o registro dos dados” (Bardin, 2013).

Na segunda fase, ou fase de exploração do material, são escolhidas as unidades de codificação, adotando-se os seguintes procedimentos: de codificação - recorte, enumeração, classificação e agregação de características comuns; classificação - semântico (temas), sintático, léxico e categorização (que permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los). (Bardin, 2013)

A terceira fase do processo de análise do conteúdo pode ser de dois tipos: análise dos “significados” (análise temática) e análise dos “significantes” (análise dos procedimentos). (Bardin, 2013) No que diz respeito a esta pesquisa, a técnica de análise eleita foi a análise temática. Esta técnica permitiu condensar os dados, categorizando e uniformizando-os de forma a tornar mais acessível a análise das respostas e as suas interpretações.

4) Apresentação e discussão dos resultados

4.1. História da empresa Luís Simões

A história da Luís Simões inicia-se nos anos 30 do século passado, quando Fernando Luís Simões e Delfina Rosa Soares, ainda adolescentes, transportavam, de carroça, hortaliças e fruta produzidas pelas suas famílias para os mercados abastecedores de Lisboa e da Malveira. Em 1945 casam e iniciam, paralelamente, uma atividade hortícola e abrem uma mercearia. Em 1948 Fernando Luís Simões aventura-se a tirar a carta de condução de veículos pesados e o casal compra o seu primeiro camião.

Entre 1952 e 1960 são comprados mais alguns camiões, que se vão substituindo, e vão se diversificando os serviços de transporte de produtos hortícolas para transporte de materiais de construção especializando-se no transporte de cereais a granel e nos transportes de materiais para a construção civil, sempre a par da atividade hortícola e de comércio.

Por imposição legal, a “Transportes Luís Simões, Lda” é constituída em 1968 a fim de dar forma ao negócio que existia.

Em 1973 a gestão da sociedade é cedida pelo casal fundador aos seus filhos Leonel, José Luís e Jorge que optam pela subcontratação de cerca 50% da frota, estratégia que se mantém até aos dias de hoje. Em 1979 dão-se os primeiros passos no sentido da informatização da empresa.

Em 1981 a “Transportes Luís Simões” abre a sua primeira filial, no Porto e em 1982 proporciona aos motoristas a primeira ação de formação, onde é passado um filme sobre Prevenção.

Mas é a internacionalização para Espanha que marca a década de 80, onde em 1985 é criado o Departamento de Tráfego Internacional que foi uma aposta estratégica que marca definitivamente o futuro da Luís Simões. É criada uma empresa de direito espanhol, com sede em Madrid, e consolida-se a presença nesse mercado com a abertura de delegações na Andaluzia, Catalunha e Galiza. Deste modo, segmentam-se e diversificam-se os negócios para áreas tão distintas como sejam a gestão de frotas, a construção de carroçarias e a gestão imobiliária.

A década de 90 assiste à instituição da Rede LS, um modelo de franchising de produção, a fim de profissionalizar o setor e garantir uma subcontratação com o nível de serviço garantido pela frota própria da Luís Simões, e ocorre mais um salto tecnológico na

gestão de operações com a introdução da Informática Embarcada e o Sistema de Posicionamento por Satélite (GPS) nos veículos, e instala-se a radiofrequência e a leitura ótica por código de barras nos armazéns.

Em 2008 a LS subscreveu a Carta Europeia de Segurança Rodoviária, uma iniciativa da Comissão Europeia que previa reduzir o número de vítimas mortais nas estradas para metade.

Em 2010 ocorre a implementação de uma plataforma customizada de faturação eletrónica que permite aos transportadores subcontratados transportar, entregar a mercadoria e receber o respetivo pagamento em 7 dias.

No final de 2010 a Luís Simões procedeu a uma fusão no core business – logística e transporte, as empresas “Transportes Luís Simões”, “Distribuição Luís Simões” e “Transportes Reunidos” deram lugar à Luís Simões Logística Integrada, S.A.

Em 2011 a aplicação LS Mobile oferece informação em tempo real através do telemóvel para a gestão dos pedidos e detalhes das entregas.

Em 2013 a Luís Simões recebe o prémio Master Operação Logística, a melhor ao nível da distribuição no que se refere ao serviço prestado aos clientes, cumprimento de horários e mínimo número de quebras.

Em 2016 foram realizadas mais de 29.000 horas de formação, com uma média de 17 horas de formação por colaborador. A realização destas ações tem como objetivo a promoção de práticas mais seguras e mais eficientes.

Em 2020 a Luís Simões recebeu o prémio “Empresa do Ano com maior Expansão Internacional”, outorgado pela CEOE-CEPYME Guadalajara. O galardão reconhece a destacada trajetória da LS na sua expansão ibérica, focando-se na sua forte aposta em Guadalajara.

A Luís Simões rege-se por um conjunto de valores e políticas que refletem a missão e a visão da empresa num mercado em constante desenvolvimento.

A missão da LS é garantir soluções eficientes e competitivas de transportes, logística e serviços auxiliares, promovendo a satisfação de clientes e sociedade em geral, sob os pontos de vista económico, social e ambiental.

A sua visão é ser a referência ibérica em termos de qualidade de serviço do setor dos transportes e da logística.

De acordo com a política da LS e tendo por base os seus valores compromete-se a:

- Cumprir os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis em vigor, bem como outros requisitos subscritos, sejam ambientais, de segurança alimentar, ou dos demais planos da sua responsabilidade perante a sociedade;

- Promover a sensibilização junto dos colaboradores da empresa na implementação da política LS, envolvendo-os de forma ativa neste processo, e assegurando a divulgação dos seus principais resultados a todos os agentes envolvidos;
- Desenvolver a competência e motivação dos colaboradores face aos objetivos do negócio em matéria de qualidade, segurança, higiene e saúde no trabalho, ambiente e segurança alimentar;
- Disponibilizar os recursos relevantes à implementação da política LS nos negócios e à sua melhoria contínua.

Para realizar com sucesso a sua missão, é essencial a divulgação e a partilha dos seguintes valores fundamentais:

- Orientação para o cliente
- Respeito pelas pessoas
- Sustentabilidade
- Confiança
- Lealdade Inovação
- Boas práticas
- Preocupação pela segurança
- Preocupação com o património

<https://www.luis-simoes.com/>

4.2. Análise, apresentação e discussão dos resultados

Na análise, apresentação e discussão dos resultados serão referidas as respostas dos intervenientes às entrevistas e feita uma ligação com a revisão de literatura de modo a serem retiradas conclusões sobre as práticas, políticas e estratégias de GRH na Luís Simões.

4.2.1. A Abordagem Universalista das Melhores Práticas de GRH

- **Segurança no emprego**

Quando questionado sobre a crise provocada pela pandemia, o alinhamento da gestão de recursos humanos e a estratégia o diretor geral afirma que *“O alinhamento na gestão de recursos humanos tem sido nuclear (...). A aposta por uma visão positiva, facilitando o compromisso coletivo em mudanças estruturais, tem sido um forte elemento de coesão”*

acrescenta ainda que *“a intensidade da formação e informação, especialmente interna, que serviram de base em conjunto com a criatividade e preparação das nossas pessoas foi verdadeiramente consistente, permitindo uma verdadeira simbiose entre segurança das pessoas e o sentido de dever”*. Em relação à antiguidade média dos colaboradores o diretor geral responde *“Como política central, procuramos manter e apostar nos nossos colaboradores. Temos uma cultura muito própria. Apesar de sermos um dos principais operadores de Transportes e Logística da Península Ibérica, continuamos a manter raízes muito fortes de uma empresa familiar, onde o respeito pelas pessoas, a proteção pelo património, e a integração com todos os stakeholders, clientes, fornecedores, instituições é muito particular. (...) a antiguidade média dos colaboradores é de cariz elevada.”* Aqui mostra a preocupação com todas as pessoas que trabalham na empresa mesmo sendo uma empresa de elevada dimensão, a solidez da equipa que faz com que os colaboradores se sintam em segurança e que ofereçam o melhor esforço e dedicação. Quando confrontado com a pergunta: *“Considera que a orientação para as pessoas é compatível com a orientação para os resultados?”* responde *“Sim. Ao integrarmos uma política coerente de desempenho, estamos a contribuir para pessoas motivadas, que acabam por se sentir como “acionistas” de um futuro melhor nesta empresa. Ganhamos pessoas verdadeiramente inconformadas por perseguir permanentemente o êxito, uma motivação extraordinária das equipas e uma forte reciprocidade na ligação ente empresa e colaborador. As pessoas acabam por operar com pro-atividade, numa visão na preparação de todas as atividades, gerando mais eficiência nos processos e ao mesmo tempo estão mais dispostas a escutar e aceitar novas ideias e desafios.”* O facto de a empresa recrutar e delinear um trajeto futurista poderá indicar uma maior fortificação e solidez no que respeita à segurança no emprego dos colaboradores.

O gestor de recursos humanos afirma *“Iniciei como Administrativo RH (5 anos) / Técnico RH (6 anos) / Coordenador área administrativa de RH (5 anos) / Gestor de RH (7 anos)* e que essas oportunidades surgiram devido a *“Progressão Carreira Profissional / novas oportunidades na área de RH”*, desta forma confirma-se que a empresa realmente planeia um trajeto futurista para os seus colaboradores. Quando questionado sobre a antiguidade dos colaboradores afirma que *“(…) 80% dos colaboradores são efetivos. Mas depende se a vaga é permanente ou para fazer face a necessidades pontuais por acréscimo de atividade de um cliente ou de uma operação”* e acrescenta que a *“Média de antiguidade é de 12 anos.”* O que confirma o que foi dito pelo diretor geral. Em relação à pandemia o gestor de recursos humanos frisa que *“obrigou a empresa a repensar a forma como tinha o trabalho organizado, nomeadamente nas áreas onde foi possível aplicar o teletrabalho. À data de hoje, 90% das pessoas com funções de staff/gestão/direção estão*

em teletrabalho. O que parecia impossível há um/dois anos atrás, trabalhar em casa, realizar reuniões de equipas de gestores/diretores à distância passou a ser prática diária.” Desta forma mostra-se que a empresa se adaptou bem e se preocupou com repensar a estratégia e proteger todos os seus colaboradores o melhor possível.

O coordenador, que afirma ter entrado na empresa em 1999, já passou pelas funções de administrativo, assistente de meios e agora coordenador de meios o que reforça a ideia vista anteriormente. Quando questionado sobre o ambiente dentro da organização confirma que é um *“Ambiente familiar em que as pessoas se sentem bem no local de trabalho. Apesar do enorme crescimento da empresa nos últimos anos te conseguido manter o bom ambiente.”* Afirma conhecer bem o que a empresa espera dele e que se sente motivado com as funções que desempenha. Quando questionado com a pergunta *“Identifica-se com os objetivos da empresa?”* afirma que *“Sim. Os objetivos da empresa são a soma dos objetivos individuais”*, o que mostra a fidelidade, motivação e o conhecimento de que o seu papel na empresa é importante. Relativamente à crise atravessada por todas as empresas refere que *“(…) tudo está em causa quando não sabemos o que pode vir a seguir”* mas refere que a LS lhe transmite estabilidade.

A assistente de meios nº1 declara que o ambiente dentro da organização é *“Relaxado mas intenso. (...) num minuto está tudo controlado o que nos permite estar mais relaxados e quase sentir um ambiente familiar, como de repente o caos invade os serviço e a tensão aumenta”*, afirmando que se sente motivada com as funções que desempenha *“apesar de ser um enorme desafio”*. Desta forma podemos ver que a empresa proporciona desafios aos colaboradores para que a motivação seja amplificada e para que se sintam valorizados, tendo sido referida a expressão *“ambiente familiar”*. Quando questionada se sente que o seu papel é importante na empresa responde *“O meu papel é importante. Faz a diferença entre satisfazer o cliente por conseguirmos vender mais uma carga e em termos monetários faço a empresa ganhar dinheiro.”* Relativamente a identificar-se com os objetivos da empresa ela afirma *“Claro que sim.”* E refere, *“Assim de repente, vem me à cabeça o respeito pelas pessoas, a lealdade e a ambição. Objetivos pelos quais me guio tanto na minha vida pessoal como profissional.”* Quando questionada sobre se a sua função na empresa lhe transmite estabilidade e relativamente à crise da pandemia ela responde *“Seria inconsciente dizer que não penso que o meu emprego e o dos meus colegas pode estar em risco, mas diariamente trabalho de forma a ter a certeza que fiz de tudo para o conseguir manter”*, desta forma pode-se ver a dedicação e esforço para com a empresa de forma a mantê-la *“de pé”* para todos.

A assistente de meios nº2, relativamente ao tema “segurança no trabalho” refere que sempre assumiu as mesmas funções mas que para além de *“assistente de meios (...) depois tive um acréscimo a assistente a clientes.”* Relativamente ao tema “ambiente dentro da organização” ela afirma *“Temos um bom ambiente cooperativo, trabalhamos em equipa, somos uma família.”* Podemos verificar que refere a expressão “somos uma família” mostrando que se sente em “casa” e que o ambiente é agradável dentro da organização. No que toca à motivação nas funções que desempenha ela afirma *“Sim, gosto de liderar, falar com a cliente foi uma nova experiência, gosto da adrenalina por falta de carros, tenho um gosto especial pelo meu trabalho, não fui eu quem o escolhi ele escolheu-me a mim.”* Quando questionada sobre se identifica com os objetivos da empresa refere *“Identifico-me, pois encaro-os como uma mais-valia para todos, sem objetivos haveria falta de responsabilidade.”* Verificamos aqui que a inquirida gosta de desafios e que se sente motivada com a função que desempenha. Relativamente ao seu papel na empresa e o sentimento de valorização refere *“o meu papel na empresa é importante assim como de todos os meus colegas, somos como um puzzle, sozinhos não conseguiríamos atingir os objetivos. (...) como em tudo na vida temos dias que nos sentimos valorizados e temos dias em que não.”* Aqui vemos que a inquirida sabe perfeitamente que a sua função é importante mas que nem sempre se sente valorizada no seu emprego, sendo que esta questão pode levar à perda de motivação. Em relação à pandemia atravessada refere que *“ (...) não sinto medo, não me sinto insegura, faço o meu trabalho melhor que sei, e sei que a empresa fará de tudo para nos manter ao serviço.”* Vemos aqui a confiança mantida na empresa, bem como, o sentimento de segurança bem explícito.

Os motoristas em geral referem que a empresa tem um ambiente agradável, que se sentem motivados porque fazem o que gostam. Afirmam que se identificam com os objetivos da empresa e todos eles sabem que a função que desempenham é importante apesar de não se sentirem valorizados. Todos afirmam que a empresa lhes oferece estabilidade e referem que não estão preocupados com a crise, porque a empresa é sólida. Vemos aqui a confiança depositada na empresa por todos, mas que deveriam ser mais valorizados porque a função de motorista também faz parte desta “família” LS.

A tabela seguinte mostra uma síntese das respostas dadas pelos inquiridos:

Tabela 2: Síntese das respostas ao tema segurança no emprego
Fonte: Elaboração própria

| Entrevistados | Expressões-chave |
|-------------------------|---|
| 1- Diretor geral | “forte elemento de coesão”, “verdadeira simbiose entre segurança e sentido de |

| | |
|-----------------------------------|---|
| | dever”, “manter e apostar nos nossos colaboradores”, “motivação extraordinária das equipas” |
| 2- Gestor de RH | “80% dos colaboradores são efetivos”, “média de antiguidade é de 12 anos”, “90% das pessoas nas áreas com funções de staff/gestão/direção estão em teletrabalho” |
| 3- Assistente de meios nº1 | “ambiente familiar”, “respeito pelas pessoas, a lealdade e a ambição”, “emprego...risco” |
| 4- Assistente de meios nº2 | “bom ambiente cooperativo”, “somos uma família”, “não sinto medo”, “ a empresa fará de tudo para nos manter ao serviço” |
| 5- Coordenador | “ambiente familiar”, “os objetivos da empresa são a soma dos objetivos pessoais”, “tudo está em causa quando não sabemos o que pode vir a seguir” |
| 6- Motorista nº1 | “sinto que faço parte de uma equipa”, já fomos mais valorizados”, “sou efetivo”, “vida estável”, “salário...já foi melhor”, “nem sempre as noticia chegam a nós”, “orgulho”, “qualidade e inovação” |
| 7- Motorista nº2 | “agradável”, “chegamos a receber prémios, mas depois deixaram de pagar”, “o custo está a ganhar mais peso nas decisões” |
| 8- Motorista nº3 | “é uma boa empresa”, “valorizado sinto que não”, “qualidade” |
| 9- Motorista nº4 | “agradável”, “o vencimento não é mau”, “não me sinto muito valorizado”, “não aceitam sugestões muito bem”, “lidaram bem com esta crise”, “estabilidade”, “qualidade e inovação” |

Considerando o que é referido por Azevedo (2017) que salienta que a estabilidade da relação de trabalho é considerada a base e fundamento para sustentar as restantes práticas, podemos verificar que a LS mostra preocupação com as pessoas que ali trabalham, mesmo sendo esta de elevada dimensão, delineando um trajeto futurista que construirá uma maior fortificação e solidez na segurança dos trabalhadores nos seus empregos. Nesta situação de pandemia a LS conseguiu repensar a sua forma de atuação de forma a manter os seus colaboradores seguros, motivados e confiantes na empresa.

- **Recrutamento e seleção**

Como já foi dito anteriormente a organização expressa preocupação pela seletividade no recrutamento. Neste ponto o diretor geral afirma que *“Investimos para que os nossos colaboradores sejam simultaneamente boas pessoas e excelentes profissionais, aproveitando naturalmente o seu conhecimento e experiência demonstrada aos longo de muitos anos.”*

A informação é realçada também pelo gestor de recursos humanos *“a progressão de carreira está associada ao mérito do colaborador, competência e bom desempenho”*, e acrescenta, *“(...) muitas das vagas em aberto são preenchidas por recursos internos através de candidaturas internas ou mesmo por progressão de carreira.”* O gestor, para tal, deve ter um conhecimento profundo das potencialidades dos seus colaboradores e esse recrutamento deve ser o mais transparente possível. Esta também é a melhor forma de reter e fidelizar os profissionais mais qualificados.

Relativamente ao coordenador este afirma que progrediu na carreira internamente passando de *“administrativo”* para *“assistente de meios”* e depois *“coordenador de meios”*, sendo que entrou na empresa em 1999.

A assistente de meios n^o1 apenas refere que não assume as mesmas funções desde que entrou na empresa, ou seja, que progrediu internamente, sendo que entrou na empresa em 2017.

A assistente de meios n^o2 refere que teve um acréscimo nas suas funções a assistente a clientes, ou seja progrediu um pouco tendo em conta que entrou na empresa em 2000.

Neste parâmetro os motoristas não progridem, todos afirmam assumir sempre as mesmas funções.

Assim podemos ver que a empresa recorre bastante ao recrutamento interno dando oportunidade à progressão na carreira, exceto no caso dos motoristas.

A tabela seguinte mostra uma síntese das respostas dadas pelos inquiridos:

Tabela 3: Síntese das respostas ao tema recrutamento e seleção
Fonte: Elaboração própria

| Entrevistados | Expressões-chave |
|------------------|--|
| 1- Diretor geral | “investimos”, “excelentes profissionais” |
| 2- Gestor de RH | “progressão na carreira”, “recursos internos”, “candidaturas internas” |

Face aos autores Carvalho (2015), Ferreira (2015) e Serrano (2017) que referem que o processo de recrutamento e seleção requer um ato de coragem por parte do gestor de RH, mostrando que estas duas práticas juntas garantem que os trabalhadores que estão na empresa têm um perfil adequado, podemos verificar que a LS, de acordo com as respostas obtidas, dá prioridade ao recrutamento interno e à progressão na carreira dos seus colaboradores. Para tal, segundo Costa (2017) os colaboradores devem demonstrar aptidão para exercer um novo cargo e o gestor de RH deve ter um conhecimento profundo das potencialidades dos colaboradores. Unicamente os motoristas não usufruem desta oportunidade de progressão. Deste modo confirma-se que a realidade da empresa está de acordo com o referido pelos autores Carvalho (2015), Ferreira (2015) e Serrano (2017).

- **Trabalho em equipa**

Aqui o diretor geral argumenta que *“O índice de colaboração e espírito de equipa são extremamente elevados e a interdependência dos vários departamentos organizacionais profundamente visível.”* Desta forma, é mais provável de que haja obtenção de soluções mais criativas e melhores caminhos para tomadas de decisões.

O coordenador afirma que a empresa é aberta a sugestões feitas pelos colaboradores *“Temos locais certos para dar as sugestões e depois temos um feed back sobre a implementação ou não e as razões.”* Assim existe uma troca maior de informações e experiências no sentido de otimizar a qualidade dos serviços prestados.

A assistente de meios nº1 afirma igualmente que a empresa é aberta a sugestões referindo que estas são *“pensadas, ouvidas com atenção e implementadas se fizerem sentido”*. Estando de acordo com o que foi dito anteriormente, sendo que, se essas

sugestões não forem aceites deve ser justificado o porquê e desta forma contribui-se para um bem-estar profissional e motivação.

A assistente de meios nº2 afirma que a empresa é aberta a sugestões *“Fazemos essas sugestões à chefia direta e ele logo nos comunicará se são viáveis ou não.”* Relativamente ao modo de aceitação das sugestões refere que *“Como ideias de pessoas que trabalham no terreno, penso que são bem vistas.”* Confirmando o que foi dito anteriormente.

Dos motoristas dois referem que a empresa está aberta a sugestões e dois referem que *“nem por isso.”* Sendo que quando questionados sobre como essas sugestões são aceites todos respondem em conformidade em que *“não são aceites”* ou *“não são tidas em conta”*. Mostrando aqui talvez a razão de os motoristas não se sentirem valorizados.

A tabela seguinte mostra uma síntese das respostas dadas pelos inquiridos:

Tabela 4: Síntese das respostas ao tema trabalho em equipa
Fonte: Elaboração própria

| Entrevistados | Expressões-chave |
|-----------------------------------|--|
| 1- Diretor geral | “colaboração”, “espírito de equipa”, “extremamente elevados” |
| 2- Assistente de meios nº1 | “ouvidas com atenção” |
| 3- Assistente de meios nº2 | “sugestões à chefia”, “implementadas se fizerem sentido” |
| 4- Coordenador | “dar sugestões” |
| 5- Motorista nº1 | “escutadas”, “nem sempre são tidas em consideração” |
| 6- Motorista nº2 | “não são tidas em conta” |
| 7- Motorista nº3 | “não são aceites” |
| 8- Motorista nº4 | “não aceitam sugestões” |

Segundo Alnachef e Alhajjar (2017) e Pfeffer (1998) esta prática tornou-se num dos principais atributos e referências que os empregadores têm em consideração para o recrutamento, pois, desta forma, contribui-se para um bem-estar profissional, motivação e orgulho dos colaboradores. Na LS podemos ver que a empresa é aberta a sugestões por parte dos colaboradores de funções hierarquicamente mais elevadas, pois, segundo os motoristas, as sugestões por eles dadas normalmente não são tidas em consideração e desta forma contribui para que os motoristas não se sintam valorizados. Deste modo

podemos verificar que a realidade desta empresa está em parte de acordo com o referido pelos autores Alnachef e Alhajjar (2017) e Pfeffer (1998).

- **Remuneração**

O diretor geral destaca que *“A LSLI promove uma política de premiar o desempenho dos seus colaboradores de forma transversal por todas as funções, suportada através de indicadores/objetivos quantitativos e qualitativos facilmente medíveis, e sempre dentro de um enquadramento legal. Nas funções de gestão corrente, de cariz mais operacional, através de prémios mensais/trimestrais e em funções estratégicas com periodicidade anual tendo por base a superação das metas orçamentais, assim como, a boa performance de projetos ou processos relevantes que contribuíram para a competitividade, ou aumentos de produtividade da empresa.”*

O diretor de recursos humanos confirma que *“Existe uma política remunerativa que procura ser equilibrada, justa e adequada às responsabilidades de cada função.”* E continua, *“Funções operacionais e gestão têm prémios associados ao cumprimento de objetivos mensais/anuais.”* Mas acrescenta, *“Grande parte dos colaboradores têm objetivos e prémios associados, mas de momento não abrange a totalidade das funções.”* Quando questionado sobre o modo de promover os colaboradores em termos de incentivos respondeu, *“Através de política remunerativa flexível e de benefícios sociais”.* Sendo que, quando questionado se a pandemia fez alterar os salários e/ou os incentivos respondeu prontamente *“Não”.* Assim podemos confirmar que nem todas as funções estão abrangidas pela política remunerativa. Apenas alguns elementos recebem a mensagem de que merecem ser recompensados o que não parece justo a meu ver.

Quando questionado sobre as condições salariais, o coordenador afirma que a LS proporciona boas condições *“apesar de ter melhorado a nível de prémio, penso que ainda existe um caminho a percorrer e não falo em prémios monetários.”* Aqui demonstra que está satisfeito com a remuneração mas que talvez a empresa não remunere os colaboradores no sentido de os valorizar psicologicamente. Relativamente à pandemia afirma que *“com muito esforço a empresa tem conseguido manter as condições salariais.”*

A assistente de meios nº1 diz que *“em relação ao salário mínimo nacional, a LS está bem acima da média. Contudo, comparando com as empresas do mesmo sector tenho conhecimento que o salário fica aquém. No decorrer do ano 2020 foram pagos prémios, que a meu ver foram decisivos. Fez com que todos mantivéssemos o foco e a motivação*

para fazer mais e melhor, apesar da conjuntura atual.” Quando questionada se os salários se alteraram por causa da pandemia respondeu prontamente que “*não*”. Aqui verifica-se que a empresa utiliza os prémios para manter os colaboradores motivados e focados, mas que o salário poderia ser melhor o que pode por em causa essa motivação.

A assistente de meios nº2 afirma que *“como qualquer pessoa normal gostaria de ganhar um pouco mais, ser mais valorizada a nível salarial, nunca podemos nos dar satisfeitos com o menos (...).”* Referindo também que a empresa dá prémios. E relativamente à crise refere que as condições salariais dela *“permanecem iguais”*. O que esta de acordo com o referido pela assistente de meios nº1.

Os motoristas referem que o salário já foi melhor, sendo que apenas um motorista refere que as condições salariais estão de acordo com as praticadas no mercado. Quando questionados se as condições salariais se alteraram devido à pandemia referem de modo unânime que “*não*”. Podemos verificar assim que os motoristas perderam alguma motivação pelo facto de já não serem recompensados pelo seu trabalho como antes.

A tabela seguinte mostra uma síntese das respostas dadas pelos inquiridos:

Tabela 5: Síntese das respostas ao tema remunerações
Fonte: Elaboração própria

| Entrevistados | Expressões-chave |
|-----------------------------------|---|
| 1- Diretor geral | “política de premiar”, “prémios mensais/trimestrais”, “superação de metas”, “aumentos de produtividade” |
| 2- Gestor de RH | “política remunerativa...equilibrada”, “não abrange a totalidade das funções” |
| 3- Assistente de meios nº1 | “acima da média”, “foco e motivação” |
| 4- Assistente de meios nº2 | “gostaria de ganhar um pouco mais”, |
| 5- Coordenador | “caminho a percorrer”, “esforço”, “manter as condições salariais” |
| 6- Motorista nº1 | “o salario de motorista já foi melhor”, “não recebo prémios” |
| 7- Motorista nº2 | “chegámos a receber prémios, mas depois deixaram de pagar” |
| 8- Motorista nº3 | “já foram melhores” |
| 9- Motorista nº4 | “médias” |

De acordo com o autor Chiavenato (2004) a remuneração é uma retribuição pela dedicação, esforço e conhecimentos. Esta remuneração segundo Almeida et al. (2008) tem duas componentes: a remuneração básica e os incentivos salariais. Na LS podemos verificar que as remunerações são boas e mesmo com a pandemia não se alteraram, mas relativamente a incentivos entende-se que antes existiam, mas neste momento apenas algumas funções têm direito a esses incentivos. Apenas referir que no caso dos motoristas as remunerações parecem ter descido ao longo do tempo. Deste modo podemos dizer que o referido pelos autores Almeida et al. (2008) e Chiavenato (2004) está de acordo com a realidade desta empresa apenas em parte.

- **Formação e desenvolvimento de competências**

O diretor geral refere que “ (...) os RH ajudam a posicionar cada elemento numa dimensão da empresa, com responsabilidades e funções claras, com condições técnicas e humanas para desenvolver as suas atividades. Juntamente com os diretores de negócio desenvolvem objetivos racionais e planos de carreira para os colaboradores com maior potencial.” Para que desta forma exista uma maior produtividade, maior segurança no cargo e possibilidade de promoção.

Neste ponto, o gestor de recursos humanos quando questionado sobre a forma de planeamento das formações diz “é realizado o plano anual através do levantamento de necessidades de formação junto de cada área/pessoa.” O que proporciona a garantia de que se estão a formar sinergias na contribuição de colaboradores talentosos e excecionais.

O coordenador afirma que a última formação que fez foi em 2020 e que fez bastantes mas não sabe dizer exatamente o número. Quando questionado sobre se essas formações eram uma mais-valia para o bom desempenho das suas funções responde “sem dúvida, porque ajudam as pessoas a trocar ideias, experiências e a obter conhecimento que depois podemos colocar em prática no nosso dia-a-dia.”

A assistente de meios nº1 relativamente às formações dadas refere que “ não me consigo recordar nem quando nem quantas. Sabendo que já estou em teletrabalho há quase 1 ano, é quase certo que a última foi em 2019.” Quando questionada de essas formações eram uma mais-valia para o bom desempenho das suas funções responde “concordo plenamente que são uma mais-valia. Oferece-nos sempre informação nova e por consequência o nosso trabalho é otimizado.” Desta forma parece-me que as formações fornecidas irão aumentar a produtividade e a motivação amplificando assim a possibilidade de progressão na carreira.

A assistente de meios n^o2 refere que *“desde a pandemia que não me lembro de fazer formações, em 21 anos de casa já tenho umas quantas formações, não consigo quantificar, a última teve a ver com atualizações de sistema informático. E acho muito importantes as formações e considero-as uma mais-valia para as minhas funções.”* Estando assim, de acordo com o que refere a assistente de meios n^o1.

Os motoristas quando questionados sobre as suas formações três afirmam que a última foi em 2019 e apenas um refere que foi em 2020. Dois motoristas afirmam que em média foram 12 formações ao todo até agora, um motorista afirma que em média foram *“15 ou 20 formações”* e o último motorista afirma que *“quase todos os anos há formação”*. Quando questionados se as formações são uma mais-valia para o desempenho das suas funções dois afirmam que não lhes ensinam nada de novo e dois afirmam que melhoram o seu conhecimento e desempenho. Vemos aqui o facto de a empresa proporciona formações regularmente mas que algumas dessas formações são, talvez, repetitivas e que ensinam aquilo que os motoristas já sabem, desta forma não existe motivação para aprender.

A tabela seguinte mostra uma síntese das respostas dadas pelos inquiridos:

Tabela 6: Síntese das respostas ao tema formação e desenvolvimento de competências
Fonte: Elaboração própria

| Entrevistados | Expressões-chave |
|--|---|
| 1- Diretor geral | <i>“desenvolver as suas atividades”, “objetivos racionais”, “planos de carreira”, “maior potencial”</i> |
| 2- Gestor de RH | <i>“plano anual”, “levantamento de necessidades”</i> |
| 3- Assistente de meios n^o1 | <i>“teletrabalho”, “informação”, “trabalho é otimizado”</i> |
| 4- Assistente de meios n^o2 | <i>“pandemia”, “não me lembro de fazer formações”, “mais-valia”</i> |
| 5- Coordenador | <i>“ajudam as pessoas a trocar ideias, experiências”</i> |
| 6- Motorista n^o1 | <i>“mais-valia”, “melhorar desempenho”</i> |
| 7- Motorista n^o2 | <i>“melhorar o nosso conhecimento”, “melhorar o nosso desempenho”</i> |
| 8- Motorista n^o3 | <i>“ensinam-nos o que já sabemos”</i> |
| 9- Motorista n^o4 | <i>“ensinam o que nós já sabemos”</i> |

Face ao que refere o autor Sousa et al. (2006), deve-se aproveitar ao máximo o talento humano, investindo na formação de modo a reter e desenvolver os profissionais. A formação é importante pois motiva e inspira permitindo aumentar a produtividade. A LS cria planos de carreira para os colaboradores mais aptos, através de um plano de análise de necessidades de formação. Todos concordam que estas formações ajudam a trocar ideias, experiências e a obter mais conhecimento. Apenas alguns motoristas afirmam que algumas formações lhes ensinam o que eles já sabem, o que promove falta de motivação. Desta forma a realidade desta empresa está de acordo com o referido pelo autor Sousa et al. (2006) apenas em parte.

- **Redução de diferenças de status**

Relativamente à redução de status, o coordenador diz que tem liberdade para tomar as suas decisões e que *“essa é sem dúvida uma das grandes ferramentas da empresa. As pessoas poderem tomar decisões e responderem por elas”* e como foi visto antes a empresa, de acordo com a opinião do coordenador, é aberta a sugestões que posteriormente serão avaliadas o que mostra que a empresa encoraja os colaboradores a darem ideias dentro de um sistema aberto e recetível. Quando questionado se existem atividades e projetos organizados pela empresa onde todos possam participar recorda-se apenas da *“revista da empresa”*.

A assistente de meios nº1 quando questionada relativamente à sua liberdade nas decisões diz que *“Na maior parte delas sim. Preciso de aprovação quando sinto necessidade ou quando me deparo com alguma dificuldade.”* O que mostra que os colaboradores fazem parte de todo um sistema onde se ajudam mutuamente em caso de dificuldade. Relativamente a atividades e projetos onde todos possam participar refere *“(…) concursos de natal, para os filhos dos colaboradores. Relativamente a projetos recordo-me por exemplo da ação de solidariedade na altura dos incêndios de Pedrogão.”*

A assistente de meios nº2 afirma ter liberdade nas suas decisões *“mas como é óbvio há situações em que preciso de aprovação dos meus superiores.”* Quando questionada sobre se existem atividades onde todos possam participar refere *“vamos fazendo algumas atividades no exterior rali papers, jantares de convívio nas épocas natalícias.”* O que esta de acordo com o que foi dito pela assistente de meios nº1.

Os motoristas, relativamente a atividades ou projetos fornecidos pela empresa onde todos possam participar dois afirmam que antes haviam os jantares de natal, mas agora já não e dois afirmam não ter conhecimento. O que mostra que os motoristas ou não estão devidamente informados ou não estão incluídos nestas atividades.

A tabela seguinte mostra uma síntese das respostas dadas pelos inquiridos:

Tabela 7: Síntese das respostas ao tema redução das diferenças de status
Fonte: Elaboração própria

| Entrevistados | Expressões-chave |
|-----------------------------------|--|
| 1- Assistente de meios nº1 | “preciso de aprovação”, “concursos de natal”, “ação de solidariedade” |
| 2- Assistente de meios nº2 | “situações em que preciso de aprovação”, “rali papers”, “jantares” |
| 3- Coordenador | “grandes ferramentas”, “tomar decisões”, “revista da empresa” |
| 4- Motorista nº1 | “não” |
| 5- Motorista nº2 | “não tenho conhecimento” |
| 6- Motorista nº3 | “agora já não” |
| 7- Motorista nº4 | “antes havia jantares de natal agora só há se nós pagarmos antes eram oferecidos pela empresa” |

Segundo Azevedo (2017), a redução da diferença de status refere-se a que todos os colaboradores, por exemplo, possam utilizar a mesma cantina ou sejam tratados da mesma forma independentemente do nível hierárquico em que se encontrem, isto de forma a encorajar os funcionários a darem mais ideias dentro de um sistema aberto e recetível. A LS é aberta a sugestões que posteriormente serão avaliadas, mas que segundo os motoristas, raramente são tidas em consideração. Relativamente a atividades que possam reduzir a diferença de status existe por exemplo a revista da empresa, concursos de natal para os filhos dos colaboradores, ações de solidariedade, rali papers, jantares convívio. Mas segundo os motoristas, os jantares convívio deixaram de ser um costume da empresa visto que antes eram uma oferta da empresa e agora já não, alguns motoristas nem têm conhecimento de tais eventos.

- **Partilha de informação**

Neste ponto o diretor geral confirma que *“ as relações interpessoais assumem-se como os vasos comunicantes de toda a organização. A ausência delas cria índices de entusiasmo e confiança muito baixos. (...) uma empresa que promove ativamente este conceito atinge maiores prestações, influencia positivamente a partilha de experiências e conhecimentos, transformando-se num excelente local para trabalhar.”* Mais à frente afirma *“Uma estratégia de comunicação exige transparência, veracidade e rigor. A comunicação interna na LSLI é sem dúvida um excelente mecanismo diferenciador, num mundo cada vez mais digital, e uma das políticas mais presentes no espírito de cada colaborador. Nesta vertente, a SL conta com um Gabinete de Comunicação extremamente dinâmico e criativo que todos os dias e de forma incessante, produz uma informação através da agenda diária e recorre a vários formatos de informação através de assessoria de imprensa, press-realese, newsletters, eventos internos entre outros.”* Desta forma, entende-se que existe preocupação na partilha das informações até porque, esta prática é essencial porque assim os colaboradores podem expressar novas ideias, mas deve ser feito para que todos os colaboradores procedam à sua interpretação de forma correta, o que, mais à frente, entenderemos que não chega a todos.

Neste ponto o gestor de recursos humanos quando questionado sobre a comunicação interna e como se processa a sua divulgação afirma *“por comunicação através dos canais internos, via email / agenda do dia / Intranet / jornal LS.”*, confirmando o que foi dito anteriormente.

O coordenador corrobora que a divulgação da informação é transparente mas que *“não é fácil comunicar com tantas pessoas e rapidamente.”* Mas que *“a empresa tem conseguido fazer isso.”* Acrescenta ainda que acredita na importância da divulgação e atualização da informação e que *“a informação quando correta ajuda a tomar decisões que vão estar em sintonia com o objetivo da empresa.”*

A assistente de meios nº1 refere que relativamente à transparência na divulgação da informação *“não tenho nenhuma experiência negativa que me faça opinar em relação à comunicação interna”*, considerando a divulgação e atualização importante *“Todos gostamos de estar informados e de saber que estamos juntos a remar para o mesmo lado.”*

A assistente de meios nº2 expõe que *“existe transparência na divulgação da informação visto que para qualquer assunto temos reuniões com o diretor ou chefia*

direta que nos coloca a par de todas as situações necessárias. A comunicação interna é boa pelos mesmos motivos acima referidos.” Quando questionada se acha importante a divulgação e atualização de informações ela responde *“claro que é importante para sabermos a situação da empresa no momento.”* Aqui nota-se que apenas refere pessoas com funções superiores ou iguais esquecendo os restantes funcionários.

Os motoristas, relativamente à informação três afirmam que existe transparência de informação e um afirma que *“não temos muita comunicação interna. Como estamos na estrada a informação é difícil de chegar.”* Quando questionados se consideram a divulgação e atualização de informação importante dois afirmam que sim, um afirma que *“penso que para os motoristas devia haver mais informação, pois passamos muito tempo na estrada e nem sempre as notícias chegam a nós.”*, e o último motorista afirma que *“não. Só preciso de saber o que tenho de fazer e o que vou receber.”* Aqui podemos ver a razão dos motoristas não se sentirem valorizados, o facto de andarem na estrada dificulta muito a divulgação de informação, sendo que deveria haver um método para manter estas pessoas informadas pois esta prática é essencial e sem ela poderá começar a existir pouco interesse em se informarem como se verifica na última resposta referida.

A tabela seguinte mostra uma síntese das respostas dadas pelos inquiridos:

Tabela 8: Síntese das respostas ao tema partilha de informação
Fonte: Elaboração própria

| Entrevistados | Expressões-chave |
|--|--|
| 1- Diretor geral | “vasos comunicantes”, “maiores prestações”, “transparência, veracidade e rigor”, “mecanismo diferenciador” |
| 2- Gestor de RH | “comunicação através de canais internos” |
| 3- Assistente de meios n^o1 | “remar para o mesmo lado” |
| 4- Assistente de meios n^o2 | “existe transparência”, “reuniões”, “é boa” |
| 5- Coordenador | “não é fácil”, “informação correta”, “decisões...em sintonia” |
| 6- Motorista n^o1 | “devia haver mais informação”, “muito tempo na estrada” |
| 7- Motorista n^o2 | “quanto melhor for a informação menor é o ruído” |
| 8- Motorista n^o3 | “é boa” |
| 9- Motorista n^o4 | “estamos na estrada a informação é difícil de chegar” |

Face ao referido pelo autor Azevedo (2017) a partilha de informação é extremamente importante pois transmite a mensagem simbólica e substantiva de que os funcionários são confiáveis e contribui para a propagação de novas ideias e contributos promovendo um encorajamento. A LS assume que as relações interpessoais são como os vasos comunicantes da organização, promovendo a confiança. Promover este conceito influencia a partilha de experiências. A estratégia usada pela LS exige transparência, veracidade e rigor e é considerado um mecanismo diferenciador. O gabinete de comunicação produz informação e recorre a vários formatos de divulgação, como via email, agenda do dia, intranet, o jornal da empresa. Todos os colaboradores gostam de ser informados sobre o que se passa na empresa e afirmam que a comunicação interna é boa. Relativamente aos motoristas existem algumas queixas devido à dificuldade da informação chegar até eles por andarem na estrada.

4.3.2. A gestão de recursos humanos “Hard” e “Soft”

Neste ponto, o diretor geral conta que *“a LSLI sempre se adaptou às mudanças impostas por variados entornos, sejam eles de cariz económica ou financeira, protagonizadas por alterações ou exigência dos mercados, mas também política, social e ambiental, ditadas por envolventes agressivas, como o flagelo da crise sanitária que estamos a viver. Nesta vertente, a LSLI sempre assumiu que as crises mais do que ameaças, encerram verdadeiras oportunidades, pelo que sempre adotou estratégias inovadoras adaptadas a essas mudanças.”* E continua, *“ao sermos um player relevante no mercado a nível ibérico, estamos comprometidos a avançar com estratégias sustentáveis que garantam a prosperidade a longo prazo, que consigam que os clientes optem pelos nossos serviços com elevado grau de fidelização, e que os nossos colaboradores estejam comprometidos, incentivando o seu espírito de iniciativa e responsabilização.”* Mais à frente afirma que *“o exemplo mais visível destes conceitos foi a forma como estamos a enfrentar a crise sanitária covid-19, onde as nossas pessoas, com elevada responsabilidade e sem perder o entusiasmo, continuaram a manter uma disponibilidade total para com a empresa e sociedade, através de um comportamento ético e profissional inabalável”,* ainda acrescenta que *“a participação de todos e a obtenção de vários pontos de vista, desperta um leque de opções mais consistente, fazendo da interdisciplinaridade um verdadeiro exemplo de criação de valor.”* Ainda adiciona, como vimos já anteriormente *“Ao integrarmos uma política coerente de desempenho, estamos a contribuir para pessoas motivadas, que acabam por se sentir*

como “acionistas” de um futuro melhor nesta empresa. Ganhamos pessoas verdadeiramente inconformadas por perseguir permanentemente o êxito, uma motivação extraordinária das equipas e uma forte reciprocidade na ligação ente empresa e colaborador. As pessoas acabam por operar com pro-atividade, numa visão na preparação de todas as atividades, gerando mais eficiência nos processos e ao mesmo tempo estão mais dispostas a escutar e aceitar novas ideias e desafios.” O diretor geral relata com orgulho que “quando referenciamos que as pessoas são o nosso principal ativo estratégico, não estamos a falar de um simples slogan. Estamos a falar de um recurso verdadeiramente precioso. São as pessoas, com a sua influência consistente, que edificam pontes, e constroem com base na diversidade, os caminhos do progresso e o futuro das empresas.”

O gestor de recursos humanos começa por dizer que “a Pandemia obrigou a empresa a repensar a forma como tinha o trabalho organizado”, referindo que a maior parte dos seus colaboradores estão em teletrabalho em casa, protegidos do vírus, o que mostra a prioridade e importância do fator humano. “A Empresa procura colocar à disposição de todos, os meios e ferramentas necessárias para garantir trabalhadores motivados. No entanto considero que esse é um desafio constante, para gestores de pessoas e de cada um de nós enquanto trabalhadores. É da responsabilidade de cada um de nós procurar a motivação no que fazemos e ambicionamos.” Quando questionado sobre o modo de atuação quando os colaboradores não se sentem motivados afirma “procuro saber motivo, nem sempre as causas são de nível profissional, há que identificar as causas de forma a poder ajudar.” Este “poder ajudar” mostra perfeitamente que esta empresa atribui muita importância nas relações humanas e que investem nos funcionários e procuram a garantia do seu envolvimento. Quando questionado da relevância da gestão de recursos humanos em situações de crise como a pandemia revelou “a gestão de RH é fulcral em momentos de crise empresarial, na reestruturação de equipas, no apoio à mudança e comunicação, no desenvolvimento de competências e de ferramentas de apoio à decisão. Na busca de benefícios estatais que reduza/minimize custos com pessoal.” Neste ponto específico identifica-se um pouco da abordagem “hard” no sentido de que as pessoas estão a ser geridas como um recurso organizacional promovendo o mais baixo custo e a maior rentabilidade.

O coordenador considera que a empresa tem um “ambiente familiar” e que tem os seus objetivos pessoais em concordância com os da empresa, afirmando também que a empresa lhe transmite estabilidade mesmo apesar da crise atravessada, mas que não se sente muito valorizado, não no que toca a prémios monetários mas talvez na progressão da carreira ou psicologicamente, notando-se aqui um pouco da abordagem “hard”. Afirma

que tem liberdade em tomar decisões e que as formações são uma mais-valia para desempenhar as suas funções corretamente.

A assistente de meios nº1 considera que em momentos calmos e relaxados na empresa se consegue sentir um “*ambiente familiar*”, sentindo-se motivada e valorizada tendo os seus objetivos em sintonia com os da empresa. Refere ainda que trabalha com qualidade e faz de tudo para conseguir “*manter*” o seu emprego sendo fiel e flexível para com a empresa principalmente nesta altura de crise. Diz ainda que a empresa fornece formações que melhoram o seu desempenho, deste modo, podemos ver que a empresa investe nos seus colaboradores para os manter. Menciona finalmente que prefere trabalhar numa empresa “*que tem como objetivo o equilíbrio*”, como a LS.

A assistente de meios nº2 considera a empresa “*uma família*” “somos como um puzzle”, sentindo-se motivada e de acordo com os objetivos da empresa. Afirma sentir-se segura e que tem a certeza que a empresa fará de tudo para que as suas funções se mantenham assim como as dos seus colegas. Afirma que a empresa coloca os seus colaboradores a par de toda a informação e que te liberdade nas suas decisões exceto algumas que necessita obrigatoriamente de aprovação superior. Quando questionada se escolheria esta empresa para lhe fornecer serviços ela afirma “*somos organizados e eficazes, embora temos algumas burocracias, mas escolheria com toda a certeza.*” O que mostra a confiança e fidelidade para com a empresa.

Os motoristas considerem a LS uma empresa “*agradável*”, sentindo-se motivados e em acordo com os objetivos da empresa. Afirmando sentir-se seguros relativamente aos seus empregos devido à crise, mas não se sentem valorizados, sendo que aqui podemos ver um pouco da abordagem “hard”. Relativamente à pergunta “Como acha que a empresa se distingue das restantes no mercado?” Todos responderam de modo unânime que a empresa se distingue pelo facto de “gerir pessoas, sendo este o principal exercício para obter resultados no negócio.” Podemos ver aqui também um pouco da abordagem “hard”. Quando foi pedido para definirem a empresa apareceram expressões e palavras como: “*estabilidade.*”, “*uma empresa com futuro.*”, “*família*” e “*orgulho em trabalhar nesta empresa.*” O que evidencia a abordagem “soft” apesar de alguns pontos encontrados da abordagem “hard”.

A tabela seguinte mostra uma síntese das respostas dadas pelos inquiridos:

Tabela 9: Síntese das respostas ao tema abordagens Hard e Soft
Fonte: Elaboração própria

| Entrevistados | Expressões-chave |
|-----------------------------------|---|
| 1- Diretor geral | “adotou estratégias inovadoras”, “estratégias sustentáveis”, “incentivando o espírito de equipa”, “covid-19”, “participação de todos”, “vários pontos de vista”, “política coerente de desempenho”, “acionistas de um futuro melhor”, “pro-atividade”, “as pessoas são o nosso principal ativo estratégico” |
| 2- Gestor de RH | “pandemia”, “repensar ...trabalho”, “trabalhadores motivados”, “a gestão de RH é fulcral”, “crise empresarial” |
| 3- Assistente de meios nº1 | “ambiente familiar”, “equilíbrio”, “risco”, “valorizada”, “teletrabalho” |
| 4- Assistente de meios nº2 | “uma família”, “organizados e eficazes”, “teletrabalho”, “adaptação ótima” |
| 5- Coordenador | “ambiente familiar”, “tudo está em causa quando não sabemos o que pode vir a seguir”, “conheço o que a empresa espera de mim”, “caminho a percorrer” |
| 6- Motorista nº1 | “agradável”, “valorizado sinto que não”, “orgulho” |
| 7- Motorista nº2 | “agradável”, “família” |
| 8- Motorista nº3 | “agradável”, “valorizado sinto que não”, “empresa com futuro” |
| 9- Motorista nº4 | “agradável”, “não me sinto muito valorizado”, “estabilidade” |

Tendo por base a revisão de literatura e os autores Rafael (2017), Korsakiene (2009) e Veloso (2007) são várias as evidências que permitem apurar a maior tendência da organização à aproximação da abordagem do tipo “soft”, fundamentada pela atribuição de importância às relações humanas, extraindo vantagem competitiva dos colaboradores. Este modelo representa a preocupação que a globalização dos negócios acarreta ao nível da competição empresarial. A LS investe nos funcionários e procura a garantia do seu

envolvimento, lealdade, qualidade e flexibilidade, procurando o máximo reter essas pessoas, porque são elementos únicos e raros e, assim, obtém-se melhores resultados para a organização. Segundo Storey (1995) e Tavares e Caetano (2000) o modelo “soft” enfatiza as qualidades específicas dos RH e a necessidade de utilizar um conjunto de técnicas distintas e diferenciadas de GRH no sentido de maximizar o seu potencial.

4.3.3. As estratégias competitivas

Segundo o diretor geral, *“claramente que a principal vantagem competitiva da LSLI reside essencialmente em 4 pilares estratégicos: pessoas, clientes, processos e inovação tecnológica. A nossa diferenciação competitiva face aos nossos concorrentes manifesta-se em conhecer rigorosamente as necessidades dos nossos clientes e oferecer propostas com elevado valor acrescentado, sempre numa relação Win-Win.”*, refere também que *“ estamos comprometidos a avançar com estratégias sustentáveis que garantam a prosperidade a longo prazo, que consigam que os clientes optem pelos nossos serviços com elevado grau de fidelização (...)”*. Deste modo conseguimos identificar a teoria seguida por Porter (1985) que defende a vantagem competitiva adquirida através da produção de produtos e/ou serviços que satisfaçam as necessidades de um nicho sendo que se torna muito pertinente a seleção dos segmentos específicos de mercado no sentido de perceber onde a concorrência tem assumidamente dificuldades na satisfação eficaz das necessidades dos consumidores.

Acrescenta que *“a LSLI sempre se adaptou às mudanças por variados estornos (...), “a aposta por uma visão positiva, facilitando o compromisso coletivo em mudanças estruturais, tem sido um forte elemento de coesão (...), e reforça “ Sempre lidamos bem com a mudança por considerarmos que são nestes ambientes que encontramos as melhores oportunidades de prosperidade económica. São nestes momentos que o grau de simplificação de novos processos, o trabalho inteligente, a criatividade aplicada, a tomada de decisões céleres ou inclusive o espírito de iniciativa pelo risco são mais fluentes”* aqui fazendo referência à crise empresarial gerada pela pandemia, estando de acordo com a teoria de Miles et al. (1978), sendo que, podemos considerar que a estratégia da LS é prospetiva, onde as organizações estão orientadas para a exploração de novas oportunidades de mercado, lidam bem com a mudança e trabalham bem em condições de incerteza.

“Na nossa empresa a área de recursos humanos é fundamental para que a nossa visão e missão perdure através dos tempos e se mantenha firme na mente de todos os nossos colaboradores. Todas as organizações necessitam de resultados para manter a sua sobrevivência e manter-se num ambiente competitivo onde a mediocridade não tem

lugar. Por isso, esta área está empenhada em construir líderes, em ajudar a utilizar melhor os recursos, criar uma mentalidade de fazer coisas simples com enorme efetividade". Neste ponto faz-se notar, de acordo com a teoria de Schuler & Jackson (1987), que na LS é essencial "fazer sempre bem" e diferenciar-se pela notória melhoria de serviços. *"Na LSLI apoiamos-mos na liderança atraída pelos fortes investimentos em inovação tecnológica e integração de sistemas avançados com forte consequência na redução de custos, pela via dos aumentos da produtividade. Também há alguns anos iniciámos o desafio de transformação digital, suportada por aplicações de mobilidade nos veículos, e a digitalização de processos é na LSLI uma realidade na relação que mantemos com os clientes, fornecedores e colaboradores. Paralelamente, implementámos um modelo extremamente ambicioso a nível da transição energética com veículos mais eficientes a nível da redução de emissões carbónicas, contribuindo para uma política ambiental mais sustentável*". Neste comentário podemos ver a sofisticação e inovação da empresa. De acordo com a teoria de Schuler & Jackson (1987), a estratégia pela inovação tem em consideração o desenvolvimento de serviços diferentes dos seus concorrentes, sendo o foco a oferta de algo novo e a sofisticação tem em consideração o "fazer sempre bem".

Quando questionado sobre a vantagem competitiva da LS e como esta empresa se distingue da concorrência o gestor de recursos humanos refere *"a principal é as pessoas, o seu conhecimento do negócio, a sua competência e profissionalismo. O nível e qualidade de serviço prestado aos clientes, a capacidade de responder e de adaptar as operações às necessidades dos clientes."* O que confirma a teoria de Schuler & Jackson (1987) referindo a estratégia de sofisticação onde é essencial "fazer sempre bem" como já vimos anteriormente. Quando questionado sobre a estratégia da empresa responde *"a LS sempre teve como fator preferencial a qualidade de serviço, naturalmente procurando otimizar os seus processos de forma a reduzir custos."* O que segundo a teoria de Schuler & Jackson (1987) confirma a estratégia pela sofisticação e redução de custos onde a empresa oferece qualidade e ao mesmo tempo oferece o melhor preço aos clientes. Mas acrescenta que a qualidade é um fator bem mais pesado afirmando que *"só assim se mantém relações comerciais a longo prazo."* Também confirma que a empresa faz um forte investimento na melhoria de processos, em tecnologia, em equipamentos e instalações o que indica que também indica que é uma empresa inovadora. Em relação à pandemia que estamos a atravessar e o modo como a empresa lidou com a mudança refere *"(...) a LS sempre se caracterizou por se adaptar bem à mudança e às dificuldades pois é algo que faz parte do seu ADN pela diversificação e estrutura dos seus clientes."* O que de acordo

com Miles et al. (1978) se torna numa empresa prospetiva orientada para a facilidade de lidar com a mudança, como se viu antes.

Segundo o coordenador a LS distingue-se das restantes concorrentes *“pela sua capacidade de resposta. Não encontramos em Portugal empresas que tenham a dimensão da LS e que consiga assegurar tantos serviços.”* Também confirma que escolheria esta empresa se fosse um cliente *“pela qualidade, capacidade de resposta e quantidade de serviços.”* De acordo com Porter (1985) podemos confirmar que a LS procura destacar-se por ser única que tem a estratégia de assegurar diversos serviços e satisfazer as necessidades dos seus clientes no sentido de os fidelizar. Quando questionado sobre se a empresa lida bem com a mudança e tem facilidade em procurar novas oportunidades responde *“ao longo dos anos tem lidado constantemente com mudanças e o seu crescimento é prova que se tem adaptado de forma correta.”* Mais á frente diz que a empresa tem *“grande capacidade de resposta a novos desafios.”* Assim podemos confirmar a teoria que temos seguido até aqui de Miles et al. (1978). Das vertentes fator custo, qualidade e inovação o coordenador afirma que *“Qualidade”* é a vertente atual mas que *“no futuro poderá ser a inovação”*. O que contradiz um pouco as respostas anteriores que dizem que inovação já é uma das vertentes atuais usadas em termos de distinção no mercado pela LS.

A assistente de meios nº1 afirma que relativamente a esta altura de crise *“(…) a LS lida muitíssimo bem com a mudança. Conseguiu em pouquíssimo tempo, colocar a maior parte dos colaboradores em casa e em segurança, mantendo a qualidade do serviço.”* Podemos confirmar o que já foi dito antes relativamente a ser uma empresa prospetiva orientada para a facilidade de lidar com a mudança. Segundo a assistente de meios, quando questionada se escolheria a LS para um serviço se fosse cliente ela diz *“Sim, por mais que tente ver do lado do cliente, como estou do outro lado sei perfeitamente a qualidade que temos. Por isso não pensava duas vezes.* Referindo também que desde sempre a LS se destaca pela *“constante inovação, seja em plataformas de trabalho ou mesmo em projetos de crescimento”*.

A assistente de meios nº2 afirma que a LS se distingue das restantes no mercado *“Pela forma de tentar responder com responsabilidade e rapidez às necessidades de fornecedores e clientes.”* O que está de acordo com o que foi dito anteriormente, de acordo com Porter (1985). Quando lhe foi pedido para definir a empresa com uma palavra ou uma pequena frase escolheu *“Inovadora”* o que vai de encontro com o que tem sido dito até agora. Quando questionada relativamente ao fator que mais se adequa à LS, se o fator custo, qualidade ou inovação responde *“(…) penso que a empresa tenta estar atualizada*

em todos os sentidos e também nos vai atualizando a nós.” O que de acordo com Schuler & Jackson (1987) abrange as três estratégias de competição. Relativamente à teoria de Miles et al. (1978) podemos dizer que se mantém o que foi dito até aqui *“tendo em consideração à crise covid, a empresa lida bem com a mudança, ao princípio estar em teletrabalho foi complicado, mas a adaptação foi rápida.”*

Segundo os motoristas, a LS é uma boa empresa para fornecer serviços *“porque tem muitos meios para poder disponibilizar a qualquer hora e os meios são renovados de 4 em 4 anos aproximadamente”, “porque os motoristas são profissionais”, “pela qualidade de serviço, cumprimento de horários, viaturas novas”* e *“pelo serviço prestado pelos motoristas em geral”*. Quando questionados sobre o modo como a LS se distingue das restantes empresas no mercado responderem: *“qualidade e inovação. Porque temos qualidade nos serviços que prestamos e descobrem-se sempre novas formas de executar o serviço da melhor maneira.”*, *“qualidade. Pela qualidade dos serviços prestados pelos motoristas na entrega das mercadorias.”*, *“qualidade, sempre foi um dos lemas da empresa, o servir os clientes. No entanto nos últimos anos temos sentido que o custo está a ganhar cada vez mais peso nas decisões da empresa.”* e *“qualidade e inovação”*. Quando questionados se a empresa tem dificuldades em procurar novas oportunidades de desenvolvimento ou se lidam bem com a mudança a maior parte dos motoristas responderam que a LS lida bem com a mudança, o que está de acordo com o que foi dito até aqui.

A tabela seguinte mostra uma síntese das respostas dadas pelos inquiridos:

Tabela 10: Síntese das respostas ao tema as estratégias competitivas
Fonte: Elaboração própria

| Entrevistados | Expressões-chave |
|-------------------------|---|
| 1- Diretor geral | <i>“conhecer rigorosamente as necessidade dos nossos clientes”, “oferecer propostas de elevado valor acrescentado”, “relação Win-Win”, “prosperidade a longo prazo”, “sempre se adaptou às mudanças por variados estornos”, “sempre lidamos bem com a mudança”, “melhores oportunidades”, “criatividade”, “espírito de iniciativa pelo risco”, “empenhada em construir líderes”, “missão perdure”, “fortes investimentos”</i> |

| | |
|-----------------------------------|---|
| 2- Gestor de RH | “conhecimento pelo negócio”, “competência”, “profissionalismo”, “qualidade”, “adaptar”, “reduzir custos”, “longo prazo”, “adaptar bem às mudanças”, “ |
| 3- Assistente de meios nº1 | “lida muitíssimo bem com a mudança”, “casa...segurança”, “qualidade de serviço”, “constante inovação” |
| 4- Assistente de meios nº2 | “rapidez”, “inovadora”, “atualizada”, “covid”, “lida bem com a mudança”, “teletrabalho”, “adaptação rápida” |
| 5- Coordenador | “qualidade”, “capacidade de resposta”, “quantidade de serviços”, “lidado constantemente com mudanças”, “adaptado de forma correta”, “inovação” |
| 6- Motorista nº1 | “serviço prestado”, “qualidade e inovação” |
| 7- Motorista nº2 | “qualidade do serviço prestado, cumprimento de horários, viaturas novas”, “lida bem com a mudança e com as crises”, “qualidade”, “custo” |
| 8- Motorista nº3 | “motoristas são bons profissionais”, “lidaram bem com a mudança”, “qualidade” |
| 9- Motorista nº4 | “meios para poder disponibilizar”, “lidam bem com a mudança”, “lidaram bem com esta crise”, “qualidade e inovação” |

De acordo com o que foi analisado anteriormente podemos afirmar que a LS segue maioritariamente a teoria de Porter (1985) que defende a vantagem competitiva adquirida através da produção de produtos e/ou serviços que satisfaçam as necessidades de um nicho sendo que se torna muito pertinente a seleção dos segmentos específicos de mercado no sentido de perceber onde a concorrência tem assumidamente dificuldades na satisfação eficaz das necessidades dos consumidores. A LS está também de acordo com a teoria de Miles et al. (1978), sendo que, podemos considerar que a estratégia da LS é prospetiva, onde as organizações estão orientadas para a exploração de novas oportunidades de mercado, lidam bem com a mudança e trabalham bem em condições de

incerteza. De acordo com a teoria de Schuler e Jackson (1987), na LS nota-se particularmente que é essencial “fazer sempre bem” e diferenciar-se pela notória melhoria de serviços, apesar de se verificar também outras estratégias com a de inovação e redução de custos mas menos acentuadas

4.3.4. As estratégias, políticas e práticas de GRH em contextos de crise empresarial

Segundo o estudo elaborado, a LS não sofreu grandes impactos com a chegada da pandemia covid-19. Estes impactos sentiram-se nas funções de staff, gestão e de direção, onde 90% destes colaboradores se encontram em teletrabalho há um ano. De acordo com as respostas recebidas esta mudança foi no início difícil mas os colaboradores acabaram por se adaptar bem às mudanças impostas pela empresa para minimizar a propagação do vírus e proteger os seus funcionários o melhor possível, sendo que algumas funções são impossíveis de se realizarem em teletrabalho, como a função de motorista.

Segundo o diretor geral a LS as crises, mais do que ameaças, são oportunidades para adotar estratégias inovadoras que garantam prosperidade a longo prazo e mantenham os colaboradores incentivados.

O gestor de recursos humanos afirma que a pandemia originou um desafio constante para todos, mas que a empresa fornece todos os meios e ferramentas para garantir que os colaboradores mantenham a motivação e ambição de sempre.

Segundo o autor Farndale et al. (2019) a gestão de recursos humanos pode dar uma contribuição valiosa, especialmente em empresas internacionais devido ao seu nível já elevado de complexidade. Deste modo a LS concentrou-se em tirar o melhor partido da situação vivida de crise colocando os colaboradores que podia em teletrabalho de modo a não parar a empresa, revendo assim o seu modo de funcionamento.

5) Conclusão, limitações e futuras linhas de investigação

5.1. Conclusão

Esta investigação pretendeu contribuir para um melhor entendimento acerca das estratégias estabelecidas numa empresa de serviços e como o tipo de comportamento, políticas e práticas aplicadas na gestão de recursos humanos tem um papel fundamental na estratégia que esta promove e tenta implementar, sendo que existe um ponto de ligação muito importante entre a gestão de recursos humanos e a competitividade. Esta investigação também estudou a forma como uma empresa de serviços pode lidar com a pandemia atual.

Quanto à abordagem universalista das melhores práticas, tornou-se visível que a LS apresenta preocupação com todas as pessoas que trabalham na empresa, oferecendo-lhes estabilidade, segurança e um bom ambiente de trabalho, havendo variadas referências à palavra “família”. A LS recorre bastante ao recrutamento interno dando oportunidade à progressão na carreira, mantendo assim os seus recursos humanos mais qualificados fidelizados à empresa. As sugestões de melhoria fornecidas pelos colaboradores, de acordo com a investigação, não são bem aceites e algumas nem são tidas em consideração. No que toca a remunerações, os motoristas lamentam o facto de já não serem como antigamente, mas referem que lhes dá estabilidade e que a pandemia não alterou o seu salário, assim como não alterou o dos restantes trabalhadores. A formação e desenvolvimento de competências é regular e aumenta a motivação dos colaboradores, exceto os motoristas que afirmam serem repetitivas e que lhes ensinam o que eles já sabem. Quanto à redução de status, os colaboradores referem que têm liberdade para tomarem decisões exceto aquelas que necessitam de aprovação superior. Os entrevistados afirmam haver algumas atividades em que todos participam, exceto os motoristas que dizem que antes havia, por exemplo, os jantares de natal e agora já não, outros dizem não ter informação. Relativamente à partilha de informação, os colaboradores afirmam haver várias formas para a empresa partilhar todo o tipo de informação, mas no caso dos motoristas, estes declaram que a informação muitas vezes não lhes chega.

As abordagens “hard” e “soft”, de acordo com a LS parece identificar-se mais com uma gestão do tipo “soft”, considerando os RH como uma mais-valia, proactivos e dotados de capacidades de desenvolvimento.

Nas estratégias competitivas a que mais se destaca é a estratégia defendida por Miles & Snow onde todos os inquiridos estão de acordo que a LS é uma empresa com uma estratégia prospetiva, que está orientada para a exploração de novas oportunidade, lida facilmente com a mudança e trabalha bem em condições de incerteza, que, no caso, podemos referir que conseguiu ultrapassar as dificuldades referentes à pandemia covid-19. A LS também se destaca pela sofisticação, “fazendo sempre bem” diferenciando-se pela notória melhoria dos serviços.

Nesse sentido, de acordo com a investigação, pode-se confirmar que para a LS a gestão de recursos humanos é nuclear na prossecução dos objetivos estratégicos, sendo as relações humanas muito importantes para se atingirem melhores resultados organizacionais. A LS investe nos seus colaboradores porque tem conhecimento que são elementos únicos e raros e que deste modo consegue obter melhores resultados.

A investigação mostra que a LS tem raízes muito fortes de uma empresa familiar onde reside o respeito por todos, nesse sentido a LS procura manter e apostar nos seus colaboradores, considerando a orientação para as pessoas compatível com a orientação para os resultados. A empresa apresenta um ambiente familiar reconhecido por todos os colaboradores, sendo que estes compreendem e identificam-se com os objetivos da mesma, mantendo-se motivados, com sentimento de estabilidade e confiança na empresa, mas no caso dos motoristas, talvez por sentirem que não são ouvidos e a sua remuneração já não ser como era, sentem-se menos motivados.

Quanto à pandemia covid-19, a LS teve de repensar a forma como tinha o trabalho organizado e aplicar o teletrabalho onde era possível e no momento 90% das pessoas com funções de staff, gestão e direção estão em casa a trabalhar. Como disse anteriormente a LS não teve muitas dificuldades em adaptar-se às novas regras aplicadas em todas as empresas devido ao covid-19 e mesmo relativamente a condições salariais não houve alterações.

5.2. Limitações e linhas futuras de investigação

São apontadas como limitações ao estudo o número de participantes, a falta de diversidade de setores de atividade, o facto de a pandemia não proporcionar a oportunidade de fazer as entrevistas presencialmente, o que talvez tenha influenciado as respostas. O caso de não ter utilizado ou combinado uma metodologia quantitativa, numa amostra bastante mais abrangente, como facilitadora de introdução de hipóteses e variáveis.

Contudo, considera-se que o estudo de caso aqui apresentado contribuiu para um melhor conhecimento das perspetivas da gestão estratégica da GRH, através dos resultados obtidos no estudo de caso da LS.

Como sugestão para investigações futuras, aponta-se a necessidade de estudos qualitativos mais alargados e comparativos das realidades que também podem ser de, por exemplo, diferentes países.

Referências e webgrafia

- Allen, E. (1996). *Concise Oxford Dictionary* (8th ed). Clarendon Press, Oxford.
- Almeida, R., Dias, O., Mancuso, S., Rosa, M., & Tamae, Y. (2008). *A Importância Da Remuneração Por Habilidade e Competência*.
- Alnachef, T. H., & Alhajjar, A. A. (2017). Effect of Human Capital on Organizational Performance : A Literature Review. *International Journal of Science and Research (IJSR)*.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*.
<https://doi.org/10.2307/41165921>
- Azevedo, A. M. (2017). *A Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Estratégia competitiva-Estudo de Caso*. Universidade do Porto.
- B. Mello. (2018). *ALINHAMENTO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA COM AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS CONSIDERANDO A TIPOLOGIA DE MILES E SNOW*. Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia.
- Bardin, L. (2013). L'analyse de contenu. In *L'analyse de contenu*.
<https://doi.org/10.3917/puf.bard.2013.01>
- Batista, P. (2019). *Aplicação da Filosofia Lean e da Metodologia TRIZ numa empresa de Logística Integrada*. Faculdade de Ciências e Tecnologia , Universidade Nova de Lisboa.
- Beatty, R. W., & Schneier, C. E. (1997). New HR roles to impact organizational performance: From “partners” to “players.” *Human Resource Management*.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199721\)36:1<29::AID-HRM7>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<29::AID-HRM7>3.0.CO;2-Y)
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1999). Strategic human resource management in five leading firms. In *Human Resource Management*.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199924\)38:4<287::AID-HRM2>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199924)38:4<287::AID-HRM2>3.0.CO;2-L)
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organisational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39.
- Boxall, P. (1996). The Strategic Hrm Debate and the Resource-Based View of the Firm. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1996.tb00412.x>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business*

- Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Carvalho, A. (2015). *Gestão de Recursos Humanos: Boas Práticas para as Unidades Hoteleiras no Norte de Portugal*. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Carvalho, J., Guedes, A., Arantes, A., Martins, A. L., Póvoa, A. P., Luís, C., & Ramos, T. (2012). Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento. *Lisboa: Edições Silabo*.
- Chiavenato, I. (2004). Teoria Geral da Administração. In *Editora Campus*. <https://doi.org/10:85-352-1348-1>
- Conejero, M. A., & Ferreira, T. F. (2019). Posicionamento Competitivo. In *Administração Estratégica: Da Teoria à Prática No Brasil*.
- Costa, N. (2017). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Setor Hoteleiro*. Vila Nova de Gaia: Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia.
- Cunha, M. P., Rego, A., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. *Editora RH*.
- Davis, T., & Hart, D. M. (2010). International cooperation to manage high-skill migration: The case of India-U.S. relations. *Review of Policy Research*. <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2010.00454.x>
- Dietz, J., Joshi, C., Esses, V. M., Hamilton, L. K., & Gabarrot, F. (2015). The skill paradox: explaining and reducing employment discrimination against skilled immigrants. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.990398>
- Dollar, D., & Kraay, A. (2002). Growth is good for the poor. *Journal of Economic Growth*. <https://doi.org/10.1023/A:1020139631000>
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/13594329608414845>
- Farndale, E., Horak, S., Phillips, J., & Beamond, M. (2019). Facing complexity, crisis, and risk: Opportunities and challenges in international human resource management. *Thunderbird International Business Review*. <https://doi.org/10.1002/tie.22037>
- Farndale, E., & Paauwe, J. (2018). SHRM and context: why firms want to be as different as legitimately possible. *Journal of Organizational Effectiveness*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2018-0021>
- Ferraz, J. C., Kupfer, D., & Haguenuer, L. (1996). El desafío competitivo para la industria brasileña. *Revista de La CEPAL*. <https://doi.org/10.18356/e351db4d-es>
- Ferreira, L. (2015). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo na Indústria*

- Turística em Portugal*. Porto: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.
- Freitas, H. M. R. de, Cunha Júnior, M. V. M. da, & Moscarola, J. (1997). Aplicação de Sistema de Software para Auxílio na Análise de Conteúdo. *RAUSP*.
- Gigauri, I. (2020). EFFECTS OF COVID-19 ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF DIGITALIZATION AND WORK-LIFE-BALANCE. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*.
https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30092020/7148
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901995000300004>
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Sílabo, (1ª Ed.).
- Gomes, T. (2017). *A Influência da Gestão de Recursos Humanos na Motivação dos Colaboradores*. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Greenwood, M. R. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. In *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1023/A:1014090411946>
- Gupta, A. K., & Singhal, A. (1993). Managing Human Resources for Innovation and Creativity. *Research-Technology Management*.
<https://doi.org/10.1080/08956308.1993.11670902>
- Haguenauer, L. (2012). Competitividade: Conceitos e medidas. *Revista de Economia Contemporânea*, 146–176.
- Horak, S., & Yang, I. (2019). Whither seniority? Career progression and performance orientation in South Korea. *International Journal of Human Resource Management*.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1362659>
- Houben, M. (2004). International crisis management: The approach of European states. In *International Crisis Management: The approach of European states*.
<https://doi.org/10.4324/9780203001264>
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.027>
- Huremović, D. (2019). Brief History of Pandemics (Pandemics Throughout History). In *Psychiatry of Pandemics*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-15346-5_2
- Inkson, K. (2008). Are humans resources? *Career Development International*.
- Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.690567>
- Korcsmaros, E. (2018). Forms of employment in SME sector—Example from Slovakia based on primary research. *Ad Alta J. Interdiscip. Res.*, 8, 131–134.

- Korsakiene, R. (2009). The innovative approach to relationships with customers. *Journal of Business Economics and Management*. <https://doi.org/10.3846/1611-1699.2009.10.53-60>
- Lambert, D. M., Stock, J. R., & Ellram, L. M. (1998). Fundamentals of Logistics Management. In *New York Irwin*.
- Lau, C. M., & Ngo, H. Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. In *International Business Review*. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.08.001>
- Lawler, E. E. I., & Jenkins, G. D. J. (1992). Strategic Reward Systems. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. In *Research in Personnel and Human Resources Management*. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- Lin, L. H. (2011). Electronic human resource management and organizational innovation: The roles of information technology and virtual organizational structure. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.540149>
- Lorincová, S. (2018). HUMAN RESOURCE AND CORPORATE CULTURE: GENDER-BASED DIFFERENCES IN THE ASSESSMENT. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*. <https://doi.org/10.33382/cejllpm.2018.01.03>
- Malone, K., B., H., Chan, J. L., & M. Rayner, J. (2008). Cloning an industry: strategy typologies of Shanghai biotechnology companies. *Journal of Commercial Biotechnology*, 14, 31–42.
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)
- Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). “Best practice” human resource management: Perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585190050177184>
- Martins, M. (2017). *A Gestão de Recursos Humanos Nas IPSS: O Caso do Instituto Profissional do Terço*. Vila Nova de Gaia: Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia.
- McDonnell, A. (2011). Still Fighting the “War for Talent”? Bridging the Science Versus Practice Gap. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9220-y>

- McDonnell, A., & Burgess, J. (2013). The impact of the global financial crisis on managing employees. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2013-0076>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*. *Academy of Management*. <https://doi.org/10.5465/AMR.1978.4305755>
- Moreira, M. (2010). *Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional: Um Estudo de Caso em uma Empresa Pública Brasileira*. Lisboa: ISCTE.
- Morens, D. M., Folkers, G. K., & Fauci, A. S. (2009). What is a pandemic? In *Journal of Infectious Diseases*. <https://doi.org/10.1086/644537>
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*.
- Mura, L., & Rozsa, Z. (2013). THE IMPACT OF NETWORKING ON THE INNOVATION PERFORMANCE OF SMEs. *7TH INTERNATIONAL DAYS OF STATISTICS AND ECONOMICS*.
- Nevado, P. (1999). *A Metodologia do Estudo de Casos na Investigação em Gestão: Questões Preliminares*. Lisboa: ISEG.
- Neves, J. G. das. (2000). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. *Gestão de Recursos Humanos*. *Contextos, Processos e Técnicas*, 3–30.
- Nolan, P., & O'Donnell, K. (1995). Industrial Relations and Productivity. *Industrial Relations*.
- Oneal, J. R. (1988). The Rationality of Decision Making during International Crises. *Polity*. <https://doi.org/10.2307/3234897>
- Osland, J. S. (2003). Broadening the debate: The pros and cons of globalization. In *Journal of Management Inquiry*. <https://doi.org/10.1177/1056492603012002005>
- P. Almeida, & S. Pinho. (2020). A atratividade da firma no ambiente empresarial simulado e as cinco forças de Porter. *Revista Laboratório de Gestão Organizacional Simulada (LAGOS)*.
- Peng, M. W., & Shin, H. D. (2008). How do future business leaders view globalization? *Thunderbird International Business Review*. <https://doi.org/10.1002/tie.20192>
- Pereira, A. (2010). *Gestão De Potencial Humano Numa Instituição Autárquica*.
- Pereira, A. (2014). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O Caso da Associação De Solidariedade Social de Professores*. Minho: Instituto de Ciências Sociais.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation*.
- Pfeffer, Jeffrey. (1994). Competitive Advantage Through People. *California Management Review*. <https://doi.org/10.2307/41165742>
- Pfeffer, Jeffrey. (1998). The Human Equation, Building Profits by Putting People First.

- Mid-American Journal of Business*. <https://doi.org/10.5465/AME.1998.254986>
- Picarelli, V., & Wood, T. (1996). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*.
- Porter, M. (1991). *Estratégia Competitiva. Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise de Indústrias e Da Concorrência*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies*. In New York. <https://doi.org/10.1002/smj.4250020110>
- Rafael, P. (2017). *Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional: Estudo de Caso numa IPSS*. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresárias.
- Richard, O., & Johnson, N. (2001). *Understanding The Impact Of Human Resource Diversity Practices On Firm Performance*. *Journal of Managerial Issues*.
- Rodrik, D. (2018). *Populism and the economics of globalization*. *Journal of International Business Policy*. <https://doi.org/10.1057/s42214-018-0001-4>
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S., & Groeneveld, C. (2010). *How to Support Innovative Behaviour? The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices*. *Technology and Investment*. <https://doi.org/10.4236/ti.2010.11007>
- Schuler, R.S., Jackson, S. E. (1997). *Gestão de recursos humanos: Tomando posição para o século XXI. Comportamento Organizacional e Gestão*.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*. *Academy of Management Executive*. <https://doi.org/10.5465/AME.1987.4275740>
- Serra, L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa Empresa do Setor Automóvel*. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresárias.
- Serrano, A. (2017). *Modelos e Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa IPSS: O Caso Da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior*. Évora: Escola de Ciências Sociais.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). *HRM as a predictor of innovation*. In *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00002.x>
- Sobral, N. (2016). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa Empresa da Construção - Estudo de Caso da Empresa Set Linings*. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresárias.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas. Lidel, 10ª Edição*.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e*

- relatórios segundo bolonha. In *Lisboa. Ed. Pactor. ISBN*.
- Storey, J. (1995). Human Resource Management A Critical Text. In *Human Resource Management A Critical Text*.
- Tavares, S., & Caetano, A. (2000). A emergência estratégica da gestão de recursos humanos. In *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*.
- Teague, P., & Roche, W. K. (2014). Recessionary bundles: HR practices in the Irish economic crisis. *Human Resource Management Journal*.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12019>
- Tisdell, C. A. (2020). Economic, social and political issues raised by the COVID-19 pandemic. *Economic Analysis and Policy*.
<https://doi.org/10.1016/j.eap.2020.08.002>
- Todericiu, R., & Stăniț, A. (2015). Intellectual Capital – The Key for Sustainable Competitive Advantage for the SME's Sector. *Procedia Economics and Finance*.
[https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01048-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01048-5)
- Turner, M. R., McIntosh, T., Reid, S. W., & Buckley, M. R. (2019). Corporate implementation of socially controversial CSR initiatives: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.02.001>
- Uysa, G. (2014). Two Questions of SHRM in Literature: Moderators of HRM—Firm Performance Link. *Chinese Business Review*. <https://doi.org/10.17265/1537-1506/2014.02.005>
- Valadas, S. (2018). *O Discurso e a Prática na Gestão de Recursos Humanos: Aproximações e Divergências*. Évora: Escola de Ciências Sociais.
- Veloso, A. L. de O. M. (2007). O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional. In *Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações*.
- Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. In *Human Relations*.
<https://doi.org/10.1177/0018726705055032>
- Wright, P. M., & Gardner, T. M. (2000). Theoretical and Empirical Challenges in Studying: The HR Practice - Firm Performance Relationship Theoretical and Empirical Challenges in Studying: The HR Practice - Firm. *Centre for Advanced Human Resource Studies*. [https://doi.org/10.1016/0148-9062\(81\)91058-5](https://doi.org/10.1016/0148-9062(81)91058-5)
- Yetis Larsson, Z., Di Gangi, P. M., & Teigland, R. (2019). Sharing my way to success: A case study on developing entrepreneurial ventures using social capital in an OSS community. *Information and Organization*.
<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.12.001>

- Yin, R. K. (2001). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos, tradução Daniel Grassi. In *Centro de Tecnologia, Bloco I - 2000, Sala I - 236*. <https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>
- Zagelmeyer, S. (2013). Tackling the crisis through concession bargaining: Evidence from five German companies. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2013-0080>
- Zagelmeyer, S., & Gollan, P. J. (2012). Exploring terra incognita: Preliminary reflections on the impact of the global financial crisis upon human resource management. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.689158>
<https://www.luis-simoes.com/>

Apêndice

Guiões das entrevistas:

Diretor geral:

1. Quando é que entrou para esta empresa?
2. Qual acha que tem sido a principal vantagem competitiva da empresa, visto que o mercado dos transportes e logística é tão competitivo? Qual a principal distinção em relação aos seus concorrentes?
3. Esta organização assumiu sempre a mesma estratégia no mercado? Se não, o que levou a essa alteração? (Por exemplo o caso da COVID-19 ou outra crise empresarial)
4. Esta vossa estratégia é verdadeiramente distintiva ou, na sua opinião, outras empresas concorrem com a mesma estratégia?
5. A gestão de recursos humanos tem estado alinhada com esta estratégia? Ou tem constituído uma barreira para a sua implementação?
6. De que forma a gestão de recursos humanos pode contribuir para, a longo prazo, uma maior competitividade?
7. Considera que a empresa tenha dificuldades em procurar novas oportunidades de desenvolvimento ou lidam bem com a mudança?
8. Considera as relações interpessoais uma mais-valia na organização?
9. Acha que existe transparência na divulgação da informação? A comunicação interna é boa?
10. É possível interligar a vossa posição competitiva com a gestão de recursos humanos? Explique em que medida.
11. Esta empresa procura manter os colaboradores ou, em cada momento procuram rodear-se de pessoas que vos pareçam mais adequadas sem expectativa de continuidade?
12. Quando é alcançado um objetivo existe algum prémio para a equipa envolvida ou o premiado é o diretor do departamento?
13. Considera que a orientação para as pessoas é compatível com a orientação para os resultados? Justifique.
14. Esta empresa procura ter uma melhor vantagem competitiva em relação aos concorrentes pelo fator da redução de custos, pela sofisticação ou pela inovação?

15. Este contexto de crise empresarial no qual as empresas se encontram a operar neste momento podem reforçar a relevância para a compreensão de como a gestão de recursos humanos pode dar uma contribuição valiosa?
16. Como vê esta organização daqui para a frente?

Gestor de recursos humanos:

1. Quando é que entrou para esta empresa?
2. Assumi sempre a mesma função nesta organização? Se não, que funções desempenhou anteriormente? Porque razão surgiu essa mudança?
3. Enquanto gestor de recursos humanos, qual lhe parece ser a vantagem competitiva desta empresa e de que forma se distingue da concorrência?
4. De acordo com a sua opinião, a empresa promove ao vosso cliente um fator diferencial associado a uma maior qualidade, ou, por outro lado, a empresa promove retenção de custos para oferecer ao cliente um custo mais baixo?
5. Acha que a inovação vos distingue dos concorrentes?
6. Em relação ao custo e à qualidade, qual é o mais vincado para as decisões?
7. A estratégia foi sempre a mesma? (exemplo da COVID-19 ou outra crise empresarial)
8. Enquanto gestor de recursos humanos considera que a empresa mantém os trabalhadores motivados? Como?
9. O que faz quando algum trabalhador se mostra desmotivado?
10. Em relação as ações de formação, como são planeadas ao longo do ano?
11. Como é orientada a progressão na carreira dos vossos colaboradores? Se um colaborador pretender mudar de função é-lhe permitido?
12. Em relação à comunicação interna, quando existe uma informação nova, como é divulgada?
13. Em média, quantos anos os trabalhadores permanecem nesta empresa?
14. Quando recrutam trabalhadores é para um curto período de tempo ou procuram manter?
15. No que respeita ao salário, as divergências entre funções são muito notórias? Existe alguma componente variável associada ao cumprimento de objetivos?
16. Em relação à crise empresarial que o país está a atravessar houve alguma alteração nos salários e/ou incentivos?
17. Quando é alcançado um objetivo existe algum prémio para a equipa envolvida ou o premiado é o diretor do departamento?

18. Como costumam promover os vossos colaboradores em termos de incentivos?
19. Das vertentes fator custo, qualidade e inovação qual acha que mais se adequa, em termos de distinção no mercado a esta empresa? Porquê?
20. Considera que a empresa tenha dificuldades em procurar novas oportunidades de desenvolvimento ou lidam bem com a mudança?
21. Este contexto de crise empresarial no qual as empresas se encontram a operar neste momento podem reforçar a relevância para a compreensão de como a gestão de recursos humanos pode dar uma contribuição valiosa?
22. Para finalizar, na sua opinião está a desempenhar bem as suas funções? O que poderia ser melhorado? Ao longo do tempo é feita alguma monitorização?

Coordenador:

1. Em que ano entrou na empresa?
2. Trabalhou em outras empresas antes?
3. Assumiu sempre as mesmas funções?
4. Como é o ambiente dentro desta organização?
5. Sente-se motivado com as funções que desempenha?
6. Identifica-se com os objetivos da empresa?
7. Entende que o seu papel na empresa é importante? Sente-se valorizado?
8. A sua função na empresa transmite-lhe estabilidade? Em relação à crise empresarial que estamos a atravessar sente que o seu emprego pode estar em causa?
9. A organização proporciona boas condições salariais? É normal a empresa dar incentivos e prémios?
10. Acha que existe transparência na divulgação da informação? A comunicação interna é boa?
11. Considera importante a divulgação e atualização de informações?
12. Tem liberdade nas suas decisões? Ou precisa de aprovação superior para todas as decisões?
13. Quando fez a última formação? Quantas foram feitas desde que entrou para a empresa? Acha que são uma mais-valia para desempenhar as suas funções corretamente e com mais qualidade?
14. A empresa é aberta a sugestões de melhoria pelos seus colaboradores?
15. Como são aceites essas sugestões?
16. Como acha que a empresa se distingue das restantes no mercado?

17. Coloque-se no lugar de um cliente. Escolheria esta empresa para lhe fornecer serviços? Porquê?
18. Existem atividades e projetos organizados pela empresa onde todos possam participar?
19. Considera que a empresa tenha dificuldades em procurar novas oportunidades de desenvolvimento ou lidam bem com a mudança?
20. Defina a empresa com uma palavra ou uma pequena frase.
21. Das vertentes fator custo, qualidade e inovação qual acha que mais se adequa, em termos de distinção no mercado, a esta empresa? Porquê?

Assistente de meios (operador de tráfegos):

- 1- Em que ano entrou na empresa?
- 2- Trabalhou em outras empresas antes?
- 3- Assumiu sempre as mesmas funções?
- 4- Como é o ambiente dentro desta organização?
- 5- Sente-se motivado com as funções que desempenha?
- 6- Identifica-se com os objetivos da empresa?
- 7- Entende que o seu papel na empresa é importante? Sente-se valorizado?
- 8- A sua função na empresa transmite-lhe estabilidade? Em relação à crise empresarial que estamos a atravessar sente que o seu emprego pode estar em causa?
- 9- A organização proporciona boas condições salariais? É normal a empresa dar incentivos e prémios?
- 10- Relativamente à crise empresarial que se sente devido ao Covid-19 acha que as condições salariais alteraram?
- 11- Acha que existe transparência na divulgação da informação? A comunicação interna é boa?
- 12- Considera importante a divulgação e atualização de informações?
- 13- Tem liberdade nas suas decisões? Ou precisa de aprovação superior para todas as decisões?
- 14- Quando fez a última formação? Quantas foram feitas desde que entrou para a empresa? Acha que são uma mais-valia para desempenhar as suas funções corretamente e com mais qualidade?
- 15- A empresa é aberta a sugestões de melhoria pelos seus colaboradores?
- 16- Como são aceites essas sugestões?

- 17- Como acha que a empresa se distingue das restantes no mercado?
- 18- Coloque-se no lugar de um cliente. Escolheria esta empresa para lhe fornecer serviços? Porquê?
- 19- Existem atividades e projetos organizados pela empresa onde todos possam participar?
- 20- Considera que a empresa tenha dificuldades em procurar novas oportunidades de desenvolvimento ou lidam bem com a mudança?
- 21- Defina a empresa com uma palavra ou uma pequena frase.
- 22- Das vertentes fator custo, qualidade e inovação qual acha que mais se adequa, em termos de distinção no mercado, a esta empresa? Porquê?

Motoristas:

- 1- Em que ano entrou na empresa?
- 2- Trabalhou em outras empresas antes?
- 3- Assumi sempre as mesmas funções?
- 4- Como é o ambiente dentro desta organização?
- 5- Sente-se motivado com as funções que desempenha?
- 6- Identifica-se com os objetivos da empresa?
- 7- Entende que o seu papel na empresa é importante? Sente-se valorizado?
- 8- A sua função na empresa transmite-lhe estabilidade? Em relação à crise empresarial que estamos a atravessar sente que o seu emprego pode estar em causa?
- 9- A organização proporciona boas condições salariais? É normal a empresa dar incentivos e prémios?
- 10- Relativamente à crise empresarial que se sente devido ao Covid-19 acha que as condições salariais alteraram?
- 11- Acha que existe transparência na divulgação da informação? A comunicação interna é boa?
- 12- Considera importante a divulgação e atualização de informações?
- 13- Quando fez a última formação? Quantas foram feitas desde que entrou para a empresa? Acha que são uma mais-valia para desempenhar as suas funções corretamente e com mais qualidade?
- 14- A empresa é aberta a sugestões de melhoria pelos seus colaboradores?
- 15- Como são aceites essas sugestões?

- 16- Como acha que a empresa se distingue das restantes no mercado? Acha que a empresa se distingue pelo facto:
- i. De gerir pessoas, sendo este o principalmente exercício para obter resultados no negócio
 - ii. De priorizar o fator humano, atribuindo importância às relações humanas.
- 17- Coloque-se no lugar de um cliente. Escolheria esta empresa para lhe fornecer serviços? Porquê?
- 18- Existem atividades e projetos organizados pela empresa onde todos possam participar?
- 19- Considera que a empresa tenha dificuldades em procurar novas oportunidades de desenvolvimento ou lidam bem com a mudança?
- 20- Defina a empresa com uma palavra ou uma pequena frase.
- 21- Das vertentes fator custo, qualidade e inovação qual acha que mais se adequa, em termos de distinção no mercado, a esta empresa? Porquê?