



Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Economia Política

A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NA UBERIZAÇÃO - O CASO DA UBER EM
PORTUGAL

Rafael Duarte Freitas Gouveia

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadora:

Doutora Helena Maria de Sousa Lopes, Professora associada com agregação
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Junho, 2018



Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Economia Política

A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NA UBERIZAÇÃO - O CASO DA UBER EM
PORTUGAL

Rafael Duarte Freitas Gouveia

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadora:

Doutora Helena Maria de Sousa Lopes, Professora associada com agregação
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Junho, 2018

- Lombada –


Instituto Universitário de Lisboa

A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NA UBERIZAÇÃO –
O CASO DA UBER EM PORTUGA
Rafael Duarte Freitas Gouveia

Junho,
2018

AGRADECIMENTOS

Nesta secção de reconhecimento deixo um agradecimento especial à minha orientadora, professora Doutora Helena Lopes, pela disponibilidade, apoio e dedicação desde o primeiro momento.

Aos docentes do Mestrado, por todos os conhecimentos transmitidos, pela disponibilidade e apoio na elaboração da dissertação.

Aos meus amigos, em especial ao Ricardo Vieira Brás. Obrigado, pelo debate de ideias, incentivo, apoio e disponibilidade.

Igualmente grato à Patrícia Dias Mendes, amiga e colega de mestrado que me acompanhou ao longo deste percurso. Obrigado pelo incentivo, apoio e companhia na realização da presente dissertação.

À minha família, especialmente aos meus pais, pelo apoio como por sempre acreditarem em mim.

Por último, aos meus colegas de mestrado que ao longo destes dois anos, direta ou indiretamente contribuíram para o desenvolvimento da presente dissertação.

RESUMO

A digitalização, nas últimas décadas, contribuiu para o aparecimento de um novo modelo de negócio onde todo o trabalho é disponibilizado e organizado a partir de uma aplicação móvel. Este fenómeno ficou intitulado de “uberização” do trabalho.

O crescente número de empresas que seguem este modelo leva-nos a procurar compreender que impacto tem a uberização do trabalho na Gestão de Recursos Humanos.

Deste modo, a investigação caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa cujo método adotado foi o Estudo de Caso. Foram realizadas quinze entrevistas semiestruturadas, individuais aos motoristas que trabalham com a *app* da Uber na área metropolitana de Lisboa.

Os resultados da investigação indicam que práticas como a avaliação de desempenho, a formação e a gestão das remunerações não devem ficar apenas à responsabilidade de algoritmos, na medida em que têm impacto direto nos trabalhadores e consequentemente na sua produtividade.

A presente investigação tem o potencial de colmatar a lacuna existente na literatura sobre o fenómeno, clarificar o constructo de “uberização” como compreender que práticas de gestão de recursos humanos têm maiores alterações.

Esta investigação é um dos primeiros estudos em Portugal que aborda o fenómeno da uberização e que tenta aplicar uma abordagem a partir da Gestão dos Recursos Humanos.

Palavras chave: App; Plataformas Digitais; Uber; Uberização; Gestão dos Recursos Humanos em empresas digitalizadas.

JEL Classification: J53; J81

ABSTRACT

In the previous decades, the digitalization has contributed for the emergence of a new business model in which all the work is made available through a app. This process is called “uberisation” of work.

The growing number of companies following this model lead us to seek to understand the impact of the “uberisation” of work for the Human Resources Management.

In this sense, the research focuses on a qualitative analysis, using a case study as the methodological framework. For this purpose, fifteen semi structured, individual interviews to Uber drivers in Lisbon’s Metropolitan Area were undertaken.

The results of the investigation show that policies such as performance evaluation, qualification and income management should not be dealt with by algorithms, considering their direct impact on workers and, consequently, on their productivity.

This research has the potential to fill a gap in the literature regarding the process, clarify the construction of “uberisation” as well as understand which Human Resources’ policies will suffer the greatest changes.

The following research is among the first studies being conducted in Portugal concerning the process of “uberisation” and tries to explore it through the lens of Human Resources Management.

Key-words: App; Digital Platforms; Uber; Uberisation; Human Resources Management in digitized companies.

JEL Classification: J53; J81

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO.....	IV
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE	VII
ÍNDICE DE TABELAS.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
INTRODUÇÃO.....	1
CAPITULO I – O FENÓMENO DA UBERIZAÇÃO	3
Enquadramento Teórico	3
1. Uberização	3
2. Desenvolvimento e crescimento de empresas uberizadas.....	5
3. Enquadramento Legal.....	7
Comissão Europeia	9
O caso de Portugal	9
Nos Estado Unidos da América (EUA)	11
CAPÍTULO II - A UBER.....	13
1. História da Uber.....	13
2. A Uber em Portugal.....	14
CAPÍTULO III: PRÁTICAS DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS.....	19
1. Recrutamento e seleção	20
2. Integração	20
3. Formação e Avaliação de desempenho	20
4. Comunicação	21
5. Gestão das Remunerações e Gestão das Carreiras.....	22
CAPITULO IV – PESQUISA EMPÍRICA	25
1. Metodologia	25
1.1. Procedimentos Metodológicos.....	26
1.2. Procedimentos para a recolha de dados.....	27

1.3. Entrevista.....	28
1.4. Caraterização da amostra - Participantes	29
1. Resultados da análise de conteúdo	33
CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	45
2. Análise de outras categorias relevantes para o estudo	51
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES	55
FONTES	57
Sítios Web consultados	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	58
ANEXOS.....	63
Anexo A - Guião de entrevista semiestruturado para os motoristas.....	63
Anexo B - Guião de entrevista semiestruturado diretor geral da Uber em Portugal (Não realizada).	64
Anexo C – Transcrição das entrevistas (Disponível junto do autor).....	65

ÍNDICE DE TABELAS

<i>TABELA 1 - TIPOS DE ESTUDO DE CASO (ADAPTADO DE YIN).</i>	<i>25</i>
<i>TABELA 2 - TIPOS DE PROJETO PARA ESTUDOS DE CASO (ADAPTADO DE YIN).</i>	<i>25</i>
<i>TABELA 3 - DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES (MOTORISTAS).....</i>	<i>30</i>
<i>TABELA 4 - CONSTRUÇÃO DE DIMENSÕES PARA A ANÁLISE DE CONTEÚDO (MOTORISTAS)</i>	<i>32</i>
<i>TABELA 5 - DICIONÁRIO DE CATEGORIAS E RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO.....</i>	<i>35</i>
<i>TABELA 6 - PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (FREQUÊNCIA)...</i>	<i>44</i>
<i>TABELA 7 - LIMITES DE HORAS DE TRABALHO.....</i>	<i>51</i>
<i>TABELA 8 - CONCORRENTES DA UBER EM LISBOA.....</i>	<i>52</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – MAPA DA PRESENÇA DA UBER NO MUNDO	14
---	-----------

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas assistimos à evolução da digitalização do mundo do trabalho, o que permitiu que novos modelos de negócio emergissem, tornando-se uma preocupação, uma ameaça ou uma mais valia para os modelos tradicionais. Deste modo, o advento da digitalização trouxe-nos uma nova perspetiva de olharmos o mundo do trabalho, novas formas de relacionarmos e vimos surgir várias *startups* assentes em plataformas digitais e aplicações móveis (*apps*).

Estes modelos de negócio foram intitulados de “uberização” onde o trabalho é orientado e disponibilizado a partir de uma aplicação móvel (Aloisi, 2016: 15). Estes modelos são mais que uma plataforma de uma empresa na *Web*, na medida em que alteraram a relação tradicional de “empregador-empregado”. Os trabalhadores na “uberização” são definidos maioritariamente como “parceiros”, mas também como “turkers”, “Kangaroos” ou até “rabbits” (Aloisi, 2016: 3). Mudanças que estão a ser sentidas pelos profissionais de recursos humanos, uma vez que a forma como recrutam e selecionam, como avaliam, formam e mesmo comunicam com os (“seus”) trabalhadores esta a alterar-se.

Tendo em conta este fenómeno que diariamente uma larga maioria de indivíduos presenciam nas suas atividades quotidianas, que infindas discussões levantam, mas que poucos estudos foram realizados para melhor compreender afinal o que é a “uberização” e os seus possíveis impactos, principalmente nas práticas de Gestão dos Recursos Humanos adotadas pelas empresas, leva-nos a tentar compreender a perspetiva do “trabalhador”: que perceção têm em relação às mesmas?

Nesse sentido, ao longo da presente dissertação vamos procurar compreender que legislação vigora para estes novos modelos de negócio, quer para as empresas quer para os (“seus”) trabalhadores, que vínculo contratual há entre os motoristas e a Uber; quais são as principais motivações dos motoristas ao candidatarem-se à Uber; quais são as práticas de recursos humanos de que a Uber dispõe, como quais são as principais diferenças entre a Uber em Portugal e nos Estados Unidos da América, nomeadamente no que se refere à legislação em vigor nos dois países. Com a finalidade de compreender que impacto tem a uberização do trabalho na Gestão de Recursos Humanos?

Abordaremos o caso da Uber por se situar no centro do debate em relação a estas temáticas, como por ser a grande responsável pelo intenso debate a que assistimos no mundo sobre como enquadrar estas empresas. Quer na classificação dos (“seus”) motoristas, quer por ter sido após

o seu surgimento que soou o alarme que novos modelos de negócio estavam a surgir e que era imperativo compreender como funcionavam, para sabermos relacionar-nos com estas empresas intituladas de “tecnológicas” que trouxeram consigo tantos êxitos como desafios.

Deste modo iniciámos a presente investigação com a clarificação do constructo de uberização que visa compreender o que é este fenómeno, sua génese, o que distingue de outras noções com significados similares que surgem na literatura. Como perceber tanto o desenvolvimento como o crescimento de empresas que seguem o “modelo Uber”.

Numa terceira fase, dedicamos peculiar atenção ao enquadramento legal, com especial incidência no caso da Uber. A relevância de estudar o quadro regulamentar prende-se, primeiramente, à responsabilidade que os profissionais de recursos humanos têm no contexto de uma organização quer no que refere à legislação laboral, quer no momento de contratar como de despedir, na gestão de remunerações e dos benefícios quer em questões burocráticas. Por outro lado, a falta de unanimidade em como classificar os trabalhadores que prestam serviços para estas empresas “uberizadas”.

No capítulo II apresentamos o caso em estudo, a Uber. Onde explicamos o seu surgimento, crescimento e mudanças que aconteceram ao longo de nove anos. De seguida no capítulo III expomos as práticas de Gestão dos Recursos Humanos “tradicionais” e as principais mudanças verificadas com a digitalização.

De modo a operacionalizar a investigação em termos empíricos, realizámos uma pesquisa qualitativa cujo método adotado foi o Estudo de Caso. Foram realizadas quinze entrevistas semiestruturadas, individuais, aos motoristas que trabalham com a aplicação móvel da Uber na área metropolitana de Lisboa, por fim, o conteúdo das entrevistas foi submetido a análise de conteúdo categorial, sem recurso a qualquer *Software*.

Por fim, apresentamos a discussão dos resultados obtidos com a análise de conteúdo das entrevistas realizadas como as principais conclusões da investigação. Chegamos à conclusão que é notório que os motoristas que trabalham com a aplicação da Uber sentem que a empresa deveria dedicar maior cuidado com algumas práticas de GRH, nomeadamente a avaliação, formação e a gestão das remunerações.

CAPITULO I – O FENÓMENO DA UBERIZAÇÃO

Enquadramento Teórico

Para compreender o impacto que a uberização do trabalho tem no mercado de trabalho, nas relações laborais e em particular nas Práticas de Gestão dos Recursos Humanos (PGRH) é importante clarificar o constructo¹ de uberização. Ao ser um constructo que resulta de um modelo de negócio disruptivo² e recente, ainda não recolheu unanimidade de entendimento, naturalmente, levará algum tempo a consolidar-se dentro do universo da “*gig economy*”. Deste modo, ao recorrer à literatura existente, apresentamos a nossa compreensão do constructo e as diferenças com outras noções que aparecem na literatura.

1. Uberização

O neologismo uberização teve sua génese na *startup* Uber, nomeadamente com o êxito que o seu modelo de negócio alcançou, ao revolucionar o mercado dos transportes terrestres urbanos e, posteriormente, vários mercados de trabalho. Desde então, novas aplicações e serviços para o “trabalho GIG” são habitualmente descritos como a “fórmula” “Uber para XYZ” e “Uberização” tornou-se uma expressão para qualificar o poder disruptivo das plataformas em transformar um modelo de negócio antigo através desse mesmo processo (Schmidt et al., 2017: 20). Assim, a Uber cunhou um novo “conceito” – uberização.

Na literatura, uberização é frequentemente associado para caraterizar todas as funções que são executadas e/ou coordenadas por plataformas digitais através de aplicações móveis (*apps*). Também referenciado na literatura como “*Work on-demand via apps*” - trabalhar a partir de aplicações móveis – onde o trabalho é orientado e disponibilizado a partir de uma *app* (Aloisi, 2016: 15).

Recorrentemente, encontramos na literatura várias noções para denominar os modelos de negócio que combinam a oferta e a procura *online* através de *apps*. São designados de “uberização”, “*gig economy*”, “*Uber economy*” ou “*on-demand economy*” (Brescia, 2016, cit. in Todolí-Signes, 2017a: 194).

Contudo, com as novas formas de trabalho que a tecnologia proporciona, também surgem no léxico gramatical dos decisores políticos como da população em geral, palavras como “*sharing*

¹ “1 construção puramente mental, criada a partir de elementos mais simples, para ser parte de uma teoria” (Dicionário Houaiss 2003: 1055).

² Atualmente o termo ‘disruptivo’ é recorrentemente utilizado para descrever um modelo com forte poder de transformação (Isaías, Dias De Sousa, Cagica Carvalho e Alturas (2017), “*E-Business E Economia Digital*” pp: 139.

economy”, “plataforma” ou “*crowdwork*”. Estes aglomerados de palavras aparecem para descrever empresas de plataforma digital que ligam consumidores (clientes) a trabalhadores através da internet e suas aplicações móveis (Ryder, 2017: 44).

Todavia, cumpre-nos alertar o leitor de que o “conceito” de *crowdwork* e de uberização, apesar de próximos, e pertencerem ao que designamos de “gig-economia”, não devemos confundir. A principal diferença consiste na forma como o trabalho é realizado (Aloisi, 2016: 7).

Aloisi (2016) descreve “uberização” como um processo que agrupa um conjunto de ações por geolocalização, onde a gestão dos trabalhadores e os pagamentos são efetuados *online* através de uma aplicação móvel (Aloisi, 2016: 16).

Na uberização a oferta e a procura *online* circunscrevem-se a um determinado local. Por exemplo, ao chamar um motorista da Uber, a *app* utiliza a localização *GPS* para localizar o motorista parceiro que se encontra mais próximo do cliente, sendo este o que executa o serviço (Aloisi et al., 2015, cit. in Stefano, 2015: 2).

Por sua vez, *crowdwork* é uma forma de trabalho que é realizado em plataformas *online*, surge com a massificação da internet, na segunda metade dos anos 2000 (Berg, 2016: 1). Os trabalhadores “*crowdwork*” têm a particularidade de poder trabalhar em qualquer parte do mundo, desde que tenham ligação à internet. O trabalho consiste, normalmente, na realização de tarefas disponibilizadas pelas plataformas digitais. Estes têm que realizar a tarefa com êxito para que a empresa/entidade que solicita aceite e remunere o “*crowdworker*” pela tarefa realizada (são pagos por tarefa realizada) (Berg, 2016: 2-3).

Plataformas digitais

Todas as empresas (“*ditas*”) exclusivamente tecnológicas têm em comum a sua base – uma plataforma digital. Estas Plataformas atuam como um intermediário, que por cada transação recebem uma comissão (com escassas exceções não cobram taxa) (Mckee, 2017: 105).

Deste modo, torna-se imperativo compreender o que são plataformas digitais. Na literatura são exíguos os autores que analisaram o impacto que as plataformas digitais têm nas organizações, principalmente a nível micro, como por exemplo, tarefas, práticas ou processos (Granados, 2018: 2).

Portanto, torna-se importante clarificar o que são plataformas digitais. Segundo Martin Kenney (2016), são estruturas ou arranjos *online* que permitem múltiplas atividades, que simultaneamente acrescem valor à economia, estruturam e organizam atividades tanto económicas como sociais (Kenney, 2016: 65).

Michael Cusumano, Annabelle Gawer e Peter Evan (2016) argumentam que as plataformas e as aplicações móveis como a Uber ou a Airbnb são “estruturas digitais multidimensionais que

ajustam os termos nos quais os participantes interagem uns com os outros” (Cusumano et al., 2016 cit. in Kenney, 2016: 61). Por exemplo, os clientes ao pedirem um motorista Uber, não podem escolher o motorista que desejam, de igual modo, os motoristas não podem escolher os clientes que querem (Kenney, 2016: 66).

De forma que as plataformas digitais operam como um suporte, ao permitir que uma série de empresas desenvolvam produtos, tecnologias ou serviços complementares permitindo que programadores [“*developers*”] criem *apps* de modo a ligar consumidores e organizações através de um dispositivo móvel (Gawer, 2009, cit. in Granados 2018: 5).

Existem múltiplas plataformas digitais para diversas finalidades. Plataformas como a Amazon que liga compradores e vendedores, plataformas de entretenimento como a *Netflix*, ou plataformas de pesquisa de redes sociais, como o Facebook ou LinkedIn (Granados, 2018: 5).

Kelley e Zysman (2016) distinguem as plataformas em três categorias. (1) A primeira, plataformas como a Google e o Facebook, cujo os proprietários financiam e organizam. (2) Plataformas em que o conteúdo é produzido pelos consumidores, como o Twitter ou o YouTube, e por último, (3) plataformas de transações como a Airbnb, Amazon e a Uber ou *apps* [Google Play ou App Store] (Granados, 2018: 5).

Em algumas plataformas os colaboradores podem possuir bens, como um computador pessoal ou um automóvel. Fica à responsabilidade da empresa intermediária facilitar o contacto entre as partes interessadas “cliente-trabalhador” (Kuhn et al., 2017: 10), apenas a nível técnico, ou seja, fica responsável apenas pelo *software* da plataforma e não por controlar a interação entre os outros intervenientes (Schmidt et al., 2017: 10).

2. Desenvolvimento e crescimento de empresas uberizadas

A grande revolução deste novo “ecossistema laboral” das aplicações móveis começou em 2007 quando Steve Jobs, o fundador da Apple lança o Iphone, mais do que a inovação de um *smartphone*, iniciou uma nova era para os “*Software developers*” [programadores] (Mandel, 2017: 3) ao permitir, em 2008, que programadores externos criassem aplicações globais, ao gerar acima de 100 mil milhões de dólares de receitas (Schwab, 2016: 37). O Iphone e a *App Store*³ foram o início da economia global de aplicações, tornando-se uma forma essencial para diversas empresas interagirem com os seus clientes, público em geral e programadores (Mandel, 2017: 3-4).

Desde então, vimos muitas *startups* implementarem os seus modelos de negócios em plataformas digitais, muitas delas em indústrias que muitos pensavam que eram imunes à

³A *App Store* foi lançada no dia 10 de Julho de 2008 com 552 aplicações disponíveis (MACWORLD).

digitalização. Como é o caso dos transportes terrestres, onde até há pouco tempo as empresas de táxis detinham o monopólio do setor. Atualmente, a Uber faz concorrência através da sua *app*, oferecendo muitas vezes um preço inferior ao praticado pelos serviços de táxis tradicionais.

O modelo implementado pela Uber ilustra o poder disruptivo que as plataformas digitais e *apps* representam. Não somente no setor dos transportes, as tecnologias digitais estabeleceram novas formas de disrupção, verificando-se em quase todas as indústrias que os processos de procura e oferta enfraqueceram e viram as suas formas tradicionais modificarem-se (Schwab 2016: 60). Com efeito, normalmente a aplicação serve de intermediário entre os clientes e as empresas, ou seja, entre a procura e a oferta.

Segundo Cisco (2015), a disrupção digital levará a um ajustamento do mundo dos negócios nos próximos anos ao estimar que cerca de 40% das empresas tradicionais desaparecerão. Do seu ponto de vista, isso ocorrerá devido à falta de adaptação dessas empresas aos novos desafios num mundo tecnológico (Cisco, 2015, cit. in Isaías et al., 2017: 141).

Atualmente, empresas ‘uberizadas’ multiplicam-se de forma a oferecer novos serviços sobretudo no setor terciário. É possível a partir de *apps* orientar múltiplas atividades de trabalho tradicional, desde os serviços mais especializados como os transportes, por exemplo a Uber e Cabify (Aloisi, 2015, cit. in Stefano, 2015: 5), funções administrativas e *call centers*. Mas também em serviços como visitas guiadas [*sandemans*], arranjos eletrónicos, serviços domésticos, entrega de refeições, serviços médicos ou aluguer de casas (Airbnb) (Todolí-Signes, 2017b: 9).

Estas aplicações móveis têm em comum fazer combinar a oferta com a procura de forma *low-cost* e permitir que os consumidores (clientes) interajam com a aplicação e deem o seu *feedback*. Assim, proporcionam uma relação de confiança entre ambas as partes (Schwab, 2016: 22).

Aliado ao facto de dispensarem o contacto físico, possuem baixos custos iniciais e minimizar os custos de transação, estes modelos de negócio baseados em aplicações móveis tornam-se bastante competitivos, traduzindo-se no crescimento deste tipo de empresas em todos os setores de atividade (Ryder, 2017: 44) em particular *startups* em expansão por estarem estreitamente ligadas à digitalização.

As empresas uberizadas tiram o máximo partido da tecnologia, orientando o seu *core business* no desenvolvimento das suas aplicações móveis, de modo a tirar maior vantagem face aos seus concorrentes. No caso da Uber, a empresa argumenta que é unicamente “uma base de dados onde clientes e “trabalhadores” (prestadores independentes de serviços) se encontram” (Todolí-Signes, 2015: 7). Aliado ao facto de não se autodenominarem como uma empresa de transportes

[tradicional] denominam os (“seus”) trabalhadores como trabalhadores independentes, prática comum com as outras empresas uberizadas, que classificam os trabalhadores como independentes e consideram-nos como freelancers (Kuhn e Maleki, 2015, cit. in Kuhn, 2016: 159).

Essa prática permite-lhes evitar os direitos consagrados no código do trabalho ou em concertação social, consoante o país em que atuam. Direitos como a existência de um salário mínimo, regulamentação anti discriminação, subsídios por doença, maternidade, férias, ou ainda contribuições para a segurança social podem ser contornados (Rogers, 2015 cit. in Stefano, 2015: 9).

3. Enquadramento Legal

Como em revoluções industriais anteriores onde novos modelos de negócio emergiram, as regulamentações por parte das instituições desempenham um papel decisivo na sua difusão (Schwab, 2016: 66).

Atualmente, os decisores políticos desempenham um papel crucial para o êxito dos modelos de negócio que advém das novas tecnologias, plataformas *online* e aplicações móveis.

Se no “velho mundo” os decisores políticos tinham tempo de estudar e preparar um quadro legislativo de modo a responder aos modelos que iam surgindo, nos dias de hoje, a difusão dos modelos de negócio são muito mais rápidos, o que obriga as instituições a dar respostas igualmente céleres e encontrar mecanismos para regular as empresas sediadas em plataformas digitais, onde os trabalhadores já não são considerados funcionários mas sim, trabalhadores independentes que realizam uma tarefa específica para a qual foram contratados (Schwab, 2016: 66).

As vantagens que as novas tecnologias digitais permitiram para as empresas ‘uberizadas’ são claras. Estas empresas ficam atualmente livres das normas estipuladas no código do trabalho (Schwab, 2016: 47). Para os trabalhadores (ou prestadores independentes de serviços) as vantagens são principalmente ao nível da flexibilidade de horário e trabalhar quando e quanto quiserem. Desta forma, as empresas aliciam os trabalhadores a juntarem-se a si.

Por outro lado, a uberização das relações de trabalho levanta uma série de preocupações ao nível da proteção dos direitos dos trabalhadores (Zoe, 2017: 270-271).

Nos últimos anos, temos assistindo a um amplo e intenso debate sobre as questões regulatórias, incluindo a denominação dos trabalhadores, o papel das proteções do direito do trabalho para os trabalhadores da economia *on-demand*, de modo a que os trabalhadores não fiquem excluídos das proteções do direito do trabalho e dos apoios sociais, como salário mínimo, subsídio de saúde, benefícios em caso de desemprego entre outros direitos (Zoe, 2017: 271).

Estas questões têm sido levantadas com maior evidência por especialistas em direito do trabalho, focando-se na definição do estatuto que é atribuído aos trabalhadores *on-demand*. Estes são denominados pelas empresas digitais, como a Uber, como trabalhadores independentes, uma vez que as empresas argumentam que são apenas um intermediário que liga clientes a prestadores independentes de serviços, recusando, em todos os países, o estatuto dos (“seus”) trabalhadores como contratados (Prassl e Risak, 2016: 2-6).

Todavia, autores como Harris e Krueger (2015) defendem a criação de uma nova abordagem regulatória para os trabalhadores que advêm destes novos modelos de negócio, denominados como “trabalhadores independentes”, “freelancers”, para trabalhadores de “plataforma” por estruturalmente esta forma de trabalho ser diferente do emprego tradicional (Harris e Krueger, 2015, cit. in Stewart e Stanford, 2017: 430). Assim, propõem uma nova categoria legal que ocupe “um meio termo” entre trabalhadores tradicionais e os contratados independentes, à qual designam de “trabalhadores independentes” (Harris e Krueger 2015: 5). Nesta nova forma de classificação, os trabalhadores continuariam a não estarem abrangidos por salário mínimo nem regulamentados por horas ou horas extras. A grande contribuição seria regular as empresas que ficariam obrigadas a contribuir com impostos como para a segurança social (Harris e Krueger 2015, cit. in Kuhn et al., 2017: 6).

Porém esta opinião não reúne consenso entre os estudiosos, uma vez que seria uma forma de outras empresas contornarem o estatuto dos seus trabalhadores e conseqüentemente os direitos estabelecidos no código do trabalho.

Contudo, os condutores da Uber têm de facto características que diferem significativamente de outras formas de trabalho digital. A Uber exerce um maior grau de controlo sobre os (“seus”) trabalhadores, tendo o poder de contratar e demitir, de direção e supervisão e pagamento aos trabalhadores (Stewart e Stanford, 2017: 423). Portanto, ao desenhar um possível quadro regulatório para a Uber (sendo a empresa “modelo” para quase todos os estudiosos sobre o tema) devemos ter cuidado ao aplica-lo a outras formas de trabalho na economia *on-demand*, aliado ao facto de a Uber atuar apenas no sector dos transportes.

O modelo de negócio da Uber desencadeia outros problemas. Aliado às características do contrato de trabalho e da denominação dos trabalhadores, a *startup* é acusada de praticar *dumping*, deste modo, levanta problemas, além do direito do trabalho, também no âmbito do direito da concorrência. Assistimos um pouco por todas as cidades onde a Uber atua a manifestações dos profissionais dos táxis, o que levou ao despoletar de uma maior celeridade para encontrar um quadro regulatório para as “empresas de plataforma”. Na literatura podemos

constatar que continua a haver ambiguidades na interpretação dos diferentes quadros regulatórios (consoante o país) quer na Europa como nos EUA.

Comissão Europeia

A Comissão Europeia, consciente da premência de criar regulamentação que abrangesse os novos modelos de negócio, que visam no seu entender fomentar a competitividade e desenvolvimento dos países da União, elaborou em 2016 um documento intitulado “uma nova agenda europeia para a economia colaborativa”. Assim, a Comissão fornece um conjunto de orientações a nível legislativo que tenciona ser um marco orientador para os Estados-Membros no momento em que estes revejam a sua regulamentação de modo a conseguir abranger estes novos modelos de negócio.

A “comunicação” definiu cinco áreas: o acesso ao mercado; a responsabilidade contratual; a proteção dos consumidores; as relações laborais e a fiscalidade. (1) “As plataformas não deverão estar sujeitas a autorizações ou licenças quando apenas agem como intermediário entre os consumidores e os que oferecem o serviço (p. ex. transporte ou serviço de alojamento)”; (2) Esclarece que as plataformas colaborativas podem ficar isentas da “responsabilidade pela informação que detêm em nome de quem presta um serviço”; (3) É da responsabilidade de cada Estado-Membro proteger “contra práticas comerciais desleais”; (4) Compete a cada Estado definir, tendo em conta o seu código do trabalho, se um indivíduo pode ou não ser considerado trabalhador de uma plataforma (pode ter em consideração critérios como “a relação de subordinação à plataforma, a natureza do trabalho e a remuneração”) e por último, (5) todos os prestadores de serviços [“trabalhadores”] como todas as plataformas da economia colaborativa devem pagar impostos.⁴ Assim, estas premissas orientadoras, no momento da revisão do quadro legislativo devem ser o fio condutor para áreas como os transportes de passageiros, o alojamento, serviços técnicos e domésticos. Todavia, fica da responsabilidade de cada Estado-Membro aplicar legislação nacional para estes novos modelos de negócio, uma vez que a legislação laboral da União Europeia apenas estabelece normas mínimas.

O caso de Portugal

No quadro legal Português, até ao êxito do modelo de negócio da Uber, era inexistente legislação que abrangesse os modelos de negócio em plataformas digitais.

⁴ Recomendamos para uma leitura integral sobre os pontos orientadores da comissão europeia “o relatório sobre a nova agenda europeia para a economia colaborativa” tendo como relator Nicola Danti e pareceres [sugestões] de diversos autores sobre cada ponto da agenda. Pode ser consultado em: http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A8-2017-0195+0+DOC+XML+V0//PT#_part1_def1.

Pela primeira vez, no despacho n.º 6478/2016, de 12 de maio, do Secretário de Estado Adjunto e do Ambiente, publicado no *Diário da República*, 2.ª série, n.º 95, de 17 de maio⁵, o grupo de trabalho formulou um Decreto-Lei que se referia em particular aos serviços de transporte individual em veículos descaracterizados disponibilizados em aplicações móveis, que foi designado de “Transporte em Veículo Descaracterizado a partir de Plataformas Eletrónicas” (TVDE).

Neste documento ficou decidido que para aceder à atividade de TVDE era necessário estar registado como pessoa coletiva (artigo n.º 2 – proposta de lei n.º 50/XIII⁶). Apesar de constar alguns requisitos, tanto para os motoristas parceiros como para as empresas de plataforma eletrónica, esta primeira proposta de lei [n.º 50/XIII] sempre suscitou ambiguidades na sua interpretação em alguns pontos.

Deste modo, depois de vários adiamentos da “lei da Uber” (assim ficou conhecida), a 23 de março de 2018 o parlamento Português fez aprovar a nova lei que visa regulamentar a atividade das plataformas eletrónicas, como a Uber, Cabify, Taxify e Chofer. O documento da Comissão de Economia, Inovação e Obras Públicas que apresentou o “texto de Substituição”⁷ relativo à proposta de lei n.º 50/XIII/ 2.ª (GOV) estabelece o regime jurídico do transporte em veículos a partir de plataformas. E, a partir do projeto de lei n.º 529/XIII/2.ª (PSD)⁸ estabelece o regime jurídico da atividade de transporte individual e remunerada de passageiros em veículos descaracterizados a partir de plataformas eletrónicas (TIRPE).

⁵ Diário da República, 2.ª série, n.º 95, de 17 de maio. - Pode ser consultado em:

http://www.misericordiasportuguesas.pt/vePDF.php?pdf=upload/pdf/legislacao/16/2016/Despacho_64_68_2016_17_maio.pdf.

⁶ Proposta de Lei n.º 50/XIII. - Pode ser consultado em consultado em:

<http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c324679595842774f6a63334e7a637664326c756157357059326c6864476c3259584d7657456c4a535339305a58683062334d76634842734e54417457456c4a5353356b62324d3d&fich=ppl50-XIII.doc&Inline=true>.

⁷ Texto de Substituição “apresentado pela Comissão de Economia, Inovação e Obras Públicas, relativo à proposta Lei N.º 50/XIII/2ª (GOV) e ao projeto de Lei N.º 529/XIII/2.ª (PSD)”. - Pode ser consultado em: <https://www.docdroid.net/YXvBGJN/ppl-50-pjl-529-xiii.pdf#page=22>.

⁸ Projeto de Lei n.º 529/XIII/2.ª. - Pode ser consultado em:

<http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c3246795a5868774d546f334e7a67774c336470626d6c7561574e7059585270646d467a4c31684a53556b76644756346447397a4c334271624455794f53315953556c4a4c6d527659773d3d&fich=pjl529-XIII.doc&Inline=true>.

No que se refere aos requisitos dos motoristas⁹ para poder exercer a atividade, estes devem primeiramente estar inscritos numa das plataformas de TVDE, ter carta de condução há mais de três anos para a categoria B com averbamento no grupo dois; deter certificado de curso de “formação rodoviária” para motoristas (com módulos como por exemplo: “técnicas de condução; comunicação e relações interpessoais”); ser considerado idóneo; dispor de contrato escrito¹⁰ com a empresa parceira e o motorista; “ser titular de certificado de TVDE emitido pelo IMT, I. P” (artigo n.º10). Aos motoristas, não lhes será permitido operar em veículos TVDE por um período superior a 10 horas dentro de um período de 24 horas (artigo n.º13).

Em relação aos veículos, aliado aos requisitos de cada plataforma, a presente lei estipula que só podem ser automóveis ligeiros de passageiros, com matrícula portuguesa e com lotação máxima de até nove lugares; os veículos devem possuir “idade inferior a sete anos” (requisito já exigido pelas plataformas) e apresentar-se à inspeção periódica anualmente; devem possuir, para além dos seguros exigidos por lei, “seguro de responsabilidade civil e acidentes pessoais que incluam os passageiros transportados” e terão que circular com um “dístico amovível do serviço que prestam visível do exterior” (artigo n.º12).

O operador da plataforma eletrónica pode cobrar uma taxa de intermediação, contudo nunca superior a 25% do valor da viagem (artigo n.º15). As operadoras de plataformas eletrónicas passam a estar obrigadas a uma contribuição, entre 0,1% e 2% dos valores da taxa de intermediação (artigo n.º 30).

Temos que ressaltar que a presente lei aprovada no parlamento português, se for promulgada pelo Exmo. Sr. Presidente da República, conseqüentemente será publicada em Diário da República, e entra em vigor “no primeiro dia do terceiro mês seguinte ao da sua publicação” (artigo n.º 33). As plataformas terão sessenta dias para adotarem o novo regime e os motoristas e empresas parceiras das plataformas terão cento e vinte dias.

Portugal, apesar de a regulamentação apenas ser para o sector dos transportes em plataformas eletrónicas, foi um dos primeiros países da União Europeia a legislar as plataformas digitais.

Nos Estado Unidos da América (EUA)

Nos EUA, a Uber causou grande impacto principalmente nas cidades de São Francisco (“o berço da Uber”), New York City e no distrito de Columbia (Bond, 2015: 86-91). O que naturalmente conduziu a manifestações dos profissionais dos táxis, o que, conseqüentemente,

⁹ “São considerados motoristas todas as pessoas que transportam passageiros ao serviço dos operadores de TVDE”.

¹⁰ O contrato estabelecido estará abrangido pelo código do trabalho – artigo n.º 12.

obrigou a discutir-se a regulamentação para a Uber.

O distrito de Columbia foi o mais brando na regulamentação em relação à *startup*, ao aprovar a lei da “inovação de veículos para aluguer de 2014”¹¹. Tinha como premissas a obrigação dos veículos serem submetidos a inspeção anual, possuir seguro de responsabilidade no valor de um milhão de dólares (aliado aos seguros exigidos pela Uber) e o motorista era submetido a uma análise do registo criminal. Esta lei legaliza a Uber em Washington, D.C. (Bond, 2015: 92).

Em São Francisco, apesar de os táxis apresentarem uma redução de setenta e cinco por cento (75%) com a chegada da Uber, não foi alterada a regulamentação (nem da Uber nem dos táxis); por sua vez, foi discutida a diminuição do quadro legislativo para os táxis, cenário semelhante ocorreu em New York City (Bond, 2015: 88-96).

Nos EUA tal como na Europa, a Uber trouxe para a agenda pública a necessidade de regularizar estes novos modelos de negócio, particularmente a Uber. Contudo, fica a cargo de cada cidade, país ou distrito formular legislação e aplicá-la.

¹¹ Tradução livre de: “the Vehicle-for-Hire Innovation Act of 2014”, Bond, Andrew (2015), pp: 92.

CAPÍTULO II - A UBER

1. História da Uber

A Uber apresenta-se como uma empresa tecnológica, com sede em São Francisco, nos Estados Unidos da América, fundada em Março de 2009 por Travis Kalanick e Garret Camp. Funciona através de uma aplicação móvel que liga proprietários de veículos ligeiros a clientes que pelo “simples tocar num botão” conseguem chamar um motorista para a viagem que desejam realizar.

Todo o processo para chamar um motorista/veículo processa-se a partir da *app* previamente instalada num *smartphone* ou *tablet* que comunica a localização do passageiro ao motorista que está mais próximo e disponível através da localização *GPS*. Desde o momento em que o motorista aceita o serviço, o cliente recebe algumas informações. Como: nome do motorista acompanhado por uma fotografia, a avaliação atribuída por outros utilizadores da *app*, o modelo do carro e a matrícula do mesmo. O cliente desde o início ao fim da viagem acompanha todo o processo através da localização *GPS*. Por fim, no final da viagem o cliente não tem que se preocupar em ter dinheiro em *cash*, sendo todo o processo de pagamento realizado através do cartão de crédito ou *paypal* associado à conta. Ao finalizar o pagamento a *app* envia diretamente para o *e-mail* todos os detalhes da viagem (distância percorrida e duração da viagem) e fatura. Do valor pago pelo cliente, 20% a 30% (diverge entre países) fica diretamente para a Uber, o restante do montante é transferido semanalmente para o motorista (Todolí-Signes, 2017b: 15). A *startup* que teve início em São Francisco, EUA, rapidamente expandiu-se para o resto do mundo. Em 2011 operava em cidades como New York, Chicago, Boston, Washington D.C., ou seja, todas as cidades com maior densidade populacional nos EUA.

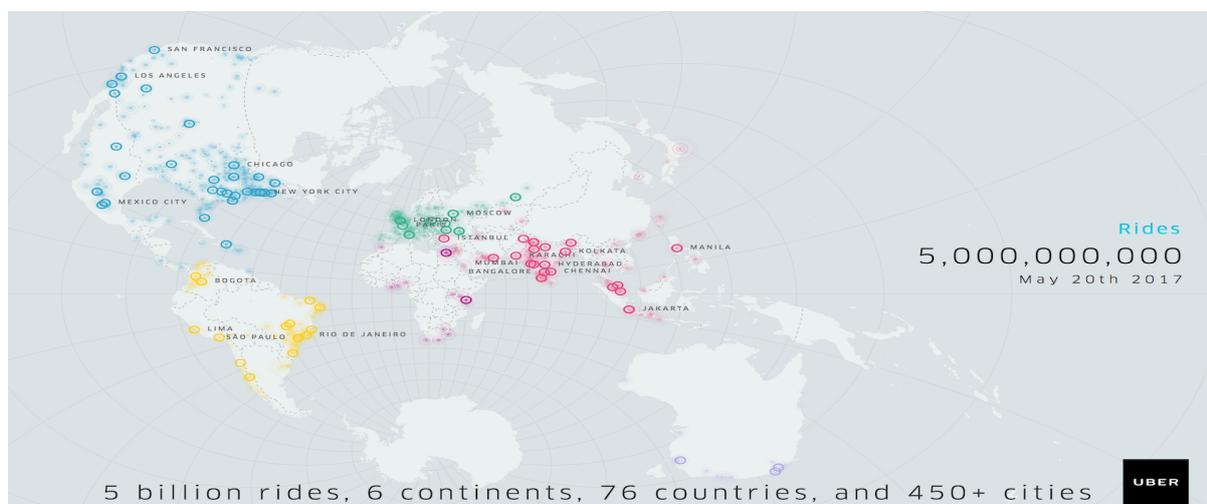
A internacionalização da empresa ocorre no final de 2011, ao começar a atuar em Paris e, no início de 2012, em Londres. Mais tarde, para a China e a Índia. A internacionalização e a concorrência direta da Lyft trouxeram mudanças. A Uber lança novos serviços (ou modalidades) a juntar-se à UberBLACK, primeira modalidade da Uber, que consiste num serviço com automóveis de luxo (pretos), como UberX, Uber-GO, UberPOP, UberPOOL, em que permitia que qualquer pessoa com carta de condução e um carro particular (com menos de sete anos) possa ser motorista freelancer (Schmidt et al., 2017: 20).

Atualmente é notório o crescimento da Uber, esta encontra-se presente em mais de 450 cidades espalhadas por todo o mundo. Tendo atingido no dia 20 de maio de 2017, cinco mil milhões (5,000,000,000) de viagens nos seis continentes. No mapa (figura 1) em baixo podemos

observar, em 2017, a presença da Uber no mundo. Contudo, em 2016 a Uber retirou-se do mercado Chinês ao assinar um acordo com a rival Didi Chuxing, tendo esta adquirido as operações chinesas da Uber (Zou, 2017 :270).

A visão a média prazo para o futuro da Uber, já defendida pelo seu antigo CEO (Travis Kalanick), é substituir os (“seus”) motoristas por carros autónomos. A startup faz já parte da “Self-Driving Coalition”¹² um grupo de “lobby” de veículos autónomos, de que fazem parte empresas como a Waymo, a Volvo, a Ford, a Lyft que já se encontram a testar os seus serviços (Schmidt et al., 2017: 21).

Figura 1 – Mapa da presença da Uber no mundo



Fonte: Website – Uber Portugal

2. A Uber em Portugal

Em Portugal a Uber atua desde julho de 2014. Neste caso, difere dos EUA na forma como os candidatos a motorista podem exercer a atividade. Há duas formas possíveis de ser motorista Uber atualmente em Portugal. Devido ao quadro legislação português supra-referido, pode ser motorista o candidato que preencha os requisitos da plataforma e que se inscreva na plataforma como empresário em nome individual. Em alternativa o motorista pode prestar serviço para uma das empresas de aluguer de automóveis que sejam parceiras da Uber. Esta última forma é particularmente relevante, na medida em que a autonomia do motorista poderá diminuir assim como o seu rendimento ser inferior, uma vez que, em Portugal a comissão da Uber é de 25% do valor pago pelo cliente. Neste caso os restantes 75% são divididos entre o “parceiro” e o prestador de serviços (motorista).

¹² Self-Driving Coalition – pode ser consultado em: <http://www.selfdrivingcoalition.org> (2018)

A Uber em Portugal iniciou as suas operações em Lisboa com a opção original “UberBLACK”. Também atua com a modalidade “UberX” e com a modalidade “UberPOOL” em determinados eventos (como por exemplo: Festivais de Verão, *Web Summit*).

Após cinco meses expandiu-se para a cidade do Porto com a modalidade “UberX”. Em março de 2016 foi lançado nas cidades de Lisboa e Porto a modalidade “UberGREEN”, um serviço pioneiro a nível mundial que recorre a veículos 100% elétricos. No Verão de 2017 a Uber chega ao Algarve, onde atua principalmente nas áreas de Faro, Albufeira e Vilamoura com a modalidade “UberXL”. Em 2018 a Uber expande-se para a cidade de Braga (em Janeiro) e para a cidade de Guimarães (em Março) oferecendo a modalidade mais económica da Uber – o “UberX”.

O modelo de negócio da Uber inclui também, para além do transporte privado de passageiros, a entrega de refeições. A partir de 28 de novembro de 2017, em Lisboa, a Uber apresenta a “UberEATS”, um serviço de entrega de comida porta a porta. Assim, a Uber junta-se a diferentes restaurantes como: hamburguerias, pizzarias, japoneses e vegetarianos, fazendo parte do conjunto de 200 cidades onde a “UberEATS” se encontra (Uber Portugal, 2018¹³).

Concorrentes da Uber em Portugal:

Cabify

É uma empresa de plataforma *online* que oferece serviços de transporte privado de passageiros através de uma aplicação móvel que pode ser descarregada para um *smartphone* ou *tablet*.

A empresa nasceu em Espanha, neste momento atua principalmente na América Latina e nas cidades mais populosas do Brasil. Em Portugal está disponível em Lisboa desde 2016. No final da viagem tanto o passageiro como o motorista avaliam a viagem através da *app* numa escala de zero a cinco estrelas. Em relação ao método de pagamento, de igual modo à sua maior concorrente, a Uber, o valor final correspondente à viagem é debitado através do cartão de crédito associado à conta do cliente na aplicação.

Na Cabify a diferença mais notória em relação à Uber é em relação à tarifa cobrada ao cliente por viagem, que é calculada apenas em função da distância percorrida, sem incluir a duração da viagem como variável (Cabify, Portugal¹⁴).

Chofer

É a primeira *startup* portuguesa que desenvolveu uma aplicação móvel que está disponível nos sistemas operativos Android e iOS. A aplicação pode ser descarregada tanto para *smartphone*

¹³ Uber Portugal - <https://uberportugal.pt/portugal/>. (2018).

¹⁴ Cabify Portugal - <https://cabify.com/pt>. (2017).

como *tablet*. A Chofer apresenta-se como uma plataforma de tecnologia que liga motoristas a utilizadores que solicitem uma viagem, esta oferece duas opções de transporte: a opção económica e a opção executiva; às empresas, é-lhes oferecida a possibilidade de aderir à opção Chofer Business. Opera nas cidades de Lisboa, Porto e na região do Algarve.

Ao contrário da sua maior concorrente, a Uber, a Chofer apresenta-se com algumas diferenças. Desde logo, a percentagem que cobra aos parceiros é de 20% por viagem efetuada, não aplica tarifa dinâmica, e aos clientes é-lhes oferecida a possibilidade de agendar uma viagem com antecedência de 24 horas, desde logo, fica disponível o motorista e o carro que irá efetuar a viagem, como ainda é possível ao cliente marcar motoristas como favoritos (Chofer, Portugal¹⁵).

Taxify

Markus Villig foi o fundador da Taxify que “nasceu” e tem sede em Tallinn, na Estónia. Atualmente está presente em trinta e seis países, tendo chegado a Portugal em Janeiro de 2018. Apresenta-se no mercado ao afirmar que são “muito mais que uma *app*” que estabelece ligação entre os motoristas e os clientes que desejam uma viagem com motorista privado. A comissão cobrada aos motoristas por viagem realizada é de 15% do total que o cliente paga por trajeto (a concorrente Uber cobra 25%), também não apresenta tarifa dinâmica ao contrário da sua maior concorrente, a Uber.

O cliente, no final da viagem, não tem que se preocupar com dinheiro, o mesmo é feito eletronicamente através da conta associada à aplicação (Taxify, Portugal¹⁶).

Associações que visam representar os motoristas das plataformas *online* em Portugal:

Em 2016 em Lisboa foram criadas duas associações que visam representar os motoristas dos transportes em veículos descaracterizados.

Essas associações são a “Associação Nacional de transportadores Utilizadores de Plataformas Eletrónicas (ANTUPE)” e a “Associação Nacional de Parceiros das Plataformas Alternativas de Transportes (ANPPAT)”.

A ANTUPE surgiu sobretudo para ajudar na implementação de um quadro regulamentar para que os motoristas e empresas parceiras da Uber como de outras plataformas idênticas exercessem a atividade “legalmente”, levando várias propostas de regulamentação do sector a uma sessão legislativa¹⁷.

¹⁵ Chofer Portugal - <https://www.ichofer.com>. (2017).

¹⁶ Taxify Portugal - <https://taxify.eu/pt-pt/>. (2017).

¹⁷ XIII Legislatura 2.^a Sessão legislativa (2016-2017) 15 de março de 2017 II Série A n.º 80.

A ANPPAT na sua plataforma *online* apresenta-se como uma associação que visa “defender os interesses e direitos dos parceiros das plataformas alternativas de transportes, perante entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras”¹⁸.

Também nos EUA, nomeadamente na Califórnia, um grupo de motoristas fundou uma associação de condutores baseados em aplicações¹⁹, prática que ocorreu também em Seattle e New York (Aloisi, 2016:24).

Podemos inferir que a criação destas associações por parte dos motoristas demonstra, em certa medida, que há alguma insatisfação em relação às relações laborais. Por outro lado, podemos ver o surgimento das associações como uma nova classe (sentimento de pertença de classe) de trabalhadores que surge a partir dos modelos de negócio da economia “on-demand”. Apesar de não formarem um sindicato, quer devido ao vazio na legislação como à condição de trabalhadores independentes, formam organizações mais “suaves” como grupos de Facebook, *blogs* ou mesmo associações (Aloisi, 2016: 22-23).

¹⁸ Website ANPPAT - <http://anppat.pt> (2018).

¹⁹ “California App-Based Drivers Association (CADA)”.

CAPÍTULO III: PRÁTICAS DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

O conceito de Gestão dos Recursos Humanos (GRH) ao longo do tempo passou por diversas fases. No início do século XX, onde os recursos humanos estavam ancorados na teoria geral da administração de Fayol (1841-1925) centrava-se sobretudo em questões de recrutamento e treino e, na Escola das Relações Humanas de Mayo (1880-1949), com preocupações em assegurar e disciplinar a organização do trabalho com objetivo de aumentar a eficiência e produtividade (Martinez, 2015, cit. in Ferreira et al., 2015: 35).

Numa terceira fase, marcada pelo fim da II Guerra Mundial e o aumento do poder dos sindicatos, traduziu-se numa preocupação com a motivação e satisfação das pessoas, na base da gestão das remunerações e dos benefícios (Martinez, 2015, cit. in Ferreira et al., 2015: 35). Em finais da década de 60 e meados da década de 80, o destaque nas funções administrativas diminuiu dando ênfase em assegurar a produtividade global da organização através do controlo dos custos (Martinez, 2015 cit. in Ferreira et al., 2015: 35).

Em meados da década de 80 popularizou-se o termo “gestão de recursos humanos”, deixando assim, quase por completo, o termo “gestão de pessoal”. O foco nesta altura estava nos trabalhadores, que eram vistos como um recurso decisivo da competitividade da organização (Martinez, 2015, cit. in Ferreira et al., 2015: 35).

No início do século XXI aparece o termo “gestão estratégica de recursos humanos”. Aqui, pretende-se dar conta das mudanças e desenvolvimento organizacional (i.e., empregados que têm em simultâneo vários trabalhos) (Martinez cit. in Ferreira et al., 2015: 36) como também, as mudanças que as tecnologias trouxeram (i.e., “redes virtuais, ausência do local de trabalho”) (Ferreira et al., 2015: 36).

Atualmente, com o número de empresas e organizações uberizadas, alocadas unicamente em plataformas digitais sendo todo o trabalho coordenado através de *apps* é relevante questionarmo-nos onde se inserem as práticas de GRH bem como o papel dos profissionais de recursos humanos.

Portanto, importa compreender como as práticas de GRH que advêm da base das escolas de pensamento como o recrutamento e seleção, formação e avaliação de desempenho, gestão das remunerações e das carreiras e comunicação e integração (Neves e Gonçalves, 2015, cit. in Ferreira et al., 2015: 42) contribuem e/ou são aplicadas nas empresas uberizadas de forma a ter impacto individual ou organizacional, de modo a influenciar o desempenho da organização bem como ajudar a organização a alcançar os seus objetivos.

1. Recrutamento e seleção

Segundo Aristides Ferreira, o processo de recrutamento e seleção é um procedimento indispensável para o êxito das empresas. Define recrutamento como o “processo de atração de potenciais candidatos para ocupar um ou vários postos de trabalho disponíveis” (Ferreira et al., 2015). Por sua vez, o processo de seleção é o “conjunto de procedimentos que remetem para a escolha e decisão por parte da entidade empregadora sobre qual ou quais os candidatos que melhor se adequam às vagas disponíveis” (Torrington et al., 2011, cit. in Ferreira et al., 2015: 143).

Existem diversas fontes de recrutamento. Desde anúncios nos jornais nacionais e regionais, *sites* de emprego *online*, feiras de emprego e, mais recentemente, em redes sociais como o LinkedIn, o Facebook ou o Twitter (Ferreira et al., 2015: 147-150).

Desde a chegada das novas tecnologias, as empresas têm-se confrontado com várias alterações. Na uberização do trabalho, o recrutamento é uma das práticas de recursos humanos que mais benefícios e desafios tem suscitado, uma vez que o processo de recrutamento ocorre exclusivamente *online*, normalmente nas próprias plataformas das empresas. Isto traz vantagens sobretudo na divulgação das ofertas e no seu preenchimento, uma vez que chega a um maior número de pessoas, sendo as ofertas rapidamente ocupadas com reduzidos custos (McKinsey, 2015, cit. in Stefan, 2015: 6).

Por sua vez, o processo de seleção fica circunscrito aos requisitos da plataforma para a função e as competências detidas pelos candidatos para exercer a função (Kuhn et al., 2017: 8).

2. Integração

O processo de acolhimento e integração está intimamente ligado ao de seleção. A integração dos indivíduos nas organizações é um processo complexo que visa que o indivíduo se adapte ao posto de trabalho e desenvolva um sentimento de pertença à organização (Duarte, 2015, cit. in Ferreira et al., 2015: 181). Este ocorre tanto de forma formal (ações levadas a cabo pela organização) como informal (resultante da interação dos membros que já estão na organização com os recém-chegados) (Rego, 2008: 339).

Nas empresas uberizadas os processos de integração tendem a ser escassos ou inexistentes. Podemos inferir, como justificação, a denominação dos trabalhadores como “trabalhadores independentes”. Recorrendo ao caso da Uber, a empresa não apresenta um programa de integração na *startup*. O processo é efetuado sobretudo no momento da seleção dos (“seus”) motoristas, sendo aqui que são apresentados todos os dados necessários, bem como os deveres da função. Sendo inexistente uma socialização grupal ou apresentação às chefias.

3. Formação e Avaliação de desempenho

Nas empresas tradicionais, competia aos profissionais do departamento de recursos humanos assegurar que os trabalhadores desempenhassem a função/tarefa de forma exímia. Assim, davam-lhes formação (consoante as necessidades inerentes à função) e instruções precisas sobre como realizar a tarefa, aliando uma supervisão direta que assegurava o bom desempenho da função (Todolí, 2015: 9-10).

Nas empresas uberizadas não se verifica a eliminação destas práticas. Continuam a querer oferecer o melhor serviço aos seus clientes como ter os melhores trabalhadores. Contudo, verifica-se uma modificação do método adotado pelas empresas uberizadas. Estabelecem recomendações sobre como desempenhar a função e definem padrões mínimos de qualidade para cada função; porém, confiam nas avaliações dos seus clientes para garantir essa qualidade (Todolí, 2015: 10-11).

Voltemos ao exemplo da Uber, onde no final de cada viagem controlada pela *app*, o cliente faz uma avaliação global do motorista numa escala de um a cinco (definido pela empresa proprietária da *app*) (Todolí-Signes, 2017a: 195). Assim, as empresas uberizadas através de uma aplicação móvel recebem em tempo real o *feedback* dos (“seus”) trabalhadores e dos (seus) clientes.

Aliado ao método de avaliação, a empresa elaborou o “manual do condutor” onde sugere aos (“seus”) motoristas uma série de recomendações para o exercício da função, sob pena da conta associada à aplicação ser desativada por um período de tempo definido pela Uber. Aos motoristas é recomendado (1) a utilização de *dress code* formal, (2) aceitar todos os pedidos de viagens, (3) manter o rádio desligado ou com música suave (aconselham Jazz) (4) abrir a porta aos clientes (5) ter um guarda chuva no carro (Todolí, 2017: 16).

Os motoristas que tenham avaliação negativa (obtenham por cinco vezes pontuação abaixo das “três estrelas”) ou que não cumpram as recomendações da Uber, assim como tenham criticado desfavoravelmente a empresa nas redes sociais, a *startup* pode desconectar os (“seus”) motoristas da aplicação (Huet, 2015, cit. in, Todolí-Signes, 2017b: 15-16); ou seja, são despedidos.

4. Comunicação

Todos nós comunicamos, seja de forma verbal ou escrita, fazemo-lo para expressar as nossas ideias, opiniões, quer no seio familiar, social ou organizacional. A comunicação é considerada uma das premissas mais importantes para o bom funcionamento das organizações (Rego, 2007: 24).

Tradicionalmente, nas organizações, a comunicação pode ser formal, informal, descendente ou ascendente, horizontal ou lateral e ainda diagonal (Rego, 2007: 202). A comunicação formal é

a que é oficial (geralmente é uma comunicação escrita). Por outro lado, a comunicação informal refere-se à comunicação que não está instituída, todavia, é imprescindível ao bom desempenho organizacional (Rego, 2007: 2202-206). A descendente é a que é transmitida hierarquicamente (i.e., avisos, publicações da empresa). A horizontal ou lateral é a que ocorre entre membros que estão no mesmo nível hierárquico na organização. E por último, a diagonal é a menos utilizada, ocorre quando os indivíduos têm dificuldades em comunicar através dos outros canais, normalmente recorre-se aos meios eletrónicos (e-mail) (Rego, 2007: 202-206).

As mudanças tecnológicas também trouxeram alterações na comunicação organizacional ao transitar muitas vezes para uma comunicação eletrónica, onde a informação é divulgada ao mesmo tempo para todos os indivíduos, independentemente de onde estes estejam (Greenberg e Baron, 1997, cit. in Rego, 2007: 494). Deste modo, a comunicação eletrónica veio alterar o modo como as pessoas recebem e trocam informação, escrevem documentos e armazenam informação (Rego, 2007: 494).

Este modelo está próximo do que encontramos nas empresas uberizadas, onde a comunicação é maioritariamente transmitida através de *apps* e esporadicamente por e-mail.

Na literatura não encontramos referências sobre os benefícios ou malefícios da comunicação através de *apps*. Contudo, podemos “transitar” algumas vantagens e desafios da comunicação por *e-mail* para a comunicação através de *apps*, como a rápida difusão e divulgação da mensagem e a emergência do teletrabalho (Rego, 2007: 496-504). Por outro lado, levantam-se algumas questões como a ausência da linguagem corporal e a escassez de presença social, o que poderá reduzir o sentido de pertença e de confiança (Rego, 2007: 514-515).

5. Gestão das Remunerações e Gestão das Carreiras

No que diz respeito à gestão das remunerações podemos agrupá-las em três categorias: remuneração fixa, remuneração variável e benefícios. As remunerações fixas integram o vencimento base, subsídios de férias e Natal, compensações por isenção de horário de trabalho, entre outros (Duarte, 2015, cit. in Ferreira et al., 2015: 312-318). Por sua vez, a remuneração variável integra todas as compensações monetárias, estas oscilam consoante os resultados/objetivos alcançados. A última componente do sistema de remunerações é composta pelos benefícios, que são atribuídos sob a forma não monetária (i.e., seguros de saúde, planos de pensões, etc.) (Duarte, 2015, cit. in Ferreira et al., 2015: 315).

Nas empresas uberizadas a gestão de remunerações e benefícios baseiam-se sobretudo na flexibilidade de horário e no número de horas e dias de trabalho. Sendo estes trabalhadores considerados “trabalhadores independentes”, na sua maioria não têm um salário fixo, recebem

apenas quando estão a prestar o serviço, de igual modo, estão excluídos de outros benefícios como subsídios de férias e de Natal, entre outros.

Os avanços das tecnologias têm provocado mudanças em todas as áreas. Segundo Buchner (2007) as alterações ocorreram não apenas nas estruturas organizacionais como também nas carreiras dos indivíduos (Buchner 2007 cit. in Ferreira et al., 2015: 339). Tradicionalmente as carreiras dos indivíduos começavam a desenhar-se quando estes chegavam à organização, sendo definido o êxito de uma carreira se o indivíduo fosse progredindo hierarquicamente dentro da organização. Com as mudanças verificadas, a responsabilidade da “gestão da carreira” passa da organização principalmente para os próprios indivíduos (Correia e Passos, 2015, cit. in Ferreira et al., 2015: 339-346).

Definir “carreira” não é linear como pensamos, existindo uma multiplicidade de conceitos de carreira. O dicionário Houaiss (2003) apresenta-nos várias definições para o termo carreira. Apesar da diversidade semântica do termo, a que nos parece mais apropriada para a temática do trabalho data de 1679 definido como “profissão que oferece oportunidades de progresso ou em que há promoção “c. diplomática; c. militar”” (Dicionário Houaiss 2003: 822).

Quando falamos em carreira, pensamos instantaneamente “subir hierarquicamente” na organização. Contudo hoje em dia com as mudanças no mundo do trabalho e da forma como trabalhamos leva-nos a pensar “carreira” de outras perspetivas.

Arthur, Khapova & Wilderom (2005) sugerem associar o termo a uma sequência de experiências de trabalho ao longo da vida (Arthur et al., 2005, cit. in Ferreira et al., 2015: 341). Na uberização do trabalho a terminologia “carreira” naturalmente afasta-se das visões mais tradicionais aproximando-se do modelo sugerido por Peiperl e Baruch (1997) aliado ao modelo tradicional, sugere que o trabalhador é responsável pela gestão da sua carreira como a possibilidade de o indivíduo criar o seu próprio negócio (Peiperl e Baruch 1997, cit. in Ferreira et al., 2015: 345-346).

CAPITULO IV – PESQUISA EMPÍRICA

1. Metodologia

No que diz respeito à metodologia de investigação optou-se por uma pesquisa qualitativa por ser a melhor forma de permitir responder às questões suscitadas pelos nossos objetivos.

Deste modo, o método adotado foi o Estudo de Caso, que tem ganho importância nas investigações em ciências sociais, em grande parte devido ao contributo de diversos autores como Yin (2005) que define o estudo de caso como: “pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin 2005). Segundo o autor, este método é escolhido pelo investigador quando: (1) o objetivo do estudo é responder às questões que começam por “Como” ou “Porquê”, (2) o investigador tem pouco controlo sobre os fenómenos em estudo, (3) quando o investigador considera que o contexto é importante para o fenómeno em estudo, ou (4) quando os limites não são claros entre o fenómeno e o contexto (Yin, 2003, cit. in Baxter e Jack, 2008: 545).

Yin (2003) classifica os estudos de caso como: únicos, múltiplos. Conforme sejam únicos ou múltiplos, estes ainda podem ser: exploratórios, explanatórios ou descritivos, como podemos observar na tabela em baixo.

Tabela 1 - tipos de estudo de caso (adaptado de Yin).

	Únicos	Múltiplos
Exploratórios	Exploratórios únicos	Exploratórios múltiplos
Explanatórios	Explanatórios únicos	Explanatórios múltiplos
Descritivos	Descritivos únicos	Descritivos múltiplos

Tabela 1 – tipos de estudo de caso (adaptado de Yin).

O autor ainda refere que consoante os estudos de caso sejam únicos ou múltiplos, estes podem ser também simultaneamente holísticos (com uma unidade de análise) ou incorporados (várias unidades de análise) como podemos observar na tabela em baixo.

Tabela 2 - tipos de projeto para estudos de caso (adaptado de Yin).

Holísticos	Holísticos únicos	Holísticos múltiplos
Incorporados	Incorporados únicos	Incorporados múltiplos

Tabela 2 – tipos de projeto para estudos de caso (adaptado de Yin).

O presente estudo de caso afirma-se como uma abordagem descritiva, que segundo Yin (2003) é utilizada para descrever uma intervenção ou fenómeno no contexto em que ocorre (Yin, 2003,

cit. in Baxter e Jack, 2008: 547-548). O nosso estudo de caso caracteriza-se ainda por ser um processo simples por abordar apenas um único caso.

Os estudos de caso possibilitam obter informação de múltiplas fontes, o que aumenta a credibilidade dos dados. Entre as fontes de recolha de dados estão o questionário, documentação, a entrevista individual e de grupo, observação direta, a observação participante e os artefactos físicos (Yin, 2003 cit. in Baxter e Jack, 2008: 554).

No presente estudo de caso, as fontes privilegiadas foram as documentais, artigos e revistas *online* de modo a contextualizar o caso e acrescentar informação e as entrevistas semiestruturadas individuais a motoristas parceiros da Uber em Portugal, mais especificamente na área metropolitana de Lisboa. Segundo Flick (2004) o uso das entrevistas semiestruturadas está relacionado com a expectativa do investigador de que os entrevistados expressem mais facilmente os seus pontos de vista do que numa entrevista fechada (Flick, 2004, cit. in Meirinhos e Osório, 2010: 63). Também Yin (2005) refere que a entrevista é uma das fontes de informação mais importantes e essenciais nos estudos de caso.

1.1. Procedimentos Metodológicos

Construção do guião de entrevista

Foi elaborado um guião de entrevistas (anexo A) que nos orientou na condução das entrevistas semiestruturadas e individuais de modo a recolher os dados pretendidos.

Para a construção do guião de entrevista, as questões mais importantes são os objetivos da tese e a definição das dimensões de análise (Guerra, 2006: 53). Seguindo os procedimentos apropriados para um estudo académico, o guião por nós elaborado é composto pelas questões associadas a um conjunto de dimensões (ver tabela 4). Assim o guião centrou-se em sete dimensões: Caracterização profissional; Motivos dos indivíduos; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Relações Laborais; Papel do motivo económico; Setor dos transportes por apps e enquadramento legal. No final, foram recolhidos os dados biográficos dos entrevistados, como idade e habilitações académicas. Por sua vez, estas dimensões foram subsequentemente divididas em quarenta e sete categorias.

As questões começaram por questionar os entrevistados em que regime de horário (part-time ou full-time) exerciam a atividade e qual era a sua atividade profissional antes da Uber, quer para os que estavam em regime de full-time como em part-time. Em seguida pedimos aos entrevistados para referir os principais motivos para escolherem trabalhar com a app da Uber, ao que se seguiram questões sobre as práticas de Gestão dos Recursos Humanos, nomeadamente as práticas de GRH que a Uber exerce.

A quarta dimensão, “relações laborais”, é composta por um conjunto de questões com a finalidade de compreender se os motoristas tinham contrato de trabalho ou em que regime exerciam a atividade. Ainda procuramos saber se tinham conhecimento das associações (ANTUPE e a ANPPAT) com o intuito de perceber se desejavam estar representados enquanto grupo de profissionais.

Por fim, três grupos menores de questões sobre os aspetos económicos e a concorrência da Uber em Lisboa e terminamos com uma questão aberta sobre a opinião dos entrevistados acerca do quadro regulatório português, nomeadamente que características mais valorizavam.

Terminamos o guião e a entrevista com um conjunto de questões fechadas com o objetivo de recolher dados sociodemográficos essenciais para a pesquisa como idade e habilitações académicas.

1.2. Procedimentos para a recolha de dados

Como já referido, a recolha da informação foi realizada através de entrevistas semiestruturadas aos motoristas que trabalham com a aplicação móvel da Uber. Estas foram realizadas presencialmente e registadas em áudio para posterior transcrição e análise de conteúdo.

Os indivíduos que participaram no estudo foram inicialmente abordados através da plataforma digital Facebook, nomeadamente num grupo fechada intitulado “motoristas da Uber Portugal”. Depois de apresentarmos o objetivo do estudo, recebemos inúmeros contactos e comentários de aprovação e satisfação pelo tema, contudo nem todos estavam disponíveis para entrevista presencial, ou por falta de disponibilidade de horário ou por algum ceticismo em relação ao tema. Todavia, dos inúmeros contactos, um grupo de seis indivíduos ofereceram-se para realizar a entrevista.

Sendo este número insuficiente para a nossa amostra, e pela dificuldade de entrar em contacto com outros motoristas, o processo de abordagem a outros seis indivíduos foi realizado dentro dos veículos da Uber, em viagem. Para isso, instalei a aplicação móvel da Uber no meu *smartphone*, e fiz todo o processo de solicitar uma viagem, ao entrar no veículo, apresentei-me e referi o estudo que estava a elaborar, bem como os objetivos do mesmo, neste seguimento, perguntava aos motoristas se estavam disponíveis para realizar a entrevista durante a viagem.

Por fim, para completar a minha amostra de quinze participantes, recorri a colegas que conheciam motoristas que trabalhavam com a app da Uber, o que prontamente se disponibilizaram a colaborar.

Antes de iniciar as entrevistas solicitava ao entrevistado autorização para gravar, tendo por parte de todos os entrevistados obtido resposta positiva. Os participantes eram por norma bons comunicadores, com escassas exceções.

As entrevistas foram de curta duração, oscilando entre os 10 e os 20 minutos. Por fim, foi efetuada a transcrição integral de todas as gravações áudio das entrevistas realizadas, sem recurso a qualquer *software*.

1.3. Entrevista

As entrevistas por norma classificam-se pelo seu grau de diretividade ou de não-diretividade (Bardin, 1977: 89). As entrevistas semidiretivas (também chamadas de semiestruturadas) são entrevistas de menor duração do que as não-diretivas. Ambas devem ser registadas e transcritas no seu todo (“incluindo risos, silêncios”) (Bardin, 1977: 89).

Na presente investigação, utilizamos entrevistas semiestruturadas, sendo a forma mais utilizada nas investigações qualitativas em ciências sociais (Quivy, 2008: 192). O investigador orienta-se por um conjunto de “questões-guia” que permite ao entrevistado um certo grau de liberdade. As entrevistas caracterizam-se por um contacto direto entre o entrevistador e os participantes, que aliado à não obrigatoriedade de colocar por ordem [pré-determinada] as questões e, sendo estas de caráter aberto, permite ao interlocutor falar abertamente. Ao investigador cabe através das reações do entrevistado o papel de conduzir as entrevistas de modo a não se afastar dos objetivos (Quivy, 2008: 191-193).

Neste sentido, para compreender as práticas de Gestão dos Recursos Humanos dos motoristas da Uber na área metropolitana de Lisboa, realizaram-se quinze entrevistas individuais aos motoristas.

Recusas

Tendo como objetivo inicial realizar entrevistas a dois grupos de entrevistados - indivíduos que trabalham com a aplicação da Uber (motoristas) e um segundo ‘grupo’ que consistia na realização de uma entrevista ao diretor geral da Uber em Portugal, sendo este um elemento privilegiado para compreender as práticas de Gestão dos Recursos Humanos praticadas na Uber em Portugal, procedemos ao contacto com os possíveis participantes.

Em relação aos motoristas não contabilizamos as recusas em participar no estudo, por ser relativamente acessível conseguir outros participantes e obter uma amostra final (N=15) que cumpria os critérios definidos inicialmente.

Todavia, em relação ao diretor geral da Uber em Portugal, iniciamos os contactos em Dezembro de 2017, através de um *e-mail* no qual explicamos o objetivo do estudo e solicitamos a realização de uma entrevista, ao qual não obtivemos resposta. Sendo um interlocutor que não podíamos substituir, voltamos a contactar por *e-mail* e através de mensagem no LinkedIn nos meses de Janeiro e Fevereiro de 2018, mas continuamos sem resposta.

Deste modo, dirigimo-nos aos escritórios da Uber em Lisboa, onde entramos em contacto com uma funcionária da Uber à qual explicamos o objetivo do estudo, entregamos o guião semiestruturado e o respetivo convite para fazer chegar ao diretor geral da Uber em Portugal (anexo B).

Conscientes, nesta altura, da dificuldade em chegar à fala com o responsável da Uber em Portugal, por inferirmos que este recebe muitas vezes pedidos idênticos ao nosso, não apenas por ser o diretor geral da Uber em Portugal, como por em Portugal a equipa ser reduzida, sugerimos uma alternativa. A hipótese de entrevistar algum funcionário da empresa. Foi-nos dito que a equipa é de número reduzido, contudo iam tentar entrar em contacto com alguém com disponibilidade. Ressaltamos que até à data não conseguimos entrar em contacto com nenhum membro da Uber. Assim, a nossa amostra (N=15) ficou-se pelos motoristas da Uber que exercem a sua atividade predominantemente na área metropolitana de Lisboa.

1.4. Caracterização da amostra - Participantes

Foi utilizada uma amostra de quinze indivíduos (motoristas que trabalham com a aplicação móvel da Uber) na área metropolitana de Lisboa. A escolha dos participantes teve como único critério ser atualmente motorista da Uber em Lisboa.

Na tabela 3 apresenta-se uma caracterização sociodemográfica da nossa amostra. Podemos observar que à exceção de um participante, todos os entrevistados são do sexo masculino (N=14). Os inquiridos têm em média quarenta e cinco anos de idade ($\bar{x} = 45,2$ anos), e aproximadamente nove meses a trabalhar com a aplicação móvel da Uber ($\bar{x} = 8.8$ meses). Os participantes da presente investigação têm em média o décimo segundo ano como habilitações literárias.

No que se refere aos termos do contrato de trabalho, apenas um participante (E13) tem contrato de trabalho com uma empresa de “tours e transferes” parceira da Uber. Onze dos inquiridos mencionaram que trabalham a “recibos verdes” (porém, na realidade estão a trabalhar por conta de outrem) - prestam serviço de motorista através de uma empresa parceira da Uber. E, três entrevistados são sócios gerentes de empresas parceiras da Uber.

Podemos concluir que a grande maioria dos inquiridos da nossa amostra (N=14) são formalmente trabalhadores independentes.

Tabela 3 - Descrição dos participantes (motoristas)

Indivíduos (motoristas)	Sexo	Idade	Antiguidade na Uber (em meses)	Em regime de full-time ou part-time	Habilitações literárias	Profissão anterior ou atual	Relação contratual
1	M	35	Dois meses	Part-time	10º ano	“Empresário. Tenho uma empresa de estampagem de t-shirts” (e atual).”	Prestação de serviço
2	M	53	Três meses	Part-time	12º ano	“Comercial ...”	Prestação de serviço
3	F	33	Dez meses	Part-time	Licenciatura	“Assistente social, e trabalhei na intervenção precoce”.	Sócia gerente da empresa parceira
4	M	27	Doze meses	Part-time	12º ano	“OAE- Operador assistente de escala no aeroporto de Lisboa” (profissão atual também)	Prestação de serviço
5	M	33	Dezoito meses	Full-time	12º ano	“Trabalhava nos CTT”	Prestação de serviço
6	M	69	Catorze meses	Full-time	7º ano	“Comercial ”	Sócio gerente da

							empresa parceira
7	M	36	Um mês	Full-time	12º ano	“Fazia pavimentos industriais”	Prestação de serviço
8	M	60	Dezassete meses	Full-time	6º ano	“Dono de um restaurante”	Prestação de serviço
9	M	42	Doze meses	Full-time	12º ano	“Técnico de refrigeração e ar condicionado”	Prestação de serviço
10	M	55	Cinco meses	Full-time	7º anos	“...escritório numa multinacional farmacêutica...”	Prestação de serviço
11	M	35	Três meses	Part-time	Licenciatura	“...freelancer na área de vídeo...”	Prestação de serviço
12	M	42	Dois meses	Full-time	12º ano	“Informático...”	Prestação de serviço
13	M	35	Três meses	Part-time	12º	“...tours e transferes”	Contrato com empresa parceira
14	M	61	Seis meses	Full-time	Licenciatura	“...diretor de vendas”	Prestação de serviço
15	M	62	Vinte e quatro meses	Full-time	12º ano	“comercial”	Sócio gerente da empresa parceira

Tabela 4 - Construção de dimensões para a Análise de Conteúdo (motoristas)

Dimensão	Código (questão do guião)	Pergunta
Caraterização profissional	Q1	Qual é ou era a sua profissão?
	Q2	Trabalha na Uber a part-time ou full-time?
Motivos dos indivíduos	Q3	O que o levou a escolher a Uber para trabalhar?
	Q4	Desde quando está a trabalhar com a Uber?
	Q5	A Flexibilidade de horário é um fator determinante para escolher trabalhar para a Uber?
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Q6	Como começou a trabalhar na Uber?
	Q7	Existe algum acompanhamento aos novos motoristas?
	Q7.1	Existe alguma formação inicial aos motoristas antes de iniciar a função?
	Q8	O que pensa deste tipo de avaliação?
	Q9	Na sua opinião, pensa que há possibilidade de fazer carreira na Uber?
	Q10	Como é efetuada a comunicação entre a Uber [empresa] e os colaboradores [motoristas]? (É apenas através da <i>app</i> ?).
	Q11	Os motoristas que fazem mais serviços [viagens] têm alguma recompensa por parte da Uber?
	Q12	No que se refere à remuneração como é o procedimento?
	Q13	Os motoristas com melhor classificação dos clientes, através da <i>app</i> são de algum modo recompensados? Sim, como? Que benefícios têm?
	Q14	Há um limite de horas que os motoristas podem trabalhar por dia/ semana?
Relações Laborais	Q15	Há um minino de horas/viagens que os motoristas são obrigados a fazer?
	Q16	Há algum sindicato que represente os trabalhadores da Uber?
	Q17	Na sua opinião, pensa que os motoristas deveriam organizar-se enquanto profissionais? (Quais poderiam ser as vantagens?)

	Q18	Tem conhecimento das associações ANTUPE e da ANPPAT? Se, sim, esta inscrito?
	Q19	Na sua opinião pensa que são uma mais valia para os profissionais? Porquê?
	Q20	Há negociação em relação às condições de trabalho entre os motoristas e a Uber?
	Q21	Quais são as características do “contrato de trabalho”? (recibos verdes, tempo parcial, integral, outro).
Papel do motivo económico	Q22	De que forma os aspetos financeiros influenciaram a sua decisão? [para trabalhar para a Uber].
	Q23	Neste momento, sente que foi a melhor decisão a nível económico?
Setor dos transportes por apps	Q24	Recentemente a Uber em Lisboa tem mais um “concorrente” – a Taxify. Esta junta-se à Cabify e à Chofer. Como vê o crescimento destes serviços?
Enquadramento Legal	Q25	Na sua opinião, que características fundamentais deveriam constar na legislação?

1. Resultados da análise de conteúdo

1.1. A análise de conteúdo

O desenvolvimento da análise de conteúdo teve o seu maior destaque no período pós Segunda Guerra Mundial, nomeadamente nos departamentos de ciências políticas, nos Estados Unidos (Bardin, 1977: 18). Em 1952, Berelson apresentava a análise de conteúdo como uma técnica de investigação objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de uma comunicação (Berelson, 1952, cit. in Bardin, 1977: 20). Esta técnica na segunda metade do século XX assistiu a uma transformação pela introdução da informática e após os anos 60 pelo desenvolvimento de *Softwares* que visam apoiar a análise de conteúdo (Bardin, 1977: 24-25).

Na presente investigação, a análise de conteúdo será uma análise de conteúdo categorial, sem recurso a qualquer *Software*. Consiste numa abordagem que permite analisar a totalidade de um “texto”. Este método reside em classificar os diferentes excertos da mensagem (palavras ou frases) e organizá-los em “gavetas” segundo critérios definidos a priori ou a posteriori (Bardin, 1977: 38-40).

Atualmente designa-se análise de conteúdo: “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do

conteúdo das mensagens indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 1977: 44).

Bardin (1977) define três etapas possíveis para a análise do conteúdo. (1) Unidade de registo, que são segmentos de conteúdo, que são classificados em categorias. Estas podem ser de natureza distinta: semântica (tema) ou linguística (palavra, frase, etc.); (2) Unidade de contexto, onde constam segmentos de texto mais largos em que se insere a unidade de registo, tendo como propósito definir o significado da unidade de registo; (3) unidade de enumeração, que é a forma utilizada para quantificar a observação [“o modo de contagem”] por exemplo a frequência das palavras (Bardin, 1977: 129-139; 145).

As dimensões utilizadas no nosso estudo empírico foram formuladas a partir da estrutura do guião de modo a compreender como a uberização do trabalho tem impacto nas práticas de Gestão dos Recursos Humanos, nomeadamente na *Startup* Uber em Portugal. Assim, as questões visam responder às seguintes perguntas: 1) que vínculo contratual há entre os motoristas e a Uber; 2) Quais são as principais motivações dos motoristas ao candidatarem-se à Uber; 3) Quais são as práticas de recursos humanos que a Uber exerce e, 4) quais são as variáveis fulcrais na legislação para os motoristas.

Portanto, foram realizadas quinze entrevistas a motoristas da Uber na região de Lisboa e realizada integralmente a sua transcrição. Posteriormente, as respostas foram classificadas em categorias, identificadas aquando da análise das respostas dos entrevistados.

A Tabela 5 apresenta os principais resultados da análise de conteúdo.

Tabela 5 - Dicionário de Categorias e resultados da Análise de Conteúdo

Dimensões	Categorias	Unidades de registo	Entrevistados
Regime de Trabalho.	Part-time.	E1: “...neste momento faço também a Uber e estou como motorista...” E3: “...é mais ou menos a part-time...” E13: “...é nas horas vagas...”	E1; E3; E4; E11; E13.
	Full-time.	E5: “a Uber neste momento é a tempo inteiro...” E6: “...é um full-time...” E8: “...a full-time”. E9: “...full-time, full-time.”	E2; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E12; E14; E15.
Motivos dos indivíduos	Desemprego	E2: “...empurrou-me para o desemprego...” E5: “... fiquei desempregado...” E7: “... estava desempregado...” E8: “Estava sem trabalhar...”	E2; E5; E7; E8.
	Falta de alternativa	E2 “... a falta de alternativa na minha área.” E9: “...a não arranjar emprego dentro da minha área...” E5: “...porque estava difícil de encontrar trabalho...” E12: “...por falta de oportunidades...”	E2; E5; E9; E12.
	Flexibilidade	E1: “...arranjei uma forma de poder ter flexibilidade de horário e aí ter entrado.” E3: “a flexibilidade.” E5: “...estava à procura de trabalho e a flexibilidade era excelente, porque eu podia ir às entrevistas de emprego...”	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E10; E11; E12; E14; E15.

A Gestão dos Recursos Humanos na Uberização – o caso da Uber em Portugal

		E11: “Foi muito importante (...) tenho 100% flexibilidade...”	
	Gosto por conduzir	E4: “... o gosto por conduzir...” E7: “...gosto de conduzir...” E15: “...gosto de conduzir...”	E1; E4; E7; E9; E12; E15.
	Reforma	E6: “ter-me reformado cedo demais...”	E6.
	Segurança	E3: “...segurança (...) podia ser taxista, mas taxista envolve dinheiro (...) e a Uber não (...), portanto, não há dinheiro ninguém vai me assaltar...”	E3.
	Forma de ocupação dos tempos livres.	E5: “...estava desempregado e pronto para não estar parado em casa...” E15: “A disponibilidade, eu estando numa situação de pré-reforma...”	E5; E15.
Papel do motivo económico	Fonte de rendimento principal.	E3: “... vi mesmo como uma fonte de rendimento principal...” E9: “...eu neste caso estava desempregado...” E10: “...não estou a ficar rico, mas esta a sustentar-me...”	E3; E9; E10; E12.
	Fonte de rendimento adicional.	E4: “influenciaram (...) é sempre mais algum...” E12: “como uma fonte de rendimento extra...” E14: “A Uber paga semana a semana. Isto é altamente motivador...”	E4; E8; E12; E14.

A Gestão dos Recursos Humanos na Uberização – o caso da Uber em Portugal

	Ocupação dos tempos livres, que passou a fonte de rendimento importante.	E6: “...ao princípio não, neste momento influencia (...) nunca esperei ganhar o que ganho...” E11: “... no especto financeiro foi zero, quer dizer, eu vi que era uma mais valia (...), portanto influencia um pouco.	E6; E11.	
	Investimento	E1 “...e também tive essa ideia, ser um motorista e formar a minha empresa...”	E1.	
Recrutamento e Seleção	Facebook	E2: “...através do Facebook.”	E2.	
	Contactos pessoais	E4: “através do cabeleireiro onde eu corto o cabelo...” E5: “...um colega meu que tinha um Uber e ofereceu-me trabalho...” E10: “...através de um amigo...” E11: “...foi uma pessoa conhecida...”	E4; E5; E6; E8; E10; E11; E13; E14; E15.	
		Imprensa	E7: “...anúncio no jornal.” E9: “...anúncio no jornal.” E12: “Foi através de um anúncio no jornal”.	E7; E9; E5; E12.
			Inexistência de processo de R&S	E3: “... Não tem nenhum (...) marcamos uma reunião (...) criamos uma empresa (...) é bastante simples até formar a empresa e ser parceiro da Uber.”
	Empresa de tours	E13: “Eu vim para esta empresa fazer tours e transferes, depois na (...) o patrão é que nos sugeriu (...) fazer serviços para a Uber.”	E13.	
	Questões Formais	E2: “A única coisa que fiscalizam é através da plataforma os documentos têm validade”.	E2; E9.	

A Gestão dos Recursos Humanos na Uberização – o caso da Uber em Portugal

		E9: “...desde que o motorista tenha os requisitos que é pedido...”	
Integração e acompanhamento	Inexistência de integração e acompanhamento	E11: “Não. Não existe qualquer parte de acompanhamento...” E8: “não, não há”. E12: “que eu saiba não...” E15: “...da parte deles não há nada (...) zero!”	E1; E2; E4; E5; E6; E8; E8; E9; E11; E12; E13, E15.
	Questionários de opinião	E10: “...eles estão constantemente a mandar, na nossa aplicação a pergunta como é que nós nos sentimos em relação a conduzir na Uber e para fazermos comentários, constantemente. E14: “...nós estamos sempre a ser consultados por estudos de mercado com a Uber (...) na maioria dos dias mandam-nos o que é que você acha deste assunto classifique...”.	E10; E12 E14.
Formação	Vídeos	E3: “nós temos online uns vídeos para ver.” E11: “...a Uber faz através da aplicação (...) envia uma espécie de dicas (...) como tratar os clientes, como o comportamento na estrada a postura a nível de segurança...”	E3; E7, E11.
	Questionários de monitoramento	E3: “Nós temos que os ver e depois no fim fazemos um <i>quis</i> e só quando tivermos a avaliação positiva é que nós podemos passar a ser motoristas na prática...”	E3.

A Gestão dos Recursos Humanos na Uberização – o caso da Uber em Portugal

<p>Inexistência de formação por parte da UBER</p> <hr/> <p>Formação administrada apenas pelo parceiro</p>	<p>E4: “...nem aos novos nem aos velhos...” E5: “Não existe formação...” E9: “Formação inicial não há.” E2: “...em termos de formação aos motoristas é zero, zero...”</p> <hr/> <p>E7: “tive da parte do meu patrão...” E2: “...a formação que eu tive para começar a trabalhar também não foi a Uber que me deu, quem me explicou como é que a plataforma trabalhava também não foi a UBER...”</p>	<p>E1; E2; E4; E5; E6; E9; E12.</p> <hr/> <p>E7; E2.</p>
<p>Avaliação de desempenho</p> <hr/> <p>Levante problemas</p>	<p>E2: “...não me incomoda absolutamente nada...” E4: “...estou satisfeito e acho que é bom...” E6: “...muito bem, é a forma de melhorar o serviço...” E10: “...não acho mal.”</p> <hr/> <p>E1: “...deveria ser mais específico, porque muitos clientes carregam ao calhas e isso a nós afeta logo...” E3: “...eu acho que isso é uma situação que é ingrata para todos...” E8: “Muito, muito, muito, muito, muito mau...” E9: às vezes não é muito correta a avaliação do cliente para o motorista...”</p>	<p>E2; E4; E6; E7; E10; E11; E14; E15.</p> <hr/> <p>E1; E3; E5; E8; E9; E11; E12; E13; E14.</p>

Comunicação	Através da aplicação, site e, e-mail	E2: “simplesmente através da plataforma.” E4: “...colocar questões através sempre da aplicação ou de um site próprio que há só para motoristas ou só para parceiros...” E5: “...temos sempre a aplicação onde podemos comunicar com eles por mensagens...” E9: “Através da plataforma só, e através do site deles.”	E1; E2; E4; E5; E7; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15.
	Existência de espaço físico	E3: “... se nós quisermos vamos ao posto de atendimento.” E5: “...existe uma sede...” E6: “tem um balcão nas Amoreiras (...) atender verbal, presencial.” E8: “...temos um escritório nas Amoreiras...”	E3; E4; E5; E6; E8; E12; E14; E15.
	Empresa parceira	E1: “...burocracias é através da empresa que eu trabalho...” E7: “...ou através do nosso patrão...”	E1; E7.
Gestão das remunerações e benefícios	UberStar	E1: “...a UberStar, atingindo 4.85 ganha-se mais um euro por hora...” E2: “a única coisa que a gente tem, é esse processo da UberStar, não temos mais nada.” E3: “Há uma coisa que é a UberStar para os motoristas com boa classificação...” E6: “há uma coisa chamada UberStar...”	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E8; E9; E11; E12; E13; E14.

A Gestão dos Recursos Humanos na Uberização – o caso da Uber em Portugal

	Inexistência de benefícios	E2: “não E3: “que eu saiba não...” E5: “...não existe recompensa nenhuma, é logico que quem faz mais viagens vai faturar mais um bocadinho...” E8: “por parte da Uber não...”	E2; E3; E5; E7; E8; E11; E13; E15.
Gestão das Carreiras	Inexistência de gestão de carreira	E4: “...trabalhar para outrem não há essa questão de progressão de carreira...” E7: “...não há bem uma carreira...” E11: “Não. Eu acho que não...”	E6; E4; E7; E11; E12; E13; E14.
	Aumento do número de carros.	E1: “... fazer carreira neste caso, dá para pôr cada vez mais carros, como parceiro...” E3: “aumentar mais carros, é possibilidade...”	E1; E3.
	Como parceiro	E1: “Como parceiro, aí já se consegue, daí eu estar a fazer a passagem para parceiro...” E2: “...como motorista parceiro, como motorista, motorista não”. E3: “...o motorista podia almejar a ser dono do seu próprio emprego, eu já sou...” E9: “...carreira aqui tem que ser com a empresa que tenha parceria com a Uber...”	E1; E2; E3; E9.
	Há possibilidade de progredir	E5: “... eu penso que sim...” E8: “eu penso que sim, mas enquanto a lei não estiver cá fora (...) não podemos fazer grandes planos...”	E5; E8; E15.

A Gestão dos Recursos Humanos na Uberização – o caso da Uber em Portugal

		E15: “Dá. Claro que dá. Isto é o futuro...”	
Relações Laborais/ Contrato	Com parceiro	E7: “...eu pago um aluguer por semana do carro tudo o que eu fizer a mais é meu.” E12: “...eu alugo o carro. Pago um aluguel semanal de duzentos e noventa euros por semana e seis por cento de imposto em cima do facturamento total incluindo os 25% da Uber...” E5: “É recibos verdes, recibos verdes.” E12: “No meu caso é recibo verde...” E13: “...eu tenho um contrato...”	E1; E2; E4; E5; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14.
	Sem parceiro	E3: eu sou parceira de mim própria...” E6: “não existe contrato de trabalho.” E15: “Comecei como motorista, mas depois virei.”	E3; E6; E15.
Relações Laborais/ Conhecimento de Associações	Sim, tem vantagens	E3: “...podermos lutar por melhores condições...” E15: “As mais valias seriam em atuar num corte, em grupo...”	E3; E5; E10; E11; E12; E13; E14; E15.
	Não, não tem vantagens	E2: “...não vejo vantagem nisso...” E6: “Não. Bem pelo contrário. É uma menos valia...”	E2; E6.
	Só depois da legislação	E4: “...acho que isso só será possível quando sair a legislação...” E8: “No momento até a lei for aprovada acho que não...”	E1; E4; E6; E8.
	Têm conhecimento	E5: “...tenho conhecimento da primeira, da segunda não...”	E3; E4; E5; E6; E9; E10; E15.

A Gestão dos Recursos Humanos na Uberização – o caso da Uber em Portugal

	E3: “Duas não! É muito confuso. Não. Eu sabia de uma...” E6: “Tenho conhecimento de uma, mas não é da Uber é das plataformas”.		
Não têm conhecimento	E2: “... não conhecia...” E12: “Não, nunca me falaram nada. Nunca ouvi falar.”	E1; E2; E7; E8; E11; E12; E13; E14	
Enquadramento legal	Limite máximo de horas	E4: “... regulamentar (...) o número de horas...” E6: “...deveríamos estar limitados ao limite do número de horas...”	E2; E4; E6; E9; E11; E15.
	Maior proteção dos motoristas e clientes	E4: “... uma lei que nos proteja a nós motoristas (...) para os passageiros.” E6: “...haver proteção aos motoristas (...) aos clientes no aspeto segurança...”	E4; E6.
	Limite do número de carros por empresa	E2: “...limitar o número de veículos por empresa.” E4: “...haver o limite de carros...”	E2; E4; E8; E9.
	Apenas tornar legal	E7: “... desde que a gente possa trabalhar sem ser incomodado pela polícia...” E13: “... tornar legal a Uber para que as empresas possam conduzir (...)a partir do momento em que isto seja legalizado, e que esteja uniformizado eu acho que essa perseguição entre aspas vai parar...” E14: “...é regulamentar o setor, um setor novo que apareceu, legislar é para os taxistas...”	E7; E13; E14.

Tabela 6 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Frequência)

Dimensões	Categoria	Frequência	Total
Recrutamento e Seleção	Facebook	1	18
	Contactos pessoais	13	
	Imprensa	3	
	Inexistência de processo de R&S	1	
Integração e acompanhamento	Inexistência de integração e acompanhamento	7	12
	Questionários de opinião	3	
	Questões Formais	2	
Formação	Vídeos	4	15
	Questionários de monitoramento	1	
	Inexistência de formação por parte da UBER	7	
	Formação administrada apenas pelo parceiro	3	
Avaliação de desempenho	Não incomoda	14	23
	Levanta problemas	9	
Comunicação	Através da aplicação, site e, e-mail	14	26
	Existência de espaço físico	10	
	Empresa parceira	2	
Gestão das remunerações e benefícios	UberStar	20	32
	Inexistência de benefícios	11	
	Motorista do mês	1	
Gestão das Carreiras	Inexistência de gestão de carreira	9	18
	Aumento do número de carros.	3	
	Como parceiro	3	
	Há possibilidade de progredir	3	

CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De seguida apresentamos por dimensões a discussão dos resultados obtidos da análise de conteúdo (tabela 5) como a intensidade com que os entrevistados referiram as práticas de Gestão dos Recursos Humanos (PGRH) (tabela 6).

Assim, pretendemos compreender e inferir quais são as práticas a que os motoristas dedicam maior peso na sua atividade enquanto motoristas da Uber como quais são as práticas de GRH aplicadas pela Uber em Portugal.

Dimensão - Regime de Trabalho

Na dimensão regime de trabalho tentou-se perceber se a principal atividade profissional dos motoristas era a Uber. Uma vez que podemos encontrar trabalhadores que são bastante dependentes das plataformas como indivíduos cujo trabalho é mais esporádico (Kuhn et al., 2017: 16).

Deste modo, surgem duas categorias “full-time” e “part-time”. Verificamos que a maior parte dos motoristas entrevistados trabalham com a aplicação da Uber em regime de full-time (N=10).

Contudo, estudos sobre “freelancers” referem que muitos destes indivíduos têm um emprego assalariado e veem o trabalho freelancer como uma forma de aumentar o rendimento ou aumentar a sua autonomia e desenvolvimento pessoal (Kuhn 2016: 160), como o caso do E4 “é sempre mais algum. Apesar se não ser muito, é sempre mais algum, e é como eu lhe digo, eu faço isto nas minhas horas vagas, ou quando estou de férias ou folga do aeroporto, ou tenho a mulher e o filho fora de casa” (E4).

Dimensão – Motivos dos indivíduos

De seguida procurou-se compreender os motivos dos motoristas escolherem a app da Uber para trabalhar. Constatamos da análise do discurso dos entrevistados (N=15) que eram diversos os motivos dos indivíduos. O que resultou na criação de sete categorias: Desemprego; Falta de alternativa, Flexibilidade; Gosto de conduzir; Reforma, Segurança e Forma de ocupação dos tempos livres.

Verificamos que os três principais motivos desta escolha se devem à flexibilidade que a aplicação oferece (N=11), indo ao encontro de outras pesquisas sobre motoristas da Uber, onde indivíduos que tinham outras fontes de rendimento viam a flexibilidade como fator preponderante (Hall e Krueger, 2015, cit. in Kuhn, 2016).

O facto de os motoristas permanecerem sem emprego (N=4) e a falta de alternativa em encontrar outro emprego (N=4) foram também mencionados como causas para escolher a Uber. Ao comparar com pesquisas efetuadas nos EUA em 2014, onde apenas 8% dos motoristas no momento de escolher a Uber estavam desempregados (Hall et al., 2017: 706), na nossa investigação, apesar de termos uma amostra pequena (N=15) sete estavam sem emprego e (N=6) o motivo para escolher a Uber foi devido ao desemprego ou a falta de alternativa na sua área profissional, o que torna estas duas categorias como fator importante na escolha da Uber para trabalhar em Portugal.

A categoria “gosto de conduzir” foi referenciado por seis inquiridos como um dos motivos. E apenas dois referiram que era uma “forma de ocupação dos tempos livres”.

Todavia, assinalamos que um dos inquiridos (E3) aliado à flexibilidade que a atividade oferece e ao gosto de conduzir, enumera como motivo o fator “segurança” pelo facto de “ser mulher e ter esta atividade...” referindo ainda o facto de “não haver dinheiro, ninguém me vai assaltar” (E3), indo ao encontro de um dos princípios das empresas de plataforma, Uber incluída, que apresentam um modelo de negócio onde não há transação de dinheiro em *cash*, sendo o pagamento efetuado automaticamente na conta associada ao cliente/trabalhador, desta forma, fomenta a confiança entre os trabalhadores e os clientes (Kuhn et al., 2017: 7). Salientamos que na nossa amostra foi o único inquirido do sexo feminino, como o único a referir a categoria segurança como premissa preponderante na escolha da Uber para atividade profissional.

Dimensão - Papel do motivo económico

A dimensão “papel do motivo económico” poderia estar agrupada nos “motivos dos indivíduos”. Contudo, pelo peso que esta dimensão ocupa quer no passado, presente e futuro dos indivíduos em escolher e permanecer na Uber, decidimos destacá-la como dimensão.

Assim, esta divide-se em quatro categorias. (N=4) viram a oportunidade de trabalhar na Uber como uma “fonte de rendimento principal” (E3). Para quatro dos inquiridos, trabalhar com a app da Uber foi uma fonte de rendimento adicional.

Contudo, para outros dois inquiridos que começaram na atividade para ocupar o tempo livre, esta atividade passou a fonte de rendimento importante “ao princípio não, neste momento influencia (...) nunca esperei ganhar o que ganho” (E6).

Por fim, um dos inquiridos (E1) vê a atividade como um “investimento”, neste momento é motorista por conta de outrem, mas pretende “formar a minha empresa” (E1).

Dimensão - Recrutamento e Seleção

Ao questionar os indivíduos acerca do modo como começaram a trabalhar com a aplicação da Uber (Q6) apercebemo-nos que há diversos canais de recrutamento, como o Facebook ou a

Imprensa – nomeadamente através de anúncios em jornais. Contudo, notamos que é através de contactos pessoais que o maior número de indivíduos começa a trabalhar com a aplicação da Uber (N=9).

Para os indivíduos que não trabalham através de empresas parceiras da Uber (são eles os próprios parceiros), não há qualquer processo de recrutamento, havendo apenas a verificação da documentação, “ter os seguros que eles exigem (...) ter um contabilista” (E3) e preencher os restantes requisitos para ser parceiro Uber, do que podemos inferir que a seleção, neste contexto, pode ser os indivíduos preencherem os requisitos para poderem se inscrever para trabalhar com a aplicação da Uber, de igual modo, como os “possíveis trabalhadores” de outras plataformas *online* têm que preencher determinados requisitos que são definidos pelas empresas proprietárias das aplicações (Kuhn et al., 2017: 8).

Por sua vez, o recrutamento por parte das empresas parceiras da Uber é por intermediário de contactos pessoais e pela colocação de anúncios em jornais, o que representa uma das principais fontes de recrutamento (N=4).

Dimensões – Integração, Acompanhamento e Formação

Ao questionar os indivíduos sobre a existência de práticas de integração e acompanhamento aos novos motoristas (Q7) estes dividem-se em duas categorias. A “Inexistência de integração e acompanhamento” (N=12) que soma o maior número de indivíduos que afirmam “não existe qualquer acompanhamento” (E11). Porém, alguns inquiridos (N=3) referem que há “questionários de opinião”.

No seguimento da questão anterior, surgiu a questão (Q7.1) no decorrer das entrevistas pela dificuldade de alguns entrevistados em distinguir práticas de acompanhamento de formação. E, desse modo, surge a questão da formação - “existe alguma formação inicial aos motoristas antes de iniciar a função? Os inquiridos oscilaram nas suas respostas entre a inexistência de formação (N=7) e os que referem que “a formação vem do parceiro (...) ensina-me a trabalhar com a aplicação, ensina-me a lidar com os clientes, o que temos que fazer, o que não temos que fazer, pronto e essa sim, é a formação” (E5).

Uma entrevistada (E3) mencionou que têm que fazer um “*quiz* e só quando tivermos a avaliação positiva é que nós podemos passar a ser motoristas na prática” (E3) e três inquiridos mencionam a existência de vídeos com recomendações sobre como ter uma condução defensiva e como abordar os clientes (N=3).

Observamos que nem todos os entrevistados referem as formas de acompanhamento e os vídeos que a Uber dispõe. Deste modo, podemos inferir que alguns entrevistados não têm conhecimento do acompanhamento que rotineiramente a Uber oferece ao enviar mensagens aos

motoristas com sugestões (a Uber não exige) de como melhorar o serviço e, por sua vez, contribuir para uma melhor avaliação por parte dos clientes (Rosenblat e Stark, 2016, cit.in Kuhn et al., 2017: 12).

Dimensão - Gestão das Carreiras

Ao questionar os indivíduos se há possibilidade de fazer carreiras na Uber (Q9) estes dividem-se. (N=7) referem que “os motoristas não fazem carreira nenhuma” (E14). Três mencionam que é possível referindo que “isto é o futuro” (E15). Outros (N=4) dizem que “apenas “como parceiro, aí já se consegue...” (E1). E, por fim, (N=2) referem que pelo facto de já serem parceiros da Uber a possibilidade passa apenas por “aumentar mais carros” (E3).

Como vimos no capítulo III, a literatura em relação a gestão das carreiras tem-se alterado ao longo do tempo, ficando a cargo do “trabalhador” adquirir competências para que possam desenvolver as suas carreiras. O empregador deve fornecer oportunidades ou recursos para que os trabalhadores o possam fazer (Rousseau e Wade-Benzoni, 1995, cit. in Aguinis e Lawal, 2013: 13).

Na Uber como em outras empresas de plataforma isto é bem notório. Como supra-referido a formação fica a cargo do “trabalhador” - procurar saber como é o funcionamento da aplicação móvel por exemplo. Em relação à carreira propriamente dita, a Uber possibilita que os indivíduos criem “o seu próprio negócio” ao serem parceiros Uber.

Dimensão – Comunicação

Ao analisar o discurso dos entrevistados no que se refere ao modo de comunicação entre os motoristas e a Uber, surgem três categorias: “através da aplicação, site e, e-mail” sendo a categoria mencionada por mais inquiridos (N=12) com catorze referências, ao ser referida em diversas fases do discurso dos entrevistados. E4 “podemos fazer questões, colocar questões através sempre da aplicação ou de um site próprio que há só para motoristas ou só para parceiros, mas em termos de acompanhamento não há assim nenhum tipo...” (E4). A segunda categoria mais referida é a “existência de um espaço físico” (N=8) “o espaço das Amoreiras” (E15). Por fim, dois inquiridos referem que aliado à comunicação através da aplicação recorrem às empresas parceiras que prestam serviço.

Constatamos que apesar de a Uber ser uma empresa de plataforma *online* dispõe de um espaço físico onde os motoristas podem recorrer para resolução de problemas mais complicados, aproximando-se das empresas “tradicionais” apesar de a “Uber privilegiar os contactos através de e-mail” (E14).

Dimensão - Avaliação de desempenho

Questionados sobre o modo como a Uber avalia os motoristas, estes dividem-se principalmente em duas categorias. Os que mencionam não lhes “incomodar” (N=8) e os que sentem que “levanta problemas” (N=9). De referir que dois dos inquiridos concordam com o método de avaliação, todavia, não estão totalmente satisfeitos. “Acho bem, só acho mal não estarmos todos na mesma circunstância (...) após a viagem tenho que classificar o cliente, o cliente pode classificar a mim passado não sei quanto tempo...” (E14) tendo igualmente a mesma opinião E11 “acho muito bem, acho que deveria ser ainda melhor, acho que as pessoas se desleixam um bocado na altura de classificar...” (E11). Assim, podemos inferir que para alguns motoristas (N=2) o sistema de avaliação/*feedback* da Uber deveria se assemelhar a outros sistemas de *feedback* de plataformas *online* idênticas onde o “projeto” apenas é considerado totalmente concluído quando ambas as partes envolvidas enviem um formulário de *feedback* (Aguinis e Lawal, 2013: 11).

Práticas como avaliação de desempenho, sistema de *feedback* e incentivos, são recursos com os quais as plataformas *online* se têm preocupado (Kuhn et al., 2017: 14). Apesar de as plataformas possuírem incentivos para evitar avaliações negativas por parte dos clientes. No caso dos motoristas da Uber, estes podem aceitar ou rejeitar os pedidos de viagens, todavia são avaliados pelas taxas de aceitação como pela classificação por estrelas resultante das avaliações dos clientes (Kuhn et al., 2017: 14), como podemos observar no discurso da E3 “temos aqui a classificação e a taxa de aceitação, em que se a taxa de aceitação for alta nós estamos menos tempo á espera dos próximos pedidos (...) se calhar a recompensa é essa porque não há prémios monetários” (E3).²⁰

Dimensão - Gestão das remunerações e benefícios

Estreitamente relacionado com a avaliação de desempenho temos a gestão das remunerações e benefícios como vimos supra. Ao falar de avaliação e recompensas por parte da Uber (Q8; Q11 & Q13), os motoristas referem que o método de avaliação “deveria ser mais específico, porque muitos clientes carregam ao calhas e isso a nós afeta logo, porque temos um estatuto a chegar, por exemplo, a UberStar temos que ter uma pontuação de 4.85” (E1). Sendo a “UberStar” a categoria com mais referências no conjunto das práticas de gestão de recursos humanos, ao contar com vinte referências no total. Esta categoria é principalmente referida quando

²⁰ Mensagem na aplicação motorista Uber cedida por uma entrevistada (E3). “A taxa de aceitação é baseada na percentagem de pedidos de viagem que aceitou nos últimos dias. As taxas elevadas não afetam a conta, mas, muitas vezes, traduzem-se em tempos de espera menores. Se vir a sua taxa alterar-se drasticamente, provavelmente é porque não tem tido um número elevado de pedidos recentes” (aplicação motorista Uber).

questionado “se os motoristas com melhor classificação dos clientes, através da *app* são de algum modo recompensados?” (N=12) referem “há uma coisa que é a UberStar para os motoristas com boa classificação” (E3) ou, “A Uber manda-lhes viagens do estatuto UberStar, portanto é sempre privilegiado...” (E14).

À questão “os motoristas que fazem mais viagens têm alguma recompensa por parte da Uber”, (N=8) inquiridos referiram que “por parte da Uber não” (E8).

Em relação à questão Q12 constatamos que na Uber o modo predominante de remuneração é a remuneração variável, similar ao que acontece em empresas “tradicionais” que oscilam consoante os resultados obtidos (Duarte, 2015, cit. in Ferreira et al., 2015: 315), neste caso conforme o número de viagens e faturação final.

Dimensão - Relações Laborais/Contrato

A categoria seguinte diz respeito às relações laborais/contrato. Da análise do discurso dos inquiridos constatamos que há várias formas de estar a trabalhar com a aplicação da Uber. Deste modo, surgiu-nos duas categorias “com parceiro” (N=12) e “sem parceiro”.

Os motoristas (N=3) são os próprios parceiros da Uber, podemos inferir que são estes os que mais se assemelham ao que a Uber anuncia para os (“seus”) potenciais trabalhadores, ou seja, “serem dono do seu próprio negocio” ou que estes “não trabalham para a Uber, mas sim com a Uber”²¹ (Kuhn et al., 2017: 6).

Relações laborais/conhecimento de associações

Procurando perceber se os motoristas gostariam de estar organizados enquanto associação de profissionais (Q17), as respostas repartem-se. Alguns entrevistados (N=8) referiram que sim, “é sempre bom termos uma associação onde possamos fazer protestos” (E5), ou, por “atos sociais” (E2), apoio para “melhores condições” (E3), foram alguns elementos elencados como possíveis vantagens. Dois dos entrevistados não vêm vantagens na organização como profissionais dos motoristas Uber e (N=4) referem que “no momento até a lei for aprovada acho que não” (E8) ou “só depois da “legalização estar toda como deve ser” (E1) faria sentido organizarem-se como associação de profissionais, referindo que “enquanto a regulamentação não estiver feita não faz sentido haver sindicatos” (E6).

No seguimento dessa questão, questionamos os inquiridos se tinham conhecimento das associações ANTUPE²² e ANPPAT²³ (Q18). Aqui também as respostas se dividem. Há

²¹ Tradução livre de: “Who do not work for Uber, but rather with Uber” (Kuhn et al., 2017: 6).

²² Associação Nacional de Transportadores Utilizadores de Plataformas Eletrónicas - (ANTUPE).

²³ Associação Nacional de Parceiros das Plataformas Alternativas de Transporte (ANPPAT).

motoristas (N=7) que referem “já li qualquer coisa sobre isso, mas nunca me debrucei muito” (E15) e oito que não tinham qualquer conhecimento.

Por norma, os trabalhadores de plataformas *online* não têm “locais de trabalho” (como no trabalho tradicional) ou, “colegas de trabalho”, contudo têm acesso a comunidades virtuais com os seus pares onde podem partilhar experiências ou tirar dúvidas em relação à aplicação móvel. (Irani e Silberman, 2013; Martin et al., 2014, cit.in Kuhn et al., 2017: 21).

De modo similar aos trabalhadores da Amazon Mechanical Turk (MTurk) possuem sites onde partilham “dicas” para manusear de forma eficaz a aplicação (Irani e Silberman, 2013; Martin et al., 2014, cit.in Kuhn et al., 2017: 21), os trabalhadores da Uber em Portugal possuem um “grupo” na rede social Facebook onde também partilham dúvidas, conselhos e discutem temas/acontecimentos ligados à função de motorista.

Dimensão - Enquadramento legal

Através da questão Q24 foram várias as características que na opinião dos motoristas deveriam constar na legislação. (N=15) “regulamentar os horários de trabalho” (E15), seguido de (N=4) “limitar o número de veículos por empresa” (E2) foram as medidas mais referidas pelos motoristas, tendo sido também referido pelos inquiridos (N=3). “Desde que a gente possa trabalhar sem ser incomodado pela polícia” (E7) e, por último, dois inquiridos referem “uma lei que proteja a nós motoristas” (E4).

Da análise do discurso dos entrevistados em relação a esta questão, podemos ver que estão alinhados às propostas do governo Português para regularizar as plataformas alternativas de transporte como vimos no capítulo II.

2. Análise de outras categorias relevantes para o estudo

Tabela 7 - Limites de horas de trabalho

Dimensão	Categoria	Unidades de registo	Entrevistados
Limite de horas	Horário máximo (limite máximo)	E3: “... nem mínimo nem máximo...”	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E8; E10; E11; E12; E13; E14; E15.
	Limite de doze horas	E9: “... o limite de horas por enquanto são as tais doze horas...”	E9.
	Não existe (limite mínimo)	E9: “...não há nenhum limite nem mínimo nem máximo...”	E1; E2; E3; E4; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E14; E15.
	Estipulado pelo parceiro.	E2: “...mínimos e máximos são impostos pelos parceiros...”	E2.

Muitas das plataformas *online* que funcionam como intermediário aliciam os (“seus”) trabalhadores pela autonomia de estes controlarem as suas próprias horas (Kuhn et al., 2017: 13); por exemplo, a TaskRabbit ou a Uber que premeiam a flexibilidade de horário como razão para escolher trabalhar para estas plataformas (Madal et al., 2015, cit. in Kuhn et al., 2017: 13). Deste modo, pensamos ser pertinente aprofundar o fator “horas”. Assim, aos entrevistados colocamos duas questões (Q14 e Q15) se há um limite tanto mínimo como máximo de horas que os motoristas têm que fazer. (N=14) mencionaram que é inexistente limite máximo de horas que podem estar com a aplicação ligada, a trabalhar. Apenas um inquirido (E9) referiu a existência de um limite máximo de doze horas, mas pelo parceiro a quem presta serviço.

Todavia, no que se refere ao número mínimo de horas de trabalho, constatamos que apesar da Uber não impor um número mínimo de horas, um dos inquiridos (E2) que está associado a um parceiro da Uber tem estipulado um mínimo de horas que tem que estar com a aplicação móvel ligada. E8 menciona de igual modo a existência de mínimo de horas “entre grandes empresas” (E8).

Hall e Krueger (2015) nas suas pesquisas referem que muitos indivíduos trabalham mais de cinquenta horas por semana na plataforma (Hall e Krueger, 2015, cit. in Kuhn et al., 2017: 16-17) situação que também se verificou na nossa investigação. (N=2) afirmam que “tem dias que faço mais de doze horas, faço treze, catorze” (E2) ou “trabalho dez a doze horas por dia, seis dias por semana, às vezes mais de doze horas” (E12), sendo recorrente em outros entrevistados referirem que já trabalharam mais de doze horas por dia ou que conhecem pessoas que o fazem normalmente, trabalham “doze, catorze, quinze horas, dezasseis horas” (E13), o que faz com que em média estes indivíduos que trabalham dez a treze horas por dia, ao fim da semana contabilizarem sessenta a setenta e oito horas de trabalho, bastante acima do estipulado pelo código do trabalho. Inferimos que o elevado número de horas que os indivíduos trabalham nestas plataformas é devido a ser a única forma de aumentarem os seus rendimentos (Kuhn et al., 2017: 14) como é mencionado pelo E2 “isto para se ganhar qualquer coisa de jeito na Uber têm-se de trabalhar doze horas por dia” (E2).

Tabela 8 - Concorrentes da Uber em Lisboa

Dimensão	Categoria	Unidades de registo	Entrevistados
Setor dos transportes por apps	Concorrência	E4: “...a concorrência é sempre boa...”	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10;

E11: “eu vejo positiva, porque obriga a que a Uber tenha que melhorar os seus serviços...”	E11; E12; E13; E14; E15.
E14: “vejo ótima! (...)só evoluímos se houver muita concorrência	
E15: “Não. Porque não têm uma aplicação como deve ser...”	

Para compreender como os motoristas que trabalham com a aplicação móvel da Uber veem o aparecimento de outras plataformas similares em Lisboa, foi colocada a seguinte questão (Q24). “Recentemente a Uber tem mais um concorrente, a Taxify. A juntar-se à Cabify e à Chofer. Como vê o crescimento destes serviços?” A resposta de todos os entrevistados (N=15) foi positiva. Referindo que a “concorrência é sempre saudável” (E2) ou “faz com que a Uber tenha que melhorar os seus serviços” (E11).

Inferimos pelo discurso dos entrevistados que o aparecimento de novas aplicações de transportes na área metropolitana de Lisboa não os inquieta, em grande medida porque os motoristas da Uber não estão restringidos a trabalhar somente com uma aplicação como refere o entrevistado E12 “pode trabalhar com os dois, por exemplo, peguei uma corrida do Uber coloco o Taxify *offline*, peguei um Taxify coloco o Uber *offline*. E com isso, você consegue às vezes ter mais movimento, mais faturação” (E12).

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES

Durante a investigação foi notório a falta de atenção que os estudiosos de Gestão dos Recursos Humanos dão ao fenómeno da uberização, sendo escassos os contributos para este tema. Apesar de atualmente ser possível trabalhar a partir de uma aplicação móvel nos mais variados serviços. Aliado à forma única de organização do trabalho, à rápida difusão e ao poder de transformação das relações empregador-trabalhador, a uberização altera inevitavelmente o papel dos profissionais de recursos humanos. Quer em funções administrativas como o processamento salarial, que até aqui contava com a ajuda de alguns programas de *payroll*. Todavia, na uberização é dispensável, na medida em que são considerados trabalhadores independentes e donos do seu próprio meio de produção, podendo estes serem contratados como prestadores independentes de serviços.

No presente estudo de caso, verificamos que, à exceção de um entrevistado, todos exerciam a atividade de motoristas como prestadores independentes de serviços, inclusive os que prestavam serviços de motorista através de uma empresa parceira da Uber.

Constatamos que a principal motivação para escolher a Uber para trabalhar é a flexibilidade que a plataforma oferece, indo ao encontro das investigações conduzidas por Min Kyung Lee, Daniel Kusbit, Evan Metsky & Laura Dabbish (2015) que, aliado à flexibilidade, enumeraram os baixos níveis de comprometimento com a plataforma (Lee et al., 2015: 1606). As práticas de GRH onde os entrevistados demonstraram algum descontentamento e por vezes desejo de se aproximar das empresas (ditas) tradicionais foram na avaliação de desempenho, no acompanhamento e formação e no sistema de remunerações/benefícios. Apesar de as plataformas medirem constantemente a performance dos trabalhadores, o que poderá contribuir para criar novos objetivos como administrar formação específica a cada situação. Por outro lado, traz alguns malefícios, na medida em que a avaliação dos motoristas afeta diretamente a oportunidade de serem selecionados no futuro (Aloisi, 2016: 18), como contribui para o seu despedimento em caso da avaliação ser inferior ao que está pré-determinado. Aliado a tudo isto, a avaliação poderá não refletir com precisão o desempenho, tendo consequências diretas na remuneração, como demonstrado nos resultados da investigação em que os benefícios que a Uber proporciona (UberStar) estão meramente relacionados com a avaliação que os clientes atribuem aos motoristas.

Com o caso da Uber, é possível constatar mesmo nas empresas (“ditas”) tecnológicas, que afirmam não possuírem práticas de GRH, estas apenas camuflam essas práticas com ajuda de vocábulos como “sugestões”, “requisitos”, “parceiros”, onde as plataformas exercem

inequivocamente poder sobre os (“seus”) trabalhadores. Práticas como a formação e acompanhamento são substituídas por vídeos e questionários (*online*), que apesar de serem “sugeridos” pela plataforma, os candidatos têm que visualizar e serem aprovados para passarem a motoristas.

Podemos inferir que os maiores problemas para os “trabalhadores uberizados” são as exclusões de um rendimento fixo, subsídios de férias e desemprego, licenças parentais, entre outros. Por outro lado, para as empresas é o forte *turnover* dos (“seus”) trabalhadores.

Ao comparar a Uber nos EUA com a Uber em Portugal, podemos constatar que a principal diferença está relacionada com o enquadramento legal. Em Portugal, para exercer a atividade de motorista, aliado aos requisitos da plataforma, é necessário constituir uma empresa em nome individual, ou em alternativa, prestar serviço para uma empresa de aluguer de automóveis parceira da Uber.

A presente investigação teve como limitação a impossibilidade de chegar à fala com o diretor da Uber em Portugal como era nosso objetivo inicial. Teria sido interessante compreender a opinião do responsável pela Uber em Portugal (e, Península Ibérica). De modo a comparar os resultados das entrevistas do diretor da Uber em Portugal com os resultados das entrevistas dos motoristas, nomeadamente quanto à perceção que ambos teriam sobre as práticas de gestão de recursos humanos. Por outro lado, com as quinze entrevistas realizadas verificamos uma saturação nas respostas em todas as dimensões em análise, o que nos leva a inferir que os resultados obtidos possam ser representativos da realidade vivenciada pelos motoristas em Portugal.

Deste modo, tendo em conta o crescente número de empresas “uberizadas” que nascem por todo o mundo e as suas implicações, a presente investigação tem o potencial de ajudar a colmatar a visível lacuna existente na literatura sobre o fenómeno, clarificar o constructo de “uberização”, realçar a importância da Gestão dos Recursos Humanos nestes novos modelos de negócio, como contribuir para compreender a perceção dos motoristas da Uber em Portugal em relação às práticas de GRH. Por último, pretende despertar o interesse para futuras investigações seguindo uma abordagem a partir da Gestão dos Recursos Humanos, pois acreditamos que precisa de ser aprofundada.

FONTES

Diário da República, 2.ª série, n.º 95, de 17 de maio. Disponível em:

http://www.misericordiasportuguesas.pt/vePDF.php?pdf=upload/pdf/legislacao/16/2016/D_espacho_6468_2016_17_maio.pdf.

European Commission (2016), A European agenda for the collaborative economy. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM (2016) 356 final, 2 June 2016, Brussels.

Nicola Danti. Relatório sobre a nova agenda europeia para a economia colaborativa, (2017/2003 (INI)).

Disponível em:

http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A8-2017-0195+0+DOC+XML+V0//PT#_part1_def1.

Presidência do Conselho de Ministro. Proposta de Lei n.º 50/XIII. Disponível em:

<http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c324679595842774f6a63334e7a637664326c756157357059326c6864476c3259584d7657456c4a535339305a58683062334d76634842734e54417457456c4a5353356b62324d3d&fich=ppl50-XIII.doc&Inline=true>.

Proposta de Lei n.º 50/XIII. Disponível em:

<http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c324679595842774f6a63334e7a637664326c756157357059326c6864476c3259584d7657456c4a535339305a58683062334d76634842734e54417457456c4a5353356b62324d3d&fich=ppl50-XIII.doc&Inline=true>.

Projeto de Lei n.º 529/XIII/2.ª. disponível em:

<http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c3246795a5868774d546f334e7a67774c336470626d6c7561574e7059585270646d467a4c31684a53556b76644756346447397a4c334271624455794f53315953556c4a4c6d527659773d3d&fich=pjl529-XIII.doc&Inline=true>.

Synopsis Report on the Public Consultation on the Regulatory Environment for Platforms, Online Intermediaries and the Collaborative Economy. pp. 1-27.

Texto de substituição apresentado pela Comissão de Economia, Inovação e Obras Públicas Relativo à Proposta de Lei n.º 50/XIII/2ª (GOV) e ao projeto de Lei n.º 529/XIII/2ª (PSD). pp. 1-23. Disponível em:

<https://www.docdroid.net/YXvBGJN/ppl-50-pjl-529-xiii.pdf#page=22>.

Sítios Web consultados

Cabify Portugal. Pode ser consultado em: <https://cabify.com/pt>. (2017).

Chofer Portugal. Pode ser consultado em: <https://www.ichofer.com>. (2017).

Macworld. Pode ser consultado em: <https://www.macworld.com>. (2017).

Self-Driving Coalition. pode ser consultado em: <http://www.selfdrivingcoalition.org>. (2018).

Taxify Portugal. Pode ser consultado em: <https://taxify.eu/pt-pt/>. (2017).

Uber Portugal. Pode ser consultado em: <https://uberportugal.pt/portugal/>. (2018).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aloisi, Antonio (2016), Commoditized Workers. Case Study Research on Labour Law Issues Arising from a Set of ‘On-Demand/Gig Economy’ Platforms (May 2016), *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 37 (3), 2016, pp. 1-38.
Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2637485.
- Aguinis, Herman e Sola O. Lawal (2013), “eLancing: A review and research agenda for bridging the science–practice gap”, *Human Resource Management Review*, 23(1), pp. 6–17.
- Bardin, Laurence (1997) *Análise de Conteúdo*. (4ª edição) Lisboa, Portugal, Edições 70.
- Baxter, Pamela e Susan Jack (2008), “Qualitative Case Study Methodology: Study Design and implementation for Novice Researchers”, *The Qualitative Report*, 13(4), pp. 544-559.
Disponível em: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol13/iss4/2/>.
- Berg, Janine (2016), “Income security in the on-demand economy: Findings and policy lessons from a survey of crowdworkers”, *International Labour Office – Geneva*, (online), pp. 1-33.
Disponível em:
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_479693.pdf.
- Bond, Andrew (2015), “Na App that: Local Governments and the Sharing Economy”, *Notre Dame Law Review*, (Online), 90 (2), pp.77-96.
Disponível em: https://scholarship.law.nd.edu/ndlr_online/vol90/iss2/3/.
- Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa / Antônio Houaiss e Mauro de Salles Villar, elaborado no Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados Portuguesa S/C Lda. – Lisboa, Temas e Debates, 2003, pp. 822 & 1055.
- Ferreira, Aristides, Luís Frutuoso Martinez, Francisco Guilherme Nunes e Henrique Duarte (2015), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (1ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Fleming, Peter (2017), “The Human Capital Hoax: Work, Debt and Insecurity in the Era of Uberization”, *Organization Studies*, vol. 38 (5) pp. 691-707.
Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840616686129>.
- Gerring, John (2007) Case Study research: principles and practices, *New York: Cambridge University Press*, pp. 1-265.
- Granados, Cristian (2018), “How do new Technologies change managerial practices? Digital platforms and innovation processes”, Paper to be presented at the DRUID Academy Conference 2018 at University of Southern Denmark, Odense, Denmark, pp. 1-22.
Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/323579224_How_do_new_technologies_change_managerial_practices_Digital_platforms_and_innovation_processes.
- Guerra, Isabel (2006), *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso* (1ª edição). Estoril: Principia Editora.
- Hall, Jonathan e Alan Krueger (2017), An Analysis of the Labor Market for Uber’s Driver-Partners in the United States, *ILR Review*, 71(3), pp. 705-732.
Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0019793917717222>.
- Harris, Seth e Alan Krueger (2015), A Proposal for Modernizing Labor Laws for Twenty-First Century Work: The “independent Worker”. *The Hamilton Project*, pp. 2-36.

Disponível em:

http://www.hamiltonproject.org/papers/modernizing_labor_laws_for_twenty_first_century_work_independent_worker.

Isaías, Pedro, Ivo Dias De Sousa, Luísa Cagica Carvalho e Bráulio Alturas (2017), *E-Business E Economia Digital* (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Kenney, Martin e John Zysman (2016), “The Rise of the Platform Economy”, *Issues in Science and Technology XXXII* (3), Spring 2016, pp. 61-69.

Kuhn, Kristine (2016), “The Rise of the “Gig Economy” and Implications for Understanding Work and Workers”, (Online), 9, *Issue 1*, pp. 157-162.

Disponível em:

<https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/rise-of-the-gig-economy-and-implications-for-understanding-work-and-workers/0359098FEC51B66EFC02101105B25FCF>.

Kuhn, Kristine e Amir Maleki (2017), “Micro-entrepreneurs, Dependent Contractors, and Instaserfs: Understanding Online Labor Platform Workforces”, *Academy of Management Perspectives* 31 (3), pp. 1-36.

Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2015.0111>.

Lee, Min, Daniel Kusbit, Evan Metsky e Laura Dabbish (2015), “Working with machines: The impact of algorithmic and data-driven management on human workers”, *Proceedings of the ACM Conference on Human Factors in Computing Systems*, 33, pp. 1603–1612.

Lopes, Albino (2012), *Fundamentos da Gestão de Pessoas – Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação* (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Mandel, Michael (2017), U.S. App Economy Update. *PPi radically pragmatic*, pp. 2-21.

Disponível em:

http://www.progressivepolicy.org/wp-content/uploads/2017/05/PPI_USAppEconomy.pdf.

Mckee, Derek (2017), Neoliberalism and the legality of peer platform markets, *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, pp. 105-113.

Disponível em: <http://daneshyari.com/article/preview/6464253.pdf>.

Meirinhos, Manuel e António Osório (2010), “O estudo de caso como estratégia de investigação em educação”, *Eduser revista de educação* 2(2), pp. 49-65.

Disponível em:

<https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/3961/1/O%20estudo%20de%20caso%20como%20estrat%20gia%20de%20investiga%20o%20em%20educa%20o.pdf>.

Prassl, Jeremias e Martin Risak (2016), “Uber, Taskrabbit, & Co: Platforms as Employers? Rethinking the Legal Analysis of Crowdwork”, *Oxford Legal Studies Research Paper* 8/2016, pp. 1-30.

Disponível em:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2733003.

Quivy, Raymond e Luc Van Campenhoudt (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (1ª edição). Lisboa: Edição Gradiva.

Rego, Arménio. (2007), *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática* (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

- Rego, Arménio, Miguel Pina e Cunha, Jorge F. S. Gomes, Rita Campos e Cunha, Carlos Cabral-Cardoso e Carlos Alves Marques (2015), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ryder, Guy (2017), What future for Decent Work in Europe and Central Asia: opportunities and Challenges. *International Labour Organization 2017*, pp. 1-71.
Disponível em:
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_577395.pdf.
- Schwab, Klaus (2016), *A Quarta Revolução Industrial*. (1ª edição). Editor Levoir.
- Schmidt, Florian Alexander (2017), Digital Labour Markets in the Platform Economy: Mapping the Political Challenges of Crowd Work and Gig Work, Friedrich-Ebert-Stiftung, Publisher: *Division for Economic and Social Policy Godesberger Allee*, pp. 1-28.
Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/314719905_Digital_Labour_Markets_in_the_Platform_Economy_Mapping_the_Political_Challenges_of_Crowd_Workand_Gig_Work.
- Stefano, De Valerio (2015), The Rise of the “just-in-time Workforce”: on-demand work, crowdwork and labour protection in the “gig economy”. *International Labour Organization, 2016, Conditions of Work and Employment Series No. 71*, pp. 1-51.
Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2682602.
- Stewart, Andrew e Jim Stanford (2017), Regulating work in the gig economy: What are the options? *ELRR* (Online) 28 (3), pp. 420-437.
Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1035304617722461>.
- Tellis, Winston (1997), Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report*, 3(3), 1-19. Disponível em: <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol3/iss3/1>.
- Todolí-Signes, Adrián (2015), El Impacto de la “Uber economy” en las Relaciones Laborales: Los Efectos de las Plataformas Virtuales en el Contrato de Trabajo. *IUS Labor 3/2015*, pp. 1-25.
- Todolí-Signes, Adrián (2017a), The ‘gig economy’: employee, self-employed or the need for a special employment regulation? *Sage, ETUI, 2017*, (online), 23(2) pp. 193-205.
Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1024258917701381>.
- Todolí-Signes, Adrián (2017b), “The end of the subordinate Worker?: Collaborative economy, on-demand economy, Gig economy, and the crowdworker’ need for protection”, *International journal of comparative labour law and industrial relations (IJCLLIR)*, 33 (2), pp. 1-33.
- Tranter, Kieran (2017), Disrupting Technology Disrupting Law. *Law, Culture and the Humanities* pp. 1–14.
Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1743872117704925>.
- Thomas, Gary (2011), A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure. *Qualitative inquiry*, 17(6), pp. 511-521.
- Tsang, Eric (2013), Case study methodology: Causal explanation, contextualization, and theorizing. *Journal of international, management*, 19(2), pp. 195-202.

Zoe, Mimi (2017), The Regulatory Challenges of ‘Uberization’ in China: Classifying Ride-hailing Drivers, “*International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*”, 33 (2), pp. 269-294.

ANEXOS

Anexo A - Guião de entrevista semiestruturado para os motoristas

Dimensões	Questões
Caraterização profissional	1- Qual é/era a sua profissão? 2- Trabalha na Uber a part-time ou full-time?
Motivos dos indivíduos	3- O que o levou a escolher a Uber para trabalhar? 4- Desde quando está a trabalhar com a Uber? 5- A Flexibilidade de horário é um fator determinante para escolher trabalhar para a Uber?
Práticas de GRH	6- Como começou a trabalhar na Uber? 7- Existe algum acompanhamento aos novos motoristas? 8- O que pensa deste tipo de avaliação? 9- Na sua opinião, pensa que há possibilidade de fazer carreira na Uber? 10- Como é efetuada a comunicação entre a Uber [empresa] e os colaboradores [motoristas]? (É apenas através da <i>app</i> ?). 11- Os motoristas que fazem mais serviços [viagens] têm alguma recompensa por parte da Uber? 12- No que se refere à remuneração como é o procedimento? 13- Os motoristas com melhor classificação dos clientes, através da <i>app</i> são de algum modo recompensados? Sim, como? Que benefícios têm? 14- Há um limite de horas que os motoristas podem trabalhar por dia/ semana? 15- Há um mínimo de horas/viagens que os motoristas são obrigados a fazer?
Relações laborais	16- Há algum sindicato que represente os trabalhadores da Uber? 17- Na sua opinião, pensa que os motoristas deveriam organizar-se enquanto profissionais? (Quais poderiam ser as vantagens?) 18- Tem conhecimento das associações ANTUPE e da ANPPAT? Se, sim, esta inscrito? 19- Na sua opinião pensa que são uma mais valia para os profissionais? Porquê? 20- Há negociação em relação às condições de trabalho entre os motoristas e a Uber? 21- Quais são as características do “contrato de trabalho”? (recibos verdes, tempo parcial, integral, outro).
Papel do motivo económico	22- De que forma os aspetos financeiros influenciaram a sua decisão? [para trabalhar para a Uber]. 23- Neste momento, sente que foi a melhor decisão a nível económico?

Setor dos transportes por apps	24- Recentemente a Uber em Lisboa tem mais um “concorrente” – a Taxify. Esta junta-se à Cabify e à Chofer. Como vê o crescimento destes serviços?
Enquadramento Legal	25- Na sua opinião, que características fundamentais deveriam constar na legislação?

Dados pessoais	
Sexo	
Idade	
Habilitações académicas	

Anexo B - Guião de entrevista semiestruturado diretor geral da Uber em Portugal (Não realizada).

Dimensões	Questões
Profissional / Motivo	1- O que o levou a escolher a Uber para trabalhar? 2- Desde quando está a trabalhar com a Uber? 3- A Flexibilidade de horário é um fator determinante para escolher trabalhar para a Uber?
Práticas de GRH	4- Como é efetuado o recrutamento e seleção dos motoristas da Uber em Portugal? 5- De que modo é feito o acolhimento e integração dos motoristas na empresa? 6- Como é efetuado a avaliação de desempenho dos motoristas? 7- Em relação à gestão das carreiras dos motoristas, têm alguma política? Se sim, qual? 8- Como é efetuada a comunicação entre a Uber [empresa] e os colaboradores [motoristas]? (É apenas através da <i>app</i> ?). 9- Os motoristas que fazem mais serviços [viagens] têm alguma recompensa por parte da Uber? 10- Os motoristas com melhor classificação dos clientes, através da <i>app</i> são de algum modo recompensados? Sim, como? Que benefícios têm? 11- Há um limite de horas que os motoristas podem trabalhar por dia/semana? 12- Há um mínimo de horas/viagens que os motoristas são obrigados a fazer?

Relações laborais	<p>13- Há algum sindicato que represente os trabalhadores da Uber?</p> <p>14- Há negociação em relação às condições de trabalho entre os motoristas e a Uber?</p> <p>15- Quais são as características do “contrato de trabalho”? (recibos verdes, tempo parcial, integral, outro).</p> <p>16- Tem conhecimento das associações ANTUPE e da ANPPAT? Na sua opinião são uma mais valia para a Uber, como para os motoristas? Se sim, em que medida.</p>
Papel do motivo económico	<p>17- De que forma os aspetos financeiros influenciaram a sua decisão? [para trabalhar para a Uber].</p> <p>18- Neste momento, sente que foi a melhor decisão a nível económico?</p> <p>19- No que se refere à remuneração, como é o procedimento?</p>
Setor dos transportes por apps	<p>20- Recentemente a Uber em Lisboa tem mais um “concorrente” – a Taxify. Esta junta-se à Cabify e à Chofer. Como vê o crescimento destes serviços?</p>
Enquadramento Legal	<p>21- Na sua opinião, que características fundamentais deveriam constar na legislação?</p>

Dados pessoais	
Sexo	
Idade	
Habilitações académicas	

Anexo C – Transcrição das entrevistas (Disponível junto do autor).