



Práticas de gestão de recursos humanos e práticas *ágile* nas PME em situações de crise

VERSÃO FINAL APÓS DEFESA

Telma Filipa Morgada Mendes

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Gestão

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor António João dos Santos Nunes

Abril de 2024

Declaração de Integridade

Eu, Telma Filipa Morgada Mendes, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M11346 de Gestão da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã _18___ / _04___ / _2024___

(assinatura conforme Cartão de Cidadão ou preferencialmente
assinatura digital no documento original se naquele mesmo formato)

Agradecimentos

Com o desfecho deste capítulo da minha vida, quero agradecer à minha família e amigos que são o meu pilar, em especial, à minha madrinha e ao meu irmão, que são o meu exemplo a seguir.

Deixo o meu agradecimento a todos os docentes, que acompanharam não só no mestrado, como também na licenciatura, pelo apoio e conhecimento transmitido.

E não posso deixar de agradecer ao Professor Doutor António Nunes, pela sua disponibilidade e orientação ao longo da redação deste trabalho.

E por fim, agradecer a todas as empresas, que me deixaram explorar um pouco do seu mundo de gestão de pessoas.

Resumo

Com o surgimento das novas tecnologias e a sucessão de eventos que afetam os sistemas económicos como um todo, torna-se imprescindível analisar o impacto que os eventos negativos têm nas empresas e especialmente nos seus recursos humanos.

O presente estudo visa identificar e caracterizar as práticas de Recursos Humanos e as práticas *ágile* implementadas pelas pequenas e médias empresas, e de que forma as crises as afetam, isto porque durante a realização da revisão da literatura, ressaltou o facto de existirem poucas publicações que estudem a influência das práticas *ágile* na gestão de práticas de recursos humanos das pequenas e médias empresas, durante e após os períodos de crise.

A abordagem utilizada foi de estudo de caso, que é uma abordagem de carácter qualitativo, e a principal técnica de recolha de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada. Foram contactadas cento e dezassete empresas, mas apenas oito deram resposta, e dessas, cinco demonstraram interesse e disponibilidade em realizar a entrevista. Para determinar a amostra mínima a ser utilizada, aplicou-se o método de saturação teórica, que acabou por se concretizar pela repetição do conteúdo das respostas dadas às questões. Além da informação recolhida através das entrevistas, também foram recolhidos dados através dos sites da *internet* das organizações.

A análise dos casos revelou que as pequenas e médias empresas em Portugal, utilizam práticas de gestão de práticas de recursos humanos que promovem a integração dos colaboradores na organização, através da sua participação na implementação de novos processos e protocolos, e que garantem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores. Estas práticas permitem que os colaboradores se sintam mais acolhidos e mais recetivos a mudanças que possam ocorrer, em situações mais críticas, como por exemplo a crise financeira de 2010/2011 e a pandemia Covid- 19 e outras potenciais crises futuras.

Palavras-chave

Gestão de práticas de recursos humanos; Práticas de Recursos Humanos; Recursos Humanos *Ágile*; Gestão de Crises; Pequenas e Médias Empresas (PME)

Abstract

With the emergence of new technologies and the succession of events that affect economic systems as a whole, it is essential to analyze the impact that negative events have on companies and especially on their human resources.

The present study aims to identify and characterize Human Resources practices and *agile* practices implemented by small and medium-sized companies, and how crises affect them, this is because during the literature review, it highlighted the fact that there are few publications that study the influence of *agile* practices on human resources management in small and medium-sized companies, during and after periods of crisis.

The approach used was a case study, which is a qualitative approach, and the main data collection technique used was the semi-structured interview. One hundred and seventeen companies were contacted, but only eight responded, and of these, five showed interest and availability in carrying out the interview. To determine the minimum sample to be used, the theoretical saturation method was applied, which ended up being achieved by repeating the content of the answers given to the questions. In addition to the information collected through interviews, data was also collected through the organizations' websites.

The analysis of case studies revealed that small and medium-sized companies in Portugal use human resources management practices that promote the integration of employees in the organization, through their participation in the implementation of new processes and protocols, and that guarantee a balance between the personal and professional lives of employees. These practices allow employees to feel more welcomed and more receptive to changes that may occur, in more critical situations, such as the 2010/2011 financial crisis and the Covid-19 pandemic and other potential future crises.

Keywords

Human Resources Management; Human Resources Practises; Crisis; *Agile* Human Resources; Small and Medium Enterprises

Índice

Resumo	VII
Índice de Tabelas	XIII
Lista de Acrónimos	XV
1. Introdução	1
1.1. Introdução ao tema	1
1.2. Objetivo e Importância da Investigação	2
1.3. Questões de Investigação	3
1.4. Estrutura do Trabalho	4
2. Enquadramento teórico	5
2.1 Conceito de Pequena e Média Empresa	5
2.2 Práticas de Gestão de práticas de recursos humanos	5
2.3 A Gestão de práticas de recursos humanos nas PME	9
2.4 As Práticas de Gestão de práticas de recursos humanos <i>Ágile</i>	12
2.4.1 Acordos de Trabalho Flexíveis.....	13
2.4.2 Teletrabalho	13
2.5 Crise e Gestão de Crises	15
2.5.1 Conceito de Crise	15
2.5.2 Preparação para as Crises	16
2.5.3 A Gestão de Crises e o Departamento de GRH	17
2.5.4. Práticas adotadas pelas Empresas Portuguesas em Tempos de Crise (Covid- 19)	19
.....	19
3. Metodologia	22
3.1. Abordagem de Investigação	22
3.2. Estudos de Caso	22
3.3. Recolha e Tratamento da Informação	22
3.4. Saturação Teórica	24
3.5. Amostra e Processo de Contato	25
3.5.1. Critérios para Escolha da Amostra	25
3.5.2. Processo de Contato	25
4. Apresentação e Discussão dos Resultados	28
4.1 Caracterização dos Casos	28
4.2. Utilização de Práticas de Recursos Humanos	29
4.3. Utilização das Práticas <i>Ágile</i>	38
4.4 As Crises nas PME Analisadas	42
4.5 As Práticas <i>Ágile</i> e as Situações de Crise	46

5. Conclusões, Limitações e Linhas futuras de Investigação	50
5.1 Conclusões	50
5.2 Limitações e Linhas Futuras de Investigação	52
Referências Bibliográficas	53
Apêndices	59

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Categorização do conteúdo	24
Tabela 2 - Empresas contactadas	27
Tabela 3 - Empresas entrevistadas.....	27
Tabela 4 - Caracterização dos casos em análise	29
Tabela 5- Práticas de Recursos Humanos	36
Tabela 6 - Práticas ágil aplicadas pelas empresas em análise	41
Tabela 7 - Crise e as empresas	45
Tabela 8 - As práticas de Recursos Humanos Ágil em períodos de crise.....	48
Tabela 9 - Guião para entrevista	59
Tabela 10- Guião detalhado.....	62

Lista de Acrónimos

GRH	Gestão de práticas de recursos humanos
RH	Recursos Humanos
PME	Pequenas e Médias Empresas
DGS	Direção Geral de Saúde

1. Introdução

1.1. Introdução ao tema

Os gestores das Pequenas e Médias Empresas (PME) têm pouca formação em Gestão de práticas de recursos humanos (GRH) e as organizações raramente têm processos de gestão de práticas de recursos humanos estruturados ou até mesmo políticas e programas devidamente implementados (Heneman & Tansky, 2002). A falta de um departamento de GRH, pode ser um fator que dificulta a implementação de processos suscetíveis que ajudam as empresas a enfrentar crises e dificuldades.

As empresas são afetadas por diversos tipos de crises, que podem ser caracterizadas como sendo físicas (por exemplo, acidentes na produção), pessoais (por exemplo, doença de colaboradores), externas (por exemplo, terrorismo), informacionais (por exemplo, cyberataques), desastres naturais, crises financeiras e crises reputacionais (Mitroff & Alpaslan, 2003).

Os estudos realizados por Boin (2019), Bundy, Coombs e Pfarrer, (2017), Greyser (2009), Lalonde (2007) demonstram que a frequência das crises tem aumentado devido ao aumento da utilização de novas tecnologias, à natureza global dos negócios e às crises organizacionais, podendo influenciar fortemente os objetivos das empresas e a sua relação com os seus *stakeholders* (Bundy *et al.* 2017).

A filosofia *ágile*, segundo Teich e Faddoul (2013, p.1) é um “conceito multifacetado, que exige que as empresas apliquem esforços em diversas dimensões de forma a garantirem a sua sustentabilidade, no longo prazo.”

Mckinsey e Company (2019) ¹compreendem que as empresas que aplicam metodologias *ágile* estão dotadas para serem simultaneamente estáveis e dinâmicas. A cultura destas empresas foca-se nas pessoas e no trabalho em equipa, de modo que as decisões sejam tomadas de forma rápida e eficaz, criando valor para os *stakeholders*. Os modelos *ágile* permitem uma rápida reconfiguração da estratégia, dos processos, da gestão dos recursos humanos e das tecnologias utilizadas para se aproveitarem as oportunidades e acrescentar valor.

Como estratégia operacional, a gestão de práticas de recursos humanos *ágile*, tem como objetivo reduzir o desperdício e maximizar o valor para o cliente. Nestes termos, os recursos humanos são organizados em equipas multifacetadas, que procuram atingir os objetivos da organização, através de uma comunicação aberta e trabalhando em pequenos ciclos de trabalho (McMackin & Heffernan, 2021).

Os princípios *ágile* refletem-se nos recursos humanos através da estrutura, dos processos, das funções, das ferramentas e das competências que são exigidas não só aos colaboradores como ao próprio departamento de recursos humanos (McMackin & Heffernan, 2021).

¹<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/performance-management-in-ágile-organizations#/> consultado em 30/09/2023

Para enfrentar as crises e obstáculos, as empresas podem optar por implementar práticas de Recursos Humanos *ágile*, que se caracterizam pela formação de uma mão de obra treinada e flexível, que se adapta com rapidez e facilidade a novas oportunidades e a novas circunstâncias de mercado (Katayama & Bennett, 2001).

1.2. Objetivo e Importância da Investigação

O presente estudo procura colmatar uma lacuna na literatura, evidenciada por Heillman, Forsten-Astikainen & Kultalahti (2020), no que diz respeito à utilização de práticas *ágile* por parte das PME, nomeadamente identificar quais são as práticas aplicadas, em contexto normal e em contexto de crise e de que forma os colaboradores reagem à sua aplicação e se estas se revelam eficazes para o adequado desempenho e desenvolvimento das organizações.

As pequenas e médias empresas (PME), foram escolhidas como objeto de estudo, uma vez que o tecido empresarial português é maioritariamente composto por esta tipologia de organizações. Segundo dados do Pordata de 2020, cerca de 1.314.944 empresas portuguesas inserem-se na categoria de pequenas e médias empresas.

Relativamente à temática Gestão de práticas de recursos humanos, como esta é transversal a todas as organizações e está presente em diversas atividades, desde o recrutamento e seleção à formação, torna-se importante fazer um levantamento das práticas e ferramentas que auxiliam os gestores de recursos humanos no desempenho das suas tarefas.

Mckinsey e Company (2019) afirmam que a gestão em empresas *ágile*, possui cinco pontos essenciais. Na gestão *ágile*, as equipas trabalham em função dos objetivos da organização, mas têm total autonomia e responsabilidade pelo seu trabalho, e são encorajadas a tomar decisões com risco, de forma a errarem e a aprenderem com esses erros, a estrutura organizacional é plana e não existe gestão intermédia, os colaboradores são motivados para melhorarem o seu trabalho de forma contínua, a cultura organizacional promove o trabalho *ágile* e, por fim, no trabalho *ágile* é sustentado na tecnologia.

A escolha do contexto de crise, deveu-se ao facto de existirem poucos estudos na literatura que incidam especificamente sobre a forma como as PME lidam com as crises e com as consequências que delas advêm. Herbane (2013) destaca que quando ocorrem crises económicas ou ambientais, é dada maior relevância ao impacto que estas têm nas empresas de grande dimensão, e desvaloriza-se o impacto nas PME.

Então o principal objetivo do estudo é analisar quais as práticas de Recursos Humanos que as PME utilizam, nomeadamente práticas *ágile*, e como é que as mesmas foram úteis para gerirem o antes, o durante e o pós-crise.

1.3. Questões de Investigação

Baxter e Jack (2008) afirmam que um dos problemas com as questões de investigação em estudos qualitativos, é o facto de o investigador tentar abordar o máximo de tópicos e as questões acabam por se tornar vagas ou acabam por responder a muitos objetivos.

Para atenuar o problema, Baxter e Jack (2008, p. 546) destacam autores como Yin (2003), Stake (1995), Creswell (2003) e Miles e Huberman (1994) que sugerem que as questões de investigação sejam delimitadas, por tempo e espaço, tempo e atividade, ou, definição e contexto.

Mediante o objetivo de analisar a forma como as práticas de Recursos Humanos *ágile* podem ajudar as PME, a antecipar, a planear e a ultrapassar crises e obstáculos que ocorram, vão ser colocadas questões às quais se responderão durante todo o trajeto da investigação e que são:

Questão 1: Quais as práticas de recursos humanos que as PME portuguesas utilizam?

Questão 2: As PME têm processos de planeamento para as situações de crise?

Questão 3: Que práticas de Recursos Humanos *ágile* foram implementadas no contexto de crise e de gestão da crise?

Questão 4: No pós-crise, que efeitos tiveram as práticas *ágile* na Gestão de práticas de recursos humanos e na organização?

Segundo Parnell (2015) as pequenas empresas, apesar de terem maior facilidade em sobreviver a uma crise, são mais vulneráveis em relação às organizações de maior dimensão, no entanto existe uma lacuna evidente de estudos relativos a essa temática e em específico, aplicados a essa tipologia de empresas.

Mediante as problemáticas atrás levantadas, torna-se essencial analisar se as PME portuguesas procuram investir em práticas de recursos humanos, e se planeiam e antecipam situações de crise, de forma que o impacto seja amenizado e consigam manter os postos de trabalho criados. A análise é essencial, na medida em que o tecido empresarial português é predominantemente constituído por PME, que muitas vezes não possuem processos e ferramentas formalizados, para uma gestão de práticas de recursos humanos mais eficiente.

1.4. Estrutura do Trabalho

De forma que haja um encadeamento de ideias lógico, o estudo está estruturado em cinco capítulos que são integrados por diversas secções.

O primeiro capítulo, encontra-se dividido em quatro secções, onde serão abordados a introdução geral ao estudo, o objetivo e a importância do mesmo, as questões de investigação e por último, a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo é efetuado o enquadramento teórico, que se encontra subdividido em cinco secções, que apresentam a definição de Pequenas e Médias Empresas (PME) em Portugal, as práticas de recursos humanos em PME, as práticas de recursos humanos *Ágile* nas PME, e por fim, a definição de crise e de gestão de crises.

No terceiro capítulo, dividido em cinco secções, é descrita a abordagem de investigação, a definição de estudo caso, o processo de recolha e tratamento dos dados, a definição do conceito de saturação teórica, é também apresentada a amostra e é descrito o processo de contacto com as organizações.

No quarto capítulo, caracterizam-se os casos, são especificadas as práticas de recursos humanos tradicionais e as práticas *ágile* das PME em análise, é apresentado o conceito de crise na ótica das PME, são descritas as práticas de recursos humanos *ágile* em situação de crise, e é realizada a discussão dos resultados.

Por fim, no quinto e último capítulo, são apresentadas as conclusões, as limitações e as futuras linhas de investigação.

2. Enquadramento teórico

2.1 Conceito de Pequena e Média Empresa

O IAPMEI² define como PME, todas as empresas que possuam menos de duzentos e cinquenta colaboradores, cujo volume de negócios não excede os cinquenta milhões de euros e o balanço total anual não excede os quarenta e três milhões de euros.

A definição de PME, engloba três categorias de empresas, micro, pequenas e médias.

- A microempresa possui menos de dez colaboradores, o volume de negócios e o balanço total anual não excedem os dois milhões de euros.
- A pequena empresa é constituída por menos de cinquenta colaboradores, o volume de negócios e o balanço total anual não excedem os dez milhões de euros.
- A média empresa é aquela que, por definição, é constituída por menos de duzentos e cinquenta colaboradores, possui um volume de negócios inferior a cinquenta milhões de euros e um balanço total inferior as quarenta e três milhões de euros (IAPMEI,2020).

Em Portugal, em 2020, estavam registadas 1.314.944 PME das quais 1.264.086 são microempresas, 43.678 médias e 7.180 pequenas empresas (Pordata, 2020). Segundo a mesma fonte, os quatro setores que possuíam, à data da recolha dos dados, o maior número de PME eram o comércio a retalho (214.815), o setor da agricultura (126.885), o alojamento e restauração (112.294) e o setor das atividades de saúde humana e apoio social (103.358).

Em termos de número de colaboradores, as PME em Portugal empregavam cerca de 3.293.582 pessoas, das quais 1.860.830 estavam empregadas em microempresas, 800.372 em pequenas e 632.380 em médias empresas (Pordata, 2020).

No presente estudo, será considerado como critério de definição de pequena e média empresa o volume de negócios.

2.2 Práticas de Gestão de recursos humanos

A Gestão de Práticas de Recursos Humanos consiste em práticas dirigidas ao capital humano de uma organização que influenciam o seu desempenho (Rodrigues, Carvalho, Caetano & Santos, 2022). A Gestão de práticas de recursos humanos é uma área extensa da gestão, que incorpora muitas práticas, com objetivos diferentes para o capital humano e pessoal da organização (Viitala, Vesalainen & Uotila, 2022).

²[https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Como-obter-uma-certificacao-PME/Guia-do-utilizador-relativo-a-definicao-de-PME-\(Comissao-Europeia.-2020\).pdf.aspx](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Como-obter-uma-certificacao-PME/Guia-do-utilizador-relativo-a-definicao-de-PME-(Comissao-Europeia.-2020).pdf.aspx)
visitado em 30/04/2023

No estudo realizado por Guest, Conway e Dewe (2004) as práticas de Gestão de práticas de recursos humanos (GRH), que se destacaram como sendo as mais utilizadas pelas organizações foram o reconhecimento pelo bom desempenho, o fornecimento de informação e a igualdade de oportunidades e as menos utilizadas foram os testes psicotécnicos aplicados em fase de seleção, as garantias de segurança para os colaboradores e o envolvimento dos colaboradores.

Segundo Guest *et al.* (2004) a ideia fundamental da GRH estratégica é a de que as práticas de Recursos Humanos (RH) como o treino, a seleção e as recompensas contribuem para resultados como o aumento do compromisso, da qualidade, da flexibilidade, da motivação, do envolvimento e da cidadania organizacional, da produtividade, do lucro e do retorno do investimento (Viitala *et al.*, 2022).

Posthuma, Campion, Masimova e Campion (2013) afirmam que as compensações e os benefícios, incluem práticas que estão relacionadas direta e indiretamente com as recompensas dadas aos colaboradores pelas empresas. Estas práticas são uma forma de incentivar os colaboradores, aumentando, por consequência, a sua produtividade. Podem ser incluídos nesta categoria, por exemplo, os prémios, os planos de pagamento, o reconhecimento e o pagamento derivado do desempenho.

Martinho, Lousã, Soares e Meirinhos (2017) explicitam que o sistema de compensações e benefícios consiste num conjunto de instrumentos alinhados com os objetivos da organização, com o intuito de motivar os colaboradores pessoal e profissionalmente. A implementação destes sistemas tem como objetivos, atrair, motivar e reter os melhores colaboradores, melhorar os seus níveis de produtividade e desempenho, e melhorar os níveis de eficiência no trabalho.

A implementação do sistema de benefícios e compensações, assenta nos seguintes pressupostos (Martinho *et al.*, 2017):

- O sistema tem de estar orientado para a estratégia da organização;
- O sistema tem de permitir bloquear e penalizar comportamentos erráticos, em termos comportamentais, reforçando assim a cultura organizacional da empresa, o perfil de sucesso e a estrutura hierárquica da organização;
- Os objetivos implementados através do sistema, devem ser claros, exigentes e alcançáveis, ou seja, objetivos que comprometam, responsabilizem e envolvam os colaboradores, enquanto premeiam o seu desempenho e produtividade;
- O sistema deve também reconhecer o mérito das equipas, promovendo assim o trabalho, a solidariedade e a interdependência entre todos os membros da empresa;
- Os colaboradores devem percecionar o sistema como justo e objetivo, gerando maior motivação e produtividade.

Na elaboração de um sistema de compensação devem ser tidos em conta, segundo Martinho *et al.* (2017) os seguintes aspetos: as expectativas das pessoas, os recursos disponíveis, a legislação e as tendências de mercado.

A atividade de treino e desenvolvimento, inclui práticas que procuram oferecer ao colaborador as competências necessárias para executar o seu trabalho. Treino *multitasking* e treino para atividades específicas, são exemplos de atividades que se incluem na categoria de treino e desenvolvimento (Posthuma *et al.*, 2013).

O recrutamento e a seleção agregam práticas inovadoras e critérios de seleção baseados na estratégia que têm como objetivo atrair os melhores candidatos para a organização (Posthuma *et al.*, 2013).

Uma outra categoria que é analisada no estudo de Posthuma *et al.* (2013), é a categoria de relação entre colaboradores, que inclui atividades de avaliação da relação entre os colaboradores e os seus superiores, como por exemplo procedimentos de sugestões e reclamações e questionários de satisfação.

A satisfação dos colaboradores, está também relacionada com os relacionamentos interpessoais de qualidade que se desenvolvem (Martinho *et al.*, 2017). Para isso podem ser utilizadas ferramentas que incentivem os relacionamentos e a comunicação, como por exemplo, inquéritos de satisfação, inquéritos de análise de clima social, que avaliam o clima geral da organização, planos de acompanhamento, em que os líderes fazem um balanço relativo a atitudes e comportamentos, avaliação do desempenho, calendários onde sejam visíveis todas as atividades da empresa (ex, participação em feiras, seminários, *trainings*, etc), uma TV no *lounge*, onde são exibidas todas as novidades (ex. lançamento de novos produtos, colaboradores premiados, etc.) e atividades de *engagement* (como piqueniques de empresa, jantares de natal, etc.) (Martinho *et al.*, 2017).

A comunicação também é um ponto importante nas empresas. A atividade inclui tarefas que estão associadas a canais e métodos, pelos quais a informação é transmitida. A comunicação ajuda as empresas a reduzirem a incerteza, a clarificarem os objetivos e a relacionar o trabalho realizado com a estratégia da organização. As atividades que aqui se destacam são os programas formais de partilha de informação e a partilha de informação estratégica com os colaboradores (Posthuma *et al.*, 2013).

A gestão do desempenho permite avaliar o desempenho individual dos colaboradores e das equipas. Este grupo inclui atividades como *feedback* baseado nos objetivos definidos pelas equipas e a gestão de objetivos relacionados com a estratégia da organização (Posthuma *et al.*, 2013).

A progressão de carreiras tem como objetivo permitir que o colaborador suba na hierarquia organizacional e inclui atividades como o planeamento de carreiras e as promoções baseadas no desempenho (Posthuma *et al.*, 2013).

O último grupo analisado por Posthuma *et al.* (2013) é o grupo do *turnover*, retenção e gestão de saídas, que possui ferramentas que identificam e gerem os passos para um *turnover* voluntário, como por exemplo, entrevistas de saída e estratégias de retenção.

Estudos relacionados com a GRH, agrupam as suas práticas em três abordagens: a) *Empowerment* ; b) Motivação e c) *Skills* (Viitala *et al.*, 2022).

O *Empowerment* tem como objetivo incentivar a participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão, promovendo a autonomia, a responsabilidade e o espírito de iniciativa. Destacando-se atividades como trabalhos de grupo autónomos, práticas de participação dos colaboradores, enriquecimento do trabalho, procedimentos de reclamações, iniciativas e *feedback* (Viitala *et al.*, 2022).

A abordagem de Motivação procura incentivar os colaboradores a melhorar o seu desempenho, tendo em conta os objetivos da própria organização, através da atribuição de prémios, da realização de processos de avaliação do desempenho, da mobilidade e planeamento de carreiras e, por último, da conceção de benefícios de cuidados de saúde (Viitala *et al.*, 2022).

A última abordagem, denominada de *Skills*, tem como finalidade o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores para executarem as tarefas com sucesso e de acordo com os objetivos da organização. Destacam-se o recrutamento e seleção, a descrições e requisitos do trabalho e o treino e desenvolvimento (Viitala *et al.*, 2022).

Huselid (1995) afirma existirem duas categorias de práticas de Recursos Humanos. A primeira categoria relaciona-se com as competências dos colaboradores e as estruturas organizacionais, que inclui atividades como programas de partilha de informação, análise do trabalho, treino e testes antes da contratação. A segunda categoria foca-se na motivação dos colaboradores, agregando atividades como a avaliação do desempenho e a promoção baseada no desempenho. Ambas as categorias têm elevado impacto no *turnover*, na produtividade e no desempenho financeiro da organização.

Para manter os colaboradores empenhados no trabalho, a GRH deve providenciar aos colaboradores as habilidades que eles necessitam, deve motivá-los para preencher as suas necessidades e permitir que os mesmos tenham oportunidade para realizar o seu trabalho de forma interessante (Rodrigues *et al.*, 2022).

São exemplos de atividades relacionadas com a melhoria das habilidades, o recrutamento e seleção, o treino e o desenvolvimento. Como atividades relacionadas com a motivação destacam-se os incentivos, o reconhecimento, os prémios, os bónus de grupos e a segurança no trabalho. Por fim, as atividades que estão relacionadas com a melhoria do desempenho e *empowerment*, são a partilha de informação, a participação no trabalho, as equipas auto-orientadas e o envolvimento de outros colaboradores (Rodrigues *et al.*, 2022).

Becker e Huselid (2006) e Patel e Cardon (2010) afirmam que a Gestão de práticas de recursos humanos (GRH) quando é bem implementada e configurada pode encorajar os colaboradores a trabalharem melhor e há uma maior redistribuição de papéis dentro da organização. Destacam ainda que, as pequenas empresas devem focar-se na maximização da produtividade dos colaboradores e que as práticas de GRH podem afetar o desempenho da organização de forma positiva.

O estudo desenvolvido por Heilmann, Forsten-Astikainen e Kultalahti (2020) destaca que a GRH pode incluir práticas legais e obrigatórias, e práticas que são essenciais para o funcionamento da organização. Das práticas legais destacam-se por exemplo, o recrutamento e seleção, a gestão de carreiras, a cessação de contratos e a formação dos colaboradores; das práticas orientadas para a estratégia destacam-se o *design* organizacional, o planeamento de colaboradores, o compromisso, a lealdade, a liderança, a gestão do desempenho, o *downsizing* e a comunicação.

Os conhecimentos das PME em termos de Recursos Humanos são predominantemente tácitos, ou seja, conhecimentos que se obtêm de forma intuitiva, desarticulada e informal. Destacam-se como práticas informais de GRH a formação *on-the-job*, aprendizagem através da ação, supervisão e entrevistas de saída (Heilmann *et al.*, 2020).

Com a elaboração desta secção, compreende-se que a Gestão de práticas de recursos humanos, pode ter várias atividades e várias facetas, que como um todo influenciam o funcionamento da organização. As organizações não só têm de cumprir os requisitos legais, como também têm de investir no colaborador, no seu desenvolvimento profissional, para assim reterem capital humano qualificado e comprometido com os objetivos estratégicos.

2.3 A Gestão de práticas de recursos humanos nas PME

As empresas pequenas e mais jovens enfrentam desafios de gestão de práticas de recursos humanos, associados ao seu tamanho e à sua idade. Nas empresas mais pequenas, onde há poucos recursos, em regra não existe um departamento de Recursos Humanos, existindo uma grande dificuldade em recrutar e reter os colaboradores devido à falta de recursos financeiros, verificando-se ainda alguma relutância na adesão a ferramentas de GRH que impliquem custos elevados (Cardon & Stevens, 2004).

Nas empresas mais novas, onde há falta de experiência, existe uma reduzida adesão ao treino formalizado, verifica-se alguma dificuldade em recrutar associada à novidade da organização e à predominância de sistemas de gestão de práticas de recursos humanos informais (Cardon & Stevens, 2004).

Patel e Cardon (2010) observaram que as pequenas empresas que promovem a sua cultura de grupo, são mais eficazes na implementação de processos de recursos humanos, o que lhes permite aumentar a produtividade e a competitividade. A existência de uma cultura de grupo, aumenta a confiança, a coesão e facilita a comunicação entre colaboradores e departamentos, que por sua vez aumenta a produtividade laboral e promove a redução dos custos associados à adoção de práticas de recursos

humanos. As pequenas empresas que não têm cultura de grupo, apresentam maior dificuldade em adotar práticas de recursos humanos que influenciem a produtividade dos seus recursos humanos.

A especificidade das Microempresas e a sua Gestão de práticas de recursos humanos

As microempresas empregam menos de dez colaboradores, têm um volume de negócios inferior a dois milhões de euros e representam cerca de 90,6% das empresas a nível mundial. O desenvolvimento de produtos/serviços digitais tem contribuído para o crescimento exponencial desta tipologia de organizações (Rodrigues *et al.*, 2022).

As microempresas distinguem-se das pequenas empresas, não só em termos de tamanho, de volume de vendas anuais e de ativos, como também em termos de gestão (Rodrigues *et al.*, 2022). A gestão das microempresas concentra-se no proprietário, porque raramente existe a necessidade de contratar um/a gestor/a para gerir o negócio. O proprietário da micro organização trabalha tanto a nível operacional como a nível organizacional e não há separação de funções (Rodrigues *et al.*, 2022).

O processo de tomada de decisão do proprietário é influenciado pelo contexto pessoal, social e económico e o seu estilo de gestão é informal, uma vez que utilizam informações recolhidas através de atividades profissionais, contacto com os clientes e com os seus pares, levando ou não a uma gestão planeada, análise de custos, pesquisas de mercado e gestão de práticas de recursos humanos formal (Rodrigues *et al.*, 2022).

Outras características que podem diferenciar as microempresas dos pequenos negócios, são a sua responsabilidade para com a inovação e os seus processos de tomada de decisão. Também existe diferença no que se refere à gestão de práticas de recursos humanos, para as microempresas é difícil recrutar e reter colaboradores, porque os sistemas e processos de recursos humanos são informais, o que por sua vez se deve aos obstáculos temporais e financeiros, para criar, implementar e manter práticas adequadas às características dos recursos humanos (Rodrigues *et al.*, 2022).

O estudo desenvolvido por Rodrigues *et al.* (2022) demonstrou que existem três perspetivas no que toca à gestão de práticas de recursos humanos nas microempresas, perspetiva orientada para os recursos humanos, para o desenvolvimento financeiro e para as operações.

Aspetos como recrutamento e seleção, amplitude salarial, salários elevados e responsabilidade dos colaboradores não demonstraram relevância para as perspetivas analisadas por Rodrigues *et al.* (2022). A falta de relevância deve-se ao facto de as microempresas não terem muitos colaboradores e de as medidas exigirem extenso capital humano.

Os proprietários que têm uma visão empreendedora mais agressiva implementam práticas que visam desenvolver os recursos humanos e optam assim, por práticas de recursos humanos orientadas para as pessoas (Rodrigues *et al.*, 2022).

Microempresas que adotam práticas de recursos humanos focadas nas finanças e no desempenho financeiro, optam por uma sustentabilidade a curto prazo. Associa-se esta perspectiva a um baixo nível de empreendedorismo, de elevado retorno financeiro e que não se preocupa em reter os colaboradores (Rodrigues *et al.*, 2022)

E por último, microempresas que adotam práticas de recursos humanos orientadas para as operações, monitorizam custos e não investem nos recursos humanos. Gerir pessoas nesta perspectiva é apenas um aspeto transaccional, em que é expectável que os colaboradores sejam devotos ao trabalho. À semelhança da perspectiva financeira, também não existe investimento no desenvolvimento do capital humano (Rodrigues *et al.*, 2022).

No estudo realizado por Barata (2013) conclui-se que as micro organizações, consideram que os processos de recursos humanos são essenciais para o funcionamento das mesmas, mas reconhecem que a sua implementação pode ser difícil.

Os gestores, entrevistados por Barata (2013), revelaram que em termos de recrutamento e seleção, o processo é realizado de forma pontual, pois necessitam de poucos colaboradores devido á dimensão da organização e o processo de recrutamento decorre através das plataformas digitais e dentro da organização.

Em termos de acolhimento, não existem regras nem um manual, é um processo informal e que depende do tempo despendido após a realização de outras tarefas que consideram mais importantes (Barata, 2013).

A formação foi considerada pelos entrevistados do estudo, como importante, mas relatam que esta deve ser realizada previamente e que quaisquer formações fora do período de trabalho, ficam a cargo do colaborador, a única formação realizada dentro do horário de trabalho é a formação “*on the job*” (Barata, 2013).

A gestão de carreiras normalmente não é realizada, pois o número de colaboradores é muito baixa, a avaliação de desempenho, por norma, é realizada uma vez por ano e decorre de forma verbal, e os sistemas de incentivo são inexistentes, ou seja, os colaboradores são contratados com salário base e não existe incremento do valor (Barata, 2013).

Barão (2019) demonstrou através do estudo multi-caso que as micro organizações não possuem departamentos de recursos humanos, e a função é desempenhada pelo proprietário. Apesar das organizações reconhecerem a importância da gestão de práticas de recursos humanos, aplicam apenas o essencial, nos processos de recrutamento e seleção, de acolhimento, de formação e de gestão de remunerações. As práticas de RH apesar de não estão formalizadas, decorrem sempre do mesmo modo ao longo do tempo (Barão, 2019).

Em termos de recrutamento, as micro organizações tendem a escolher canais como por exemplo, sites de emprego, candidaturas espontâneas e passa a palavra. A prática aplicada no processo de seleção é a entrevista, e os empresários quando a realizam, dão mais relevância às competências dos colaboradores que às suas qualificações (Barão, 2019).

O processo de acolhimento é informal e, normalmente, é realizado pelo colaborador mais antigo. No processo de formação, as empresas apesar de fornecerem formação interna, privilegiam a formação externa, pois não têm os recursos humanos qualificados para tal. O processo de avaliação de desempenho, é bastante informal, como a organização é pequena e todos se conhecem, apenas são realizadas correções aos comportamentos que não estão de acordo com os comportamentos definidos como corretos pela organização (Barão, 2019).

Tendo em atenção o exposto no presente tópico, podem-se caracterizar as micro organizações como organizações fragilizadas em termos de GRH, uma vez que não possuem departamentos próprios de GRH, os processos não estão estruturados e os recursos financeiros para recrutar e reter mão de obra devidamente qualificada e para investir na formação e desenvolvimento dos colaboradores, são escassos. Estas fragilidades deixam as organizações em desvantagem perante as organizações de maior dimensão, globalmente em termos de competitividade e especificamente na gestão dos momentos de crise.

2.4 As Práticas de Gestão de práticas de recursos humanos **Ágile**

Yusuf *et al.* (1999) define agilidade organizacional como sendo a exploração bem-sucedida das bases competitivas (rapidez, agilidade, inovação, proatividade, qualidade e obtenção de lucro), através da integração de recursos adaptáveis com as melhores práticas, num ambiente rico em conhecimento, com produtos direcionados para o cliente e serviços orientados para mercados em rápida mudança.

Segundo Katayama e Bennett (2001) uma mão de obra *ágile* é bem treinada e flexível, adaptando-se com rapidez e facilidade a novas oportunidades e novas circunstâncias de mercado. Uma mão de obra *ágile* pode aumentar a capacidade de a organização sobreviver num ambiente volátil (Heilmann *et al.*, 2020, p.3).

Bastiaansen e Wilderom (2022) afirmam que uma cultura de trabalho *ágile* não vem automaticamente com capacidade dinâmica, com preparação e com competência operacional para sentir e reagir com responsabilidade e rapidez às mudanças no ambiente. Os membros da organização devem combinar o seu *mindset*, para demonstrarem que têm um impacto positivo na cultura organizacional e para sobreviverem em ambientes voláteis.

A transformação para uma abordagem *ágile*, segundo Magistretti *et al.* (2019) necessita que os colaboradores melhorem e desenvolvam as suas habilidades de forma a criarem uma mentalidade *ágile* para potenciarem inovações. Para isso devem ser desenvolvidas atividades de treino e *coaching*

direcionadas para os colaboradores e/ou para os líderes, segundo os estudos realizados por Gandomani e Nafchi, (2016) e Paasivaara *et al.* (2018).

Para a melhoria do desempenho das PME e o aumento da motivação e da produtividade dos colaboradores, podem-se implementar ferramentas como por exemplo, os acordos de trabalho flexível, que são explorados nos estudos realizados por Kotey e Koomson (2021), a metodologia *Scrum*, analisada no estudo desenvolvido por Bastiaansen e Wilderom (2022) e o teletrabalho, que foi objeto de estudo de Ferreira (2021) e Pinto (2021).

2.4.1 Acordos de Trabalho Flexíveis

Flexibilizando-se a relação de trabalho, os empregadores não têm controle direto sobre a performance dos colaboradores, mas aumenta a sua motivação. Os acordos de trabalho flexível (*Flexible Work Arrangements*) podem ser uma ferramenta de motivação. Estes acordos permitem aos colaboradores negociarem horas de trabalho, períodos de início e fim da jornada e local de trabalho, contribuindo para um melhor balanço entre a vida pessoal e a vida profissional. Esta ferramentas tem como objetivos aumentar a moral dos colaboradores, a lealdade e a sua retenção, além disso, procura reduzir o absentismo e o *turnover*, que por consequência reduz os custos diretos e indiretos associados aos processos de recrutamento e seleção (Kotey & Koomson, 2021).

Kelliher e Anderson (2010) afirmam que os colaboradores intensificam o trabalho, quando lhes é permitido trabalhar a partir de casa e em horário reduzido. Fatores como o setor, o mercado de trabalho e a competição contribuem para a realização dos acordos flexibilização. O número de colaboradores e os recursos financeiros limitados restringem as PME na aplicação de acordos de trabalho flexíveis, em comparação com as empresas de maior dimensão.

A nível organizacional, os acordos de trabalho flexíveis conferem benefícios como a melhoria do comportamento de cidadania, o aumento da moral, da autossuficiência, da motivação, da satisfação dos clientes e da produtividade. As empresas que providenciam acordos de trabalho flexíveis ganham ainda boa reputação no mercado de trabalho, permitindo assim a competição efetiva para colaboradores com elevada qualificação (Kotey & Koomson, 2021).

Em algumas organizações, os colaboradores constroem uma cultura de flexibilidade que os motiva a cobrir o trabalho dos colegas, o que contribui para um ambiente que incentiva o trabalho em equipa e aumenta a produtividade (Kotey & Koomson, 2021).

2.4.2 Teletrabalho

Apesar de ser uma prática de trabalho cada vez mais frequente, alguns líderes ainda se opõem ao trabalho remoto, por encontrarem dificuldades na aprendizagem informal, nas sinergias produzidas na equipa e na liderança à distância. No entanto, alguns autores apontam para a formação, para o planeamento de interações e para as plataformas de comunicação como ferramentas para mitigar as dificuldades e o redesenho do trabalho dos colaboradores (Ferreira, 2021).

Apesar de abrupta, a implementação do teletrabalho trouxe aspetos positivos, nomeadamente para o bem-estar e a produtividade dos colaboradores. A produtividade dos colaboradores aumentou devido à maior flexibilidade e autonomia de horários, que lhes permitiu adaptar as tarefas ao tempo disponível. A gestão do tempo, permitiu aos colaboradores conciliar a vida familiar com o compromisso profissional, aumentando por consequência o seu bem-estar e a satisfação com o trabalho (Ferreira, 2021).

Com o teletrabalho o tempo de deslocação é eliminado, o que reduz o *stress* e aumenta a qualidade de vida dos colaboradores, além disso, o facto de o trabalho decorrer em casa, que se parte do pressuposto que é um espaço silencioso e sem interrupções, permite aumentar o foco e a produtividade (Ferreira, 2021).

Por outro lado, a longo prazo, existem aspetos negativos como o facto de existir uma linha ténue entre a vida pessoal e a vida profissional, uma vez que todas as tarefas estão confinadas a um mesmo espaço, isso pode afetar negativamente o bem-estar dos colaboradores e a redução da interação social pode interferir causar emoções negativas nos mesmos (Ferreira, 2021).

Um outro aspeto negativo depreende-se com o facto de os colaboradores terem a perceção que não há progressão na carreira, pois o seu desempenho não é observado pelos seus superiores (Ferreira, 2021)

O estudo realizado por Gomes (2021) destacou como vantagem do teletrabalho a flexibilidade para conciliar tarefas do trabalho com tarefas do foro pessoal, ou seja, concede uma maior autonomia para o colaborador gerir o seu tempo, o que o motiva e aumenta a sua produtividade.

Numa outra perspetiva, existem desvantagens que se depreendem com o facto de o trabalho em equipa se reduzir, assim como a troca de ideias e a necessidade de reuniões aumentar. Além disso, os processos de formação e integração dos novos colaboradores, também foram descurados em prol do teletrabalho (Gomes, 2021).

Pinto (2021) na concretização do seu estudo destacou como vantagens do teletrabalho, a redução dos custos para a empresa, em termos de energia, água, consumíveis e deslocações dos funcionários, a maior flexibilidade na integração da vida pessoal e da vida profissional e o aumento da produtividade dos colaboradores.

No mesmo estudo, foram apontadas como desvantagens, o facto de as informações sobre o *lay-off* mudarem constantemente, o que trouxe alguma instabilidade na gestão, a perda de contacto físico e emocional com os colaboradores, que tornou mais difícil o controlo e a avaliação das suas atividades e a gestão das equipas, a falta de contacto físico com os clientes, que causou um impacto negativo nas relações comerciais, o aumento dos custos pessoais na ótica dos colaboradores, o isolamento social, a pressão para trabalhar mais horas, a desconfiança, o descontrolo de horários, e como foi uma mudança repentina, algumas empresas não se conseguiram adaptar a tempo, e por fim, foi apontada

como desvantagem a lentidão do tráfego da *internet*, isto porque as empresas que prestam o serviço, não estavam preparadas para tantos acessos, dificultando assim o trabalho das organizações (Pinto, 2021).

Além dos acordos de trabalho flexível e do teletrabalho, existe o método *Scrum*, associado a práticas de RH *ágile*. Segundo Bianchi *et al.* (2020) o método *ágile* mais utilizado é o *Scrum* e algumas empresas misturam elementos de *Scrum* com outras ferramentas *ágile* para contruírem as suas abordagens *home-grown*.

A metodologia *Scrum* geralmente inclui equipas que dividem o seu trabalho em tarefas e estabelecem metas que podem ser concluídas dentro de períodos curtos, que são denominados de *sprints* (Bastiaansen & Wilderom, 2022).

A metodologia *Scrum* consiste em *sprints* ou fases curtas de trabalho, durante um projeto. A equipa escolhe um aspeto que quer desenvolver durante um determinado período, que pode variar entre duas a quatro semanas. No fim de cada *sprint*, a equipa deve ter um resultado tangível. O *Scrum*, permite a redução do tempo de desenvolvimento do produto e acelera a obtenção de *feedback* por parte do consumidor (Patrucco *et al.*, 2022).

Conclui-se, pelo que foi descrito acima, que existem diversas formas de motivar os colaboradores e de permitir a sua participação na organização, seja através de acordos de trabalho flexível ou do teletrabalho, que permitem aos colaboradores conciliar a sua vida pessoal com a profissional, reduzindo-se custos de deslocação e aumentando-se a sua produtividade. Ou através de métodos como o *Scrum*, que permite a divisão de tarefas e que reforça o espírito de equipa, aumentando por consequência, a eficácia e a eficiência da organização.

2.5 Crise e Gestão de Crises

2.5.1 Conceito de Crise

Pearson e Clair (1998) definem uma crise organizacional como evento de elevado impacto e de baixa probabilidade, que ameaça a viabilidade da organização. É ainda caracterizada pela sua ambiguidade da causa efeito, pelo meio de resolução e pela crença de que as decisões devem ser feitas com calma.

Pearson e Clair (1998) afirmam que uma crise pode causar problemas operacionais e relacionados com a reputação da organização, conduzindo ainda, a problemas legais que causam uma disrupção no funcionamento da organização.

Mitroff *et al.* (2003) afirmam que existem sete tipos de crise que podem afetar uma organização, sendo elas as crises físicas (acidentes e devolução de produtos), as crises pessoais (morte ou doença dos colaboradores), os crimes externos (terrorismo), as crises informacionais (cyberataques), os desastres naturais, as crises financeiras e por último, as crises reputacionais.

Apesar das pequenas empresas terem maior probabilidade de sobreviver a uma crise, comparando com as empresas de maior dimensão, existe ainda pouca pesquisa relacionada com o tema, exceto setores relacionados com o turismo e alojamento (Parnell, 2015).

Nas pesquisas relacionadas com crises organizacionais, existem ideias comuns a todas, como o facto de as crises serem eventos inesperados e de baixa probabilidade de ocorrência, de serem muito prejudiciais e de requererem ação rápida e decisiva (Parnell, 2015).

Barton, referenciado por Nizamidou e Vouzas (2018, p.16), indicia que uma crise é um evento imprevisível com potenciais resultados negativos. O evento e as suas consequências podem afetar as organizações, os seus empregados, os produtos, os serviços, a condição financeira e a reputação.

Nizamidou e Vouzas (2018) explicitam dois fatores chave do efeito de uma crise na organização, o tamanho e as suas atividades operacionais.

Conclui-se com o disposto que as crises são períodos negativos que afetam a estabilidade das organizações, sejam elas pequenas, médias ou de grande dimensão, e influenciam não só o seu desempenho operacional, bem como, os seus recursos humanos e a sua situação financeira. O que contribui para a obtenção de vantagem competitiva por parte das organizações, nas situações mais difíceis, é a forma como estão preparadas, os procedimentos, os planos e os cenários que foram estudados, o seu clima e cultura organizacional e a forma como gerem os seus recursos humanos.

2.5.2 Preparação para as Crises

Um tema chave na literatura é a preparação para as crises. Gerir crises é difícil e fatores como a redução do espaço de tempo entre crises e a expansão geográfica, dificultam ainda mais a tarefa (Parnell, 2015). A preparação para uma crise pode ser interpretada através de uma perspetiva interna. Pesquisas realizadas anteriormente sugerem que as organizações podem alterar a sua cultura e a sua estrutura para gerir eventos inesperados, prevenindo ainda ruturas que facilitam uma crise futura (Parnell, 2021).

Os resultados do estudo conduzido por Parnell (2021) demonstram que os gestores das PME tendem a antecipar as crises, mas não estão confortáveis com o seu nível de preparação. As PME inovadoras tendem a ter uma melhor performance quando comparadas com as suas concorrentes, no que diz respeito a dinâmicas de mercado, mas a incerteza torna-as mais vulneráveis a crises.

O estudo desenvolvido por Herbane (2013) demonstrou que os gestores associam o planeamento formal de uma crise com o aumento da resiliência e com a compreensão multifacetada dos impactos de uma crise, no longo prazo. Mas isto, não quer dizer que o nível de adoção de planos de crise seja elevado. Os gestores distinguem ainda a gestão estratégica e operacional de uma crise, destacando a gestão operacional, como aquela se preocupa com riscos previsíveis do dia a dia de uma organização.

Herbane (2013) concluiu que as PME adotam uma postura mais funcionalista devido aos poucos recursos que possuem e por isso têm uma abordagem mais preventiva. Através desta abordagem, focam-se em aspetos mais tangíveis e previsíveis da crise, aos quais podem aplicar planos de reestruturação.

De acordo com os estudos realizados por Herbane (2013) os gestores das PME identificam dois tipos de riscos associados com crises. Riscos de paradoxo do crescimento, em que as diferenciações e o crescimento são essenciais para reduzir os riscos de crise, e riscos elásticos, em que a oportunidade de crescimento é evitada para reduzir a incerteza financeira. Recursos financeiros e tempos de resposta limitados afetam a severidade das crises nas PME geridas pelo próprio empresário (Herbane, 2013).

Os especialistas reconhecem que não existe um método para lidar com as ameaças associadas a crises. No entanto para adequar a resposta à crise e reduzir o nível de incerteza é necessário, segundo Seeger *et al.* (2005) classificar a tipologia da crise e clarificar a responsabilidade da gestão para se iniciar uma resposta.

Existem quatro modelos de classificação de gestão de crises, sendo eles o modelo dos três estados, o modelo dos quatro estados, o modelo dos cinco estados e o modelo dos seis estados, mas Nizamidou e Vouzas (2018), focam-se no modelo dos três estados, que será descrito no subtópico seguinte.

O modelo dos três estados foca-se nas fases de pré-crise, crise e pós crise, o modelo dos quatro estados enumera quatro fases, sendo elas a redução, a preparação, a resposta e a recuperação, o modelo dos cinco estados, destaca a fase de deteção de sinal, de preparação, contenção de danos, recuperação e aprendizagem, por fim o último modelo, dos seis estados, difere do modelo dos cinco, ao adicionar mais uma fase, a fase de *redesign* do plano de gestão de crises.

De acordo com o estudado pelos autores referenciados neste subtópico, sublinha-se a importância das PME possuírem e desenvolverem planos de gestão de crise, garantindo não só a subsistência financeira da organização, como a manutenção dos postos de trabalho e o bem-estar dos colaboradores. No entanto, o desenvolvimento destes planos e a sua implementação, pode ser mais difícil para as pequenas empresas, uma vez que podem não possuir um departamento de gestão de práticas de recursos humanos nem práticas de recursos humanos estruturadas e formalizadas.

2.5.3 A Gestão de Crises e o Departamento de GRH

Curtin, Huyman e Husein, citados por Nizamidou e Vouzas (2018, p.17), afirmam existir três elementos que constituem o processo de gestão de crises, os elementos da equipa de gestão de crises, os processos para um plano de gestão adequado e o ambiente em que a equipa trabalha.

Paraskevas (2006) e Khodarahmi (2009) destacam que a gestão de crises melhora quando as empresas têm acesso a informação que permite antecipar a crise e assim preparar os processos para a enfrentar de forma eficaz.

Nizamidou e Vouzas (2018) destacam na elaboração do seu estudo que um plano de gestão de crise além de mitigar os efeitos da mesma, deve antecipar quais os recursos necessários e o ambiente ideal, para a equipa continuar a trabalhar.

Segundo Premeaux (2007) a falta de consideração pelos colaboradores, antes de se finalizarem políticas, procedimentos sistemas e infraestruturas, pode ser considerada uma falha no planeamento da gestão de crises.

Apesar de a GRH desempenhar um papel importante na gestão de crises, muitas empresas não têm gestor nem departamento de gestão de práticas de recursos humanos (Nizamidou & Vouzas, 2018).

No planeamento de gestão das crises a GRH deve seguir os seguintes pontos:

- Identificar quais os candidatos mais capazes para organizar, planear e implementar o planeamento da gestão de crises, protegendo os colaboradores;
- Identificar indícios de crise;
- Facilitar a comunicação de modo que os colaboradores se sintam confortáveis em reportar erros, permitindo reconhecer os problemas com maior antecedência.
- Fornecer conhecimento aos colaboradores para que estes possam lidar com a crise de forma adequada, evitando ainda mais perdas.

Premeaux (2007) destaca que as empresas devem prestar atenção aos seus colaboradores e aos efeitos das crises nos mesmos, reforçando assim a premissa de que as empresas não recuperam sem os seus colaboradores.

No pré-crise, a GRH deve educar, treinar e informar os colaboradores sobre quais os melhores processos para lidar com a crise. O treino pode ser realizado através de apresentações, seminários, cursos, representação de papéis e teste de cenários em situação de trabalho (Nizamidou & Vouzas, 2018).

Além do mencionado no parágrafo anterior, é importante que sejam criados canais abertos, como por exemplo, plataformas *online* internas da organização. Os colaboradores, além de conhecer todos os canais de comunicação direta, devem sentir segurança em saber com quem devem comunicar em caso de crise (Nizamidou & Vouzas, 2018).

No período pós crise, a GRH deve garantir o acompanhamento dos colaboradores, através das linhas de comunicação abertas, para assim a reforçar o apoio ao estado mental e emocional dos colaboradores e procurar soluções, como por exemplo, programas de assistência aos colaboradores, que podem ajudá-los a ultrapassar as emoções negativas (Nizamidou & Vouzas, 2018).

As crises podem ser uma oportunidade de aprendizagem não só a nível organizacional como individual, incentivando as empresas a expandirem o seu portfólio de resposta à crise (Nizamidou & Vouzas, 2018).

Crandal *et al.* afirmam que empresas que possuem equipas de gestão de crises e planos de gestão de crises demonstram maior preocupação e consciência em relação a possíveis crises (Parnell, 2021, p.91).

Segundo Herbane (2013), Morakabati *et al.* (2017), Racherla e Hu (2009) e Sawalha *et al.* (2013) existem poucos estudos realizados sobre o planeamento de crises por parte das Pequenas e Médias Empresas (PME), sendo que a maioria se foca em empresas cujo setor é mais propenso a crises, como o setor do turismo e do alojamento.

Além disso, aliado à falta de informação para antecipar as crises, as PME padecem da falta de recursos para as enfrentarem. Os gestores que têm consciência dos desafios de uma crise para uma PME, são mais propensos a relatar preocupações relativas a crises futuras e ao baixo nível de prontidão para lidar com uma crise (Parnell, 2021).

Parnell (2021) concluiu que os gestores das PME estão cientes dos riscos de crise, mas não se encontram confiantes na sua preparação. Os estudos realizados por Kraus *et al.* (2012), Kurschus *et al.* (2017) e Vargo e Seville (2011), destacam que as PME inovadoras conseguem sobrepor-se às suas concorrentes em termos de dinâmica de mercado, mas a incerteza torna-as mais suscetíveis a crises. Assim, o treino para as crises, torna-se não só uma ferramenta vital para as PME, mas também uma forma de realçar os desafios que as empresas mais pequenas enfrentam (Parnell, 2021).

Anteriormente realçou-se a importância da existência de planos de gestão de crise, para atenuar os efeitos da mesma, mas essa ferramenta por si só não basta, é necessária a sua comunicação e a formação dos colaboradores, para que estes entendam o seu papel durante a gestão da crise, como é reforçado pelos autores referenciados neste ponto do trabalho.

2.5.4. Práticas adotadas pelas Empresas Portuguesas em Tempos de Crise (Covid-19)

O dia 16 de março de 2020, tornou-se um ponto de viragem para muitas empresas portuguesas. Com o surgimento da pandemia Covid-19, estas tiveram de se adaptar não só às normas impostas pelo governo, mas também às exigências associadas ao mercado.

Bancalheiro e Moreira (2022) reuniram um conjunto de 50 profissionais da área de recursos humanos, que explicitaram as práticas e perspetivas adotadas pelas organizações nas quais estavam empregados. As empresas não só tiveram de se preocupar com a sua produtividade, como também com a saúde dos seus colaboradores e com a sua motivação.

Ana Sofia Brazão, responsável pelos recursos humanos na *Gilead Sciences* Portugal, entrevistada por Bancalheiro e Moreira (2022), afirmou que foi necessário encontrar novas formas para motivar e aproximar os colaboradores, como por exemplo, prática de *yoga* e pilates virtual, ou lanches enviados para casa, que só podiam ser desbloqueados respondendo a perguntas de um colega. Procuraram ajudar os colaboradores com as despesas da eletricidade, com *upgrades* da *Internet* em casa e *babysitting* para crianças que já não se encontravam em idade de creche. Além dessas medidas, realizavam o *check in* quanto à saúde mental dos colaboradores, fomentando assim a sua segurança psicológica, que permitia equilibrar o trabalho com a vida pessoal.

Manuel Carvalho, gestor de recursos humanos do grupo NAU Hotels & Resorts, destacou outros desafios, nomeadamente a nível da manutenção dos postos de trabalho. A equipa de recursos humanos teve um papel importante na resposta às diferentes necessidades de carácter pessoal, social e legal. Teve de se inteirar das normas jurídicas e compreender que o que estava em causa era a manutenção de todos os postos de trabalho (Bancalheiro & Moreira, 2022).

Outra dimensão que foi destacada pelo gestor de recursos humanos, foi a segurança no trabalho, foi essencial comunicar todas as medidas implementadas pela Direção-Geral da Saúde, de forma clara, pois tornou-se vital cuidar das pessoas através da adoção das medidas de higienização, de distanciamento social e de proteção pessoal (Bancalheiro & Moreira, 2022).

Com o passar do tempo, incentivaram os colaboradores a partilhar informações e opiniões, a presença *online* foi reforçada, para assim aumentar a comunicação de proximidade, a flexibilidade, a descentralização, a agilidade e o reconhecimento das pessoas (Bancalheiro & Moreira, 2022).

A pandemia tornou-se para o grupo NAU Hotels & Resorts, uma oportunidade para implementar novas práticas em todas as dimensões e estruturas da organização, para assim aumentarem a competitividade (Bancalheiro & Moreira, 2022).

Neste período difícil, que as PME portuguesas enfrentaram, foram redefinidas novas práticas de gestão de RH, através da integração de talento com produtividade melhorada e uma comunicação de proximidade, para se estabelecerem novos objetivos, da conciliação entre o trabalho presencial com o *online*, permitindo um equilíbrio entre a vida pessoal e laboral, do aumento do investimento na formação e na aquisição de novas competências, orientadas para o digital, do investimento na dignificação salarial e de funções, de forma a alinhar os objetivos dos colaboradores com os da organização e na descentralização da liderança (Bancalheiro & Moreira, 2022).

Gomes (2021) evidenciou tal como os autores anteriores, que as organizações portuguesas, durante a pandemia Covid-19, implementaram o teletrabalho, devido às medidas de confinamento que foram impostas e a transição, como foi de emergência, não foi planeada. Mas foram fornecidos todos os recursos necessários, em termos de *hardware* e *software* para os colaboradores poderem exercer as suas funções.

As organizações passaram a considerar uma variável, a preocupação com a saúde mental dos colaboradores, que por consequência afetava a produtividade e a forma como o momento de crise era gerido por todos. De forma a manterem os colaboradores motivados, a organização estudada por Gomes (2021), implementou reuniões semanais para se estabelecerem metas e objetivos de curto prazo.

Martins (2022) destacou que com a pandemia, as organizações que implementaram o teletrabalho, optaram por reuniões e formações online, mostraram preocupação com a saúde mental dos colaboradores, reduziram o contacto presencial e além disso, devido às dificuldades financeiras, recorreram ao *lay-off*.

Com os exemplos, mencionados destaca-se a resiliência das organizações portuguesas, que num período difícil, geriram as suas equipas de forma a manterem a sua estabilidade e continuidade. De entre as ferramentas utilizadas pelas empresas, para manter a produtividade, destacou-se o teletrabalho, as atividades de promoção do bem-estar e da saúde dos seus colaboradores, a delegação de tarefas de modo a oferecer maior autonomia aos colaboradores e a formação na área digital, de forma a complementarem-se as competências dos colaboradores.

3. Metodologia

3.1. Abordagem de Investigação

Pocinho (2021) salienta que aquando da utilização de uma metodologia qualitativa é necessário ter em conta que a metodologia é utilizada quando o fenómeno é pouco conhecido, quando a população é pequena e não há necessidade de amostragem, quando não se pretendem previsões e quando o investigador tem conhecimentos relativos a pesquisas bibliográficas e a trabalho de campo.

Os estudos qualitativos iniciam-se com a recolha, interpretação e experimentação dos dados, seguindo-se a análise da informação recolhida, a criação de proposições, a criação de uma teoria através das proposições, e por fim, a apresentação do objetivo do problema de investigação (Newman & Ridenour, 1998).

3.2. Estudos de Caso

Yin (2001) define um estudo caso como sendo uma investigação empírica, que investiga um fenómeno contemporâneo dentro da realidade, nomeadamente quando o contexto e o fenómeno não estão explícitos. Segundo Yin (2001), os estudos caso podem ser de caso único ou de múltiplos casos, no entanto, ao optar-se por um caso único os riscos são maiores, pelo que para se obter uma melhor fundamentação aconselha-se o recurso a vários estudos caso (Meyer, 2001, pp.330-331).

Hartley (1994) afirma que um estudo de caso é um processo feito à medida para explorar novos processos e comportamentos, sobre os quais existem poucos conhecimentos.

3.3. Recolha e Tratamento da Informação

No presente estudo, a recolha de informação, foi realizada através de informações retiradas dos *sites* das empresas, notícias e artigos, e da realização de entrevistas semiestruturadas. Permitindo assim a triangulação de dados recolhidos por diferentes vias.

A entrevista semiestruturada, segundo Souza Minayo e Costa (2018) obedece a um guia que é apropriado fisicamente e utilizado pelo pesquisador na interlocução. Por ter um apoio claro na sequência ordenada de um roteiro, é assegurado aos investigadores menos experientes que as suas hipóteses sejam contempladas numa espécie de conversa com finalidade. Mas os que assim trabalham correm o risco de não inovarem e de apenas obterem resposta às questões levantadas, quando não dão margem para ouvir de forma livre, as relevâncias dos interlocutores no campo de trabalho.

Para as entrevistas, foi elaborado um guião, onde constam questões retiradas da revisão da literatura. Numa fase inicial, foi solicitada a caracterização da empresa, seguindo-se da caracterização das práticas de Recursos Humanos aplicadas na empresa e das práticas *ágile* subjacentes, do modo como o planeamento de crises foi concretizado e por fim, foi solicitado à organização para relacionar as práticas *Ágile* com o processo de gestão da crise. Na realização das entrevistas, foi questionado se se

poderia recorrer à gravação para posterior tratamento dos dados, todos os entrevistados concordaram exceto a representante do caso A, uma vez que iria ser tratada informação sensível e confidencial. Embora sobrecarregando o trabalho, mas para se fornecer toda a informação recolhida, o guião da entrevista e a transcrição das entrevistas encontram-se em apêndice.

Como referido anteriormente, as questões foram elaboradas considerando-se a revisão da literatura. Especificamente, as questões relativas à apresentação da empresa e à forma como gerem e planeiam as crises, estas foram recolhidas do estudo realizado por Gao e Alas (2010), as questões apresentadas relativamente às práticas de recursos humanos, foram recolhidas dos estudos realizados por Barão (2019), Reis (2021), Heilmann *et al.*, (2020) e Aldeia (2022), as questões relativas à implementação de práticas *ágile* foram adaptadas do estudo realizado por Heilmann *et al.* (2020), e as questões relativamente a situação de crise, foram desenvolvidas a partir dos artigos redigidos por Gao e Alas (2010), Roberto (2020) e Ferreira (2021).

O guião foi utilizado na sua totalidade, para todas as entrevistas, no entanto, no Caso A e E, foram retiradas algumas questões a pedido dos entrevistados. E no caso A, uma vez que a entrevistada, apenas ocupava o cargo de responsável de recursos humanos desde 2022, as questões relativas ao período de crise não foram aplicadas, mas foi apresentado um cenário de forma que pudesse explicitar os procedimentos que iria seguir.

Para se chegar aos resultados deste estudo, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, com os dados recolhidos através das entrevistas.

Bardin (2016) define a análise de conteúdo como um método que tem como objetivo a análise de dados qualitativos. Assim, e nos termos descritos por Bardin (2016), será realizada uma análise de conteúdo temática. É uma técnica que consiste na enumeração de um ou mais temas, que não tem como objetivo a classificação do significado da palavra, mas sim no que é tido em conta como elementos para a análise. Exemplifica-se a forma como se executou através do que é exposto na tabela nº 1.

Como o objetivo principal deste estudo será a análise das práticas de recursos humanos e das práticas *ágile* que as PME aplicam em circunstâncias de maior incerteza, serão abordadas quatro temáticas, conforme se pode constar na tabela abaixo. Destacam-se como grandes temáticas a aplicação de práticas de recursos humanos ditas tradicionais, a aplicação das práticas *ágile*, as adaptações que estas tiveram em situação de crise e o seu impacto na subsistência das organizações.

Tabela 1 - Categorização do conteúdo

Categorias /Rubricas	Componentes	Exemplos
Práticas de Recursos Humanos tradicionais	Recrutamento e seleção	<i>LinkedIn</i> ou <i>website</i> da empresa
	Acolhimento	Visita às instalações
	Formação	Inicial e contínua
	Avaliação de desempenho	Realizada
	Progressão de carreira	Vertical ou horizontal
Práticas <i>ágile</i>	Atividades que promovem a participação do colaborador na organização e contribuem para o seu bem-estar.	Convívios, cartões de descontos e concursos de ideias para reduzir o consumo energético da organização.
Adaptações	Adoção de novas ferramentas de trabalho.	Teletrabalho
Impacto das adaptações	Consequências da adoção das novas ferramentas e a sua aplicabilidade no período pós crise.	“Como já aplicávamos ferramentas como o teletrabalho, não foram implementadas alterações nos métodos de trabalho, quando surgiu a pandemia Covid – 19” - Excerto de entrevista

Fonte: Adaptado de Bardin (2016)

Na secção seguinte será discutido o conceito de saturação teórica, que servirá como instrumento para determinar qual a amostragem adequada ao estudo qualitativo.

3.4. Saturação Teórica

A saturação teórica é um método utilizado para determinar a conclusão do processo de recolha de dados (Falqueto & Farias, 2016).

Segundo Thiry- Cherques (2009) a saturação teórica é uma ferramenta que define quando é que as observações deixam de ser necessárias, pois não há novos elementos a serem acrescentados ao objeto investigado. Thiry-Cherques (2009) afirma que a maior dificuldade deste método é definir a quantidade e o tempo até se atingir a saturação. E que o mesmo se aplica em exclusivo a pesquisas qualitativas, e que depende da conceptualização precisa das categorias e propriedades investigadas, e os seus limites não podem ser dimensionados à priori. É um método que valida de forma objetiva, pesquisas que incidem sobre setores e áreas em que é impossível ou desnecessário o tratamento probabilístico de amostra.

Para determinar o ponto de saturação, o investigador tem de anotar as respostas que foram repetidas e quando não for acrescentada nenhuma informação nova, então foi atingido o ponto de saturação. Mas aqui impõem-se um desafio, que é a dimensão e adequação da amostra. A adequação da amostra pode ser comprometida devido ao facto de o protocolo de pesquisa estar mal formulado. Para que o processo de saturação resulte é necessário ter em atenção as questões duvidosas, a respostas amplas e o grau de diferenciação das respostas (Thiry- Cherques, 2009).

Nas pesquisas realizadas anteriormente, concluiu-se que não se devem realizar menos de seis observações e não se deve ultrapassar as doze, sendo que as categorias saturam quando a partir de um terço das observações, deixam de se acrescentar novas informações (Thiry- Cherques, 2009).

Na pesquisa conduzida por Thiry- Cherques (2009) concluiu-se que para se atingir a saturação é necessário, um mínimo de oito observações, ou seja, as seis (mínimas) mais duas observações de confirmação e um máximo de quinze observações, ou seja, as doze máximas mais um terço das observações.

3.5. Amostra e Processo de Contato

3.5.1. Critérios para Escolha da Amostra

Uma vez que se trata de um estudo que incide sobre as pequenas e médias empresas em Portugal, foram escolhidas empresas portuguesas, cuja sede se localiza em território nacional. Como critérios restritivos, foram escolhidos a sua dimensão, ou seja, empresas com menos de duzentos e cinquenta colaboradores, de forma enquadrarem-se nos critérios de PME.

As empresas selecionadas para contacto, podem ser definidas como microempresas, pois menos de dez colaboradores, pequenas empresas que têm entre dez a cinquenta colaboradores e como médias empresas pois possuem entre cinquenta a cem colaboradores.

Do processo inicial de contacto às empresas, resultou um total de cinco empresa, uma das quais é considerada uma pequena empresa, pois possui dezanove colaboradores, as restantes inserem-se na categoria de média, uma vez que possuem mais de cinquenta colaboradores. Apenas o Caso B e C, possuem mais de cem colaboradores, mas o seu volume de vendas não excede os cinquenta milhões de euros.

Retomando o conceito de saturação teórica, apresentado na secção anterior, que indica que a mesma é atingida entre os seis os doze casos, conclui-se que o presente estudo, não atinge esse número mínimo, mas na maior parte das questões a saturação teórica é alcançada, porque as respostas revelavam um padrão de repetibilidade acentuado.

3.5.2. Processo de Contato

A listagem de empresas a contactar foi retirada de diversos *sites*, sendo eles o site *Great Places to Work*, o site do IAPMEI, da Câmara Municipal de Castelo Branco³, da Câmara Municipal da Covilhã⁴ e do site da Associação Empresarial da Beira Baixa⁵(AEBB).

³ <https://www.cm-castelobranco.pt> consultado em 16/02/2023

⁴ <https://www.cm-covilha.pt> consultado em 16/02/2023

⁵ <https://www.nercab.pt> consultado em 16/02/2023

Do site *Great Places to Work*⁶, foi retirada uma listagem de vinte e duas empresas, sendo a maioria delas sediada no Porto e em Lisboa.

Do site do IAPMEI foi retirada uma listagem de sessenta e quatro organizações, espalhadas por todo o país, sendo a maioria delas, pertencentes ao setor industrial.

Do site da Câmara Municipal de Castelo Branco, foi retirada uma listagem de seis empresas, que têm protocolo com a entidade.

Do site da Câmara Municipal da Covilhã foi extraída uma listagem de dez empresas, sendo que a maioria pertence à indústria dos lanifícios.

E por fim, no site da AEBB, foi retirada uma listagem de quarenta e três empresas que são suas associadas.

Concluimos assim com uma listagem de cento e dezassete empresas a poderem ser contactadas. Depois de se recolherem os nomes de cada empresa para uma folha de Excel, foi feita uma pesquisa nos sites das empresas, para se recolher o endereço de *email*, através do qual o contacto inicial foi realizado.

O passo seguinte foi o envio de um *email* inicial, no início de agosto de 2023, em que foi realizada uma breve apresentação do estudo em questão, da instituição e foi descrito o processo da entrevista, afirmando-se que a mesma teria uma duração de cerca de trinta minutos. Foi reforçado o *email* às empresas, que ainda não tinham respondido, no dia vinte e um de agosto de 2023.

Das cento e dezassete empresas contactadas, sete não tinham email atribuído e apenas dez deram *feedback*, as restantes não deram qualquer tipo de resposta. Das oito empresas que deram *feedback*, três responderam que não estavam disponíveis para realizar a entrevista, pois era uma época de muito trabalho, que estavam em obras, e que não aplicavam práticas de recursos humanos *ágile*, e cinco responderam afirmando que estavam disponíveis para a entrevista.

Antes de as empresas acima mencionadas demonstrarem disponibilidade, quando foi reenviado o *email*, a mensagem teve de ser adaptada, retirando-se o termo *ágile*, pois é um termo com que algumas empresas não estão familiarizadas, por isso, podia funcionar como motivo para a não resposta.

O processo de contacto com as empresas demorou cerca de seis meses, tendo-se iniciado com a recolha dos dados das empresas em março e terminou com o processo das entrevistas em setembro. Os primeiros *emails* foram enviados no primeiro dia de agosto, foram reforçados no dia vinte e um de agosto, novamente no início de setembro, somente após o regresso das férias, as empresas começaram a demonstrar interesse em participarem no estudo. Para se ter uma noção exata das

⁶ <https://www.greatplacetowork.pt/melhores-lugares-para-trabalhar> consultado em 16/02/2023

empresas envolvidas desde o contato inicial até ao início das entrevistas pode-se consultar a tabela seguinte.

Tabela 2 - Empresas contactadas

Total de empresas identificadas	117
Empresas em que o <i>Email</i> não foi encontrado	7
Empresas que não responderam	102
Empresa que responderam	8
Empresas que concordaram participar	5

Fonte: Elaboração própria (2023)

Das cinco empresas que demonstraram disponibilidade para realizar as entrevistas, o Caso A, mostrou-se disponível para realizar a entrevista no dia vinte e cinco de agosto, sexta-feira, pelas nove horas e trinta minutos, via *Teams*, o representante da organização do Caso B, informou estar disponível para entrevista no dia dezoito de setembro, pelas dezoito horas, presencialmente, a responsável pelo departamento de relações públicas do Caso C, revelou estar disponível para entrevista no dia quatorze de setembro, às nove horas, presencialmente, o proprietário da empresa do Caso D, demonstrou interesse em realizar a entrevista no dia dezasseis de setembro, pelas dezoito horas e trinta minutos, e por fim, o diretor do Caso E, concordou em realizar a entrevista no dia vinte e um de setembro, pelas quatorze horas e trinta minutos.

No início de cada entrevista, foi pedido consentimento relativamente à gravação das mesmas, de forma a garantir-se que a informação seria transcrita na sua totalidade e com veracidade. Todos os entrevistados deram consentimento, exceto a entrevistada do caso A, que por questões de confidencialidade, preferiu que a conversa não fosse gravada. Ainda de forma a salvaguardar a integridade das empresas, a sua verdadeira identificação será omitida.

Conforme se pode constatar na Tabela nº 3, a duração das entrevistas situou-se entre os quarenta e cinco minutos e as duas horas. As empresas estão enquadradas nos setores, da energia, dos serviços de saúde e segurança no trabalho, hotelaria e restauração.

Tabela 3 - Empresas entrevistadas

Empresa	Género	Setor	Localização	Entrevistado (Cargo)	Duração da entrevista
Caso A	Feminino	Setor energético	Lisboa	<i>HR specialist</i>	60 m
Caso B	Masculino	Setor dos serviços de segurança e higiene no trabalho	Covilhã	Diretor de Recursos Humanos	120 m
Caso C	Feminino	Indústria Têxtil	Fundão	Responsável pelo departamento de relações públicas	90 m
Caso D	Masculino	Restauração e atividades de venda de jogos e tabaco	Covilhã	Proprietário	45 m
Caso E	Masculino	Hotelaria	Covilhã	Diretor do Hotel	120 m

Fonte: Elaboração Própria (2023)

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Neste capítulo, serão sucintamente apresentados os casos, apresentados os resultados e também se procederá à sua discussão conforme a literatura consultada.

4.1 Caracterização dos Casos

Nesta primeira secção será realizada uma breve caracterização dos casos em análise, desde a empresa até aos entrevistados: localização e setor de atividade, número de colaboradores, produtos e serviços oferecidos.

Dos cinco casos em análise, os entrevistados ocupavam diferentes cargos, conforme se pode observar na tabela nº 3, apresentada anteriormente. No Caso A, a entrevistada ocupa o cargo de HR *Specialist*, no caso B, o entrevistado ocupa o cargo de Diretor de Recursos Humanos, no caso C, a entrevistada está alocada ao cargo de responsável pelas relações-públicas, no Caso D, o entrevistado foi o proprietário da empresa e no caso E, o diretor do hotel em análise.

Ao nível da localização e dos setores de atividade, conforme se pode verificar na tabela nº4, o caso A que foi a primeira empresa a ser entrevistada caracteriza-se como uma empresa ligada ao setor energético, cujos serviços se destinam à redução da emissão de dióxido de carbono, o caso B, é uma organização que se oferece serviços de segurança e higiene no trabalho e formação, a sua sede localiza-se na Covilhã, possuindo mais vinte e uma delegações espalhadas pelo país, e dezoito unidades móveis, que prestam serviços de saúde no trabalho, o Caso C, opera na indústria têxtil e situa-se em Aldeia de Joanes, localidade pertencente ao município do Fundão, no caso D, que opera no setor da restauração, a empresa encontra-se localizada na Covilhã, e por fim, o caso E, também localizada na Covilhã, atua no setor hoteleiro, apresentando uma visão direcionada para o desporto e o estilo de vida saudável.

Relativamente ao número de colaboradores, o caso A, emprega cerca de quinhentos colaboradores, na sua totalidade, mas na delegação que se localiza em Portugal emprega apenas sessenta e seis, as idades dos colaboradores situam-se entre os trinta e cinco e os quarenta anos, todos possuem como requisito mínimo de qualificações, a licenciatura e os contratos celebrados com os trabalhadores são todos sem termo.

A empresa denominada de caso B, emprega quatrocentos e vinte colaboradores, nas diversas delegações espalhadas pelo país. A média de idades é de trinta e três anos, setenta por cento dos colaboradores são do sexo feminino e os contratos em vigor são predominantemente sem termo.

No caso C, a empresa emprega quatrocentos colaboradores, a média de idades situa-se nos quarenta e cinco anos, vinte por cento dos colaboradores são jovens, vinte por cento são estrangeiros e oitenta e oito por cento dos contratos celebrados são sem termo.

O restaurante e o quiosque, analisados como caso D, emprega dezanove colaboradores, a média de idades é de quarenta anos e os contratos são todos sem termo.

E por fim, no caso E, o hotel emprega vinte colaboradores, com idades compreendidas entre os vinte e os sessenta anos, que ocupam funções como rececionistas, empregadas de limpeza, técnicos de ginásio, relações-públicas e assistentes de direção. Os contratos celebrados são todos sem termo.

Quando questionados acerca da departamentalização da função de recursos humanos, os entrevistados dos casos A, B, C e E, afirmaram que as organizações têm um departamento de recursos humanos responsável pela gestão dos mesmos, no caso D, sendo uma empresa pequena e cujas funções de gestão se centram no proprietário, não existe departamento de recursos humanos, é o proprietário que gere o pessoal, desde o recrutamento, à seleção, apenas delega a função de acompanhamento e formação inicial.

O mesmo se aplica à formalização dos procedimentos e processos, enquanto as organizações do caso A, B, C e E, possuem os procedimentos disponíveis em manuais de acolhimento, regulamentos internos e manuais de qualidade, a organização do caso D, não possui qualquer procedimento formalizado e explícito em papel.

Tabela 4 - Caracterização dos casos em análise

Empresa	Setor	Localidade	Dimensão	Número de colaboradores	Volume de vendas
Caso A	Setor energético	Lisboa	Média Empresa	Sessenta e seis colaboradores	Informação indisponível
Caso B	Setor dos serviços de segurança e higiene no trabalho	Covilhã	Média Empresa	Quatrocentos colaboradores e quatrocentos prestadores de serviços	Vinte milhões de euros
Caso C	Indústria Têxtil	Fundão	Média Empresa	Quatrocentos colaboradores	Informação indisponível
Caso D	Restauração e atividades de venda de jogos e tabaco	Covilhã	Pequena Empresa	Vinte e um colaboradores	Informação indisponível
Caso E	Hotelaria	Covilhã	Média Empresa	Vinte colaboradores	Informação indisponível

Fonte: Elaboração Própria (2023)

4.2. Utilização de Práticas de Recursos Humanos

As organizações de forma a gerirem os seus recursos humanos de forma eficiente e de forma que os objetivos da organização sejam atingidos implementam práticas que são impostas por lei e rotineiras, e práticas que promovem o desenvolvimento e participação dos colaboradores.

Através da aplicação do guião de entrevista foram colocadas questões relativamente aos processos de recrutamento e seleção, acolhimentos, formação, avaliação de desempenho e progressão na carreira, para assim se compreender se as organizações investem não só na atração de recursos humanos como também na sua manutenção e desenvolvimento. As práticas identificadas podem ser consultadas na tabela nº 5.

No tópico de recrutamento e seleção, as práticas aplicadas pelas organizações em questão, são comuns e transversais, assim como os desafios que encontram.

No caso A, o recrutamento de novos colaboradores é realizado através das plataformas digitais como o *LinkedIn* e o próprio *site* da organização, através do qual recebem candidaturas espontâneas. Na fase seguinte são realizadas entrevistas e aplicados exercícios aos candidatos. As características dos candidatos são decididas pelos departamentos de origem, mediante as suas necessidades, cujo levantamento é realizado anualmente. A decisão final relativamente à contratação é tomada pelo chefe de departamento, ao qual o candidato se destina, mas sempre com o apoio do departamento dos recursos humanos.

No caso B, à semelhança do caso A, o processo de recrutamento decorre em plataformas digitais como o *LinkedIn*, e o *website* da empresa. Aquando do recrutamento são avaliados requisitos técnicos, como a formação, mas a técnica de maior relevância é a entrevista. Em termos de características desejáveis num candidato, as mesmas estão definidas nas fichas de funções dispostas no processo de qualidade. As características definidas nas fichas, são revistas de forma regular e conforme as necessidades da atividade da organização.

A decisão final de contratar o candidato é tomada pelo diretor de departamento, ao qual o candidato será afeto e pelo diretor do departamento de recursos humanos. É também redigido um relatório que formaliza a proposta de contratação junto da Administração.

O processo de recrutamento no caso C, é realizado através de entidades como o IEFP, em que a entrevistada destacou que maioria dos funcionários administrativos, foram contratados após a realização do estágio profissional promovido pelo IEFP, o centro de migrações do Fundão, passa a palavra, redes sociais e através da campanha traz um amigo, em que o colaborador que leva um amigo para trabalhar na organização recebe um prémio em numerário. Tal como nos casos A, as características do candidato são definidas pelos chefes de departamento, com base nas suas necessidades. A decisão final cabe ao chefe de departamento, depois de avaliar a o candidato juntamente com o chefe do departamento de recursos humanos.

No caso D, a sua pequena dimensão influencia a informalidade do processo de recrutamento. O processo inicia-se como o denominado passa a palavra e pela procura de referências por parte do proprietário. As características do candidato são definidas pelo próprio empresário e decisão de contratação é tomada é pelo mesmo.

E, finalmente no caso E, o processo de recrutamento ocorre através de anúncios no IEFP, em jornais e através de candidaturas espontâneas. As características dos candidatos, à semelhança do caso B, são definidas com base nas funções a desempenhar, e quem as define é o diretor do hotel, que as apresenta à Administração justificando a necessidade de contratação. A decisão final, cabe ao diretor do hotel, após análise e aprovação da administração.

Os desafios no recrutamento e seleção são transversais a todas as organizações, destacam-se como desafios falta de recursos humanos qualificados, e que por vezes, as competências não correspondem aos currículos apresentados.

Após o processo de recrutamento e seleção, é realizado o acolhimento dos colaboradores, o que ocorre em todas as organizações, de forma mais ou menos formal. Nos casos A, B, C e E, além das

visitas às instalações é entregue um manual de acolhimento, manual de procedimentos e outros *itens* como por exemplo, a revista da empresa, garrafa de água personalizada, como acontece no caso C, em específico. No caso D, o processo é mais informal, é realizada a visita às instalações e o novo colaborador fica entregue a um superior, que lhe explica os procedimentos.

No caso A, existe a particularidade em que a entrevistada, reúne com o colaborador no terceiro, sexto e décimo segundo mês de trabalho, para perceber como o mesmo se está a adaptar às suas funções e ao ambiente de trabalho.

No caso B, todos os contratados, independentemente da sua residência e local de trabalho, passam a primeira semana de trabalho na sede, onde têm formação e conhecem todos os departamentos. A alimentação e as deslocações, durante a semana de formação, são suportadas pela organização.

Ao processo de acolhimento está inerente o processo de formação inicial e todas as organizações em questão, optam por uma formação inicial. Além desta formação inicial, é realizada uma formação contínua, em todos os casos, exceto no caso D.

No caso A, a organização fornece formação presencial ou *online*, conforme as necessidades dos departamentos e a área à qual a formação se direciona.

A formação contínua no caso B, é assegurada através de planos anuais de dois níveis, nível técnico e generalista. Os planos são desenhados a partir de sugestões de colaboradores e da proposta que contempla a formação legalmente obrigatória, dentro da área de atuação da organização. Além da formação dentro da sede e da anual, também pode decorrer formação dentro de cada delegação de forma a complementar as lacunas localmente identificadas, a nível de legislação e meios informáticos necessários. A formação decorre de forma presencial ou em *e-learning*.

No caso C, a formação é realizada através da academia desenvolvida pela organização, juntamente com uma entidade externa. O processo decorre de forma presencial, em que a parte teórica decorre numa sala com vista para a produção e a parte prática ocorre na máquina em que o colaborador irá operar.

Tal como o processo de recrutamento, o processo de formação no caso D, é realizado de forma informal. No restaurante, a formação é realizada pelo proprietário, mas no quiosque a formação é específica dos jogos Santa Casa.

No caso E, a nível de formação, destacam-se as formações de higiene e segurança no trabalho e formações internas de carácter mais específico, como por exemplo, gestão de conflito orientado para o atendimento ao cliente. As formações são presenciais, e tentam reunir o máximo de colaboradores nas formações, uma vez que os horários na área de hotelaria são por turnos.

Além da formação que providência melhoria contínua, também são realizadas avaliações de desempenho para analisar o desenvolvimento dos colaboradores e a potencial progressão na carreira.

No caso A, a entrevistada afirma que “a avaliação de desempenho é realizada em dois momentos, em março com o fecho do ano fiscal e mais tarde em setembro/ outubro, realizam uma nova avaliação

intercalar. As avaliações de desempenho são realizadas pelos chefes de departamento, juntamente com os recursos humanos e é tido em conta os objetivos que os departamentos têm de cumprir, objetivos esses que são alvo de revisão. A avaliação de desempenho permite à organização avaliar as necessidades de formação, quais os prémios que podem vir a ser atribuídos e possíveis progressões na carreira. Como os colaboradores percebem a avaliação como uma ferramenta benéfica, adotam uma postura positiva e receptiva, perante a sua implementação”.

No caso B, a avaliação de desempenho é realizada pelos diretores de departamento com base numa matriz de competências estabelecidas, e os resultados servem como guia para progressão na carreira e aumento da remuneração. Destacam-se como indicadores de desempenho, a proatividade, a orientação para os resultados e para o cliente, as relações interpessoais, o trabalho em equipa, a gestão de tempo, o sentido de responsabilidade, a capacidade de resolução de problemas, de liderança e sensibilidade organizacional.

A avaliação de desempenho no caso C, é realizada pelos chefes de secção, que avaliam indicadores como a produtividade e a qualidade.

No caso D, não é realizada avaliação de desempenho dos colaboradores.

No caso E, o entrevistado refere que “a avaliação de desempenho é realizada através dos *inputs* que a direção do hotel faz junto dos administradores do grupo, e a avaliação em si é realizada pela administração. São analisadas competências técnicas e comportamentais dos colaboradores”.

A última prática de recursos humanos questionada e que por norma decorre como consequência da avaliação de desempenho, foi a progressão de carreiras.

No caso A, a entrevistada afirmou que “na empresa existe a possibilidade de progressão na carreira, e que esta decorre da avaliação de desempenho, e a progressão não só decorre verticalmente como horizontalmente, ou seja, os colaboradores têm a possibilidade de mudar não só de cargo como de departamento”.

À semelhança do caso A, a progressão de carreira no caso B, é realizada através da avaliação de desempenho. Neste caso não há rotatividade de funções, mas sim mobilidade, ou seja, o colaborador pode candidatar-se a vagas que estejam disponíveis dentro da organização.

No caso C, a progressão decorre da avaliação de desempenho, tal como decorre nos casos anteriores. A progressão decorre de forma vertical e horizontal, de forma a suprimir necessidades de departamentos, ou até mesmo para melhorar a produtividade dos colaboradores.

A progressão de carreiras, no caso D, não pode ser associado à avaliação de desempenho, pois não é realizada. No entanto, a mesma decorre das necessidades que ocorram na organização.

Por fim, no caso E, a progressão de carreiras é realizada na vertical, nunca é realizada na horizontal, porque a avaliação se baseia nas competências dos colaboradores e estes são alocados aos departamentos conforme as suas competências.

Viitala, Vesalainen e Uotila (2022) afirmam que a Gestão de práticas de recursos humanos é uma área da gestão que engloba diversas práticas, com objetivos diferentes para o capital humano e pessoal da organização, e por isso é uma área vasta.

Guest *et al.* (2004) destacam o reconhecimento pelo bom desempenho, a transmissão de informação e a promoção da igualdade de oportunidades, como práticas de RH que são utilizadas com maior frequência. E as que destacaram pelo contrário foram os testes psicotécnicos em fase de recrutamento, as garantias de segurança para os colaboradores e o envolvimento dos mesmos.

Uma atividade que segundo Guest *et al.* (2004), é muito utilizada pela GRH é a avaliação de desempenho, que na definição de Posthuma *et al.* (2013), não só permite a avaliação individual dos colaboradores como das equipas. Esta permite compreender se as tarefas desenvolvidas vão ao encontro à estratégia organizacional (Posthuma *et al.*, 2013).

Nos casos A, B, C e E, são realizadas avaliações de desempenho aos colaboradores, para serem reconhecidas as necessidades de formação e para avaliarem as possibilidades de progressão de carreira. No caso D, não são aplicadas ferramentas de avaliação de desempenho, de forma formal, no entanto pela experiência e pelo desempenho do colaborador, é possível que estes subam de posto ou sejam promovidos para outra categoria. Estas práticas não só promovem o reconhecimento do desempenho dos colaboradores como promovem a igualdade de oportunidades no acesso a cargos superiores, dentro das devidas categorias profissionais.

Uma outra prática que Guest *et al.* (2004), salientam pela sua elevada aplicabilidade é a comunicação. Posthuma *et al.* (2013) afirmam que atividade tem como objetivo relacionar o trabalho dos colaboradores com a estratégia da organização.

Nas empresas A, B, C e E, todas as informações que são essenciais para o trabalho dos colaboradores são comunicadas, através de ferramentas como o *email*, panfletos, cartazes, quadros interativos espalhados pelas organizações e formação interna.

Das práticas menos utilizadas, Guest *et al.* (2004) destacaram os testes psicotécnicos, o que se comprova pelos resultados aqui apresentados, pois apenas a organização do caso A, aplica testes em fase de recrutamento, as restantes apenas realizam a entrevista como ferramenta de avaliação inicial.

Relativamente às garantias de segurança e envolvimento dos colaboradores, os resultados contrariam a afirmação de Guest *et al.* (2004), pois as PME têm realizado um esforço para oferecer segurança aos colaboradores, através de benesses como seguros de saúde, consultas de medicina geral no trabalho, além das consultas de medicina do trabalho, obrigatórias por lei, cartões de descontos em compras e prémios de assiduidade. E para promoverem o envolvimento dos colaboradores, são realizados por exemplo, no caso C, concursos onde os colaboradores podem dar ideias de como reduzir as emissões de carbono e aumentar a sustentabilidade da própria organização, ou então oferecem prémios caso o colaborador traga um amigo para trabalhar na organização.

Posthuma *et al.* (2013) afirmam que as atividades de recrutamento e seleção têm como objetivo atrair os melhores candidatos para a organização, e essas atividades além de inovadoras devem de ir ao encontro da estratégia da própria organização.

As práticas de recrutamento e seleção são comuns a todas as organizações, todas elas procuram candidatos em plataformas como as candidaturas espontâneas, submetidas através do próprio site, entidades como o IEFP, *LikedIn*, e organizações mais pequenas, como é o caso D, também utilizam o *passa a palavra* como ferramenta. Em termos de seleção, todas aplicam a entrevista, apenas o Caso A, aplica testes como ferramenta complementar.

Posthuma *et al.* (2013) destacam que práticas de treino e desenvolvimento, oferecem aos colaboradores competências para executarem o seu trabalho de forma mais eficiente.

Em todos os casos dispostos neste estudo, as organizações disponibilizam formação aos seus colaboradores, tanto formação inicial, em que o colaborador é inteirado do seu trabalho e das suas tarefas, como formação contínua que contribui para o seu desenvolvimento profissional. A formação contínua é, em todas as organizações, decidida com base nas necessidades que são levantadas na avaliação de desempenho ou em sugestões dadas pelos colaboradores. Neste tópico, a única organização que apenas aplica formação inicial é o caso D.

Martinho, Lousá, Soares e Meirinhos (2017), destacam como ferramenta de atração, de retenção, de motivação, de aumento da produtividade e desempenho dos colaboradores, o sistemas de compensações e benefícios. Não se revelou um dado relevante nos casos apresentados.

Atividades que, segundo Martinho *et al.* (2017), podem aumentar a satisfação dos colaboradores e os relacionamentos interpessoais, são por exemplo, inquéritos de satisfação, avaliação do clima organizacional, avaliação de desempenho e calendários com as atividades de convívio desenvolvidas pela organização.

Seja em pequena ou grande dimensão, todas as organizações estudadas realizam atividades que promovem o convívio dos colaboradores e melhoria dos seus relacionamentos interpessoais, como por exemplo, jantares anuais, festas de Natal e eventos onde distribuem material escolar aos filhos de todos os colaboradores.

O caso D, como já referido no ponto 4.1, com base nas suas características é considerado microempresa. As microempresas possuem algumas especificidades relativamente á sua gestão.

Barão (2019) confirmou com o seu estudo que as micro organizações não possuem departamentos de recursos humanos, e a função é desempenhada pelo proprietário. O Caso D, permitiu reforçar a afirmação, pois as poucas atividades de gestão dos recursos humanos que são implementadas, são geridas pelo próprio proprietário.

Barata (2013) salientou que nas microempresas os processos de gestão de práticas de recursos humanos são realizados de forma informal. Por exemplo, o processo de recrutamento e seleção, é realizado de forma informal e pontual, devido à dimensão da organização, que não exige muitos colaboradores. Estes processos por norma são realizados através das plataformas digitais ou dentro

da organização. O caso D, confirma que disposto pelos autores, pois o recrutamento de novos colaboradores apenas é feito quando necessário, é realizado pelo próprio empresário e este recorre a ferramentas como o passa a palavra e referências de outros colaboradores.

O processo de acolhimento, segundo Barata (2013), por norma é realizado de forma informal e não distribuídos manuais de acolhimento. Os resultados estão em concordância com o que aqui foi exposto, pois no Caso D, o novo colaborador é introduzido na empresa, com uma visita às instalações, e de seguida é colocado à responsabilidade de um colaborador mais experiente que transmite todas as informações necessárias, neste caso não é entregue nenhum manual de acolhimento.

Em termos de formação, Barata (2013), afirma que esta decorre *on the job*, e que as formações foram do período laboral ficam a cargo do colaborador. No caso D, a formação decorre *on the job*, em que o colaborador mais experiente, comunica todas as informações ao recém-contratado.

Segundo Barão, (2019), a avaliação de desempenho nas micro entidades é realizada de forma informal, devido ao tamanho da organização e ao facto de todos se conhecerem. A avaliação de desempenho, torna-se aqui uma ferramenta de correção de comportamentos que não vão ao encontro dos estabelecidos como corretos pela organização. A informalidade de todo o processo também é confirmada pelo caso D, pois apesar de não existir qualquer processo de avaliação de desempenho, é permitido aos colaboradores com base no seu desempenho, alterar de categoria e de tarefa.

Como forma de se ter uma noção das várias práticas descritas pode consultar-se a tabela seguinte, nº5, onde se apresenta um padrão comparativo das práticas de GRH identificadas em todas as organizações estudadas.

Tabela 5- Práticas de Recursos Humanos

Práticas /Empresas	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E
Recrutamento e Seleção	Plataformas digitais, como o site da empresa e o <i>LinkedIn</i> . A decisão final é tomada pelo responsável pelo departamento, após análise do departamento de recursos humanos. As características dos candidatos são definidas pelos chefes de departamento.	O recrutamento é realizado através de plataformas como o <i>LinkedIn</i> e site da organização. As características são definidas através das fichas de funções contidas no Processo de Qualidade. A decisão final é tomada pelo chefe de departamento juntamente como diretor de recursos humanos.	Os instrumentos de recrutamento são as redes sociais, a colaboração com o IIEFP, a campanha Traz um Amigo e o centro de migração do Fundão. As características são definidas pelos chefes de secção. A decisão final é tomada pelo chefe de secção juntamente com o diretor de recursos humanos.	O processo de recrutamento é realizado através do passa a palavra e da procura de referências por parte do proprietário.	O recrutamento é realizado através de anúncios nos IIEFP, nos jornais e candidaturas espontâneas. As características são definidas pelo diretor de hotel. A decisão de contratação é tomada pelo diretor de hotel, com aprovação da administração.
Acolhimento	É realizada visita às instalações, é entregue um manual de acolhimento e regulamento interno.	Independentemente da filial onde o colaborador irá trabalhar, o mesmo terá a sua formação inicial na sede, durante uma semana, em que o colaborador é apresentado a todos os departamentos e são entregues todas as diretrizes.	O processo inicia-se com a visita às instalações, é entregue um manual de acolhimento, um regulamento interno, e também alguns utensílios como uma garrafa de água personalizada, uma camisola e a revista da organização.	É realizada a visita às instalações seguindo-se a formação inicial, com o colaborador mais experiente.	À semelhança dos restantes casos, o processo inicia-se com a visita às instalações e são explicados os procedimentos aos colaboradores.
Formação	Além da formação inicial, é realizada a formação contínua, com base nas necessidades dos departamentos. Conforme as necessidades, as formações decorrem online ou presencialmente.	À semelhança do caso anterior, existe uma formação inicial e contínua. A contínua é realizada com base num plano anual de formação, que é revisto anualmente, de forma a atender as necessidades os departamentos e as sugestões dos colaboradores. Também são realizadas formações nas próprias	Neste caso, existe a formação inicial, em parceria com uma entidade externa, em que a parte teórica decorre numa das salas da organização e a parte prática decorre numa máquina de formação, adequada à função que o colaborador irá desempenhar.	A formação no restaurante é informal e providenciada pelo proprietário e pelo funcionário mais experiente, já a formação no quiosque é	No último caso, além da formação inicial, os colaboradores realizam formações a nível de higiene e segurança no trabalho e formações mais específicas, como por exemplo gestão de

		filiais atendendo a necessidades informáticas e legais. As formações podem decorrer via presencial ou e-learning conforme as necessidades.	A formação contínua mais uma vez é realizada com base nas necessidades que vão surgindo.	específica dos Jogos Santa Casa.	conflito orientada para o atendimento ao cliente.
Avaliação de desempenho	É realizada pelos chefes de departamento, juntamente com o departamento de recursos humanos.	A avaliação de desempenho é realizada com base no Processo de Qualidade. E a mesma é realizada pelos chefes de departamento e chefias diretas.	Neste caso, a avaliação de desempenho é realizada pelos chefes de secção, e são avaliados indicadores como a produtividade e a qualidade.	Não é realizada.	Os diretores de hotel inserem os inputs, mas a avaliação é realizada pela administração.
Progressão na carreira	A progressão decorre da avaliação de desempenho, e pode ser realizada horizontalmente ou verticalmente.	Tal como no caso anterior, a progressão decorre da avaliação de desempenho, e pode ser realizada horizontalmente ou verticalmente. Os colaboradores podem candidatar-se a outras funções noutra departamento, se tiverem as competências exigidas.	A organização acredita que as funções não são estáticas, e que os colaboradores podem evoluir dentro da organização, não só com base nas suas competências técnicas como nas suas <i>soft skills</i> . Progressão é realizada com o objetivo de suprir necessidades de departamentos e secções.	Apesar de não ser realizada a avaliação de desempenho, os colaboradores podem evoluir dentro da organização, conforme as necessidades.	A progressão decorre da avaliação de desempenho, e é exclusivamente realizada na vertical, pois os colaboradores são alocados às funções tendo em conta as suas competências.

Fonte: Elaboração Própria (2023)

4.3. Utilização das Práticas *Ágile*

Ao longo do estudo foram destacadas como práticas de Recursos Humanos *Ágile*, o teletrabalho, os horários flexíveis e as atividades que promovem a participação dos colaboradores na organização. Na tabela que se apresenta a seguir, nº6, encontram-se compiladas todas as atividades observadas e que serão descritas nesta secção.

A empresa identificada como caso A, implementa práticas de recursos humanos estratégicas, ou seja, não só aplica práticas de RH que vão ao encontro dos imperativos e imposições legais, como também desenvolve ferramentas que permitem o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores.

São implementadas práticas de Recursos Humanos *ágile*, sendo elas, o horário de trabalho flexível que permite aos colaboradores conciliar a vida profissional com a pessoal, o teletrabalho que já era uma opção, antes da pandemia Covid-19 e manteve-se até aos dias de hoje, e as atividades que promovem a motivação dos colaboradores, como por exemplo, festas temáticas (ex. Santos Populares). Constatou-se que estas práticas ajudam a motivar os colaboradores e traduzem-se na crença de que as pessoas são realmente importantes dentro da organização.

No caso B, quando questionado acerca da implementação de práticas de Recursos Humanos *ágile*, o diretor de Recursos Humanos, afirmou que a “empresa não aplica o modelo *Ágile*, mas o seu sistema interno, segue alguns dos procedimentos identificados no modelo *ágile*. As matrizes de avaliação de competências e de desempenho utilizadas pela empresa, foram criadas pela própria com o apoio dos nossos consultores”.

O caso C, destaca pelas medidas que promovem o bem-estar dos colaboradores e a sua participação no funcionamento e no crescimento da empresa. Dentro da organização destacam-se as práticas em relação à promoção da participação dos colaboradores na organização, as caixas de sugestões, onde os colaboradores de forma anónima, ou não, colocam as suas sugestões, a campanha ideia sustentável, que é um concurso em que os colaboradores propõem ideias para tornar a produção mais sustentável e a campanha energética, em que os colaboradores podiam propor ideias para redução do consumo de energia.

Na organização também possuem uma sala, juntos da área de recursos humanos, onde podem ser discutidas ideias e onde os colaboradores podem reunir com a administração para pedir ajuda em questões pessoais.

A nível de atividades que contribuem para o bem-estar dos colaboradores, a organização promove eventos mensais, reforça a assiduidade e a redução do absentismo dos colaboradores através de um prémio de vinte e cinco euros, mais um extra no final do ano, que serve como prémio motivacional. De forma a evitar que os colaboradores tenham de perder horas do dia de trabalho, disponibilizam todas as semanas, consultas médicas num consultório dentro da empresa. Oferecem a cada um dos colaboradores um cartão, que concede desconto nos mais diversos produtos e serviços, apoiando

assim os pequenos negócios locais, concedem espaços de lazer, realizam o rastreio do cancro da mama, e outras atividades que promovem o bem-estar do colaborador e o motivam para ter maior produtividade. Além disso realizam ainda a avaliação de desempenho, de forma a perceberem as necessidades de formação dos colaboradores e possuem um quadro em que se registam os níveis de produção do dia, o que é realizado e o que é expectável, de modo a terem maior controlo sobre a produtividade.

Quando questionado acerca das práticas *ágile*, o proprietário da empresa representada no caso D, afirmou que “implementamos práticas como horários flexíveis, convívios, delegação de tarefas a um colaborador que é responsável por todas as secções, e permito que os colaboradores tenham autonomia na realização do seu trabalho”.

No último caso, o entrevistado respondeu que “aplicamos práticas que maximizam o desempenho dos colaboradores, como por exemplo, dois dias de folga, que por norma não são dados na indústria hoteleira, estes dois dias de folga são alternados de forma que todos consigam pelo menos um fim de semana por mês, implementaram-se pausas no trabalho, para os colaboradores poderem tomar o seu café, também temos um cartão saúde que é oferecido aos colaboradores, promovemos um evento anual de convívio e eles podem usufruir do ginásio do hotel, tendo um desconto considerável no preço a pagar”.

A cultura de *ágile* de uma organização advém, segundo Bastiaansen e Wilderom (2022), não só da capacidade dinâmica e da competência operacional que cada interveniente da organização tem para se adaptar às mudanças, mas também do *mindset* que é partilhado por todos.

Segundo Magistretti *et al.* (2019), Gandomani e Nafchi (2016) e Paasivaara *et al.* (2018), é necessário que os colaboradores tenham formação e treino, para desenvolverem as suas capacidades e mentalidade *ágile*. Em todos os casos, exceto no caso D, as organizações providenciam formação contínua aos colaboradores, para estes desenvolvam as suas competências e para que possam ser implementados processos que melhorem o desempenho da organização.

Kotey e Koomson (2021), exploraram no seu estudo, a ferramenta de Acordos de Trabalho Flexível, em que são negociados horários de trabalho, períodos de início e fim de jornada e local de trabalho, permitindo que os colaboradores se sintam mais motivados e produtivos, aumentando também o compromisso e a taxa de retenção.

No caso C, uma medida que reduziu não só os custos da organização relacionados com a eletricidade, mas aumentou a produtividade dos colaboradores, foi a alteração da hora de almoço. Antes da implementação da medida, existiam dois horários para almoço, enquanto um grupo de trabalhadores almoçava, o outro continuava com os trabalhos. Com a nova medida a hora de almoço, passou a ser de quarenta e cinco minutos, mas os colaboradores ao fim da tarde saem quinze minutos mais cedo. Não só aumentou a moral aos colaboradores, pois permitiu-lhes realizar atividades da vida pessoal,

como por exemplo ir buscar os filhos à escola, como também reduziu os consumos da própria organização, nos quarenta e cinco minutos em que as máquinas estão todas paradas.

Além dos acordos de trabalho flexíveis, surge o teletrabalho como ferramenta que aumenta a motivação e produtividade colaboradores, pois segundo Ferreira (2021), este permite autonomia e flexibilidade na definição de horários, concedendo aos colaboradores a conciliação entre a vida pessoal e profissional.

Nos casos A e B, o teletrabalho foi uma ferramenta utilizada para mitigar os efeitos da pandemia Covid-19, permitindo o funcionamento dos serviços oferecidos pelas organizações. Ambas as organizações forneceram o material necessário para os colaboradores desempenharem as suas funções, no entanto, enquanto no Caso A, o teletrabalho que já era uma opção antes da crise pandémica, apenas se reforçou com a crise, no caso B, foi uma realidade à qual a empresa teve de se adaptar.

Uma outra ferramenta considerada como ferramenta de *ágile*, é a metodologia *Scrum*, que segundo Bastiaansen e Wilderom (2022), que consiste agregação dos colaboradores em equipas, o trabalho é dividido em tarefas e são estabelecidas metas, que devem ser cumpridas em curtos períodos de tempo, denominados de *sprints*. Estes períodos de tempo, podem variar entre duas a quatro semanas, conforme as características da tarefa (Patrucco *et al.*, 2022).

Nenhum dos casos aplicou metodologia *Scrum*, no desenvolvimento das tarefas. Podem consultar-se pormenorizadamente as práticas *ágile* em todos os casos na tabela nº6.

Tabela 6 - Práticas ágil aplicadas pelas empresas em análise

Práticas /Empresas	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E
Atividades que promovem a participação dos colaboradores na organização	Caixa de sugestões	Caixa de sugestões	Caixa de sugestões, concursos de ideias para melhoria da eficiência energética e email disponível para sugestões.	Abertura para os colaboradores sugerirem ideias, pessoalmente.	Caixa de sugestões.
Atividades que promovem o bem-estar	Convívios entre colegas	Convívio entre colegas	Convívio entre colegas, cartão que concede descontos, oferta de kit recém-nascido, oferta de kit escolar, horário que permite aos colaboradores acompanhar mais a vida dos filhos, consultas semanais na fábrica, evitando deslocções e perda de horas de trabalho.	Convívio entre colegas, flexibilidade de trocas de horários, caso os trabalhadores sejam um casal, concede férias nos mesmos dias.	Convívio entre colegas, acesso ao ginásio com desconto, cartão de saúde.
Atividades de desenvolvimento das competências	Formações, avaliação de desempenho, progressão na carreira.	Formações iniciais e contínuas, em que os colaboradores podem dar sugestões de novas formações, avaliação de desempenho.	Formações iniciais e contínuas, avaliação de desempenho.	Formações iniciais e contínuas, e progressão na carreira.	Formações iniciais e contínuas, avaliação de desempenho

Fonte: Elaboração Própria (20

4.4 As Crises nas PME Analisadas

No caso A, não foi possível compreender a extensão do impacto da crise, pois a entrevistada não estava na empresa, aquando dos momentos mais difíceis do país e a empresa, apenas inaugurou a delegação em Portugal em dois mil e dezasseis.

A entrevistada do caso A reconheceu a crise como um fenómeno que pode afetar sim a organização, mas o seu impacto não será significativo, pois não só os processos e ferramentas estão bem implementados, como o proprietário da organização é uma pessoa pragmática e visionária, que percebe o seu ambiente externo e está sempre alerta. Estes fatores ajudam a que a organização esteja preparada para uma eventual crise.

No caso B, conforme se pode constatar no apêndice dois, a mesma reconhece que “ ao oferecermos um serviço de carácter obrigatório, ou seja, as empresas, independentemente da sua dimensão, estão obrigadas por lei, a garantir as condições de segurança e saúde aos seus colaboradores, não sentimos os efeitos das crises com grande impacto”. Apesar de o impacto ser reduzido, a empresa possui um plano de sustentabilidade e um plano de continuidade, que preveem cenários e estabelecem procedimentos garantindo assim que os imprevistos sejam resolvidos. O plano de sustentabilidade possui três vertentes, a social, a ambiental e a cultural, permitindo assim solidificar valores como a ética, a transparência, a valorização dos colaboradores, a segurança e desenvolvimento social. E o plano de continuidade, explora vertentes como a análise, o planeamento e o treino. Além das ferramentas, também se definem quais as pessoas, funções e serviços que são importantes na gestão das crises.

O entrevistado, reconhece que “ao termos os processos estruturados, certificados e regulamentados, a empresa está preparada para qualquer eventualidade que surja”.

No caso C, o impacto da crise não se mostrou relevante pois já têm os procedimentos formalizados, existe uma boa rede de comunicação dentro da organização e os colaboradores estão sempre prontos para apoiar a organização.

A entrevistada do caso C afirma que “tem de existir um plano de gestão de risco para que os efeitos das crises sejam atenuados, e que é realmente importante que os processos estejam fundamentados, formalizados e que sejam comunicados a todos os colaboradores sem exceção”. Acreditam ainda que os colaboradores são fundamentais, na gestão das crises, pois os mesmos vestem a camisola da empresa, e tal como a empresa os apoia, eles devolvem esse apoio.

No quarto caso, o proprietário referiu que “os períodos de crise afetaram a empresa financeiramente e que foi necessário recorrer a empréstimos bancários, para manter os postos de trabalho e garantir o funcionamento da organização”. Pode-se daqui concluir que as pequenas empresas, estão financeiramente mais frágeis às crises e aos seus impactos.

Conforme se pode observar no apêndice 6, quando questionado acerca de períodos de crise que a empresa tenha passado, o diretor do caso E, referiu que “a crise de 2010/2011, afetou a empresa pois houve menos consumo, e isso fragilizou a empresa financeiramente, no entanto, não foram despedidos colaboradores. Em situações de crise, o entrevistado, afirmou existirem “planos de recuperação, que preveem medidas de redução de custos, de forma a manter não só a sustentabilidade da organização como os contratos dos colaboradores. Por exemplo, durante a pandemia Covid-19, não foram despedidos os colaboradores que tinham contratos, a empresa aplica contratos sem termo, mas os estágios que estavam na fase final foram interrompidos mais cedo, e os que estavam a decorrer foram suspensos e depois retomados, isto porque como não havia serviço, o hotel esteve fechado durante três meses, não fazia sentido manter os estágios”.

O representante afirma que as “crises influenciam a organização e que é necessário realizar um controlo de despesas para garantir que a organização e os colaboradores continuam a trabalhar em prol dos objetivos da organização, que é oferecer ao cliente um serviço de qualidade”.

Da análise realizada aos parágrafos anteriores, é possível concluir que as PME, ao terem planos de recuperação e ao comunicá-los aos colaboradores, permite-lhes que não sintam as crises com gravidade.

Nos casos A, B, C e E, as organizações ao terem planos de recuperação e continuidade, previamente definidos, permitiu-lhes gerir os colaboradores num período mais difícil de forma mais suave. Por exemplo, durante a pandemia Covid-19, tanto o caso A, como o B e o C, colocaram os colaboradores em teletrabalho, isto porque todos os dados e informações que os colaboradores necessitam para concretização do trabalho já se encontram estruturados e disponíveis numa rede, em que todos dentro da organização têm acesso, e além disso todas funções, como por exemplo, se observa no caso B, têm os protocolos e procedimentos, formalizados, pelo que apenas houve a adaptação desses protocolos ao regime teletrabalho.

No caso D, como a empresa não tem planos de recuperação estruturados, não é possível tirar conclusões quanto à postura perante uma situação de crise.

No subtópico 2.5, em que se descreveram os tipos de crises, destaca-se a enumeração de Mitroff *et al.* (2003), segundo os autores existem crises físicas, quando relacionadas com acidentes e devoluções de produtos, crises pessoais, quando relacionadas com a morte ou doença dos proprietários, crises externas, quando associadas ao terrorismo, crises informacionais, quando ocorrem *cyberataques*, desastres naturais, crises financeiras e reputacionais.

Herbane (2013) concluiu que as PME adotam uma postura mais funcionalista devido aos poucos recursos que possuem e por isso têm uma abordagem mais preventiva, focada em aspetos mais tangíveis e previsíveis da crise, aos quais pode aplicar planos de reestruturação.

As organizações apresentadas nos casos A, B, C e E, sustentam as afirmações de Herbane (2013), pois estas possuem planos de preparação e reestruturação, que servem de guia para manter o funcionamento da organização e do trabalho dos colaboradores. Isto permitiu que as organizações não sentissem tanto o impacto crise pandémica e conseguissem manter os postos de trabalho. No caso D, devido à sua dimensão, não existem planos de preparação nem de recuperação, que durante a crise financeira influenciou gestão da organização, pois surgiu a necessidade de recorrer a financiamento alheio para manter os postos de trabalho, mas na crise pandémica, essa ausência não se tornou relevante, pois a organização apoiou-se em mecanismos como o *lay-off* e investiu fortemente no serviço *take away*.

De forma global, na tabela nº7, encontram-se expostas as respostas relativamente aos períodos de crise e a forma como as organizações encaram o processo de planeamento e gestão do fenómeno.

Tabela 7 - Crise e as empresas

Crise /empresas	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E
Quais as crises que já enfrentaram?	A entrevistada, apenas iniciou funções como <i>HR Specialist</i> em 2022, pelo que não esteve presente durante a Pandemia Covid- 19, e a organização instalou-se em Portugal em 2016, pelo que não foi possível averiguar os impactos da crise financeira de 2010/2011.	A organização foi fundada em 2004, pelo que, a crise financeira e pandemia Covid-19, tiveram algum impacto na organização.	Tendo a organização sido fundada em 1979, subsistiu a momentos mais difíceis como a entrada de Portugal na CEE, que influenciou a nossa economia e as nossas empresas, a crise financeira de 2010/2011 e a pandemia Covid-19.	Como o proprietário apenas integrou a organização em 2012, o mesmo não presenciou a crise financeira, no seu auge, mas presenciou a pandemia covid- 19.	O entrevistado afirmou que a organização, já passou por crises como a crise financeira e a pandemia Covid-19.
Impacto	Não foi possível averiguar. Mas num cenário hipotético o impacto, na gestão de práticas de recursos humanos não seria muito grande pois os procedimentos estão bem estruturados e documentados.	O entrevistado afirmou que a organização, ao providenciar serviços que são obrigatórios por lei, a crise não terá grande impacto, financeiramente o que poderiam acontecer seria os clientes pagarem atrasado. Por outro lado, mesmo que ocorra uma crise, existem planos de recuperação e continuidade documentados.	A representante declarou que as crises não impactam a organização de forma muito grave, pois a produção é toda para o mercado e internacional, e além disso existem planos de recuperação estruturados.	O proprietário reconhece que crise teve impacto no seu negócio. Durante a crise financeira, apesar de o mesmo não ser proprietário do restaurante, sabe que foi necessário recorrer a empréstimos financeiros para garantir os postos de trabalho de todos os colaboradores.	O diretor do hotel, reconhece que as crises impactam as empresas, no sentido de que os colaboradores demonstram maior compromisso para com a organização.

Fonte: Elaboração própria (2023)

4.5 As Práticas *Ágile* e as Situações de Crise

No caso A, que já implementava práticas de recursos humanos *ágile*, como a opção de *home-office*, “a transição do regime presencial para o *online*, durante a pandemia Covid-19, foi mais simples, pois os colaboradores já estavam recetivos à alteração e já dispunham das ferramentas necessárias para essa transição, uma vez que já todos tinham acesso a portáteis e estavam conectados à rede da organização”. Isto permitiu que a organização não sentisse tanto o impacto da crise vivenciada.

Analisando o caso B, o representante afirmou que “não aplicam o modelo *ágile* na sua essência, mas os seus procedimentos e matrizes de competências e desempenho, possuem traços da filosofia *ágile*. Durante a pandemia, por exemplo, como os serviços de segurança e higiene no trabalho foram suspensos por ordem da DGS, a empresa viu-se obrigada a remeter as funções que fossem possíveis, em teletrabalho e manteve outras em terreno, como decorreu com os técnicos de segurança. Como a forma de trabalhar da organização já se encontra toda coordenada e documentada em manuais de qualidade, planos de sustentabilidade e continuidade, e os dados encontram-se todos no sistema da empresa, é fácil em situação de crise, as funções administrativas trabalharem a partir de casa. Um fator que também aqui é importante referir, é que como a empresa oferece um serviço que é obrigatório para todas as empresas, qualquer seja a circunstância mais difícil que encontrem, o trabalho terá que se assegurando e o inconveniente será a falta ou atraso nos pagamentos, por parte dos clientes”.

No caso C, as práticas que implementam e o cuidado que têm com os colaboradores através das atividades desenvolvidas e dos benefícios oferecidos, incentiva à confiança na organização. Esta confiança ajuda a que em períodos mais difíceis, os colaboradores devolvam o apoio e continuem a trabalhar e a apoiar a organização como um todo. A entrevistada referiu que “durante os períodos mais difíceis os colaboradores nunca deixaram de trabalhar, mesmo com a redução do volume de vendas. Durante a pandemia, os colaboradores mantiveram-se a trabalhar em horário reduzido, apenas funções administrativas, podiam trabalhar em teletrabalho e a empresa optou ainda por recorrer ao lay-off, mantendo assim os postos de trabalho”. Tal como no caso A e B, a empresa denominada de caso C, possui os seus processos documentados e acessíveis aos colaboradores, de forma que estes saibam proceder em quaisquer circunstâncias.

Nos casos D e E, apesar de implementarem práticas de recursos humanos que facilitam o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional dos colaboradores, e até certo ponto motiva-os, não se pode considerar que sejam práticas *ágile*, e a sua influência na gestão da crise é pouco significativa.

Katayama e Bennett, (2001) e Heilmann *et al.*, (2020) , constataam que uma mão de obra *ágile* é que bem treinada e flexível, adapta-se com rapidez e facilidade a novas oportunidades e circunstâncias de mercado, permitindo às organizações sobreviverem num ambiente volátil.

Premeaux (2007) afirma que as empresas devem prestar atenção aos seus colaboradores e os efeitos das crises nos mesmos, reforçando que as empresas não recuperam sem os seus colaboradores.

Nos casos A, B , C, como os procedimentos de recursos humanos já estão formalizados, já implementavam ou davam a possibilidade de realizar teletrabalho, uma vez que os dados necessários ao trabalho se encontram num sistema interno, possuem planos de preparação e recuperação, e no B, mais concretamente, a sua atividade é indispensável à realização da atividade das outras organizações, as crises não tiveram grande impacto e por isso, não tiveram que reestruturar a suas atividades e os seus procedimentos de forma drástica, apenas se reforçaram atividades como o teletrabalho.

Todas as empresas que foram analisadas neste estudo, independentemente do seu tamanho, aplicam práticas que promovem o bem-estar e desenvolvimento das competências dos colaboradores e a sua participação na tomada de decisão das empresas. A confiança que os colaboradores têm nas empresas e o compromisso, fizeram com que os períodos como a pandemia Covid- 19, por exemplo, tivessem menos impacto na gestão das empresas. A atenção despendida com os colaboradores, incentivou-os a assumir o seu compromisso para com a organização e a ajudar em momentos de maior fragilidade.

As práticas de Recursos Humanos, quando bem implementadas podem de certa forma, ajudar a empresa a enfrentar um período mais difícil, pois não só os colaboradores estão mais recetivos a mudanças, como se sentem mais bem preparados.

Na tabela nº 8, identificam-se as formas como as empresas implementam as práticas *ágile* como ferramenta para gerir os recursos humanos, em períodos de incerteza.

Tabela 8 - As práticas de Recursos Humanos Ágile em períodos de crise

Crise e as práticas ágile /empresas	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E
Quais os processos que adotaram/alteraram durante a crise?	Os processos de recursos humanos não se alteraram, o teletrabalho já era uma opção, apenas se reforçou a sua utilização.	Não foram alterados quaisquer processos, apenas se introduziu a modalidade teletrabalho, que anteriormente não decorria.	A empresa com a pandemia Covid- 19, continuou a trabalhar de acordo com as regras estabelecidas pela DGS, recorrendo ao lay-off e reduzindo o horário de trabalho. Mas os restantes processos mantiveram-se.	Os colaboradores continuaram a trabalhar, cumprindo as normas da DGS e houve um aumento do serviço <i>take away</i> , ao qual estava alocado um trabalhador para fazer entregas ao domicílio.	Dentro do estabelecido pelas DGS, o Hotel esteve em funcionamento, a ferramenta de gestão de práticas de recursos humanos manteve-se na mesma.
No pós-crise, mantiveram os processos?	Como não se alteraram, relativamente ao pós crise, os processos foram sempre os mesmos.	O teletrabalho deixou de ser uma prática recorrente, mas é uma opção quando necessário.	A empresa manteve-se sempre a trabalhar com os mesmos procedimentos, pelo que não houve necessidade de alterar os processos, no pós crise.	Neste caso, o <i>take away</i> no pós crise continuou a ter um crescimento exponencial e manteve-se até aos dias de hoje.	No caso E, como os procedimentos se mantiveram, durante a crise, também não foram feitas adaptações no pós.
Como foi feito o regresso à normalidade?	A representante não soube responder, pois não se encontrava a trabalhar na empresa aquando das crises financeira e pandémica. Mas num cenário hipotético, o regresso seria realizado de forma fácil, pois os procedimentos já são conhecidos pelos colaboradores.	A organização, no regresso à normalidade quando resulta de crises externas como, a crise financeira e a crise pandémicas, é feito de acordo com as diretrizes das entidades externas como por exemplo, a DGS, mas caso a crise decorra em ambiente interno, o regresso é feito de forma mais rápida.	O regresso à normalidade, após a pandemia, foi realizado de forma gradual e de acordo com as diretrizes do governo.	Como nunca deixaram de trabalhar não houve um regresso à normalidade.	O representante evidenciou, que com o regresso à normalidade, os colaboradores retomaram com um espírito de compromisso para com a organização, mais cimentado.

Fonte: Elaboração Própria (2023)

Com a observação dos pontos anteriores, pode-se concluir, que a dimensão das empresas e a formalização dos seus processos, têm uma relação positiva, ou seja, quanto maior a dimensão mais formalizados e estruturados estão os seus processos e procedimentos, assim como os planos de recuperação e além disso, cada vez mais se preocupam com o colaborador, com o seu bem-estar e desenvolvimento na organização, o que motiva os colaboradores a comprometerem-se com a organização e a vestir realmente a camisola, mesmo em tempos mais difíceis.

5. Conclusões, Limitações e Linhas futuras de Investigação

5.1 Conclusões

O principal objetivo que norteou o trabalho foi a necessidade de identificar as práticas de recursos humanos aplicadas pelas PME, nomeadamente as práticas *ágile*, e a forma como estas influenciam o comportamento dos colaboradores, bem como, o desempenho e o desenvolvimento das organizações.

De forma a alcançar-se o objetivo proposto, foram levantadas as questões, cujas respostas recolhidas através das entrevistas tinham como finalidade a análise das práticas de recursos humanos que permitem às organizações antecipar, planear e ultrapassar as situações de crise.

No que diz respeito à primeira questão, que incide sobre as práticas de recursos humanos *ágile* utilizadas pelas PME, é possível identificar, nos casos em destaque neste trabalho, práticas como o teletrabalho, a promoção da participação dos colaboradores na organização, através da delegação de tarefas e das caixas de sugestões, a promoção do bem-estar dos colaboradores através de atividades como consultas médicas e rastreios dentro das instalações da organização, reduzindo, através do uso destas práticas, a taxa absentismo.

As práticas utilizadas contribuem para a motivação dos colaboradores e para a aumentar o seu sentido de pertença, demonstrando-se que o bem-estar dos trabalhadores realmente importa, o que pode potenciar uma maior cidadania organizacional, pois em situação de crise, ou outras em que a organização precise de aumentar a sua rentabilidade, o colaborador vai mais facilmente participar e até ir além da sua descrição de função ou posto de trabalho. O que reforça a ideia exposta por Bastiaansen e Wilderom (2022), que empresas, cujos colaboradores têm enraizados os valores e *mindset* da própria organização, têm maior facilidade em enfrentar períodos de crise.

Relativamente à segunda questão levantada, as empresas consideradas de média dimensão, que foram objeto de estudo na elaboração deste trabalho, têm os processos e procedimentos de recursos humanos documentados, e também têm planos de sustentabilidade, recuperação e continuidade. A estruturação e sistematização dos processos, foi um dos pontos que as empresas questionadas destacaram como fator que ajudou a mitigar os efeitos das crises, muito concretamente da pandemia Covid-19.

Esta questão sustenta a afirmação destacada por Nizamidou e Vouzas (2018), de que um plano de gestão de crise não só mitiga os efeitos da mesma como permite que seja realizada uma previsão quanto aos recursos necessários e qual é o ambiente mais adequado para os colaboradores trabalharem.

Quanto à terceira questão levantada, em que se pretende avaliar quais as alterações que as empresas realizaram às suas práticas de recursos humanos, durante a vigência de um período de crise, pode-se observar que as PME em análise, não realizaram alterações significativas.

As justificações que sustentam o facto de as alterações realizadas terem sido mínimas, depreendem-se com o facto de as PME terem todos os dados relativos à gestão do negócio e dos recursos humanos e financeiros inseridos numa rede, aos quais os colaboradores têm acesso independentemente de o local de trabalho ser a casa ou o escritório.

Além do teletrabalho que foi a ferramenta que mais se destacou, e que inclusive algumas organizações já ofereciam como opção de regime laboral, as organizações também optaram pelo regime de *lay-off*, ou redução do horário de trabalho. É de destacar que estas alterações ocorreram durante a pandemia Covid-19, nos períodos de crise anteriores, não foi possível averiguar quais as práticas que foram adotadas ou alteradas.

Por fim, relativamente à quarta questão levantada, que correlaciona as práticas de RH *ágile* com os períodos de crise, conclui-se que com os casos apresentados, não é possível estabelecer qualquer correlação.

Não foi possível estabelecer uma correlação, devido a razões como o facto de o responsável de recursos humanos não exercer funções nas organizações em análise durante os períodos mais difíceis como a pandemia e a crise financeira que afetou Portugal.

Uma outra justificação apresentada para que não tenham sido realizadas alterações significativas ao método de trabalho, em período de crise, foi o facto de os processos e procedimentos estarem documentados em manuais de qualidade, planos de sustentabilidade e de continuidade, o que por sua vez concedeu aos colaboradores informação relevante para enfrentarem um período mais adverso.

Conclui-se, com base nas informações recolhidas através das entrevistas que o pressuposto levantado por Nizamidou e Vouzas (2018), de que as organizações que educam, treinam e informam os colaboradores dos processos para lidar com as crises, estão mais bem preparadas para enfrentar uma crise, se verifica nas PME analisadas. Estas ao possuírem procedimentos e planos de recuperação esquematizados e comunicados aos colaboradores, permitiu que os efeitos da crise fossem sentidos com menos impacto.

Em suma, as PME que foram objeto de análise, evidenciam capacidade não só para aplicar práticas que cumprem com os requisitos legais como estão orientadas para a estratégia e os objetivos da organização. As práticas *ágile* aplicadas, promovem a participação dos recursos humanos no desenvolvimento das ferramentas e procedimentos a utilizar, o que não só motiva e desenvolve as capacidades dos colaboradores, como promove um clima e uma cultura organizacional coesos.

Em períodos de crise, as práticas de RH *ágile*, que os gestores de recursos humanos entrevistados neste trabalho aplicavam auxiliaram na gestão dos recursos que tinham, mas estas tornaram-se eficazes não somente por si, mas porque se aliaram ao facto de existirem previamente planos de gestão de crises e de recuperação devidamente estruturados e que funcionaram como linhas de orientação, para garantir a sustentabilidade financeira e económica das organizações.

Considerando o objetivo global proposto, o mesmo não foi totalmente atingindo, pois nos casos analisados, não foram identificadas mais práticas *ágile*, e por isso, não se exploraram mais ferramentas de gestão de práticas de recursos humanos que poderiam eventualmente ser utilizados pelas PME portuguesas em situações de crise. Torna-se relevante destacar que os resultados que levaram às conclusões atrás mencionadas, não devem ser generalizados a todas as PME, pois a amostra foi insuficiente, mas estes podem evidenciar as tendências de práticas de gestão de RH aplicadas na PME portuguesas.

5.2 Limitações e Linhas Futuras de Investigação

Como limitações, identifica-se a falta de adesão por parte das PME portuguesas contactadas para recolha de informação, quer seja por não estarem interessadas ou não conhecerem o termo práticas de recursos humanos *ágile*, o *feedback* obtido após o contacto foi muito baixo, o que resultou em poucas observações e por consequência, impediu que o estudo tivesse uma maior base de observação para contestar com a teoria.

Também pode ser mencionado o tipo de análise, restringindo-se às PME que responderam não permitindo o alargamento das conclusões ao universo geral das organizações portuguesas, podendo as empresas de maior dimensão, com departamentos de Gestão de práticas de recursos humanos formalizados reconhecerem e adotarem verdadeiramente as práticas *ágile*.

Como linha de investigação futura, recomenda-se que a área de atuação seja maior, que não se limite apenas às PME, mas que sejam realizados estudos comparativos entre as PME e as Grandes Empresas, pois as tipologias apresentam estilos de gestão diferentes e as PME podem aprender com as ferramentas implementadas pelas Grandes Empresas, como tornar os procedimentos de planeamento e gestão de práticas de recursos humanos mais eficiente e capaz de sobreviver em ambientes voláteis. E a além disso, em termos geográficos, recomenda-se que os estudos não se limitem somente a Portugal, mas que sejam ampliados à escala mundial.

Futuros estudos também poderão explorar outras ferramentas ou práticas de recursos humanos *ágile*, além do teletrabalho e dos acordos de trabalho flexíveis, que auxiliem as PME no planeamento e gestão das situações de crise que parece serem cada vez mais comuns nos atuais contextos político e económico, uma vez que o presente estudo não recolheu dados suficientes relativamente a outro tipo de ferramentas para comparar os impactos na gestão de crises.

Referências Bibliográficas

- Ahmed, Waquar (2022). Understanding alignment between lean and *ágile* strategies using Triple-A model. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1810–1828. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0176>
- Aldeia, Tânia (2022). *Qualidade do Emprego, Gestão de práticas de recursos humanos e Sustentabilidade nas IPSS: Estudo de Caso*. [Tese de Mestrado, Instituto politécnico de Viana do Castelo]. Repositório Científico Instituto Politécnico de Viana do Castelo. <http://hdl.handle.net/20.500.11960/3196>
- Associação Empresarial da Beira Baixa. (2023). <https://www.nercab.pt>
- Bancaleiro, J., Moreira, N. *Gestão de Pessoas em Tempo de Pandemia*. 1ª edição. Lisboa: Editora RH, Lda. (2022). 83-271.
- Barão, L. I. L. (2019). *Práticas de Gestão de práticas de recursos humanos nas PME: Estudo multi-caso*. [Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/31005>
- Barata, Ilda M. N. (2013). *Gestão de práticas de recursos humanos nas Microempresas*. Instituto Superior de Economia e Gestão. [Tese de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa]. Repositório Universidade de Lisboa <http://hdl.handle.net/10400.5/11349>
- Bardin, L (2016). *Análise de Conteúdo*. 1ª edição. São Paulo: Edições 70. (2016). 33-77
- Bastiaansen, C. A.J., & Wilderom, C. P.M. (2022). *Ágile* and generic work values of British vs Indian IT workers: a culture-clash case. *Journal of Strategy and Management*, 15(3), 353–376. <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2021-0071>
- Baxter, P., Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. In *The Qualitative Report* (Vol. 13). <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf>
- Becker, B. E., Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Bianchi, M., Marzi, G., Guerini, M. (2020). *Ágile*, Stage-Gate and their combination: Exploring how they relate to performance in software development. *Journal of Business Research*, 110, 538–553. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.003>
- Boin, A. (2019). The Transboundary Crisis: Why we are unprepared and the road ahead. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(1), 94–99. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12241>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>

- Câmara Municipal da Covilhã. (2023). <https://www.cm-covilha.pt>
- Câmara Municipal de Castelo Branco. (2023). <https://www.cm-castelobranco.pt>
- Cardon, M.S., Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>
- Cecília de Souza Minayo, M., Costa, A. P. (2018). *Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa*. <https://doi.org/10.24140/issn.1645-7250.rle40.01>
- Dantas, A. (2015). Análise de Conteúdo: Um Caso de Aplicação ao Estudo dos Valores e Representações Sociais. 261-286.
- Falqueto, J., Farias, J. (2016). Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. 560-569.
- Ferreira, I. M. (2021). Impacto do trabalho remoto no bem-estar e produtividade: Proposta de formação de desenvolvimento de competências para gestores de recursos humanos [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/23771>
- Gandomani, T. J., Nafchi, M. Z. (2016). Ágil transition and adoption human-related challenges and issues: A Grounded Theory approach. *Computers in Human Behavior*, 62, 257–266. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.04.009>
- Gao, J., Alas, R. (2010). *Human resource crises in chinese enterprises*. *Business: Theory and Practice*, 11(4), 335–344. <https://doi.org/10.3846/btp.2010.36>
- Gomes, C. A. (2021). *Gestão de práticas de recursos humanos em Tempos de Pandemia: Os Desafios do Teletrabalho*. [Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/40667>
- Great Place to Work Portugal. (2023). Melhores Lugares para Trabalhar em Portugal. <https://www.greatplacetowork.pt/melhores-lugares-para-trabalhar>
- Greyser, S. A. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, 47(4), 590–602. <https://doi.org/10.1108/00251740910959431>
- Guest, D., Conway, N., Dewe, P. (2004). Using sequential tree analysis to search for “bundles” of HR practices. In *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL* (Vol. 14).
- Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R., Kultalahti, S. (2020). Ágil HRM practices of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 58(6), 1291–1306. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12483>
- Heneman, R. L, Tansky, J. W. (2002). Human resource management models for entrepreneurial opportunity: Existing knowledge and new directions. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 5, 55–81. [https://doi.org/10.1016/s1074-7540\(02\)05004-3](https://doi.org/10.1016/s1074-7540(02)05004-3)

- Herbane, B. (2013). Exploring crisis management in uk small- and medium-sized enterprises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 82–95. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12006>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. In *Academy of Management Journal* (Vol. 38, Issue 3).
- IAPMEI. (2022). Guia do Utilizador Relativo à definição de PME. [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao/Certificacao/Certificacao-PME/Como-obter-uma-certificacao-PME/Guia-do-utilizador-relativo-a-definicao-de-PME-\(Comissao-Europeia,-2020\).pdf.aspx](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao/Certificacao/Certificacao-PME/Como-obter-uma-certificacao-PME/Guia-do-utilizador-relativo-a-definicao-de-PME-(Comissao-Europeia,-2020).pdf.aspx)
- Instituto Politécnico de Viana do Castelo. (2021). Normas APA 7ª Ed.: Guia Informativo do IPVC. https://www.ipvc.pt/ese/wp-content/uploads/sites/4/2021/03/APA7th_Guia_BibliotecasIPVC.pdf
- Katayama, H., Bennett, D. (2001). Agility, Adaptability and Leanness: A Comparison of Concepts and a Study of Practice. In *ÁGILE MANUFACTURING: THE 21st CENTURY COMPETITIVE STRATEGY*. 483-496. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-043567-1.50025-5>
- Kelliher, C., Anderson, D. (2010). Doing more with less? flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Khodarahmi, E. (2009). Crisis management. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 18(5), 523–528. <https://doi.org/10.1108/09653560911003714>
- Kotey, B., Koomson, I. (2021). Firm size differences in financial returns from flexible work arrangements (FWAs). *Small Business Economics*, 56(1), 65–81. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00201-5>
- Kraus, S., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: A quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161–182. <https://doi.org/10.1007/s11846-011-0062-9>
- Kurschus, R., Sarapovas, T., Pilinkiene, V. (2017). The concept of crisis management by intervention model for SMEs. *Engineering Economics*, 28(2), 170–179. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.28.2.16667>
- Lalonde, C. (2007). *Crisis Management and Organizational Development: Towards the Conception of a Learning Model in Crisis Management Les pratiques d'intervention dans les bureaucraties publiques View project Crisis management View project*. <https://www.researchgate.net/publication/253281293>

- Magistretti, S., Trabucchi, D. , Dell’Era, C., Buganza, T. (2019). A New Path Toward a Hybrid Model: Insights from PwC’s Italian Experience Centre. *Research Technology Management*, 62(5), 30–37. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1638223>
- Martinho, A., Lousã, E., Soares, R, Meirinhos, V. (2017). *Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos – Práticas Emergentes*. Vida Económica – Editorial S.A. 53-120
- Mckinsey & Company. (2019). *Performance management in ágile organizations*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/performance-management-in-ágile-organizations#>
- McMackin, J., Heffernan, M. (2021). *Ágile for HR: Fine in practice, but will it work in theory?* *Human Resource Management Review*, 31(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.100791>
- Mitroff, I. I., Alpaslan, M. C. (2003). Preparing for Evil. *Harvard Business Review*. 5-11. <https://www.researchgate.net/publication/10811426>
- Morakabati, Y., Page, S. J., Fletcher, J. (2017). Emergency Management and Tourism Stakeholder Responses to Crises: A Global Survey. *Journal of Travel Research*, 56(3), 299–316. <https://doi.org/10.1177/0047287516641516>
- Newman, I., Ridenour, C. (1998). *Qualitative-Quantitative Research Methodology: Exploring the Interactive Continuum Qualitative-Quantitative Research: A False Dichotomy*. http://ecommons.udayton.edu/eda_fac_pubhttp://ecommons.udayton.edu/eda_fac_pub/122
- Nizamidou, C., Vouzas, F. (2018). MHR. Providing a New Perspective in HR in terms of Crisis Management. In *Journal of Business Science and Applied Management* (Vol. 13, Issue 1).
- Paasivaara, M., Behm, B., Lassenius, C., Hallikainen, M. (2018). Large-scale ágile transformation at Ericsson: a case study. *Empirical Software Engineering*, 23(5), 2550–2596. <https://doi.org/10.1007/s10664-017-9555-8>
- Paraskevas, A. (2006). Crisis management or crisis response system?: A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision*, 44(7), 892–907. <https://doi.org/10.1108/00251740610680587>
- Parnell, J. A. (2015). Crisis Management and Strategic Orientation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Peru, Mexico and the United States. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(4), 221–233. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12060>
- Parnell, J. A. (2021). An ounce of prevention: What promotes crisis readiness and how does it drive firm performance? *American Business Review*, 24(1), 90–113. <https://doi.org/10.37625/abr.24.1.90-113>
- Patel, P. C., Cardon, M. S. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. *Human Resource Management*, 49(2), 265–290. <https://doi.org/10.1002/hrm.20346>

- Patrucco, A. S., Canterino, F., Minelgaite, I. (2022). How do Scrum Methodologies Influence the Team's Cultural Values? A Multiple Case Study on *Ágile* Teams in Nonsoftware Industries. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(6), 3503–3513. <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3146717>
- Pearson, C. M., Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management Author(s). In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 23, Issue 1).
- Pinto, A. R. M. B. (2021). *Impactos do Teletrabalho nas Pequenas e Médias Empresas devido à Pandemia Covid-19: um estudo de caso*. [Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/38270>
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., Campion, M. A. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*, 39(5), 1184–1220. <https://doi.org/10.1177/0149206313478184>
- Premeaux, S. F. (2007). Crisis Management of Human Resources: Lessons from Hurricanes Katrina and Rita. <https://www.researchgate.net/publication/281110250>
- Racherla, P., Hu, C. (2009). A framework for knowledge-based crisis management in the hospitality and tourism industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 561–577. <https://doi.org/10.1177/1938965509341633>
- Reis, K. (2021). *Práticas de Gestão de práticas de recursos humanos nas PME: um Estudo Multicaso no Sector da Restauração. Escola Superior de Ciências Empresariais*. [Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/39018>
- Rodrigues, A. C., Carvalho, H., Caetano, A., Santos, S. C. (2022). Micro-firms way to succeed: How owners manage people. *Journal of Business Research*, 150, 237–248. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.062>
- Sawalha, I. H. S., Jraisat, L. E., Al-Qudah, K. A. M. (2013). Crisis and disaster management in Jordanian hotels: Practices and cultural considerations. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 22(3), 210–228. <https://doi.org/10.1108/DPM-09-2012-0101>
- Seeger, M. W., Ulmer, R. R., Novak, J. M., Sellnow, T. (2005). Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 78–95. <https://doi.org/10.1108/09534810510579869>
- Teich, S. T., Faddoul, F. F. (2013). General Motors; ROI, return on investment; SODM, School of Dental Medicine; TMC, Toyota Motor Company; TPS, Toyota Production System; VMMC, Virginia Mason Medical Center. In *Rambam Maimonides Medical Journal Abbreviations: CODA, Commission on Dental Accreditation* (Vol. 4, Issue 2). GM.
- Thiry- Cherques, H. (2009). Saturação em Pesquisa Qualitativa: Estimativa Empírica de Dimensionamento-Saturation in Qualitative Research: Empirical Sizing Estimation.

- Vargo, J., Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: Finding the silver lining. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5619–5635.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563902>
- Viitala, R., Vesalainen, J., Uotila, T. (2022). SME managers' causal beliefs on HRM as success factor of the firm. *Journal of Small Business Management*, 60(6), 1379–1403.
<https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1758528>
- Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos (2^o ed.). Sage Publications, Inc; ARTMED Editora, Ltda.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. In *Int. J. Production Economics* (Vol. 62). 33-43

Apêndices

Apêndice 1: Guião da entrevista e suporte autoral

Tabela 9 - Guião para entrevista

Temática	Questões	Autores
Apresentação da empresa	Nome; Tipo de Empresa (familiar ou não) Setor de atividade, Número de trabalhadores e a sua caracterização (idade, sexo, habilitações, tipo de contrato); tipo de produtos/serviços	Gao & Alas, (2010); Barão, L. (2019)
Organização da Gestão de práticas de recursos humanos	A função de recursos humanos é realizada pela própria empresa? Ou por uma empresa subcontratada? Existe departamento na empresa, ou a função concentra-se numa pessoa (empresário)? Quem é o responsável pela GRH? Qual é o seu cargo? Existem outras pessoas a trabalhar na área de Recursos Humanos? Existem processos de recursos humanos formalizados? Quais as principais dificuldades que existem na gestão de práticas de recursos humanos? Quais as práticas <i>Ágile</i> que aplica na sua empresa? Exemplos: Horários flexíveis, rotação de pessoal, promoção da participação dos colaboradores na tomada de decisão, atividades que promovem o bem-estar dos colaboradores, trabalho remoto, etc .	Barão, L. (2019); Reis, K., (2021); Heilmann <i>et al.</i> , (2020)
Fatores externos que influenciam as práticas de Recursos humanos	Recrutamento e Seleção Como realizam o recrutamento de novos colaboradores? Quais as práticas? Como e quem define as características que procuram num candidato? Onde procuram novos candidatos? Quem toma a decisão final, ou seja, quem decide qual o melhor candidato? Quais as dificuldades que encontram no processo de Recrutamento e Seleção?	Reis, K. (2021); Aldeia, T. (2022)

		Com a pandemia, quais os foram os instrumentos utilizados para recrutar os candidatos? Quais foram as dificuldades que encontraram? Continuam a utilizar os mesmos instrumentos?	
	Acolhimento e Integração	Como é realizado o processo de acolhimento?	
	Formação profissional	Providenciam formação aos colaboradores? Como decorre o processo? Qual o feedback que obtêm dos mesmos? Com a pandemia, alteraram o processo? Adotaram instrumentos e-learning? Houve adesão por parte dos colaboradores? Continuam a utilizar a metodologia?	
	Avaliação de desempenho	Implementam algum processo de avaliação dos colaboradores? Quem realiza a avaliação? Quais os indicadores e desempenho que são avaliados? Com a pandemia, como foi realizada a avaliação de desempenho?	
	Remuneração	Os salários são fixos, atribuem prémios, gratificações, ajudas de custo, etc? Com a pandemia, disponibilizaram apoios aos colaboradores que ficaram em teletrabalho?	
	Gestão de Carreiras	Como é realizada a gestão de carreiras? Através da avaliação de desempenho? Implementação de objetivos? Existe rotatividade de funções? Como é realizada e quais os objetivos da rotatividade?	
	Equilíbrio trabalho/ família	A empresa facilita o equilíbrio entre o trabalho e a família? Recorre a instrumentos, como por exemplo, modificações no horário de trabalho e turnos dos colaboradores? Durante a pandemia esse equilíbrio, foi assegurado?	
Situação de crise		Qual foi o tipo de crise (económica, reputacional, desastres naturais, etc) a que a empresa esteve sujeita?	Gao & Alas, (2010); Roberto, P. (2020); Ferreira, (2021)
		Como começou a crise? Foi repentina ou foi uma acumulação de eventos?	
		A crise influenciou um departamento ou a empresa como um todo? Ajustou-se a estrutura organizacional? Foram reduzidos os colaboradores ou os horários de trabalho?	
		A empresa estava preparada para a crise? Havia algum plano formalizado? Se sim, era de conhecimento geral?	
		Como é que a empresa reagiu à crise? Quais os processos implementados?	
		Quais as novas práticas de Recursos Humanos que foram implementadas? Mantém-se até hoje? Quais as consequências que podem advir das novas práticas? (Ex: Consequências do ponto de vista da cultura e clima organizacional, da motivação do colaborador, etc.)	
		Como foi feita a comunicação dos processos?	

	A implementação foi feita com sucesso? Quais os fatores que influenciaram a implementação? De que forma apoiaram os líderes das equipas e os incentivaram a manter o nível de desempenho?	
	Como foi preparado o regresso à nova “normalidade”? Quais as oportunidades que surgiram após a crise? Considera que a gestão de práticas de recursos humanos e as suas práticas ficaram mais cimentadas e conceptualizadas? Caso haja outro fenómeno inesperado, a empresa está melhor preparada?	

Apêndice 2: Guião que serviu de base para apontar as respostas

Tabela 10- Guião detalhado

Temática	Questões	Resposta
Apresentação da empresa	Nome; Tipo de Empresa (familiar ou não) Setor de atividade, Número de trabalhadores e a sua caracterização (idade, sexo, habilitações, tipo de contrato); tipo de produtos/serviços	
Organização da Gestão de práticas de recursos humanos	A função de recursos humanos é realizada pela própria empresa? Ou por uma empresa subcontratada? Existe departamento na empresa, ou a função concentra-se numa pessoa (empresário)?	
	Quais as principais dificuldades que existem na gestão de práticas de recursos humanos?	
	Quem é o responsável pela GRH? Qual é o seu cargo? Existem outras pessoas a trabalhar na área de Recursos Humanos?	
	Existem processos de recursos humanos formalizados?	
	Quais as práticas <i>Ágile</i> que aplica na sua empresa? Exemplos: Horários flexíveis, rotação de pessoal, promoção da participação dos colaboradores na tomada de decisão, atividades que promovem o bem-estar dos colaboradores, trabalho remoto, etc .	
Fatores externos que influenciam as práticas de Recursos humanos	Recrutamento e Seleção	Como realizam o recrutamento de novos colaboradores? Quais as práticas?
		Como e quem define as características que procuram num candidato?
		Onde procuram novos candidatos?
		Quem toma a decisão final, ou seja, quem decide qual o melhor candidato?
		Quais as dificuldades que encontram no processo de Recrutamento e Seleção?
		Com a pandemia, quais os foram os instrumentos utilizados para recrutar os candidatos? Quais foram as dificuldades que encontraram? Continuam a utilizar os mesmos instrumentos?

	Acolhimento e Integração	Como é realizado o processo de acolhimento?	
	Formação profissional	Providenciam formação aos colaboradores?	
		Como decorre o processo?	
		Qual o feedback que obtêm dos mesmos?	
		Com a pandemia, alteraram o processo? Adotaram instrumentos e-learning? Houve adesão por parte dos colaboradores?	
		Continuam a utilizar a metodologia?	
	Avaliação de desempenho	Implementam algum processo de avaliação dos colaboradores?	
		Quem realiza a avaliação?	
		Quais os indicadores e desempenho que são avaliados?	
		Com a pandemia, como foi realizada a avaliação de desempenho?	
	Remuneração	Os salários são fixos, atribuem prémios, gratificações, ajudas de custo, etc?	
		Com a pandemia, disponibilizaram apoios aos colaboradores que ficaram em teletrabalho?	
	Gestão de Carreiras	Como é realizada a gestão de carreiras?	
		Através da avaliação de desempenho?	
		Implementação de objetivos?	
		Existe rotatividade de funções?	
		Como é realizada e quais os objetivos da rotatividade?	
	Equilíbrio trabalho/ família	A empresa facilita o equilíbrio entre o trabalho e a família?	
		Recorre a instrumentos, como por exemplo, modificações no horário de trabalho e turnos dos colaboradores?	
		Durante a pandemia esse equilíbrio, foi assegurado?	
Situação de crise	Qual foi o tipo de crise (económica, reputacional, desastres naturais, etc) a que a empresa esteve sujeita?		
	Como começou a crise? Foi repentina ou foi uma acumulação de eventos?		
	A crise influenciou um departamento ou a empresa como um todo?		
	Ajustou-se a estrutura organizacional?		

	Foram reduzidos os colaboradores ou os horários de trabalho?	
	A empresa estava preparada para a crise? Havia algum plano formalizado? Se sim, era de conhecimento geral?	
	Como é que a empresa reagiu à crise? Quais os processos implementados?	
	Quais as novas práticas de Recursos Humanos que foram implementadas?	
	Mantém-se até hoje?	
	Quais as consequências que podem advir das novas práticas? (Ex: Consequências do ponto de vista da cultura e clima organizacional, da motivação do colaborador, etc.)	
	Como foi feita a comunicação dos processos?	
	A implementação foi feita com sucesso?	
	Quais os fatores que influenciaram a implementação?	
	De que forma apoiaram os líderes das equipas e os incentivaram a manter o nível de desempenho?	
	Como foi preparado o regresso à nova “normalidade”?	
	Quais as oportunidades que surgiram após a crise?	
	Considera que a gestão de práticas de recursos humanos e as suas práticas ficaram mais cimentadas e conceptualizadas? Caso haja outro fenómeno inesperado, a empresa está mais bem preparada?	

Fonte: Elaboração própria (2023)

Apêndice 3: Caso A

A entrevista com a responsável pela Gestão de práticas de recursos humanos do caso A, realizada no dia vinte e cinco de agosto de 2023, iniciou-se às 9 horas e 30 minutos e terminou as 10 horas e 20 minutos.

Q: A empresa é familiar?

R: Não é uma empresa familiar.

Q: Qual o setor de atividade?

R: A empresa atua no setor da energia.

Q: Qual é o número de trabalhadores e a sua caracterização (idade, sexo, habilitações, tipo de contrato)?

R: Empregamos cerca de 500 colaboradores, cuja faixa etária se situa entre os 35 e os 40 anos, possuem no mínimo a licenciatura e os contratos de trabalho celebrados são sem termo.

Q: Qual o tipo de produtos/serviços?

R: A empresa trabalha na Descarbonização, ou seja, serviços que procuram reduzir as emissões de CO₂. A grande área de negócio é efetivamente, a instalação de painéis solares, mas também atuamos na área da eficiência energética, mobilidade elétrica e serviços que permitem às empresas reduzir os níveis de emissão de CO₂.

Q: A função de recursos humanos é realizada pela própria empresa?

R: Sim.

Q: Existe departamento na empresa, ou a função concentra-se numa pessoa (empresário)?

R: Existe um departamento que se destina à Gestão de práticas de recursos humanos.

Q: Quais as principais dificuldades que existem na gestão de práticas de recursos humanos?

R: Atualmente, e é transversal aos nossos pares, as maiores dificuldades na gestão de práticas de recursos humanos, reside no Recrutamento e Seleção, em que há falta de recursos humanos especializados, pois a oferta é superior à procura.

Q: Quem é o responsável pela GRH? Qual é o seu cargo?

R: Eu sou a responsável pelo departamento de *People and Talent* e o meu cargo é *HR Specialist*.

Q: Existem processos de recursos humanos formalizados? Existe documentação à qual o colaborador tenha acesso, por exemplo um regulamento interno?

R: Existem sim.

Q: Quais as práticas *Ágile* que aplica na sua empresa?

R: Na nossa empresa, acreditamos que pessoas felizes são mais produtivas, pelo que damos a possibilidade de horários flexíveis, regime *home-office*, e realizamos celebrações como por exemplo, os aniversários, ou os Santos Populares, como aconteceu recentemente.

Q: Como realizam o recrutamento de novos colaboradores? Quais as práticas?

R: A empresa analisa, anualmente, quais as necessidades dos departamentos e da empresa. Colocamos as ofertas nas plataformas digitais de emprego, no nosso *LinkedIn* e no próprio site da empresa. Depois são realizadas as entrevistas e exercícios com os candidatos.

Q: Como e quem define as características que procuram num candidato?

R: São os próprios departamentos que comunicam ao departamento de Recursos Humanos, as suas necessidades, e apesar de haver um perfil já definido, no final do processo pode ser necessário realizar ajustes.

Q: Onde procuram novos candidatos?

R: Nas plataformas digitais de emprego, no *LinkedIn* e no próprio site da organização. Temos uma boa comunicação externa, já somos reconhecidos pelo mercado e o nosso departamento de marketing é essencial nessa comunicação.

Q: Quem toma a decisão final, ou seja, quem decide qual o melhor candidato?

R: A decisão final é tomada pelo responsável pelo departamento, apesar de o departamento de recursos humanos dar a sua opinião, é o responsável pelo departamento que tem a decisão final, até porque o colaborador vai trabalhar diretamente com o responsável do departamento em questão.

Q: Quais as dificuldades que encontram no processo de Recrutamento e Seleção?

R: As dificuldades que encontramos são a falta de candidatos especializados, pois neste momento a oferta é superior à procura.

Q: Com a pandemia, quais os foram os instrumentos utilizados para recrutar os candidatos? Quais foram as dificuldades que encontraram? Continuam a utilizar os mesmos instrumentos?

R: Eu não era responsável pelo departamento, na época da pandemia, pelo que não posso referir quais os instrumentos utilizados e as dificuldades encontradas. Assumo que tenham realizado *home-office* e que as equipas tenham sido dinamizadas a partir de casa. No processo de recrutamento utiliza-se predominantemente, a via presencial, numa primeira fase, até recorreremos à via digital, mas utilizamos sempre a via presencial para as entrevistas.

Q: Houve retração nas admissões?

R: Em termos de admissões não houve retração, os números mantiveram-se mais ou menos em relação aos anos anteriores.

Q: Como é realizado o processo de acolhimento?

R: A empresa tem um processo de acolhimento bem estruturado, *um bom acolhimento dá frutos*. O acolhimento é *onboarding*, é trabalhado com todas as áreas e com todos os colegas. Eu ao fim de três, seis e um ano, reúno com o novo colaborador para fazer um balanço e fazer o acompanhamento. Acredito que os Recursos Humanos, servem para estar próximo das pessoas e a proximidade faz-se com o diálogo.

Q: Providenciam formação aos colaboradores?

R: Sim, providenciamos.

Q: Como decorre o processo?

R: Depende da área, mas fazemos formação presencial, online, prática, mas realmente depende das necessidades e da área.

Q: Qual o feedback que obtêm dos mesmos?

R: Os colaboradores são recetivos, pois entendem a formação como sendo essencial para o seu desenvolvimento.

Q: Com a pandemia, alteraram o processo? Adotaram instrumentos e-learning? Houve adesão por parte dos colaboradores?

R: Eu não estava como responsável pelos recursos humanos, no período de pandemia, pelo que não me é possível responder.

Q: Implementam algum processo de avaliação dos colaboradores?

R: Sim, realizamos a avaliação de desempenho em dois momentos, em março, com o fecho do ano e em setembro/outubro.

Q: Quem realiza a avaliação?

R: A avaliação de desempenho é realizada pelos responsáveis dos departamentos, juntamente com o departamento de Recursos Humanos.

Q: Quais os indicadores de desempenho que são avaliados?

R: A avaliação de desempenho é realizada com base nos objetivos, que são vistos e revistos.

Q: Quais as perspetivas que os colaboradores podem obter da avaliação de desempenho?

R: Com a avaliação de desempenho, são analisadas as necessidades de formação, progresso na carreira e podem ser atribuídos prémios.

Q: Os colaboradores são recetivos à avaliação de desempenho?

R: Sim, porque vêem o processo como sendo benéfico para eles.

Q: Como é realizada a gestão de carreiras?

R: O processo pode ser iniciado através da avaliação de desempenho, pode advir do nível de crescimento da empresa, e o colaborador pode não mudar de cargo, como de departamento, existe na empresa mobilidade vertical e horizontal.

Q: A empresa facilita o equilíbrio entre o trabalho e a família?

Sim, através dos horários flexíveis.

Nesta fase, tendo em conta que a entrevistada não estava no cargo de responsável de Recursos humanos, na fase da pandemia de Covid-19 e a empresa não estava instalada em Portugal, em 2010/2011, momento em que decorreu a crise financeira que afetou o país, foi proposto à entrevistada um cenário de crise.

Q: As crises não são só financeiras, podem ser de carácter natural, morte de um proprietário, ou um produto que não esteja a ser bem recebido pelo mercado. Imaginemos que decorreu, por exemplo, um sismo e as instalações da empresa foram afetadas. Como é que a empresa reagiria perante os colaboradores?

R: Desde que eu estou responsável pelos Recursos Humanos, a empresa, não sofreu grande impacto decorrente de crises, e isso deve-se à sua estrutura. O CEO é uma pessoa muito pragmática, um verdadeiro líder, conhecedor do mercado, a forma como visualiza, faz com que as coisas estejam bem projetadas.

Em caso de desastre natural, por exemplo, todos os colaboradores teriam acesso ao portátil, mesmo que o mesmo fosse danificado, seria solicitado um novo a França, à rede e temos telemóveis com acesso aos emails. Desde que a rede esteja em bom funcionamento, não precisaríamos das infraestruturas físicas.

Apêndice 4: Caso B

No dia dezoito de setembro de dois mil e vinte e três, reuni com o responsável pelos Recursos Humanos do caso B. A entrevista iniciou-se pelas 18 horas e 15 minutos e terminou pelas 19 horas e 45 minutos.

Q: É uma empresa familiar?

R: Sim, a sua génese foi essa e apesar da dimensão, hoje é uma sociedade anónima) continua a ser liderada pelo casal de sócios que hoje possuem uma estrutura profissional de apoio.

Q: Qual o setor de atividade?

R: Operamos no setor dos serviços de segurança e saúde do trabalho.

Q: Qual é o número de trabalhadores e a sua caracterização (idade, sexo, habilitações, tipo de contrato)?

R: Empregamos atualmente 420 pessoas, espalhadas pelas diversas delegações, para além de 400 prestadores de serviços, predominantemente médicos e enfermeiros. A média de idades dos colaboradores é de trinta e três anos, é, pois, uma estrutura muito jovem, sendo setenta por cento dos Colaboradores da empresa do sexo feminino. Os contratos de trabalho celebrados são por opção da empresa contratos sem termos, sendo essa a política da empresa.

Q: Qual o tipo de produtos/serviços?

R: Os serviços prestados são de saúde do trabalho, segurança no trabalho, segurança alimentar, formação, controlo de pragas, segurança contra incêndios e análises laboratoriais.

Q: A função de recursos humanos é realizada pela própria empresa?

R: Sim.

Q: Existe departamento na empresa, ou a função concentra-se numa pessoa (empresário)?

R: Sim, existe uma direção de recursos, formal.

Q: Quais as principais dificuldades que existem na gestão de práticas de recursos humanos?

R: Não posso dizer que existam dificuldades, mas antes oportunidades, ou seja, há medida que vai aumentando o conhecimento dos nossos recursos humanos, nós vamos otimizando o seu desempenho, através de uma adaptação das competências de cada um às suas funções, conseguindo-se isto também por via da mobilidade interna, deste modo á medida que vamos conhecendo as competências de cada um vamos proporcionando a obtenção de melhores desempenhos, construindo assim postos de trabalho que proporcionam bem estar e felicidade aos Colaboradores.

Recebemos em recrutamento, candidatos que têm licenciaturas diversas, cumprindo muitos dos requisitos fixados para a função, contudo a entrevista é sempre o ponto mais alto do processo, ao permitir identificar algumas das suas competências, as restantes vamos depois descobrindo na execução das suas tarefas diárias, ou não!

Hoje a nossa atividade diária é 80% ou mais uma questão de saber comunicar, a ênfase na comunicação é determinante para o sucesso do desempenho.

Temos assim possibilitado, outra vezes incentivado a algumas transferências entre postos de trabalho do processo de identificação e reconhecimento de competências.

O que valoriza o colaborador são as suas competências. Eu vou recolhendo esses sinais, vou analisando o comportamento e desempenho das pessoas, vou motivando, incentivando por via das chefias diretas e/ou de iniciativas e vamos assim enriquecendo a nossa Equipa e melhorando o nosso desempenho conjunto.

A liderança reforça-se pelo reconhecimento da competência, pela proximidade ao Colaborador potenciando o seu envolvimento nos objetivos da empresa e na sua valorização pessoal e profissional.

Temos de ser construtores de soluções, encarando os problemas como oportunidades de nos realizarmos, pela melhoria continua da análise dos mesmos, pela capacidade criativa de criar soluções, pela partilha das dificuldades com a equipa, pela criação conjunta de caminhos a percorrer.

Nem sempre corre tudo bem, mas o importante é não desistir, procurar sempre a solução. A capacidade de relacionamento, a procura da excelência nesta área é o foco da atuação da Equipa. Primazia para a proatividade.

Q: Quem é o responsável pela GRH? Qual é o seu cargo?

R: Eu sou o responsável pelos recursos humanos, mas tenho três pessoas na minha equipa, incluindo uma psicóloga.

Q: Existem processos de recursos humanos formalizados?

R: Temos os processos que criamos no domínio dos RH, todos formalizados, sustentando inclusive a Certificação que temos da Norma 9001.

Q: Quais as práticas *Ágile* que aplica na sua empresa?

R: Formalmente não seguimos o modelo *Ágile*, no entanto no nosso sistema interno temos muitos dos procedimentos identificado nesse modelo. Concebemos as nossas próprias matrizes de avaliação de competências e de desempenho com as referências que consideramos críticas, tendo sido apoiados pelos nossos Consultores nessa área, a CH CONSULTING.

O nosso ano é sempre marcado por encontros, reuniões alargadas e especializadas por sectores de atividade que abarcamos e temos momentos puros de diverso, convívio, lazer, cultura e desporto.

Q: Como realizam o recrutamento de novos colaboradores? Quais as práticas?

R: o recrutamento é orientado m função das necessidades nas nossas áreas de atuação e é realizado pelos nossos canais próprios, seja no *LinkedIn*, seja na nossa página do website.

Quando recrutamos são verificados os requisitos técnicos decorrentes da formação exigida, formação superior, formação técnica ou outro requisito básico e seguidamente o elemento de maior relevância é a entrevista.

Q: Como e quem define as características que procuram num candidato?

R: Os requisitos de recrutamento constam das fichas de função do nosso Processo de Qualidade, sendo revistas com periodicidade e sendo criados perfis se a nossa atividade assim o exigir.

Q: Onde procuram novos candidatos?

R: Através da nossa página *Web* e *Linkedin*, fundamentalmente, para além do conhecimento e contactos dados pelos nossos Colaboradores. Fizemos algumas experiências de recrutamento através de empresas especializadas, mas não tivemos grande sucesso.

Q: Quem toma a decisão final, ou seja, quem decide qual o melhor candidato?

R: É feita uma ficha de avaliação do candidato, quantificada pelos dois elementos que intervêm, no processo, Diretor RH e Diretor do Departamento que enquadra o candidato, sendo produzido um relatório que formaliza uma proposta de contratação ao Administrador que o valida ou não.

Q: Quais as dificuldades que encontram no processo de Recrutamento e Seleção?

R: Como trabalhamos com serviços muito específicos, torna-se difícil encontrar candidatos com formação específica para algumas funções, por exemplo, é difícil encontrar alguém que já tenha formação como técnico de agendamento, porque é uma função muito específica da empresa. Temos, pois, que perceber durante a entrevista as competências das pessoas para concluir sobre a sua afetação a um dado posto de trabalho.

De uma maneira geral, existe hoje escassez de recursos humanos sendo, no entanto variável a disponibilidade em quantidade de recursos a avaliar.

Para citar exemplos existe escassez de médicos especialistas em medicina do trabalho, técnicos de segurança no trabalho, enfermeiros, o que torna por vezes moroso encontrar os meios de que necessitamos.

Esta situação tem inúmeras causas e diversas, seja o facto de se formarem poucos médicos e ser difícil também o acesso a esta especialidade médica, seja porque outros sectores ou empresas recrutam hoje muitas pessoas com essa formação, caso de enfermeiros (serviços do SNS) e técnicos de segurança (empresas privadas).

Q: Com a pandemia, quais os foram os instrumentos utilizados para recrutar os candidatos? Quais foram as dificuldades que encontraram? Continuam a utilizar os mesmos instrumentos?

R: Com a pandemia não alterámos os instrumentos utilizados para contratar teríamos recorrido a videoconferência, no entanto nessa fase não ocorreu recrutamento, pelas razões óbvias.

Q: Como é realizado o processo de acolhimento?

R: O acolhimento ocorre sempre na Sede e prolonga-se durante uma semana, 40 horas de formação, com deslocação, estadia e alimentação suportada pela empresa.

A formação envolve todos os quadros da empresa e o conhecimento específico das regras, regulamentos, manuais organizacionais e legislação que enquadra a atividade.

A partir desta data os colaboradores ficam monitorizados para avaliação durante o percurso que fazem na empresa.

Q: Providenciam formação aos colaboradores?

R: Providenciamos formação inicial e contínua.

A formação inicial foi a descrita anteriormente, a formação contínua é assegurada através de planos anuais elaborados de acordo com dois níveis, a formação técnica e a formação generalista, já atrás focada.

O plano é feito anualmente recolhendo também as sugestões dos colaboradores e a proposta da nossa área de formação que contempla a formação legalmente obrigatória.

Além da formação técnica a nossa formação generalista tem absorvido temas como os riscos psicossociais, inteligência artificial, upgrades informáticos, saúde mental, gestão de equipas e liderança, gestão do tempo, proteção de dados, motivação, entre outras temáticas.

Q: Como decorre o processo?

R: A formação é presencial e/ou através de e-learning. Os colaboradores além da formação inicial na sede, do plano de formação anual, ainda têm formação nas respetivas delegações, de responsabilidade dos Diretores, visando de forma imediata corrigir algumas carências ou limitações ao seu desempenho, por exemplo na área da legislação ou mesmo na área da utilização dos meios informáticos que lhe são disponibilizados (desenvoltura informática).

Q: Qual o feedback que obtêm dos mesmos?

R: O feedback é bom. Os colaboradores dão-nos conta disso através, da avaliação que fazem da mesma por resposta a questionários, onde incluem novas propostas de sugestões de novos temas para formação.

Q: Com a pandemia, alteraram o processo? Adotaram instrumentos e-learning? Houve adesão por parte dos colaboradores?

R: Durante a pandemia as atividades de saúde foram reduzidas por determinação da DGS e as atividades de segurança também pela inatividade das empresas. Nas áreas em que foi possível recorremos ao teletrabalho, a formação passou a ser feita somente em e-learning, formato que já conhecíamos.

Q: Implementam algum processo de avaliação dos colaboradores?

R: Sim, a avaliação é um processo permanente que decorre de acordo com o estabelecido no Processo da Qualidade.

Q: Quem realiza a avaliação?

R: As chefias diretas e os diretores de departamento. A mesma é realizada com base numa matriz de competências estabelecida, e cada chefia pronunciam-se sobre as pessoas que lhe estão afetas, o resultado é um guia para progressão na carreira, para evolução do rendimento entre outras situações.

Q: Quais os indicadores de desempenho que são avaliados?

R: Temos uma matriz interna, que avalia as diversas competências dos colaboradores destacando-se a proatividade, a orientação para os resultados e para o cliente, as relações interpessoais com os colegas de trabalho, o trabalho em equipa, a capacidade de persuasão e de comunicação, a gestão de tempo, o sentido de responsabilidade, a capacidade de resolução de problemas, a capacidade de liderança e a sensibilidade organizacional. Também fazemos a avaliação dos prestadores, médicos e enfermeiros e eles também avaliam a empresa.

Q: Com a pandemia, como foi realizada a avaliação do desempenho?

R: Nesse período só foram avaliados aqueles que mantiveram a atividade, por exemplo os serviços de controlo de pragas e desinfeção, tiveram um aumento exponencial, desenvolveram atividade e foram avaliados, pelo excelente trabalho realizado.

Q: Os salários são fixos, atribuem prémios, gratificações, ajudas de custo, etc ?

R: Sim os salários são fixos, além disso pagamos o valor máximo legal de subsídio de alimentação e no caso de quem tem horário flexível por necessidade operacional é paga isenção do horário de trabalho. Não atribuímos outras compensações nos salários. Aos nossos comerciais pagamos as comissões devidas por alcance dos objetivos de vendas.

Q: Com a pandemia, disponibilizaram apoios para os colaboradores que ficaram em teletrabalho?

R: Só disponibilizamos os meios informáticos, não reembolsamos custos de eletricidade, net ou outros.

Q: Como é realizada a gestão de carreiras?

R: É feita com base na avaliação de desempenho, observando o percurso definido para cada área.

Q: Implementam objetivos?

R: Sim. No caso da equipa comercial é mais evidente e relevante pois resulta do plano estratégico anual da empresa que fixa objetivo de volume de negócios da Organização, mas também as restantes áreas têm objetivos a cumprir de diversas naturezas.

Q: Existe rotatividade de funções?

R: Não existe rotatividade de funções, pode ocorrer mobilidade se forem detetadas competências acrescidas para dada função.

Quando existem oportunidades em sede de recrutamento permitimos que os colaboradores possam candidatar-se a essas vagas com primazia.

Q: Como é realizada e quais os objetivos?

R: Não é realizada rotatividade, mas sim mobilidade.

Q: A empresa facilita o equilíbrio entre o trabalho e a família?

R: Sim, facilitando sempre a disponibilidade para estarem com a família, visitarem a empresa ou patrocinar eventos culturais, desportivos ou outros que envolvam a família, filhos, dos nossos colaboradores.

Temos também uma prática de convívios, partilha de refeições ou de iniciativas ao ar livre ou patrocinando empresas culturais ou desportivas, onde muitos colaboradores têm os filhos.

Q: Durante a pandemia esse equilíbrio, foi assegurado?

R: Sim, mantiveram-se os contactos não presenciais ou por partilha de uma *news letter* sobre a pandemia.

Q: A crise influenciou um departamento ou a empresa como um todo?

R: As crises financeiras, pandemia não teve impactos muito significativos na nossa atividade, dado tratar-se de uma atividade imposta por lei, o nosso volume de negócios em 2020 e 2021 continuou a crescer a uma taxa inferior aquela que tínhamos anteriormente, mas ainda assim cresceu.

Q: Foram reduzidos os colaboradores ou os horários de trabalho?

R: Não houve essa necessidade, e além disso o número de colaboradores tem crescido e acompanhado o crescimento da própria empresa.

Q: A empresa estava preparada para a crise? Havia algum plano formalizado?

R: Possuímos um Plano de Sustentabilidade e um Plano de Continuidade que fixou cenários de adversidades e que estabeleceu os procedimentos a adotar, o que significa que tentamos balizar os imprevistos e como solucioná-los.

Caso passemos por algum momento de maior fragilidade, temos um plano de sustentabilidade e de continuidade dos negócios, para recuperar e gerir a empresa. O plano de sustentabilidade possui três vertentes, a vertente social, ambiental e cultural. Pretendemos com o plano reforçar valores como a ética e transparência, valorização dos colaboradores, segurança e desenvolvimento social. Relativamente ao plano de continuidade, temos três etapas, a primeira consiste na análise, a segunda no planeamento e a última no treino, onde o plano é testado para averiguar a sua funcionalidade. Além das ferramentas que definimos como backup, também definimos quais as pessoas, funções e serviços que vão ser essenciais na gestão de crises.

Por exemplo imaginemos que a estrutura onde guardamos os nossos dados informáticos fica comprometida, temos então definida uma segunda opção onde temos os nossos dados guardados de forma a não comprometer o funcionamento da empresa e os protocolos e diretrizes também já estão estruturados e formalizados.

Q: Quais as novas práticas de Recursos Humanos que foram implementadas?

R: As nossas práticas de recursos humanos têm vindo a acompanhar o desenvolvimento da Gestão de práticas de recursos humanos, o que mudou foi o reforço do foco nas Pessoas.

Q: Quais as consequências que podem advir das novas práticas? (Ex: Consequências do ponto de vista da cultura e clima organizacional, da motivação do colaborador, etc.)

R: As novas praticas visam sempre elevar o bem-estar dos colaboradores e a elevação da sua eficácia e da sua eficiência, resultando daí maior empenho e felicidade do colaborador.

Com as implementações que vamos fazendo os colaboradores sentem-se mais motivados. Por exemplo, em 2013, os relatórios técnicos passaram a ser preenchidos digitalmente e providenciamos aos técnicos um tablet, o preenchimento é feito em tempo mais reduzido e de forma digital com imediata disponibilidade ao cliente.

Q: Como é feita a comunicação dos processos?

R: Os processos são projetos partilhados, envolvendo os colaboradores e integrando-os logo desde a sua nascença.

Q: A implementação dos processos foi feita com sucesso?

R: Sim, porque os colaboradores participaram desde o início nos mesmos.

Q: Quais os fatores que influenciaram a implementação?

R: Os colaboradores aderem muito facilmente aos processos, porque eles representam uma melhoria qualitativa no seu trabalho, e ao trabalharem com o digital ficam sempre mais motivados.

Q: De que forma apoiaram os líderes das equipas e os incentivaram a manter o nível de desempenho?

R: As chefias dão informação e formação, em cada uma das delegações e realizam reuniões semanais para abordarem sugestões e novas ideias. As Equipas são muito acompanhadas em toda a organização.

Q: Como foi preparado o regresso à “normalidade”?

R: No caso do Covid, respeitámos as diretrizes da DGS e o regresso foi feito de forma gradual. Caso o problema seja interno, tentamos regressar à normalidade o mais rápido possível. É uma questão que depende das contingências.

Q: Quais as oportunidades que surgiram após a crise?

R: Nos pós crise, no domínio dos recursos humanos, reforçou-se o espírito de equipa e de entreajuda. O convívio por contacto pessoal foi um acontecimento que os colaboradores celebraram, referindo até terem saudades dos colegas e dos clientes.

Q: Considera que a gestão de práticas de recursos humanos e as suas práticas ficaram mais cimentadas e conceptualizadas? Caso haja outro fenómeno inesperado, a empresa está mais bem preparada?

R: Comos os processos já estão todos regulamentados e certificados, não sentimos grande diferença. A empresa está bem preparada, o sistema existente garante o adequado funcionamento.

Apêndice 5: Caso C

A entrevista foi realizada com a responsável pelas Relações-Públicas. A entrevista realizou-se no dia quatorze de setembro de dois mil e vinte e três, tendo-se iniciado pelas nove horas, com a visita às instalações e terminou pelas dez e meia.

Q: É uma empresa familiar?

R: É uma empresa familiar.

Q: Qual o setor de atividade?

R: Atuamos no setor têxtil e vestuário.

Q: Qual é o número de trabalhadores e a sua caracterização (idade, sexo, habilitações, tipo de contrato)?

R: Empregamos cerca de 400 colaboradores, que maioritariamente possuem quarenta e cinco, cinquenta anos, podemos afirmar que vinte por cento são jovens, vinte por cento são estrangeiros e cerca de oitenta e oito por cento dos contratos são sem termos.

Q: Qual o tipo de produtos/serviços?

R: Trabalhamos com produtos têxteis.

Q: A função de recursos humanos é realizada pela própria empresa?

R: Sim, pois dá-nos mais segurança.

Q: Existe departamento na empresa, ou a função concentra-se numa pessoa (empresário)?

R: Existe um departamento que se destina à Gestão de práticas de recursos humanos.

Q: Quais as principais dificuldades que existem na gestão de práticas de recursos humanos?

R: A questão é um pouco transversal em todo o país, a nível de contratação, a principal dificuldade que encontramos é a contratação de colaboradores qualificados, pois trabalhamos numa indústria muito específica e depois a retenção dos colaboradores. Na questão da retenção, o ano passado, foi um ano louco, foi um ano em que as pessoas andaram a sair e a entrar, tal como aconteceu em todo o país, pois as pessoas andavam à procura da felicidade.

Q: Quem é o responsável pela GRH? Qual é o seu cargo?

R: A responsável pelos recursos humanos é a Dr. Vânia Correia, que é a gestora de recursos humanos, e ao lado dela está a colega Catarina Gonçalves. O departamento de recursos humanos também é responsável pela responsabilidade social, onde eu também me incluo, somos uma equipa de três na responsabilidade social.

Q: Existem processos de recursos humanos formalizados?

R: Temos sim, apesar de o departamento de recursos humanos ser recente, já temos os processos bem formalizados, desde avaliação dos colaboradores, prémios de produtividade, e outros, acabamos por já estar bastante consolidados.

Q: Quais as práticas *Ágile* que aplica na sua empresa?

R: Apostamos no bem-estar dos colaboradores. Se realizamos horas extras, as horas são bem pagas.

Em relação à promoção da participação dos colaboradores na organização, temos uma caixa de sugestões, onde os colaboradores podem de forma anónima ou podem colocar o nome, deixar novas ideias e damos sempre resposta às sugestões.

Recentemente, lançámos a campanha ideia sustentável, que é basicamente um concurso em que os colaboradores propõem ideias para tornar a nossa produção mais sustentável e no fim a melhor ideia recebe um prémio.

Promovemos também a campanha energética, em que, mais uma vez, os colaboradores podiam propor ideias para redução do consumo de energia, e a ideia mais votada e que está neste momento a ser implementada, foi os colaboradores almoçarem todos na mesma hora, em vez de horário repartido, e saírem dez minutos mais cedo ao final do dia, ou seja, almoçamos todos das 13 horas às 13h50, e saímos às 16h50. E posso dizer-lhe que vemos bastante diferença no consumo energético da empresa. Como na hora de almoço os turnos param, conseguimos desligar luzes, a circulação de gás e conseguimos notar uma diferença na redução de custos. E não só, também temos um email, em que os colaboradores podem enviar sugestões.

Dentro da organização possuímos uma sala, juntos dos recursos humanos, onde podem ser discutidas ideias e onde os colaboradores podem reunir com a administração para pedir ajuda em questões pessoais.

A nível de atividades que promovem o bem-estar dos colaboradores, realizamos eventos mensalmente, promovemos a assiduidade e promovemos a redução do absentismo dos

colaboradores através de um prémio de vinte e cinco euros, mais um extra no final do ano, que serve como prémio motivacional. De forma a evitar que os colaboradores, tenham de perder horas do dia de trabalho, disponibilizamos todas as semanas, consultas médicas num consultório que temos na empresa. Nós temos uma frase que costumamos dizer que é *Fazemos a nossa equipa feliz*. Temos um cartão, que os colaboradores podem utilizar para obter descontos, nos mais diversos produtos e serviços, apoiando assim os pequenos negócios locais, temos espaços de lazer, temos o rastreio do cancro da mama, já tivemos dois casos diagnosticados e apoiamos o colaborador a nível financeiro, psicológico, queremos mesmo estar lá para o colaborador.

A nível social apoiamos bastantes associações, ajudamos não só a nossa equipa, mas também a sociedade onde estamos inseridos, como o Fundão e a Covilhã.

Como forma a demonstrarmos o nosso apoio aos nossos colaboradores, oferecemos quinhentos euros, a quem se for casar, queremos estar presentes nesta fase tão bonita dos colaboradores. Isto demonstra que a empresa não é só trabalho, queremos estar presentes na vida do trabalhador.

Q: Como realizam o recrutamento de novos colaboradores? Quais as práticas?

R: Para realizarmos o recrutamento recorremos ao IEFP, a grande maioria dos nossos administrativos por exemplo, começam com estágios profissionais promovidos pelo IEFP. É uma forma de ajudarmos na fase inicial das pessoas. Damos a oportunidade de continuar a trabalhar na empresa depois do estágio.

Q: Como e quem define as características que procuram num candidato?

R: Deixamos essa função para os chefes de departamento, todo o nosso recrutamento não é exclusivo dos recursos humanos, achamos que para escolhermos bem a pessoa para trabalhar num departamento, o chefe de departamento tem de fazer parte do processo. Claro que os recursos humanos dão a sua opinião, mas o chefe é que toma a decisão.

Q: Onde procuram novos candidatos?

R: Recorremos ao Instituto de Emprego e Formação Profissional, ao centro de migrações do Fundão, boca a boca, redes sociais, e temos uma campanha interna que se chama Traz um Amigo, em que o colaborador que trazer um amigo ou um familiar para trabalhar connosco, recebe um prémio de duzentos e cinquenta euros.

Q: Quem toma a decisão final, ou seja, quem decide qual o melhor candidato?

R: A decisão final é tomada pelo chefe de departamento, depois de avaliar o candidato junto com o departamento dos recursos humanos.

Q: Quais as dificuldades que encontram no processo de Recrutamento e Seleção?

R: A principal atividade que encontramos no processo é a contratação de pessoal qualificado.

Q: Com a pandemia, quais os foram os instrumentos utilizados para recrutar os candidatos? Quais foram as dificuldades que encontraram? Continuam a utilizar os mesmos instrumentos?

R: O processo acabou por não diferenciar muito, as entrevistas de emprego acabaram por acontecer da mesma forma, nós continuámos a trabalhar durante o Covid, implementámos a medidas de saúde e segurança.

Q: Como é realizado o processo de acolhimento?

R: Quando o colaborador entra para a empresa, é realizada uma visita às instalações, é dado um Kit de boas-vindas, que inclui a nossa revista, uma fita métrica, uma garrafa de água reutilizável, é entregue um manual de acolhimento, que é como uma bíblia, que tem todas as informações sobre a empresa, o que é que fazemos, como nos posicionamos em relação ao mercado, às pessoas, com toda a informação que o trabalhador precisa de saber, e por fim, o colaborador entra em formação com o chefe de departamento, para saber o que tem que fazer.

Q: Providenciam formação aos colaboradores?

R: Fazemos formação através da nossa academia, em parceria com a uma empresa de formação da região. Estamos agora a fazer um processo extenso, com formações que realmente acrescentam valor aos colaboradores.

Q: Como decorre o processo?

R: O processo é sempre presencial. Primeiro vemos quais as necessidades dos trabalhadores, temos uma sala preparada, em que damos a parte teórica, e a sala tem uma vidraça para a área da produção, ou seja, o colaborador está a receber formação com os olhos postos no futuro. Na zona das amostras, temos uma zona só de formação, com máquinas especializadas para a formação inicial.

Q: Qual o feedback que obtêm dos mesmos?

R: O feedback é bastante positivo, a equipa fica realmente preparada, os colaboradores sentem-se mais seguros e confiantes no seu trabalho, é claro que ficam sempre a aprender, mas é um bom início.

Q: Com a pandemia, alteraram o processo? Adotaram instrumentos e-learning? Houve adesão por parte dos colaboradores?

R: Durante a pandemia o processo manteve-se presencial, pois a fábrica não fechou, apenas reduziu o horário de funcionamento.

Q: Implementam algum processo de avaliação dos colaboradores?

R: Diariamente avaliamos a nossa equipa.

Q: Quem realiza a avaliação?

R: A avaliação de desempenho é realizada, nos administrativos, pelo chefe de secção, na produção temos uma equipa que avalia os colaboradores.

Q: Quais os indicadores de desempenho que são avaliados?

R: Os indicadores que são avaliados são a produtividade e a qualidade. O controlo de produção é realizado diariamente.

Q: Com a pandemia, como foi realizada a avaliação do desempenho?

R: A avaliação continuou a ser realizada do mesmo modo, presencialmente.

Q: Os salários são fixos, atribuem prémios, gratificações, ajudas de custo, etc ?

R: Atribuimos prémios de desempenho, prémios por assiduidade e de superação.

Q: Com a pandemia, disponibilizaram apoios para os colaboradores que ficaram em teletrabalho?

R: Não, porque o regime de trabalho manteve-se presencial, respeitando sempre as devidas seguranças.

Q: Como é realizada a gestão de carreiras?

R: É realizada com base na tomada de decisão dos recursos humanos junto com a administração.

Q: Através da avaliação de desempenho?

R: Sim, através da avaliação. Recentemente, atribuimos prémios de desempenho, de superação, são prémios que pessoas que tem um desempenho superior ao que é expectável, isto é importante quando queremos criar uma equipa que quer dar sempre o melhor de si todos os dias.

Q: Implementam objetivos?

R: Sim, implementamos objetivos de produção, de departamento que queremos alcançar e todas as semanas reunimos para discutir objetivos definidos e fazer os devidos reajustes.

Q: Existe rotatividade de funções?

R: Sim. As funções não são estáticas, não olhamos apenas para as qualificações do colaborador, como também para as suas melhores características e capacidades. Acreditamos que na proatividade das pessoas e que polivalência é uma mais-valia. Por exemplo, temos uma rapariga que começou por trabalhar nos blazer e casacos e agora é chefe de linha, e isto é muito motivador para os colaboradores, não só para a pessoa, como para os colegas, que veem o seu trabalho a ser reconhecido.

Q: Como é realizada e quais os objetivos?

R: A alteração de funções é feita de forma horizontal e vertical, a rotatividade de funções é realizada com o objetivo de suprimir as necessidades que existem no departamento ou para melhorar a produtividade do colaborador, por exemplo, tínhamos uma colaboradora que se queixava das costas e por isso não estava a ser tão produtiva, então o diretor de produção mudou a senhora de máquina, e já não se queixava das costas por causa da postura e da forma de estar naquela máquina, e o seu trabalho e desempenho melhoraram, de facto fez toda a diferença. Nós não trabalhamos com máquinas, trabalhamos com pessoas.

Q: A empresa facilita o equilíbrio entre o trabalho e a família?

R: Sim, por exemplo a alteração do horário de almoço, das 13h até às 13h50, permitiu que os colaboradores saíssem dez minutos mais cedo no fim do dia, e assim pudessem ir buscar os filhos à escola, ir às compras, sem apanharem tanto trânsito. Essa alteração de horário, teve um bom feedback. Nós somos uma empresa que valoriza muito as pessoas.

Q: Por exemplo, consideram a questão dos quatro dias de trabalho por semana?

R: Para já não faz muito sentido, já foi falado, mas percebemos que para já não é aplicável.

Q: Recorrem a instrumentos, como por exemplo, redução de horários e turnos dos colaboradores?

R: Realizámos a alteração do horário de almoço e os colaboradores não trabalham por turnos, temos todos o mesmo horário, acabámos com eles em dezembro.

Q: Durante a pandemia esse equilíbrio, foi assegurado?

R: Sim, porque reduzimos o horário de produção e implementámos o lay-off.

Q: Qual o tipo de crise (económica, reputacional, desastres naturais, etc) que a empresa esteve sujeita?

R: A minha mãe e a minha avó trabalharam nesta fábrica e lembro-me que o período de transição de Portugal para a União Europeia afetou a empresa. Não foi só a família administradora da empresa que ultrapassou esse período difícil, a equipa também fez com que a empresa avançasse, eles trabalhavam mais horas e faziam manifestações para que a empresa tivesse mais apoios. Não é qualquer empresa que faz com que os colaboradores vistam a camisola. O que nos ajudou nesta fase, foi o facto de exportarmos os nossos produtos, logo não tivemos grande quebra de produção.

Q: Foram reduzidos os horários de trabalho?

R: Foram reduzidos durante o período de pandemia, nos outros períodos mais difíceis provavelmente não houve.

Q: A empresa estava preparada para a crise? Havia algum plano formalizado?

R: Uma boa empresa tem sempre um plano de gestão de risco, a partir. Como já passamos por um período difícil, já sabemos como reagir.

Q: Como é que a empresa reagiu à crise? Quais processos foram implementados?

R: Como continuámos a trabalhar presencialmente, mas seguindo sempre as normas de saúde e segurança, e como não fomos muito afetados, não foram implementados novos processos de gestão de práticas de recursos humanos.

Q: Quais as consequências que podem advir das novas práticas? (Ex: Consequências do ponto de vista da cultura e clima organizacional, da motivação do colaborador, etc.)

R: Como as práticas se mantiveram, continuou tudo como antes. Uma coisa que fazemos e achamos fundamental é, darmos sempre um período de adaptação de seis meses, quando implementamos práticas novas. Por exemplo, os recibos vencimentos passaram a ser enviados aos colaboradores via email, como havia muitos colaboradores que não tinham email, nós durante seis meses, disponibilizámos o recibo em papel, e ajudámos o colaborador a criar o email e a trabalhar com o mesmo. Outro exemplo, é a nossa aplicação interna, que introduzimos em março, é uma aplicação em que os colaboradores podem agendar as consultas semanais, marcamos as reuniões e reservamos as salas para as reuniões, fazer o controlo de qualidade e podem ter acesso a informações da organização.

Q: Como é feita a comunicação dos processos?

R: A comunicação é feita através do manual de acolhimento, do manual de procedimentos, do email, de cartazes e das televisões do refeitório. Queremos fazer uma comunicação que chegue a todos, sem exceção.

Q: A implementação dos processos foi feita com sucesso?

R: Como os processos já estavam implementados, não houve problemas.

Q: De que forma apoiaram os líderes das equipas e os incentivaram a manter o nível de desempenho?

R: Como os departamentos são tão próximos e praticamos o conceito de *open space*, os chefes de departamento se sentirem alguma dificuldade, podem colocar dúvidas ou partilhar informações de forma muito aberta e fluída. É importante termos um ambiente saudável, que permita que possamos colocar as nossas questões livremente.

Q: Quais as oportunidades que surgiram após a crise?

R: Quando há uma crise há sempre algo bom. Quando conseguimos superar um momento difícil, em equipa, há sempre um reconhecimento e uma felicidade associada a esse momento. A empresa

foi reconhecida como um caso de sucesso, em 2022, conseguimos retomar a produção que tínhamos antes da pandemia e a própria administração reconhece o trabalho dos colaboradores.

Q: Considera que a gestão de práticas de recursos humanos e as suas práticas ficaram mais cimentadas e conceptualizadas? Caso haja outro fenómeno inesperado, a empresa está mais bem preparada?

R: O departamento foi criado há cerca de três anos, mas os processos já são tão espinha dorsal, que fazemos com que os procedimentos se mantenham. Os processos de gestão de práticas de recursos humanos estão tão fundamentados, que em momento algum a empresa se sentiu abalada. E caso haja outro fenómeno inesperado, estamos preparados, porque os processos já estão implementados.

Apêndice 6: Caso D

A entrevista foi realizada no dia 16 de setembro de 2023, iniciou-se às 11h15 minutos e terminou pelas 12h00. O entrevistado foi o proprietário do negócio.

Q: É uma empresa familiar?

R: Não é uma empresa familiar.

Q: Qual o setor de atividade?

R: A empresa atua no setor da restauração e do comércio de tabaco e de jogos santa casa.

Q: Qual é o número de trabalhadores e a sua caracterização (idade, sexo, habilitações, tipo de contrato)?

R: O restaurante, juntamente com o quiosque, empresa 19 colaboradores, cuja média de idades é de quarenta anos. Os contratos são todos sem termo, sendo que quando contrato pela primeira vez, faço um contrato de um ano.

Q: Qual o tipo de produtos/serviços?

R: O serviço principal é de restauração.

Q: A função de recursos humanos é realizada pela própria empresa?

R: Sim.

Q: Existe departamento na empresa, ou a função concentra-se numa pessoa (empresário)?

R: Não. A função é desempenhada por mim, todo o processo de contratação e de gestão de pessoal é feito por mim.

Q: Quais as principais dificuldades que existem na gestão de práticas de recursos humanos?

R: A principal dificuldade que encontro é encontrar pessoal qualificado.

Q: Quem é o responsável pela GRH? Qual é o seu cargo?

R: O responsável pela gestão de práticas de recursos humanos, sou eu, que sou o proprietário.

Q: Existem processos de recursos humanos formalizados? Existe documentação à qual o colaborador tenha acesso, por exemplo um regulamento interno?

R: Não.

Q: Quais as práticas *Ágile* que aplica na sua empresa?

R: Na minha empresa, realizamos eventos que promovem o convívio do pessoal, dou autonomia aos colaboradores de forma a motivá-los, tenho uma pessoa que é responsável por uma secção e depois tenho um colaborador que é responsável pelo serviço global e, claro, aceito sugestões dos mesmos para melhorar o serviço.

Q: Como realizam o recrutamento de novos colaboradores? Quais as práticas?

R: O processo de recrutamento é realizado por mim. Normalmente, o processo inicia-se com o boca a boca e procuro referências dos candidatos.

Q: Como e quem define as características que procuram num candidato?

R: Sou eu quem determina as características dos candidatos.

Q: Onde procuram novos candidatos?

R: Normalmente é um processo boca a boca, mas tenho uma colaboradora que contratei através do Instituto de Emprego e Formação Profissional, pelo Estágio de Inserção, que é direcionado para pessoas com incapacidade reconhecida, e no fim do estágio acabei por fazer um contrato com a colaboradora.

Q: Quem toma a decisão final, ou seja, quem decide qual o melhor candidato?

R: Sou eu.

Q: Quais as dificuldades que encontram no processo de Recrutamento e Seleção?

R: Como já referi anteriormente, a principal dificuldade é encontrar candidatos qualificados.

Q: Com a pandemia, quais os foram os instrumentos utilizados para recrutar os candidatos? Quais foram as dificuldades que encontraram? Continuam a utilizar os mesmos instrumentos?

R: Na pandemia, apenas contratei um colaborador e o processo iniciou-se com a boca a boca e com as referências que já tinha. Como não havia necessidades de contratação e não realizei mais, não houve dificuldades no processo.

Q: Como é realizado o processo de acolhimento?

R: Normalmente iniciamos o acolhimento com a visita às instalações e depois tenho um colaborador que realiza o acompanhamento.

Q: Providenciam formação aos colaboradores?

R: Sim, providencio. No restaurante a formação é realizada internamente, mas no quiosque, o novo colaborador tem de realizar uma formação específica dos jogos Santa Casa.

Q: Como decorre o processo?

R: A formação é feita presencialmente.

Q: Qual o feedback que obtêm dos mesmos?

R: O feedback que obtenho dos colaboradores é bom.

Q: Com a pandemia, alteraram o processo? Adotaram instrumentos e-learning? Houve adesão por parte dos colaboradores?

R: Na pandemia não houve formação.

Q: Implementam algum processo de avaliação dos colaboradores?

R: Não.

Q: Como é realizada a gestão de carreiras?

R: Na empresa, temos dois exemplos de evolução na carreira. Tenho uma colaboradora que iniciou funções como copeira, e que com a formação continua que oferecemos neste momento é cozinheira, e tenho um outro colaborador, que iniciou o contrato como empregado de balcão e neste momento, é gerente.

Q: A empresa facilita o equilíbrio entre o trabalho e a família?

Sim. Tenho, por exemplo, casais que trabalham na minha empresa e então proporciono a possibilidade marcarem as férias no mesmo período, tenho uma colaboradora, cuja religião não permite que a mesma trabalhe aos sábados, então também concordamos um horário que garanta que a mesma não trabalhe ao sábado.

Q: Recorre a instrumentos, como por exemplo, modificações de horário de trabalho e turnos dos colaboradores?

R: Sim.

Q: Durante a pandemia, esse equilíbrio foi assegurado?

R: Sim, até porque houve uma redução de horários na cafeteria, manteve-se na restauração, e implementou-se o lay-off.

Como o proprietário atual do Estrela 2000, além da pandemia, não sentiu nenhuma crise, uma vez que adquiriu a empresa em 2012, as questões relacionadas com a questão da crise não se aplicam.

O proprietário refere que em 2012, época em que o mesmo era colaborador do Estrela 2000, a empresa estava com dificuldades financeiras, ainda decorrentes da crise que Portugal atravessou, mas que mesmo assim não reduziu pessoal e partir daí o número de colaboradores aumentou.

E durante o tempo de pandemia, apesar de o serviço de *take away* ter crescido exponencialmente, a empresa contraiu um empréstimo financeiro, para assegurar os postos de trabalho.

Tendo em conta que o proprietário, não vivenciou nem geriu os seus recursos humanos, noutra situação de crise, além da crise pandémica. Foi proposto um cenário em que por exemplo, a empresa enfrentava uma crise financeira, que impactava as suas contas correntes, de forma que ele iria gerir o pessoal.

R: Numa crise financeira, por exemplo, teria de realizar um reajuste de pessoal e reajuste de salários, neste caso despediria os colaboradores mais novos, caso fosse necessário. Caso fosse por exemplo, uma pandemia, despediria os colaboradores mais velhos.

Apêndice 7: Caso E

No dia vinte e um de setembro de dois mil e vinte e três, realizou-se a entrevista com o diretor do hotel, nas instalações do mesmo. A entrevista iniciou-se pelas treze horas e terminou pelas quinze horas.

Q: Qual o setor de atividade?

R: Atuamos no setor da hotelaria.

Q: Qual é o número de trabalhadores e a sua caracterização (idade, sexo, habilitações, tipo de contrato)?

R: O hotel emprega cerca de vinte colaboradores, a idade dos colaboradores compreende-se entre os vinte e os sessenta anos, ocupando funções como rececionistas, empregadas de limpeza, técnicos de ginásio, relações-públicas e assistentes de direção. Os contratos existentes são todos sem termo.

Q: Qual o tipo de produtos/serviços?

R: O hotel oferece serviços hoteleiros orientados para o conceito de desporto e bem-estar.

Q: A função de recursos humanos é realizada pela própria empresa?

R: Sim.

Q: Existe departamento na empresa, ou a função concentra-se numa pessoa (empresário)?

R: O grupo, do qual o hotel faz parte, tem um departamento que é responsável pelos recursos humanos.

Q: Quais as principais dificuldades que existem na gestão de práticas de recursos humanos?

R: As principais dificuldades que atualmente encontramos depreendem-se com a alta rotatividade dos recursos humanos, e a falta de compromisso dos mesmos. A mentalidade dos jovens, atualmente, é diferente sendo mais fácil mudarem do que enfrentarem as dificuldades. Também é difícil encontrar recursos humanos especializados para o pretendido.

Q: Existem processos de recursos humanos formalizados? Existe documentação à qual o colaborador tenha acesso, por exemplo um regulamento interno?

R: Sim, existem já há vários anos.

Q: Quais as práticas *Ágile* que aplica na sua empresa?

R: Acredito que os recursos humanos são a diferença que existe nas empresas. Em empresas idênticas serão eles que farão a diferença.

Otimizar recursos humanos, fornecer ferramentas que permitam a sua evolução e otimização, fomentar condições de trabalho em que possam estar com a família em momentos importantes da própria e valorização do mesmo.

Ao efetuarmos essas mesmas alterações, existiu aumento de produtividade, otimização nas funções desempenhadas com conseqüente melhoria no atendimento dos nossos clientes.

Q: Como realizam o recrutamento de novos colaboradores? Quais as práticas?

R: O recrutamento realiza-se usualmente através de anúncios, por exemplo, no IEFP, jornais ou ainda através de candidaturas espontâneas que recebemos.

Q: Como e quem define as características que procuram num candidato?

R: Definimos as características com base nas funções pretendidas e direcionamos a candidatura nesse sentido. Quem avalia as necessidades são os diretores dos hotéis e apresentam-nas à Administração.

Q: Quem toma a decisão final, ou seja, quem decide qual o melhor candidato?

R: Depois da entrevista e avaliação do candidato, a decisão final cabe ao diretor de hotel, claro com a aprovação da administração.

Q: Quais as dificuldades que encontram no processo de Recrutamento e Seleção?

R: As dificuldades no recrutamento, depreendem-se com falta de mão de obra especializada e as competências muitas das vezes não corresponderem aos currículos apresentados.

Q: Com a pandemia, quais os foram os instrumentos utilizados para recrutar os candidatos? Quais foram as dificuldades que encontraram? Continuam a utilizar os mesmos instrumentos?

R: Durante o período de pandemia, não existiu necessidade de contratar colaboradores pois tivemos de nos adaptar a essa nova realidade. O hotel encerrou durante alguns meses, alguns colaboradores ficaram em *lay-off*, sendo as funções de *back-office* realizadas em teletrabalho.

Q: Como é realizado o processo de acolhimento?

R: A função de acolhimento cabe á responsável de comunicação e relações públicas, que transmite todas as informações aos novos colaboradores, oferece o manual de acolhimento, apresenta-os aos colegas e depois dirigem-se aos responsáveis das secções, para fazer a formação inicial e o acompanhamento.

Q: Providenciam formação aos colaboradores?

R: Sim, providenciamos formações aos colaboradores na área da segurança e higiene no trabalho assim como a nível interno, formação continua com base nas nossas necessidades. Por exemplo, recentemente fizemos uma formação interna, direcionada para a gestão do conflito orientada para o atendimento ao cliente.

Q: Como decorre o processo?

R: As formações que fazemos são todas presenciais, tentando maximizar o maior número de colaboradores nessas mesmas formações.

Q: Qual o feedback que obtêm dos mesmos?

R: Os colaboradores participam nas formações porque implica evolução na sua carreira profissional permitindo desenvolver ferramentas para essa mesma carreira.

Q: Com a pandemia, alteraram o processo? Adotaram instrumentos e-learning? Houve adesão por parte dos colaboradores?

R: Durante a pandemia, realizámos formações internas tendo alguns a formação presencial e outros em teletrabalho, uma vez que não parámos de trabalhar.

Q: Implementam algum processo de avaliação dos colaboradores?

R: Realizamos a avaliação de desempenho dos colaboradores, a direção efetua os inputs em vários níveis e depois a administração efetua a avaliação e decide posteriormente baseada nessa mesma avaliação.

Q: Quais os indicadores de desempenho que são avaliados?

R: Os indicadores que utilizamos são as competências técnicas e comportamentais do colaborador.

Q: Com a pandemia, como foi realizada a avaliação de desempenho?

R: Durante a pandemia não foram realizadas avaliações de desempenho.

Q: Os salários são fixos, atribuem prêmios, gratificações, ajudas de custo, etc ?

R: Os salários são fixos sendo atribuídos prêmios de desempenho após avaliações efetuadas.

Q: Como é realizada a gestão de carreiras?

R: A gestão de carreiras é realizada na vertical, eu próprio sou exemplo disso, que comecei como estagiário de recepção e atualmente encontro-me na coordenação geral do hotel.

Q: E a nível horizontal?

R: Não, usualmente os colaboradores não mudam de departamento, porque nos baseamos nas competências dos mesmos e os direcionamos para os departamentos em que possam desempenhar e evoluir essas mesmas competências.

Q: A gestão de carreiras é feita através da avaliação de desempenho?

R: É efetuada através da avaliação de desempenho.

Q: A empresa facilita o equilíbrio entre o trabalho e a família?

R: Sim, tentamos conciliar.

Q: Recorre a instrumentos, como por exemplo, modificações no horário de trabalho e turnos dos trabalhadores?

R: Tentamos conciliar o equilíbrio, através da adaptação dos horários, por exemplo, tentamos que os colaboradores que tenham filhos pequenos, não façam o horário da tarde/noite e por exemplo, na semana passada com o início das aulas, adaptámos os horários de forma que pudessem ir às reuniões de pais.

Q: Durante a pandemia esse equilíbrio, foi assegurado?

R: Sim. Como também tínhamos menos colaboradores (alguns em lay-off, outros teletrabalho) , foi mais fácil chegarmos a esse equilíbrio.

Q: Qual o tipo de crise (económica, reputacional, desastres naturais, etc) que a empresa esteve sujeita?

R: Que me recorde, uma das fases mais difíceis que a empresa passou (transversal à sociedade nessa altura) foi a crise económica de 2008/2009.

Q: A crise influenciou um departamento ou a empresa como um todo?

R: A crise afetou a empresa como um todo.

Q: Foram reduzidos os horários de trabalho?

R: Não.

Q: A empresa estava preparada para a crise? Havia algum plano formalizado?

R: Sim, tivemos planos de recuperação.

Q: Como é que a empresa reagiu à crise? Quais processos foram implementados?

R: A nível de recursos humanos não foram implementados novos processos de recrutamento, mas foram implementadas medidas para redução de custos a nível geral.

Q: Quais as consequências que podem advir das novas práticas? (Ex: Consequências do ponto de vista da cultura e clima organizacional, da motivação do colaborador, etc.)

R: Como não houve alterações nas práticas, não podemos destacar quais as consequências.

Q: Como é feita a comunicação dos processos?

R: Os novos processos que implementamos, são transmitidos através da formação interna, ajustando os procedimentos, caso necessário.

Q: A implementação dos processos foi feita com sucesso?

R: Sim.

Q: Quais os fatores que influenciaram a implementação?

R: O *Staff* é adverso à mudança.

Q: De que forma apoiaram os líderes das equipas e os incentivaram a manter o nível de desempenho?

R: Através da formação constante, o intuito é a otimização dos serviços e a melhoria contínua, profissional e pessoal.

Q: Como foi preparado o regresso à normalidade?

R: O regresso à normalidade foi preparado através de uma coerente estratégia comercial, adaptada aos novos tempos e aumentando a taxa de ocupação, consequentemente dinamizando os recursos humanos e a sua evolução.

Q: Quais as oportunidades que surgiram após a crise?

R: Efetivamente e após tanto confinamento (necessário) a nossa sociedade estava preparada para sair, voltar a “conhecer” o nosso Portugal e sendo a Serra da Estrela um grande atrativo, a procura

aumentou exponencialmente o que veio colmatar um pouco a época difícil porque todos passámos.

Q: Considera que a gestão de práticas de recursos humanos e as suas práticas ficaram mais cimentadas e conceptualizadas? Caso haja outro fenómeno inesperado, a empresa está mais bem preparada?

R: Com a pandemia por exemplo, os colaboradores entenderam que o trabalho é importante, pois é o que nos mobiliza e dinamiza a unidade hoteleira em prol dos nossos clientes. Estamos todos cientes das dificuldades porque passamos e melhor preparados para possíveis fenómenos inesperados.