

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Políticas de Flexibilidade Laboral como Fonte de Vantagem Competitiva**

Francisco Jorge Arsénio Antunes

Mestrado em Gestão

Orientador:

Leandro Ferreira Pereira, Professor Auxiliar (com Agregação),  
ISCTE Business School

fevereiro, 2023





BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

## **Políticas de Flexibilidade Laboral como Fonte de Vantagem Competitiva**

Francisco Jorge Arsénio Antunes

Mestrado em Gestão

Orientador:

Leandro Ferreira Pereira, Professor Auxiliar (com Agregação),  
ISCTE Business School

fevereiro, 2023



## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, o Professor Leandro Ferreira Pereira, visto ter sido uma ajuda fundamental para a realização desta dissertação. A disponibilidade e o interesse que sempre demonstrou em todos os momentos foram cruciais para a realização e conclusão deste estudo.

Agradeço igualmente a todos os participantes das entrevistas realizadas, pelo tempo despendido e pela ajuda prestada. As respostas dadas foram fundamentais para as conclusões obtidas.

Por último, gostaria também de agradecer à minha família pelos conselhos e todo o suporte que me foram dando durante este período, de modo que conseguisse terminar esta etapa da forma mais célebre possível.



## **Sumário Executivo**

O aparecimento da pandemia provocada pela Covid-19 e a constante alteração verificada nas expectativas e necessidades dos colaboradores tem vindo a acelerar a implementação de políticas de flexibilidade laboral por parte das organizações. Atualmente, existe alguma incerteza na literatura sobre os verdadeiros benefícios da adoção destas políticas, surgindo desta forma, a relevância desta investigação, que tem como objetivo avaliar se as mesmas representam uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Assim sendo, procedeu-se à aplicação do Modelo VRIO, através do desenvolvimento de entrevistas a profissionais que ocupam posições de gestão e que realizam a coordenação de uma equipa, visto apresentarem uma maior visibilidade sobre o tema. Desta forma, foi possível concluir que as políticas de flexibilidade laboral não representam uma fonte de vantagem competitiva sustentável, mas levam a uma paridade competitiva, visto terem sido consideradas como valiosas, mas não raras. Assim sendo, as organizações devem considerar estas políticas nas suas estratégias, de modo a manterem a sua competitividade e a sua posição no mercado.

Palavras-Chave: Políticas de Flexibilidade Laboral; Vantagem Competitiva Sustentável; Paridade Competitiva; Modelo VRIO; Valor; Raridade; Inimitabilidade; Organização.

Sistema de Classificação JEL: J08; M10



## **Abstract**

The emergence of the Covid-19 pandemic and the constant changes in employees' expectations and needs have accelerated the implementation of labour flexibility policies by organisations. Currently, there is some uncertainty in the literature about the real benefits of adopting these policies, thus arising the relevance of this research, which aims to assess whether they represent a source of sustainable competitive advantage. Therefore, the VRIO model was applied, through the development of interviews with professionals who occupy management positions and who coordinate a team, since they have greater visibility on the subject. Thus, it was possible to conclude that labour flexibility policies do not represent a source of sustainable competitive advantage, but lead to competitive parity, since they were considered valuable, but not rare. Therefore, organisations should consider these policies in their strategies to maintain their competitiveness and market position.

**Keywords:** Flexible Labour Policies; Sustainable Competitive Advantage; Competitive Parity; VRIO Model; Value; Rarity; Inimitability; Organisation.

JEL Classification System: J08; M10



## Índice

1.	Introdução .....	1
2.	Revisão de Literatura .....	3
2.1	Relação entre Estratégia e Vantagem Competitiva .....	3
2.2	Modelo VRIO .....	4
2.2.1	Valor .....	5
2.2.2	Raridade .....	5
2.2.3	Inimitabilidade .....	6
2.2.4	Organização .....	6
2.3	Relação entre o Modelo VRIO e Vantagem Competitiva .....	6
2.4	Políticas de Flexibilidade Laboral como fonte de Vantagem Competitiva .....	7
2.4.1	Flexibilidade no local de trabalho .....	11
2.4.2	Flexibilidade no horário de trabalho .....	12
2.4.3	Flexibilidade na adoção de licenças .....	13
3.	Metodologia de pesquisa .....	17
4.	Análise de dados .....	21
4.1	Caraterização da amostra .....	21
4.1.1	Profissão .....	21
4.1.2	Coordenação de Pessoas/Equipa .....	21
4.1.3	Experiência Profissional .....	22
4.2	Modelo VRIO .....	23
4.2.1	Valor .....	24
4.2.2	Raridade .....	27
4.2.3	Inimitabilidade .....	29
4.2.4	Organização .....	32
5.	Discussão e Resultados .....	37
6.	Conclusão .....	43
7.	Limitações .....	45
8.	Referências .....	47
9.	Anexos .....	57
	Anexo A – Guião da Entrevista .....	57



## **1. Introdução**

As empresas representam um papel crucial no desenvolvimento e crescimento económico de um país (Wozniak, M., Duda, J., Gasior, A. e Bernat, T., 2019). Estas têm como principais funções produzir bens e serviços que satisfaçam as necessidades dos consumidores e são consideradas a principal fonte de riqueza. Deste modo, torna-se relevante que as organizações consigam desenvolver um desempenho superior, com o objetivo de gerar lucro, sendo identificado na literatura, a vantagem competitiva como o principal impulsionador de um desempenho superior por parte uma empresa (Barney, 1997; Dyer e Singh, 1998; Grant, 1998; Roberts, 1999; Zander, 2005).

Segundo a visão baseada em recursos (RBV), é através do desenvolvimento de recursos e capacidades únicos que uma empresa consegue obter uma vantagem competitiva sustentável que lhe permita alcançar um desempenho excepcional (Lippman e Rumelt, 1982; Wernerfelt, 1984; Dierickx e Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993). Desta forma, o Modelo VRIO obtém especial relevância, visto que retrata uma abordagem baseada em quatro pilares (valor, raridade, inimitabilidade e organização) que tem como objetivo avaliar os recursos e capacidades internos de uma empresa e identificar os mais relevantes como fonte de vantagem competitiva sustentável e conduzir a um desempenho superior (Aghazadeh, 2015; Lopes et al., 2018).

Tendo em consideração as constantes mudanças e novas tendências verificadas, em especial devido à introdução e inovação de novas tecnologias, é fundamental para as empresas se conseguirem adaptar às novas alterações (Skowron-Mielnik, 2012). Neste sentido, as expectativas dos trabalhadores também se têm vindo a alterar e a forma de trabalhar está a mudar a um ritmo acelerado (Dhal, S.; Panda, D.; Mishra, N., 2021). Desta forma, e servindo a pandemia causada pela Covid-19 como um acelerador deste processo, as políticas de flexibilidade laboral têm sido cada vez mais um tema em questão e algo que as empresas têm tido em consideração (Westerman e Bonnet, 2015). Estas políticas podem ser definidas como práticas de autogestão que permitem aos trabalhadores controlar a forma de gerir os seus recursos ao nível de tempo, energia e atenção (Allen et al., 2013). Estas têm sido ainda identificadas como fonte de retenção, desenvolvimento e atração de talento (Dhal, S.; Panda, D.; Mishra, N., 2021), diminuição da intenção de rotação (Almer e Kaplan, 2002; Richman et al., 2008; McNall, Masuda e Nicklin, 2009; Moen, Kelly e Hill, 2011; Onken-Menke et al., 2018), aumento da competitividade (Peretz et al., 2018; Stavrou e Kilaniotis, 2009) e aumento da satisfação e compromisso dos empregados para com a organização (Boell et al., 2016). Em consequência, é

identificado na literatura que a gestão eficiente da força de trabalho pode resultar na obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (Pfeffer e Veiga, 1999).

Contudo, são levantadas algumas críticas à adoção destas políticas por parte das empresas. Entre as quais, o abuso praticado por alguns empregados, utilizando excessivamente a flexibilidade que lhes é permitida, o efeito negativo na dinâmica da equipa, através de uma fraca comunicação e da não utilização da tecnologia mais adequada (Timms et al., 2015), algum sentido de injustiça por parte dos trabalhadores, quando a flexibilidade oferecida não é idêntica para todos (Hegtvedt, Clay-Warner e Ferrigno, 2002) e a falta de apoio e supervisão (Powell e Mainiero, 1999; Wells-Lepley et al., 2015), que é fundamental para uma implementação eficaz destas medidas.

Desta forma, e havendo alguma incerteza na literatura relativamente ao benefício que estas políticas proporcionam às empresas, surge a questão principal desta investigação: analisar se as políticas de flexibilidade laboral são fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas e se as mesmas devem ser consideradas na definição da estratégia de uma organização. Assim sendo, e tendo em conta o contexto que se vive atualmente, com uma mudança substancial na forma de trabalhar e nas expectativas dos trabalhadores, torna-se fundamental para as empresas conseguirem avaliar o benefício e o impacto que estas medidas proporcionam às empresas.

No que diz respeito à estrutura do documento, em primeiro lugar, será apresentada a revisão de literatura relativa ao tópico em questão, de modo a orientar e a fundamentar o tema em investigação. De seguida, será identificada a metodologia de pesquisa utilizada, baseada numa análise qualitativa, e, conseqüente, análise de dados proveniente da informação recolhida. Em seguimento dessa análise, serão apresentados os principais resultados, promovendo uma ligação dos resultados obtidos com a teoria revisitada anteriormente. Por último, serão apresentadas as principais conclusões e limitações a ter em consideração relativamente à investigação efetuada.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1 Relação entre Estratégia e Vantagem Competitiva**

O tecido empresarial representa um dos principais fatores de competitividade de um país (Exposito, A. e Sanchis-Llopis, J., 2018), desempenhando um papel fundamental no seu crescimento económico (Wozniak, M., Duda, J., Gasior, A. e Bernat, T., 2019), estimulando a inovação (Haryati, R., Yasri, Y., Aimon, H. e Darwin, M., 2021) e criando oportunidades no mercado de trabalho (Rahman, M., Uddin, M. e Lodorfos, G., 2017). Desta forma, e de modo que as empresas se consigam desenvolver, estas devem definir um conjunto de estratégias (Héraud, J., 2021). As estratégias empresariais são importantes para a definição e implementação de objetivos que guiem o desenvolvimento da empresa e potenciem a possibilidade de obtenção de vantagens competitivas perante a concorrência (Latifah, L., Setiawan, D., Aryani, Y. e Rahmawati, R., 2020).

Representando a vantagem competitiva a consequência das escolhas estratégicas de uma empresa (Friesenbichler, K. e Reinstaller, A., 2022), esta pode ser vista também como a posição a ser construída por uma organização, com o objetivo de se destacar perante a concorrência e obter, por consequência, um desempenho superior (Sanchez-Henriquez, F. e Pavez, I., 2021). Atualmente e tendo em consideração todos os avanços tecnológicos e os elevados níveis concorrenciais é exigido às empresas que encontrem constantemente formas e estratégias que aumentem a sua competitividade e que permitam a sustentabilidade da mesma (Latifah, L., Setiawan, D., Aryani, Y. e Rahmawati, R., 2020). A vantagem competitiva é ainda definida como o principal impulsionador de um desempenho superior por parte de uma empresa (Barney, 1997; Dyer e Singh, 1998; Grant, 1998; Roberts, 1999; Zander, 2005), já o desempenho superior pode ser reconhecido como um desempenho acima da média, a nível financeiro e operacional (Venkatraman e Ramanujam, 1986).

A visão baseada em recursos esclarece que uma empresa pode alcançar um desempenho superior a partir da implementação efetiva de uma vantagem competitiva desenvolvida através de recursos e capacidades internos únicos (Lippman e Rumelt, 1982; Wernerfelt, 1984; Dierickx e Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Desta forma, é possível identificar uma relação positiva entre a competitividade e o desempenho da empresa, dado que o aproveitamento de uma vantagem competitiva afeta positivamente a possibilidade de alcançar um resultado superior e que o benefício dessa mesma vantagem está significativa e positivamente relacionada com o desempenho da organização (Newbert, 2008).

## 2.2 Modelo VRIO

Segundo a visão baseada em recursos (RBV) são as características dos recursos internos que tornam as organizações únicas, sendo que estes devem ser avaliados tendo em consideração o Modelo VRIO. Desta forma, para se obter estratégias organizacionais bem-sucedidas é necessário um conhecimento significativo sobre os recursos e capacidades internos da empresa (Barney, 1991; Duncan et al., 1998; Ferreira e Fernandes, 2017). O modelo VRIO (Quadro 2.1) é numa ferramenta assente em quatro abordagens (valor, raridade, inimitabilidade e organização) que tem como principal objetivo realizar análises internas às empresas (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991) e tornar os recursos mais relevantes em vantagens sustentáveis (Barney and Wright, 1998; Barney et al., 2007). Se os recursos e capacidades corresponderem aos requisitos VRIO, estes podem ser considerados como vantagens competitivas sustentáveis e resultarem num desempenho superior da empresa (Aghazadeh, 2015; Lopes et al., 2018).

Quadro 2.1. Modelo VRIO

Valioso?	Raro?	Dispendioso para imitar?	Explorado pela Organização?	
Não	-	-	-	<b>Desvantagem Competitiva</b>
Sim	Não	-	-	<b>Paridade Competitiva</b>
Sim	Sim	Não	-	<b>Vantagem Competitiva Temporária</b>
Sim	Sim	Sim	Não	<b>Vantagem Competitiva Temporária</b>
Sim	Sim	Sim	Sim	<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Barney (2002)<sup>1</sup>

Nesta ótica, é fundamental que os recursos sejam heterogéneos e imóveis (Rechenthin, 2004; Progoulaki e Theotokas, 2010; Almarri e Gardiner, 2014; Barrutia e Echebarria, 2015; Kull et al., 2016; Mitra et al., 2018) e que a empresa tenha capacidade para os deter (Almarri e Gardiner, 2014; Barrutia e Echebarria, 2015). Os recursos devem ser utilizados para formular e implementar estratégias (Amit e Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece, 1997) e considerados como fonte de vantagem competitiva (Barney, 1991). Desempenham um papel fundamental na competitividade das empresas (Wang e Ahmed, 2007) e contribuem para um desempenho superior, caso

<sup>1</sup> Barney, J.B. (2002). *Gaining & Sustaining Competitive Advantage* (2<sup>nd</sup> Edition). Pearson Education

sejam considerados valiosos, raros e difíceis de imitar (Bird, 2008; Ferreira e Fernandes, 2017; Newbert, 2008). Além disto, a organização deve ser suficientemente capaz de capitalizar esses recursos (Barney e Wright, 1998; Sheehan e Foss, 2017; Talaja, 2012).

Ainda assim, uma das lacunas apontadas a este modelo prende-se pelo facto de este não estar adaptado e não considerar alterações inesperadas que podem acontecer em ambientes económicos agitados e que resultem em mudanças estratégicas (Lin et al., 2012). Neste sentido, ganha força o conceito de capacidade dinâmica, que se baseia em ajustar os recursos de modo a se adaptarem a ambientes em mudança (Teece, Pisano e Shuen, 1997; Zahra, Sapienza e Davidsson, 2006). Com isto e apesar deste modelo contribuir para identificar que recursos podem contribuir para a obtenção de uma vantagem competitiva, grande maioria dos mesmos são móveis e acessíveis por muitos concorrentes, dada a globalização e a evolução tecnológica existente (Parey e Waldinger, 2011). Desta forma, parte das empresas identificarem os recursos-chave e reconfigurá-los ao longo do tempo de modo a alcançarem uma vantagem competitiva sustentável (Fiol, 2001).

Contudo, é importante salientar que, apesar das críticas apontadas à visão RBV, é defendido que nenhum dos pontos levantados compromete a contribuição que esta reflexão trouxe ao pensamento estratégico (Acedo et al., 2006; Newbert, 2007; Armstrong e Shimizu, 2007; Lockett et al., 2009).

### 2.2.1 Valor

Os recursos só por si não representam uma vantagem competitiva (Dassler, 2016; Mahoney e Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Poernomo et al., 2013). As empresas para se tornarem mais competitivas devem desenvolver e explorar os seus recursos internos, de modo a criarem valor (Barney, 1996; Newbert, 2008). É relevante que cada empresa consiga avaliar quais os recursos mais valiosos e adequados para desenvolver uma estratégia de forma eficiente. Um recurso valioso permite às empresas explorarem oportunidades no mercado e/ou neutralizarem possíveis ameaças (Barney, 1996).

### 2.2.2 Raridade

Um recurso é raro quando detido ou capaz de ser adquirido apenas por uma ou poucas empresas (Barney, 1996). A raridade dos recursos encontra-se positivamente relacionada com a obtenção de uma vantagem competitiva (Newbert, 2008). É possível uma empresa obter uma vantagem competitiva através de um recurso valioso, se o número de empresas

que o detém for nitidamente inferior ao número de empresas necessárias para criar uma concorrência perfeita nessa indústria.

### 2.2.3 Inimitabilidade

Para obter vantagens competitivas, os recursos além de valiosos e raros, devem ser difíceis de imitar (Dierickx e Cool, 1989). Esta característica é verificada quando um recurso é dispendioso de imitar por parte da concorrência (Barney, 1996). Quanto maior for a inimitabilidade de um recurso, maior será o desempenho da empresa.

Os recursos podem representar uma vantagem durante um determinado período até os concorrentes conseguirem desenvolver estratégias semelhantes. Desta forma, torna-se de extrema importância a capacidade de uma empresa em conseguir proteger um recurso, mantendo-o inimitável (Baron e Kenny, 1986a).

### 2.2.4 Organização

As estratégias utilizadas pelas empresas devem considerar recursos que criem valor para empresa, sejam raros entre a concorrência e sejam difíceis de imitar pelos concorrentes (Barney, 1991; Sheehan e Foss, 2017). Ainda assim, estes recursos só por si são ineficientes, devendo a empresa estar bem organizada (Barney e Wright, 1998) e apresentar capacidades para capitalizar e explorar adequadamente estes ativos (Barney, 1997; Peteraf, 1993; Schreyogg e Kliesch-Eberl, 2007). Desta forma, as empresas estão mais perto de melhorar o seu desempenho, através da criação de vantagens competitivas sustentáveis (Barney, 1997; Peteraf, 1993; Schreyogg e Kliesch-Eberl, 2007).

## 2.3 Relação entre o Modelo VRIO e Vantagem Competitiva

O desempenho das organizações está relacionado com a capacidade das empresas em possuir recursos e capacidades únicos que proporcionem vantagens competitivas perante a concorrência (Chong et al., 2009). As empresas que têm maior capacidade em desenvolver vantagens competitivas conseguem alcançar um desempenho superior (Peteraf e Barney, 2003; Zou et al., 2003). Desta forma, é necessário que estas tirem proveito dos recursos que apresentam maior capacidade (Barney, 1991; Newbert, 2008).

Assim sendo, seguindo a visão baseada em recursos, a aplicação do Modelo VRIO facilita na identificação e geração de vantagens competitivas sustentáveis (Helfat e Martin, 2014; Teece, 2007).

Uma empresa que procura ser bem-sucedida no mercado, precisa de criar vantagem competitiva perante a sua concorrência, estando esta dependente dos recursos e capacidades internos da empresa que sejam raros, valiosos e dispendiosos de imitar (Barney, 1995). Ou seja, a empresa deve-se focar nos recursos e capacidades que controla e que estão na base para obter um desempenho superior e consistente (Peteraf e Barney, 2003). Além disso, representando o valor económico gerado pela empresa, a diferença entre o benefício percebido pelo comprador e o seu respetivo custo, várias organizações de uma certa indústria podem obter vantagens competitivas (Peteraf e Barney, 2003).

#### 2.4 Políticas de Flexibilidade Laboral como fonte de Vantagem Competitiva

As necessidades e expectativas dos trabalhadores vão mudando consoante as novas tendências. Atualmente, com as inovações tecnológicas e as constantes mudanças verificadas, torna-se mais complicado realizar uma gestão eficiente dos locais de trabalho. A forma como trabalho é realizado está a mudar a um ritmo acelerado (Dhal, S.; Panda, D.; Mishra, N., 2021).

Num mundo em constante mudança, a capacidade de adaptação acaba por se tornar numa necessidade para as empresas e a flexibilidade deve ser agora vista como uma característica obrigatória para uma organização (Skowron-Mielnik, 2012). Devido à crescente procura de colaboradores qualificados, as organizações começaram a centrar as suas atenções nas preferências e expectativas dos mesmos (Beechler e Woodward, 2009; Ronda et al., 2018). Desta forma, a satisfação profissional dos empregados tornou-se fundamental para o sucesso das organizações (Rothe et al., 2011).

A introdução de novas tecnologias permite a globalização da força de trabalho e permite criar um ambiente que satisfaça as necessidades e ambições, tanto dos empregados como dos empregadores, a um custo acessível. Esta perspetiva de globalização permite a interação entre pessoas num curto espaço de tempo sem haver necessidades de deslocação (Dhal, S.; Panda, D.; Mishra, N., 2021). Desta forma, tem aumentando a importância de as políticas de flexibilidade laboral, que podem ser definidas como práticas de autogestão que permitem aos empregados controlar a forma como gerir e afetar os seus recursos em termos de tempo, energia e atenção (Allen et al., 2013). Hoje, o trabalho pode ser realizado em qualquer lugar e em qualquer momento. Deixou de haver a necessidade de os trabalhadores se deslocarem para outro lugar para trabalharem. Neste momento, é o trabalho que pode ser deslocado para os trabalhadores, em vez de serem os trabalhadores a se deslocarem para o trabalho. Uma ligação à internet

permite conectar os trabalhadores uns aos outros e à informação que estes necessitam (Dhal, S.; Panda, D.; Mishra, N., 2021). Este processo de transformação digital tem vindo a ganhar força há bastante tempo (Westerman e Bonnet, 2015), sendo que a recente pandemia provocada pela Covid-19 veio acelerar e forçar as empresas a adotarem modelos operacionais altamente tecnológicos, alterando por completo a sua maneira de trabalhar. As empresas foram obrigadas a adaptar as suas operações. Esta pandemia causou muitos problemas, empresas foram obrigadas a encerrar, mas também funcionou como uma incubadora para as que tinham os recursos necessários e a oportunidade de se adaptarem (Kudyba et al., 2020).

Aliado a este ponto, existe também agora uma mudança na sociedade, especialmente nas expectativas, ambições de carreira e no nível de vida dos trabalhadores mais jovens (Dhal, S.; Panda, D.; Mishra, N., 2021). Desta forma, têm se verificado diversas alterações na forma de trabalhar e nas políticas laborais implementadas pelas empresas. Atualmente, existe uma maior preocupação com a criação de um ambiente de trabalho adequado, de modo a proporcionar as condições desejadas para atrair mão de obra altamente motivada e qualificada. Os trabalhadores procuram cada vez mais encontrar um trabalho que lhes forneça mais do que rendimentos e que lhes permita suportar um equilíbrio entre o trabalho e a sua vida pessoal, dando maior importância à família, crescimento pessoal e ao seu estilo de vida (Dhal, S.; Panda, D.; Mishra, N., 2021). Torna-se assim fundamental para as empresas criarem e fornecerem políticas de flexibilidade e benefícios laborais aos seus trabalhadores, de modo que consigam reter e desenvolver o seu talento (Dhal, S.; Panda, D.; Mishra, N., 2021) e aumentar a sua competitividade (Peretz et al., 2018; Stavrou e Kilaniotis, 2009).

Recentemente, têm sido várias as políticas de trabalho flexível implementadas em diferentes empresas, de modo a ajudar os trabalhadores a gerir as suas responsabilidades no trabalho, família e sociedade (Onken-Menke, Nuesch, e Kroll, 2018). Estas políticas de flexibilidade são identificadas como fator de redução da intenção de rotatividade por partes dos empregados (Almer e Kaplan, 2002; Richman et al., 2008; McNall, Masuda e Nicklin, 2009; Moen, Kelly e Hill 2011; Onken-Menke et al., 2018). As políticas de flexibilidade proporcionam benefícios tanto para os empregados como para os empregadores. Estas estão destinadas a facilitar comportamentos e a criar atitudes positivas em relação ao trabalho, de modo a melhorar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e aumentar o bem-estar dos empregados (Ko et al., 2013), existindo uma forte correlação entre as políticas de flexibilidade e a satisfação e compromisso

organizacional (Boell et al., 2016). Estas representam atualmente um dos principais fatores de motivação dos empregados (Hays, 2020; Deloitte, 2018), estando associadas ao aumento do compromisso, melhoria do desempenho e produtividade dos trabalhadores (Aziz-Ur-Rehman e Siddiqui, 2019). O fornecimento deste tipo de medidas conduz a que os empregados acreditem que a empresa está a fazer um investimento no seu bem-estar, acabando por desenvolverem uma ligação e um envolvimento mais forte com a empresa e aumentarem a sua motivação (Richman et al., 2008; Casper e Harris, 2008). Em consequência, é reconhecido por parte das empresas o impacto positivo e a vantagem competitiva que o envolvimento dos colaboradores traz no desempenho de uma organização (Kahn e Heaphy, 2014).

Ainda assim, existe uma diferença perceptível entre a disponibilidade e a utilização efetiva destas políticas (Blair-Loy, Wharton e Goodstein, 2011; Skinner e Pocock 2014; Tipping et al., 2012). Esta distinção pode ser explicada pela falta de conhecimentos das políticas disponíveis (Budd e Mumford 2006; Skinner e Pocock 2014), incompatibilidade entre as políticas disponibilizadas e as necessidades dos colaboradores (de Menezes e Kelliher, 2011; Prottas et al., 2007), a falta de apoio e supervisão (McDonald e Cathcart, 2015) e o receio de repercussões negativas na carreira (Blair-Loy e Wharton, 2002). Por um lado, a disponibilidade destas políticas fornece aos empregados uma sensação de controlo (Kossek et al., 2006), enquanto a sua utilização efetiva proporciona uma sensação de autonomia (Allen et al., 2013). Ainda assim, a disponibilidade só por si aumenta a atratividade da organização (Grover e Crooker, 1995; Batt e Valcour, 2003).

Um dos aspetos que tem ganho maior importância é o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Lyons e Kuron, 2014). Desta forma, os colaboradores que recebem ajuda na gestão da sua vida profissional e pessoal são mais empenhados e leais às suas empresas (Choo et al., 2016), resultando numa perceção mais positiva dos empregados relativamente ao ambiente de trabalho (Kelliher e Anderson, 2008). As empresas que oferecem estas práticas aos seus trabalhadores estão no topo da lista dos candidatos e oferecem uma razão aos mais talentosos para permanecerem na organização (Gallup, Inc., 2017).

Outras das razões que têm sido apontada para a implementação de políticas de flexibilidade laboral por parte das organizações está relacionada com o tempo que é despendido em deslocações por parte dos trabalhadores (Chen e Fulmer, 2017), sendo este considerado um fator de stress e absentismo pelo tempo desperdiçado no trânsito (Van Ommeren e Gutierrez-i-Puigarnau, 2011).

A aplicação de políticas de flexibilidade promovem uma atitude e um comportamento mais positivo por parte dos empregados, melhorando o seu desempenho e a sua assiduidade (Pierce e Newstrom, 1983). Além disso podem apresentar um efeito favorável na saúde e estilo de vida dos mesmos (Artazcoz, Benach, Borrell e Cortès, 2005). Além disso, existem ainda outros benefícios que podem ser associados à prática de políticas de flexibilidade, entre as quais: o aumento da criatividade, inovação, trabalho de equipa e sentido de responsabilidade (Barnes & Jones, 2020; Owczarek, 2018).

As políticas de flexibilidade laboral podem ser divididas em três categorias: trabalho remoto, horário flexível e licença flexível (Possenried e Plantenga, 2011). De realçar ainda que a combinação de mais do que uma política de flexibilidade tende a ter um impacto superior e a ser mais eficaz, do que a adoção de apenas uma medida (Thompson et al., 2015).

Em sentido inverso, algumas críticas levantadas relativamente à adoção destas políticas passaram pelo abuso demonstrado por alguns empregados, utilizando indevidamente a flexibilidade que lhes é oferecida, resultando em consequência na diminuição do desempenho dos mesmos. Outro dos pontos identificados foi que estas políticas podem apresentar um efeito negativo na dinâmica da equipa, essencialmente quando a comunicação é ineficaz, maioritariamente devido à utilização de métodos tecnológicos inadequados (Timms et al., 2015). Por fim, foi identificado que a perceção de falta de equidade relativamente à aplicação destas políticas resulta em alguma animosidade e sentido de injustiça por parte dos trabalhadores (Hegtvedt, Clay-Warner e Ferrigno, 2002), sendo causa o facto de alguns empregados poderem beneficiar de uma maior flexibilidade em comparação com outros.

Os principais desafios que podem comprometer a utilização de políticas de flexibilidade laboral são: estruturais, dada a natureza do trabalho ou a necessidade de cumprir um determinado horário, preocupações com os trabalhadores, procurando que exista equidade e que os mesmos não sintam que existem tratamentos desiguais, e problemas de supervisão (Powell e Mainiero, 1999; Wells-Lepley et al., 2015). O apoio e a supervisão por parte da equipa de gestão apresentam um papel fundamental para uma implementação bem-sucedida destas práticas (Julien, Somerville e Culp, 2011), promovendo uma maior confiança e satisfação no trabalho por partes dos funcionários (Baker et al., 2007; Grant et al., 2013).

Por fim, é importante referir que nem todas as políticas de flexibilidade laboral têm o mesmo impacto em todas as organizações, existindo algumas políticas que são mais

adequadas para umas empresas que para outras (Pitt-Catsouphe, Matz-Costa e Besen, 2009). Se uma empresa apresenta várias opções de flexibilidade, mas estas não estão adaptadas às necessidades dos colaboradores, as mesmas não serão eficazes. Desta forma, a gestão eficiente da força de trabalho pode ser uma fonte de uma vantagem competitiva sustentável (Pfeffer e Veiga, 1999).

#### 2.4.1 Flexibilidade no local de trabalho

Como referido anteriormente, a pandemia provocada pela Covid-19 provocou grandes alterações na sociedade, desde a mudança no estilo de vida, trabalho e o acesso à informação, levando ao crescimento de diferentes tecnologias em benefício das organizações e clientes (Pandey e Pal, 2020). Entre estas tecnologias, existiu um grande crescimento relativamente aos sistemas de trabalho remoto, não sendo esta uma prática comum até ao início da pandemia.

O trabalho à distância consiste em tecnologias que permitem aos trabalhadores trabalharem de forma flexível a partir de qualquer lugar que não o seu habitual lugar de trabalho. Ainda assim, se não existir inovação tecnológica e infraestruturas adequadas é pouco provável que o trabalho à distância faça parte da cadeia de valor de uma empresa (Kylili et al., 2020). Estes sistemas de trabalho remoto são considerados causas para o aumento da produtividade, diminuição de custos, aumento da satisfação e diversificação da procura (Rodrigues, Ruivo e Oliveira, 2021) e fonte de vantagem relativa (Alshamaila, Papagiannidis e Li, 2013). As organizações que conseguem identificar os benefícios destes sistemas são mais suscetíveis a adotar tecnologias de trabalho à distância. É possível também encontrar uma relação positiva entre o teletrabalho e a intenção de rotação (Clark et al., 2017; Onken-Menke et al., 2018), sendo essa intenção menor em empregados com flexibilidade ao nível da localização de trabalho (Golden, Veiga e Dino, 2008).

A mudança abrupta provocada pela pandemia Covid-19, que obrigou muitas empresas a aplicarem a política de trabalho a partir de casa, de modo a aumentar o distanciamento social e a conter a propagação do coronavírus, pode ser visto, por um lado, positivo pela introdução da possibilidade de os trabalhadores trabalharem a partir de casa e de uma forma flexível, sendo que, ainda assim, a obrigação das famílias se manterem em casa, pode prolongar o número de horas de trabalho e aumentar os conflitos entre o trabalho e a família (Caligiuri et al., 2020). Como consequência, o teletrabalho pode levar a dias de trabalho mais longos (Heijstra e Rafnsdottir, 2010). Além disso, os trabalhadores

receiam ficar isolados do resto da organização quando fazem teletrabalho (Kurland e Cooper, 2002; Golden e Veiga, 2008). Por outro lado, as empresas perceberam que esta era uma forma das mesmas se expandirem e poderem contar com um maior número de pessoas, sem haver a necessidade de redesenhar ou aumentar os seus escritórios.

#### 2.4.2 Flexibilidade no horário de trabalho

Uma das políticas de flexibilidade laboral mais comuns está relacionado com a flexibilidade a nível de tempo, que permite aos trabalhadores definirem a hora de início e fim do seu trabalho, de acordo com as suas necessidades individuais (Choudhary, 2016). Este controlo do tempo e a definição do seu próprio horário, com a premissa que as tarefas definidas são completas dentro do tempo definido, resultam numa redução real do *turnover* da empresa (Moen et al., 2011). O Controlo do horário e das horas de trabalho por parte dos empregados faz com que estes se sintam mais satisfeitos e comprometidos com o seu trabalho (Lyness et al., 2012).

A ideia de beneficiar de um horário flexível é visto como um fator motivador que pode levar a um maior bem-estar geral. No entanto, a procura por um horário flexível aparece quando existe a necessidade de obter um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, dada a necessidade de ter um maior tempo livre (Pichler, 2009). Esta flexibilidade acaba por tornar um trabalhador mais feliz, visto ter conseguido arranjar tempo para as suas necessidades pessoais (Dalton e Mesch, 1990).

Um horário flexível pode ainda passar por uma semana de trabalho mais curta (Jang, S.; Zippay, A.; Park, R., 2012) que se baseia em trabalhar mais horas por dia e menos dias por semana (Baltes et al., 1999; Bendak, 2003). Esta política permite à organização reduzir custos, melhorar o ambiente e que os colaboradores tenham um maior equilíbrio entre a vida profissional e familiar (Peeples, 2009), sendo também por norma, associada a níveis de desempenho mais elevados (Baltes, Briggs, Huff, Wright e Neuman, 1999). A preferência dos colaboradores por menos dias de trabalhos, mas mais longos (Bendak, 2003), justifica-se essencialmente por razões pessoais, de modo a passarem mais dias com a família e aproveitarem mais momentos de lazer. Ainda assim, períodos mais longos de trabalho podem provocar um aumento do stress por parte do colaborador (Bendak, 2003), sendo esse efeito atenuado pelo maior número de dias de folga (Rosa, Colligan e Lewis, 1989).

A flexibilidade de horários é uma ferramenta utilizada para reduzir o stress (Almer e Kaplan, 2002), aumentar a retenção dos empregados e melhorar o seu desempenho

(Masuda et al., 2012). O stress pode ser mesmo visto com um dos principais causadores de uma baixa produtividade, eficiência e satisfação no trabalho (Schabracq e Cooper, 2000), sendo que esta política pode ser benéfica para a sua redução, visto que os trabalhadores se sentem menos stressados quando têm maior controlo sobre os seus horários (Almer e Kaplan, 2002). Esta flexibilidade irá beneficiar os empregadores e motivar os empregados (Coenen e Kok 2014), visto que as empresas que adotem este tipo de políticas tendem a ser mais produtivas e eficientes (Wolf e Beblo, 2004). A adoção de um horário flexível pode ter ainda como consequências, a redução do absentismo (Ralston e Flanagan, 1985), utilização de ausências não remuneradas (Kim e Campagna, 1981) e da rotatividade (Chung e Van der Horst, 2018) e, por outro lado, o aumento da satisfação dos colaboradores no trabalho (Baltes et al., 1999).

Desta forma, as empresas que possibilitam os seus empregados de ter horários flexíveis podem ter uma vantagem competitiva na contratação e retenção de talento, visto se tornar menos atrativo para os mesmos deixarem a empresa, pelo aumento do custo de oportunidade em procurar um emprego alternativo semelhante (Davis e Kalleberg, 2006).

#### 2.4.3 Flexibilidade na adoção de licenças

A flexibilidade laboral não implica apenas variações no tempo e local de trabalho, mas também possíveis partilhas de emprego, trabalho a termo ou a tempo parcial e pausas na carreira (licenças sem vencimento, licenças de maternidade/paternidade) (Torrington, Taylor, Hall e Atkinson, 2011).

Uma licença flexível pode ser vista como uma política informal que se caracteriza pela possibilidade de os empregados conseguirem utilizar uma parte das horas de trabalho para resolverem algum tipo de assunto que tenham por resolver (Allard, Haas e Philip Hwang, 2007). Deste modo, a maior atenção que é dada aos compromissos e responsabilidades pessoais dos empregados, tende a resultar numa intenção de rotação mais baixa por parte dos mesmos (Almer e Kaplan, 2002; Richman et al., 2008; McNall, 2009; Moen et al., 2011; Onken-Menke et al., 2018). Além disso, a implementação de licenças flexíveis são uma estratégia segura, visto que não encorajam os trabalhadores a abandonar a empresa de forma permanente.

Outro tipo de licença acessível aos empregados é a licença sem vencimento, que consiste numa longa pausa não remunerada fora da empresa sem que o trabalhador perca os seus direitos legais (Carr e Tang, 2005). Estas licenças são cada vez mais comuns, sendo que os horários flexíveis o teletrabalho são implementados com maior frequência

(Leslie et al., 2012). Assim sendo, as licenças são mais úteis para ajudar os trabalhadores a se desligarem do trabalho, permitindo que os mesmos conduzam novos projetos e experiências (Zahorski, 1994). Esta oportunidade pode ser vista com uma regalia, que aumenta a atratividade organizacional. A forte relação entre estas licenças e a atratividade organizacional pode servir como uma vantagem competitiva para empresa, dada a sua maior raridade.

Quadro 2.2. Principais tópicos e linhas de investigação

<b>Autores (Ano)</b>	<b>Principais Tópicos</b>	<b>Linhas de Investigação</b>
Beechler e Woodward (2009)	Foco das empresas nas preferências e expectativas dos trabalhadores	-
Dhal, S., Panda, D. e Mishra, N. (2021)	Alteração acelerada na forma de trabalhar; mudança nas expectativas, ambições de carreira e nível de vida dos mais jovens; procura de um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; as políticas de flexibilidade laboral promovem o aumento da retenção e desenvolvimento de talento	-
Peretz et al. (2018)	Aumento da competitividade como consequência da implementação de políticas de flexibilidade laboral	-
Boell et al. (2016)	As políticas de flexibilidade laboral proporcionam o aumento da satisfação e do compromisso laboral	-
Aziz-Ur-Rehman e Siddiqui (2019)	Melhoria do desempenho e produtividade como resultado da adoção de políticas de flexibilidade laboral	-
Powell e Mainiero (1999)	A natureza de determinados trabalhos comprometem a utilização das políticas de flexibilidade laboral	A incoerência na aceitação de pedidos de flexibilidade laboral pode criar animosidade entre os colaboradores por se aperceberem de tratamento desigual
Skinner e Pocock (2014)	Falta de conhecimento por parte dos colaboradores relativamente às políticas de flexibilidade laboral disponíveis	Diferença entre a disponibilidade e a utilização das políticas de flexibilidade laboral
de Menezes e Kelliher (2011)	Incompatibilidade entre as políticas disponibilizadas e as necessidades dos colaboradores	A disponibilidade de políticas de flexibilidade laboral não são garantia da sua utilização por parte dos colaboradores

McDonald e Cathcart (2015)	Falta de apoio e supervisão não possibilita uma implementação eficaz das políticas de flexibilidade	Os colaboradores abstêm-se da utilização de políticas de flexibilidade laboral aquando da falta de apoio das equipas de gestão
Blair-Loy e Wharton (2002)	Receio de repercussões negativas na carreira ao adotar políticas de flexibilidade laboral	A perceção associada ao estigma da flexibilidade laboral desencoraja os colaboradores a utilizarem políticas de flexibilidade laboral
Thompson et al. (2015)	Impacto superior e mais eficaz quando são adotadas mais que uma política de flexibilidade em simultâneo	-
Timms et al. (2015)	As políticas de flexibilidade laboral provocam um aumentam no envolvimento dos colaboradores	Comunicação ineficaz e utilização de métodos tecnológicos ineficientes promovem um efeito negativo na dinâmica da equipa
Pitt-Catsouphe, Matz-Costa e Besen (2009)	A flexibilidade laboral adotada às necessidades dos colaboradores permite um maior envolvimento dos mesmos e um maior equilíbrio entre trabalho e família	As políticas de flexibilidade não apresentam o mesmo efeito em todas as empresas, existindo políticas mais adequadas para umas empresas que para outras
Pfeffer e Veiga (1999)	A gestão eficiente da força de trabalho resulta numa vantagem competitiva sustentável	-
Rodrigues, Ruivo e Oliveira (2021)	A adoção de políticas de flexibilidade laboral permitem a redução de custos	-
Davis e Kalleberg (2006)	Aumento do custo de oportunidade de procurar um emprego alternativo	-

Fonte: Elaboração Própria



### 3. Metodologia de pesquisa

Esta investigação surge tendo em conta a crescente inovação tecnológica e as constantes alterações verificadas nas necessidades e expectativas dos trabalhadores. As expectativas que estes tinham há uns anos, não são as mesmas que têm hoje, nem serão as mesmas que terão daqui uns anos. Os trabalhadores procuram, atualmente, mais do que apenas um trabalho que lhes forneça rendimentos, mas que lhes permita obter um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, dando maior importância à família e ao seu estilo de vida. Desta forma e muito devido à pandemia provocada pela Covid-19, as políticas de flexibilidade laboral têm sido cada vez mais tidas em consideração por parte das organizações.

Ainda assim, após uma consulta literária bastante consolidada relativa a este tema, não foi possível obter uma conclusão rigorosa relativamente à vantagem obtida pelas empresas na aplicação destas políticas. Muitos autores defendem as vantagens que estas políticas fornecem tanto às empresas como aos trabalhadores, tais como, o aumento da produtividade e competitividade, o aumento da satisfação, compromisso, envolvimento e bem-estar, a redução da intenção de rotatividade, o aumento do desempenho e, conseqüente, desenvolvimento de vantagem competitiva. Ainda assim, na literatura são identificadas algumas lacunas que podem comprometer a obtenção de vantagem competitiva por parte das empresas na adoção destas medidas, entre as quais, a natureza do trabalho que pode comprometer a aplicação das mesmas, o efeito esperado não ser o mesmo para todas as empresas, a possibilidade de incompatibilidade entre as medidas disponibilizadas e as necessidades dos colaboradores, o abuso por parte de alguns empregados da flexibilidade que lhes é oferecida, levando à diminuição do desempenho dos mesmos, e a ainda falta de apoio e supervisão que impossibilita uma aplicação eficaz das mesmas. Desta forma, e tendo em conta alguma discordância na literatura revisitada, surge a pertinência desta investigação, com o objetivo de avaliar se as políticas de flexibilidade laboral são fonte de vantagem competitiva. Deste modo, foram definidas quatro questões principais de investigação, que têm como principal objetivo avaliar se as políticas de flexibilidade laboral são fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas (Quadro 3.1.).

Quadro 3.1. Questões e objetivos de investigação

<b>Questão-chave de investigação</b>	As políticas de flexibilidade laboral representam uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas?	
<b>Linhas de investigação</b> (Autores, Ano)	<b>Questão de investigação</b>	<b>Objetivo de investigação</b>

Aumento da competitividade como consequência da implementação de políticas de flexibilidade laboral (Peretz et al., 2018)	RQ1: Considera que as políticas de flexibilidade laboral geram valor para a sua organização?	RO1: Avaliar se as políticas de flexibilidade laboral geram valor para as organizações
Melhoria do desempenho e produtividade como resultado da adoção de políticas de flexibilidade laboral (Aziz-Ur-Rehman e Siddiqui, 2019)		
A natureza de determinados trabalhos comprometem a utilização das políticas de flexibilidade laboral (Powell e Mainiero, 1999)	RQ2: Considera que as políticas de flexibilidade laboral são raras?	RO2: Avaliar se as políticas de flexibilidade laboral são raras, ou seja, detidas ou capaz de ser adquiridas apenas por uma ou poucas empresas
Incompatibilidade entre as políticas disponibilizadas e as necessidades dos colaboradores (de Menezes e Kelliher, 2011)	RQ3: Considera que as políticas de flexibilidade laboral são inimitáveis?	RO3: Avaliar se as políticas de flexibilidade laboral são inimitáveis, isto é, são difíceis de imitar por parte da concorrência
As políticas de flexibilidade não apresentam o mesmo efeito em todas as empresas, existindo políticas mais adequadas para umas empresas que para outras (Pitt-Catsoupes, Matz-Costa e Besen, 2009)		
A gestão eficiente da força de trabalho resulta numa vantagem competitiva sustentável (Pfeffer e Veiga, 1999)	RQ4: Considera que a sua organização se pode organizar de forma a explorar e potenciar as políticas de flexibilidade laboral?	RO4: Avaliar se uma empresa se consegue organizar, de forma a explorar e potenciar adequadamente as políticas de flexibilidade laboral
Falta de apoio e supervisão não possibilita uma implementação eficaz das políticas de flexibilidade (McDonald e Cathcart, 2015)		

Fonte: Elaboração Própria

De modo a alcançar os objetivos de investigação previamente definidos, procedeu-se à realização de uma análise qualitativa, baseada na realização de entrevistas. Estas tiveram como público-alvo, trabalhadores de diferentes empresas que no exercer das suas funções tivessem como uma entre as mais variadas tarefas diárias a gestão de pessoas. A escolha por trabalhadores com estas características justifica-se, por um lado, pelo facto de ao serem colaboradores de empresas distintas, estão a ser consideradas diferentes realidades, aumentando assim a heterogeneidade da amostra. Por outro lado, a escolha de trabalhadores que exerçam a gestão de pessoas no seu dia-a-dia deve-se ao facto de estes terem maior experiência na gestão das diferentes necessidades e expectativas dos colaboradores. Além disso, estes detêm uma maior visibilidade sobre o impacto que estas políticas podem apresentar na dinâmica e desempenho da equipa e, posteriormente, no desempenho da organização. Desta forma, os entrevistados terão uma maior visibilidade

sobre a mais-valia que as políticas de flexibilidade laboral podem representar para a organização e como estas devem ser ou não consideradas na estratégia da mesma.

Foram realizadas 20 entrevistas, número considerado como suficiente para validar a amostra de um estudo qualitativo (Creswell, 1998; Morse, 2000). Estas entrevistas tiveram uma duração média compreendida entre os 15 e os 20 minutos e foram realizadas via Zoom, tendo sido solicitado o consentimento dos entrevistados para a gravação das mesmas. Relativamente à sua estrutura, as entrevistas eram compostas por três partes e um total de 7 questões. A primeira parte, referia-se a uma breve introdução que serviu para contextualizar os entrevistados sobre a pertinência do estudo e apresentar alguns conceitos que eram fundamentais para uma melhor compreensão da entrevista. A segunda parte, consistiu em 3 questões descritivas, relativas à profissão, número de pessoas responsáveis e experiência profissional, com o objetivo de caracterizar a amostra e garantir que a mesma se mostrava relevante para o estudo. A terceira e última parte, consistia no foco da entrevista, com um total de 4 questões interpretativas, cada uma relativa a um dos requisitos VRIO, de modo a obter a opinião de cada entrevistado sobre se as políticas de flexibilidade laboral representam uma fonte de vantagem competitiva para as empresas. Para estas quatro últimas questões, foi pedido aos entrevistados que respondessem de uma forma binária (sim ou não) e, posteriormente, apresentassem uma breve explicação que corroborasse as suas respostas. Por fim, terminadas e garantida a pertinência de todas as entrevistas, estas foram transcritas de vídeo para texto, através do Word *online*, e centralizadas num único documento, de modo a facilitar o tratamento da informação.

Quadro 3.2. Objetivos, questões e tipos de questões de investigação

<b>Objetivo de investigação</b>	<b>Questão</b>	<b>Tipo de Questão</b>
Garantir a pertinência e heterogeneidade da amostra	1. Qual a sua profissão atual?	Pergunta descritiva
Garantir a pertinência e heterogeneidade da amostra	2. No exercer da sua função tem como tarefa a gestão e coordenação de pessoas/equipas? Se sim, quantas pessoas?	Pergunta descritiva
Garantir a pertinência e heterogeneidade da amostra	3. Qual a sua experiência profissional?	Pergunta descritiva
Avaliar se as políticas de flexibilidade laboral geram valor para as organizações	4. Considera que as políticas de flexibilidade laboral geram valor para a sua organização?	Pergunta interpretativa

Avaliar se as políticas de flexibilidade laboral são raras, ou seja, detidas ou capaz de ser adquiridas apenas por uma ou poucas empresas	5. Considera que as políticas de flexibilidade laboral são raras?	Pergunta interpretativa
Avaliar se as políticas de flexibilidade laboral são inimitáveis, isto é, são difíceis de imitar por parte da concorrência	6. Considera que as políticas de flexibilidade laboral são inimitáveis?	Pergunta interpretativa
Avaliar se uma empresa se consegue organizar, de forma a explorar e potenciar adequadamente as políticas de flexibilidade laboral	7. Considera que a sua organização se pode organizar de forma a explorar e potenciar as políticas de flexibilidade laboral?	Pergunta interpretativa

Fonte: Elaboração Própria

## 4. Análise de dados

Neste capítulo será apresentada a análise qualitativa relativa às entrevistas realizadas, através do tratamento de dados e os seus respetivos resultados e comentários. Esta análise foi realizada através do software KH Coder 3 e o Microsoft Office Excel.

### 4.1 Caraterização da amostra

Esta investigação foi desenvolvida através da realização de entrevistas a um grupo de 20 profissionais, com uma posição de gestão ou liderança e que no exercer da sua função tivessem a coordenação de pessoas como uma das tarefas atribuídas. Neste caso, a caraterização da amostra revela-se de extrema importância, de modo a garantir a qualidade e a relevância da informação obtida. Deste modo, a amostra considerada para este estudo centrou-se em três aspetos principais: profissão, coordenação de pessoas/equipa e experiência profissional.

#### 4.1.1 Profissão

Relativamente à profissão dos entrevistados, foi feita uma divisão em cinco diferentes categorias: CFO (Chief Financial Officer), Team Leader, CEO (Chief Executive Officer), Manager e Partner. Através da Figura 4.1., é possível observar que todos os entrevistados ocupam cargos de gestão e de tomada de decisões, sendo que 35% dos mesmos estão na posição de Team Leader e 25% são Managers.

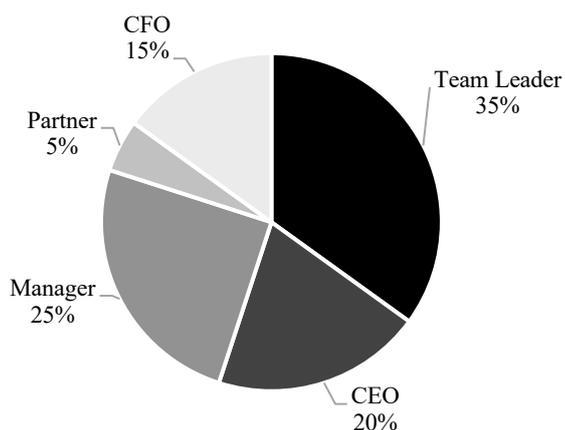


Figura 4.1. Profissão  
Fonte: Elaboração Própria

#### 4.1.2 Coordenação de Pessoas/Equipa

Ao nível do número de pessoas que os entrevistados estão responsáveis por gerir no exercer da sua função, é possível observar, através da Figura 4.2., que todos os

profissionais gerem pelo menos 2 pessoas no seu dia-a-dia, sendo que 60% dos mesmos acabam mesmo por coordenar uma equipa composta com pelo menos 10 colaboradores e apenas 20% gerem uma equipa com menos de 5 elementos (Quadro 4.1.).

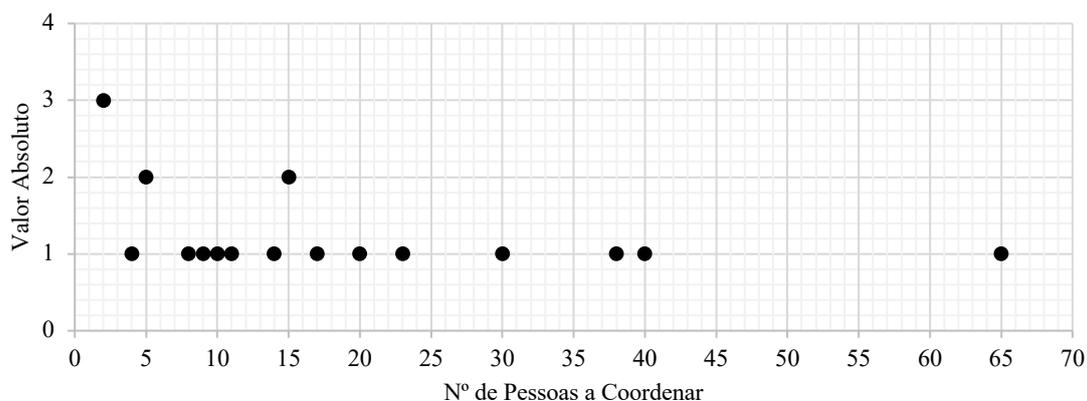


Figura 4.2. Coordenação de Pessoas  
Fonte: Elaboração Própria

Quadro 4.1. Coordenação de Pessoas

	Valor Absoluto	Valor Percentual
$N < 5$	4	20%
$5 \leq N < 10$	4	20%
$10 \leq N < 20$	6	30%
$N \geq 20$	6	30%

N – Número de pessoas a coordenar  
Fonte: Elaboração Própria

#### 4.1.3 Experiência Profissional

Em relação à experiência profissional dos entrevistados, é possível observar, através da Figura 4.3., que apenas um dos entrevistados apresenta uma carreira inferior a 5 anos, mais concretamente 3 anos, sendo que a maioria dos profissionais, 60%, apresenta mesmo uma carreira profissional com pelo menos 20 anos de experiência (Quadro 4.2.).

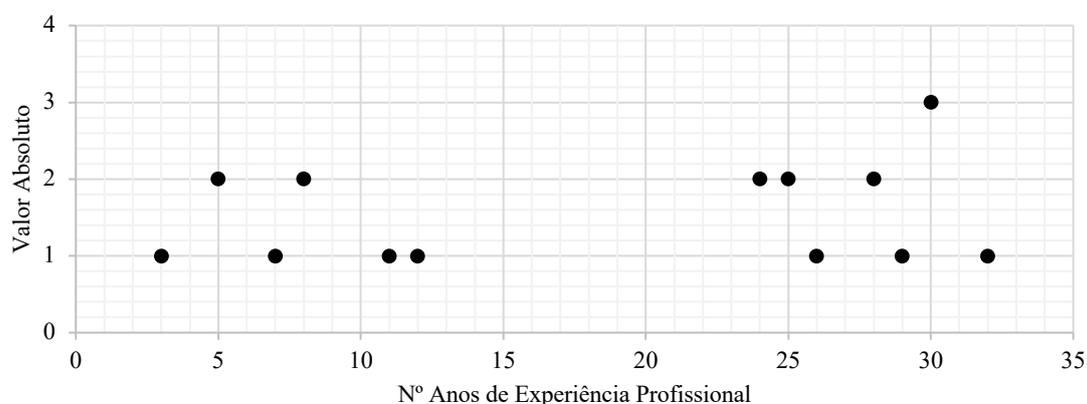


Figura 4.3. Experiência Profissional  
Fonte: Elaboração Própria

Quadro 4.2. Experiência Profissional

	Valor Absoluto	Valor Percentual
$x < 5$	1	5%
$5 \leq x < 10$	5	25%
$10 \leq x < 20$	2	10%
$x \geq 20$	12	60%

x – Número de anos de experiência profissional

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.2 Modelo VRIO

Tendo em consideração a crescente preocupação que tem surgido nas empresas relativamente à adoção de políticas de flexibilidade laboral, as vantagens que estas podem proporcionar e alguma incerteza na literatura existente sobre o tema, foi aplicado o Modelo VRIO a uma amostra representativa de 20 entrevistados, com o objetivo de avaliar se estas políticas representam uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as mesmas. Após este exercício, e como ilustrado na Figura 4.4., é possível observar que 70% dos entrevistados consideram que este recurso resulta numa paridade competitiva entre empresas, sendo que 25% dos mesmos consideram que origina uma vantagem competitiva temporária e apenas 5%, ou seja, um dos entrevistados, considera que as políticas de flexibilidade laboral são fonte de vantagem competitiva sustentável. No Quadro 4.3., é possível ainda observar o resumo de todas as respostas dadas pelos entrevistados, sendo que de seguida serão ainda analisadas as principais razões identificadas pelos mesmos para a resposta a cada um dos pilares do Modelo VRIO.

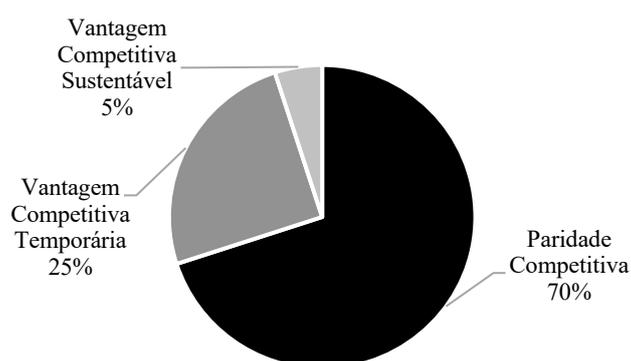


Figura 4.4. Modelo VRIO

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 4.3. Entrevistas - Respostas

	Modelo VRIO			
	Valioso?	Raro?	Inimitável?	Organização?
Entrevistado 1	Sim	Não	Não	Não
Entrevistado 2	Sim	Não	Não	Sim
Entrevistado 3	Sim	Não	Não	Sim

Entrevistado 4	Sim	Não	Não	Sim
Entrevistado 5	Sim	Sim	Não	Sim
Entrevistado 6	Sim	Não	Não	Sim
Entrevistado 7	Sim	Sim	Não	Sim
Entrevistado 8	Sim	Não	Não	Sim
Entrevistado 9	Sim	Não	Não	Sim
Entrevistado 10	Sim	Não	Não	Sim
Entrevistado 11	Sim	Sim	Não	Sim
Entrevistado 12	Sim	Sim	Não	Sim
Entrevistado 13	Sim	Sim	Não	Sim
Entrevistado 14	Sim	Não	Não	Sim
Entrevistado 15	Sim	Não	Não	Sim
Entrevistado 16	Sim	Não	Não	Sim
Entrevistado 17	Sim	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 18	Sim	Não	Não	Não
Entrevistado 19	Sim	Não	Não	Sim
Entrevistado 20	Sim	Não	Não	Sim

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.2.1 Valor

Relativamente ao primeiro parâmetro do Modelo VRIO, que tem como objetivo avaliar se determinado recurso interno gera valor para uma organização, todos os entrevistados consideraram que as políticas de flexibilidade laboral geram valor para a sua organização.

Considera que as políticas de flexibilidade laboral geram valor para a sua organização?

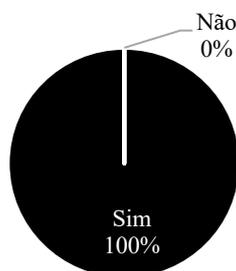


Figura 4.5. Modelo VRIO - Valor

Fonte: Elaboração Própria

Posto isto, torna-se relevante analisar as principais explicações dadas pelos entrevistados para esta resposta. Assim sendo, em primeiro lugar, através da *Word Frequency List* e da *Word Cloud*, duas ferramentas de *Text Mining*, é possível obter uma visão geral das principais tendências, identificando as palavras-chave que foram mais vezes referidas no decorrer das entrevistas. Desta forma, observa-se que as palavras mais utilizadas foram aumento (*increase*), colaborador (*employee*) e tempo (*time*), o que se torna bastante perceptível visto serem palavras que estão associadas ao tema em questão. De seguida, ainda é possível destacar palavras, tais como, talento (*talent*), produtividade (*productivity*), motivação (*motivation*) ou satisfação (*satisfaction*), que são várias vezes

referidas como consequência ou causa para as quais as empresas acreditam que as políticas de flexibilidade laboral geram valor para as organizações.

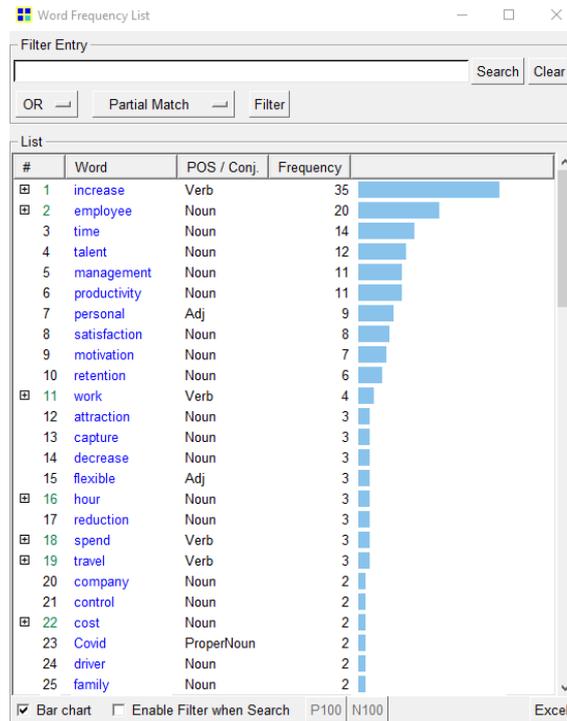


Figura 4.6. Word Frequency List: Valor  
Fonte: KH Coder 3



Figura 4.7. Word Cloud: Valor  
Fonte: Tag Crowd

Com o objetivo de enquadrar estas palavras e analisar com maior grau de certeza a sua relevância, recorreu-se a duas outras técnicas de *Text Mining*, *Bigram* e *Trigram*, que possibilitou identificar uma relação mais objetiva entre as palavras e tirar conclusões mais coesas. Desta forma, analisando os quadros apresentadas abaixo, é possível corroborar a ideia identificada anteriormente relativa ao aumento de produtividade (*increase productivity*), como uma das principais razões identificadas pelos entrevistados pela qual consideram que as políticas de flexibilidade geram valor para a organização, sendo esta a expressão identificada no *Bigram* com maior frequência. Aliado a este ponto, é possível

também verificar a importância que é dada ao aumento da satisfação e motivação dos colaboradores, consequência da adoção destas políticas, que possibilita em muitos casos uma melhor gestão do tempo por parte dos colaboradores (*personal time management*). Por último, outro tema que é bastante destacado pelos entrevistados e que ganha relevância sobre o valor que estas políticas geram para as organizações está relacionado com o aumento da capacidade das empresas em reter talento (*increase talent retention*), permitindo-lhes diminuir o *turnover*, reduzir os custos em recrutamento e manter mão-de-obra qualificada e com experiência.

Quadro 4.4. Bigram: Valor

N-gram	Frequency
Increase productivity	10
Time management	9
Employee satisfaction	8
Personal time	7
Increase employee	7
Motivation of	6
Talent retention	6
Increase talent	5
Satisfaction increase	4
Retention yes	3

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 4.5. Trigram: Valor

N-gram	Frequency
Personal time management	7
Motivation of employees	6
Increased employee satisfaction	6
Increased motivation of	6
Time management increased	5
Increase talent retention	5
Employee satisfaction increased	4
Employees increased productivity	3
Management increased productivity	3
Talent retention yes	3

Fonte: Elaboração Própria

Por último, analisando a relação entre conceitos, refletida no *Mind Map*, apresentado na Figura 4.8., é possível mais uma vez observar, a roxo, a relação existente entre o aumento de produtividade, a motivação e satisfação dos colaboradores, refletida em grande parte pela possibilidade de uma gestão do tempo pessoal mais efetiva, justificada a azul, pela redução do tempo gasto em deslocações e, a amarelo, pela possibilidade de ter um horário de trabalho flexível. A vermelho, é possível ainda observar a relação entre a retenção de talento e a incapacidade, identificada pelos entrevistados, das empresas em Portugal conseguirem apresentar salários competitivos comparativamente com outros países, sendo vista a adoção de políticas de flexibilidade laboral como uma forma de contornar esse problema e manter os seus colaboradores.

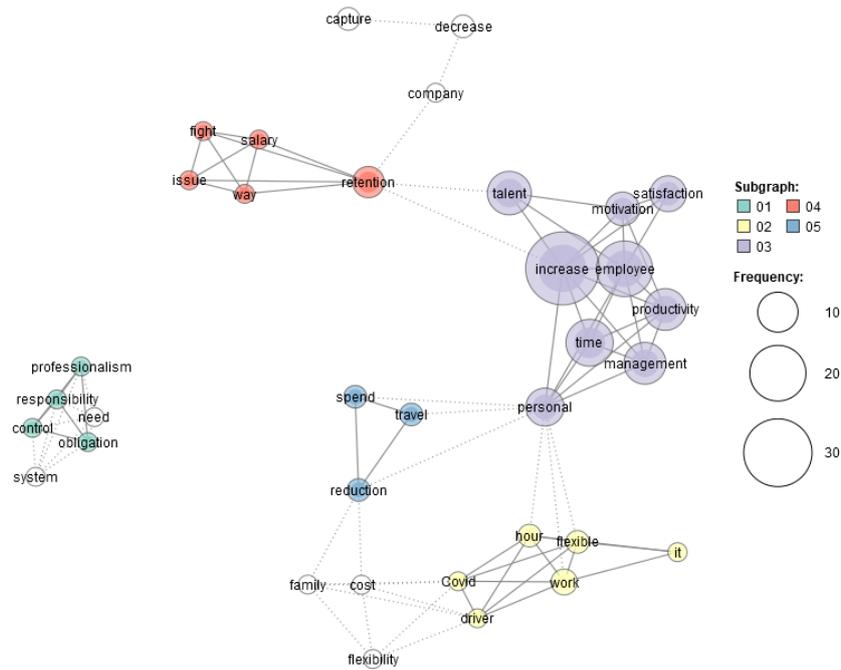


Figura 4.8. Mind Map: Valor  
Fonte: KH Coder 3

#### 4.2.2 Raridade

Quando questionados sobre a raridade deste recurso, 70% dos profissionais consideram que as políticas de flexibilidade laboral não são raras, existindo várias empresas com acesso a este recurso. Desta forma, estas políticas levam a uma paridade competitiva, visto que várias organizações dispõem do mesmo recurso.

Considera que as políticas de flexibilidade laboral são raras?

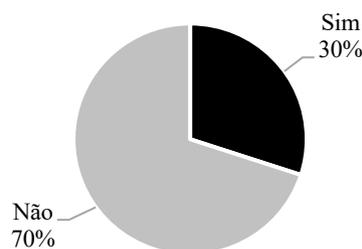


Figura 4.9. Modelo VRIO – Raridade  
Fonte: Elaboração Própria

Quando se procuram razões que possam justificar as respostas dadas pelos entrevistados e recorrendo às ferramentas *Word Frequency List* e *Word Cloud*, é possível destacar palavras como empresa (*company*), medidas (*measures*), setor (*sector*), replicar (*replicate*) ou teletrabalho (*teleworking*).

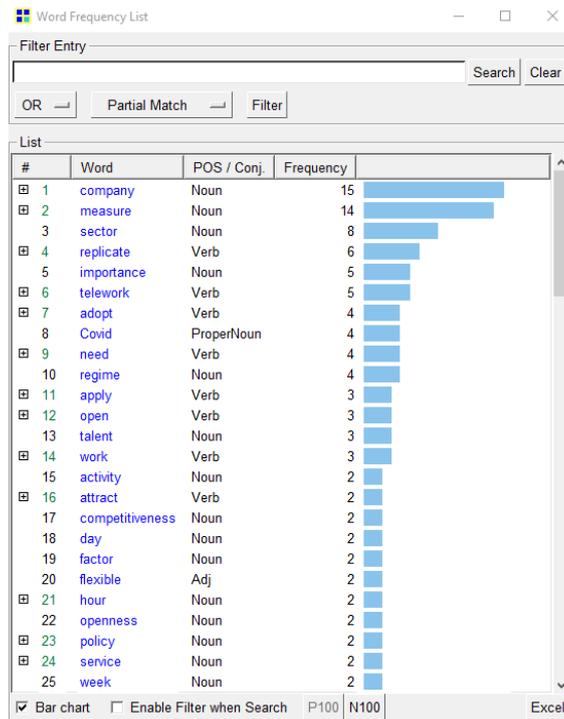


Figura 4.10. Word Frequency List: Raridade  
Fonte: KH Coder 3



Figura 4.11. Word Cloud: Raridade  
Fonte: Tag Crowd

Aliada a esta análise e, de modo, a retirar conclusões mais sustentadas, através da análise do *Bigram* e do *Trigram*, é possível identificar a facilidade em replicar estas medidas (*replicate these measures*) e a importância do surgimento da pandemia (*importance of covid*) como dois dos principais fatores identificados pelos entrevistados que tornam este recurso mais comum. Além disso, foi ainda identificado como sendo atualmente um fator de competitividade (*competitiveness factor*) para as empresas e de mais fácil adaptação em serviços (*especially in services*). Por último, também é possível verificar que o teletrabalho é a política de flexibilidade mais vezes referida pelos profissionais como sendo a mais comum entre as organizações (*teleworking*).

Quadro 4.6. Bigram: Raridade

N-gram	Frequency
These measures	8
Replicate these	5
Importance of	5
To replicate	5
Companies to	5
Other companies	4
Teleworking regime	4
The sector	4
Of covid	4
Competitiveness factor	2

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 4.7. Trigram: Raridade

N-gram	Frequency
Replicate these measures	5
To replicate these	5
Other companies to	4
Importance of covid	4
For other companies	4
Companies to replicate	4
Opening for other	3
Flexible working hours	2
Especially in services	2
Competitiveness factor for	2

Fonte: Elaboração Própria

Por último, analisando o *Mind Map*, é possível corroborar as análises realizadas anteriormente. A verde, observa-se a possibilidade de as empresas adotarem estas políticas de flexibilidade, assim como a vulgarização do regime de teletrabalho, justificado em grande parte pelo aparecimento da pandemia. A roxo, é possível justificar ainda o facto de as empresas replicarem estas políticas, por considerarem que as mesmas representam um fator de competitividade.

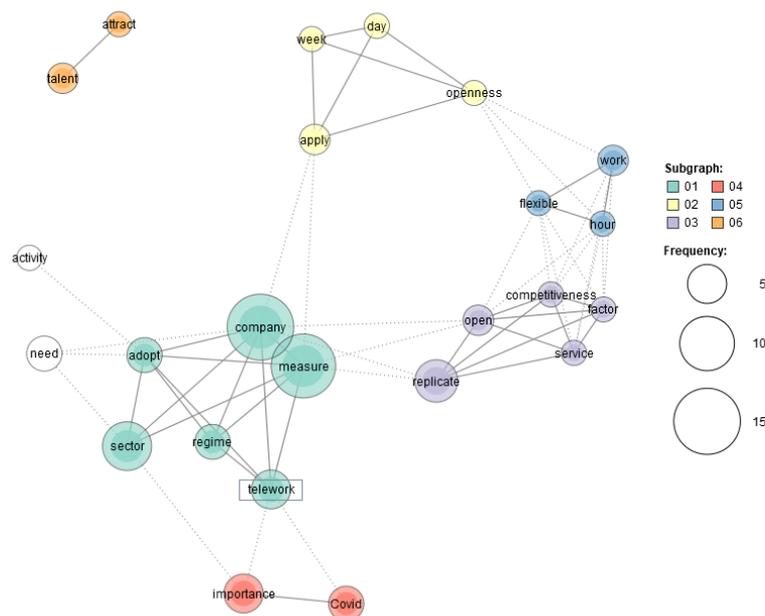


Figura 4.12. Mind Map: Raridade  
Fonte: KH Coder 3

#### 4.2.3 Inimitabilidade

Quando analisada a inimitabilidade relativa às políticas de flexibilidade laboral, 95% dos profissionais entrevistados consideraram que estas políticas são imitáveis por parte da concorrência.

Considera que as políticas de flexibilidade laboral são inimitáveis?

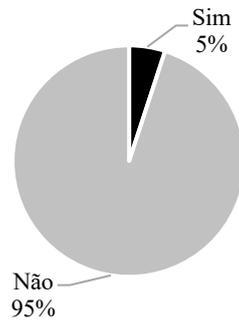


Figura 4.13. Modelo VRIO – Inimitabilidade  
Fonte: Elaboração Própria

Através da análise da *Word Frequency List* e da *Word Cloud*, relativa às respostas a esta questão, foi possível observar que palavras como organização (*company*), políticas (*policies*), adotar (*adopt*) ou imitar (*imitate*) foram algumas das mais utilizadas pelos profissionais e que podem ajudar a explicar as principais razões identificadas pelos mesmos para estes considerarem que as políticas de flexibilidade laboral são imitáveis. Os entrevistados consideram que as empresas têm a capacidade para imitar, adotar e ajustar estas políticas às suas empresas, considerando que as mesmas são fáceis de copiar.

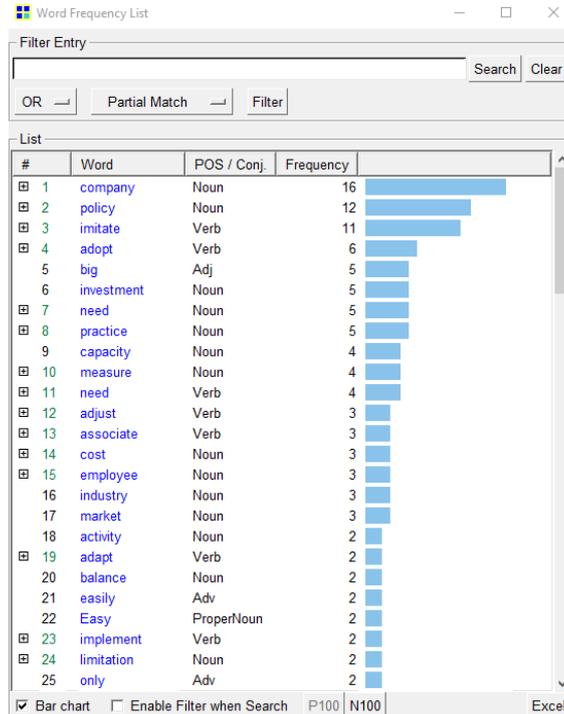


Figura 4.14. Word Frequency List: Inimitabilidade  
Fonte: KH Coder 3



Figura 4.15. Word Cloud: Inimitabilidade  
 Fonte: Tag Crowd

Ao analisar o *Bigram* e o *Trigram*, fica mais clara a ideia da capacidade existente por parte da concorrência em conseguir adotar e ajustar estas políticas às suas empresas, fazendo com que este recurso se torne imitável. Além disso, foram ainda apresentadas justificações como o facto de não existir um grande investimento associado à adoção destas políticas e a contribuição que as mesmas podem ter para a redução de custos.

Quadro 4.8. Bigram: Inimitabilidade

N-gram	Frequency
To imitate	6
These policies	5
Big investment	4
All companies	3
Adopted by	3

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 4.9. Trigram: Inimitabilidade

N-gram	Frequency
Big investment associated	3
Not a big	3
By other companies	2
Adjusted to the	2
The capacity to	2

Fonte: Elaboração Própria

Por fim, através da análise do *Mind Map*, é possível corroborar as ideias apresentadas anteriormente. A laranja, está espelhada a facilidade em imitar e adotar estas políticas por parte da concorrência. A verde, e tendo em consideração que a visualização deste mapa pode levar a erro e associar há necessidade de existir um grande investimento associado para a adoção das políticas de flexibilidade, sendo exatamente o inverso que é referido pelos entrevistados e que justifica a imitabilidade existente neste recurso, o facto de o investimento associado à implementação destas medidas ser reduzido, permitindo que exista um maior número de empresas com essa capacidade. Por último, a roxo, é possível destacar ainda a ideia de que as políticas de flexibilidade laboral são vistas como um *driver* para a redução de custos.

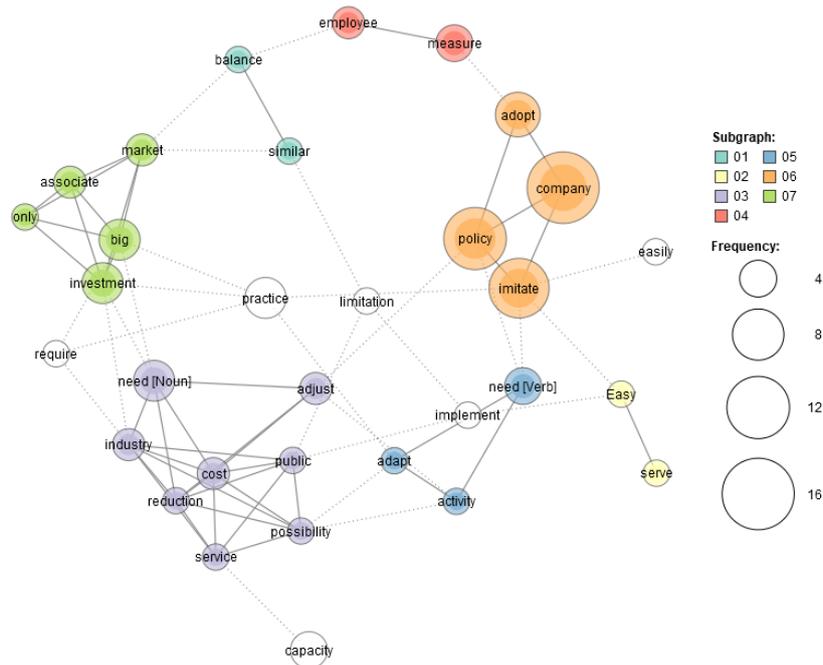


Figura 4.16. Mind Map: Inimitabilidade  
 Fonte: KH Coder 3

#### 4.2.4 Organização

Analisando o último pilar referente ao Modelo VRIO, que investiga a capacidade de uma empresa estar suficientemente bem organizada para conseguir explorar e potenciar determinado recurso, foi possível observar que 85% do total da amostra, apesar de não considerar as políticas de flexibilidade laboral raras e inimitáveis, considera que a sua organização tem a capacidade para tirar o melhor partido das mesmas.

Considera que a sua organização se pode organizar de forma a explorar e potenciar as políticas de flexibilidade laboral?

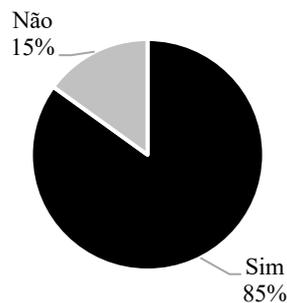


Figura 4.17. Modelo VRIO – Organização  
 Fonte: Elaboração Própria

Procurando identificar as principais razões mencionadas pelos entrevistados que justifiquem o porquê destes considerarem que as suas organizações apresentam capacidades para se organizarem e potenciarem as políticas de flexibilidade laboral, ao se analisar a *Word Frequency List* e a *Word Cloud*, é possível destacar palavras como

empresa (*company*), necessidade (*need*), cliente (*client*), melhoria (*improvement*) e competitividade (*competitiveness*), como algumas das mais utilizadas no decorrer das entrevistas. Atualmente, as empresas apresentam uma perspectiva orientada par a melhoria contínua e consideram que estas políticas contribuem para o aumento da competitividade das mesmas. Além disso, as organizações procuram ir ao encontro das necessidades dos seus colaboradores e dos seus clientes, de modo a aproximar culturas e a facilitar o trabalho entre as diferentes partes.

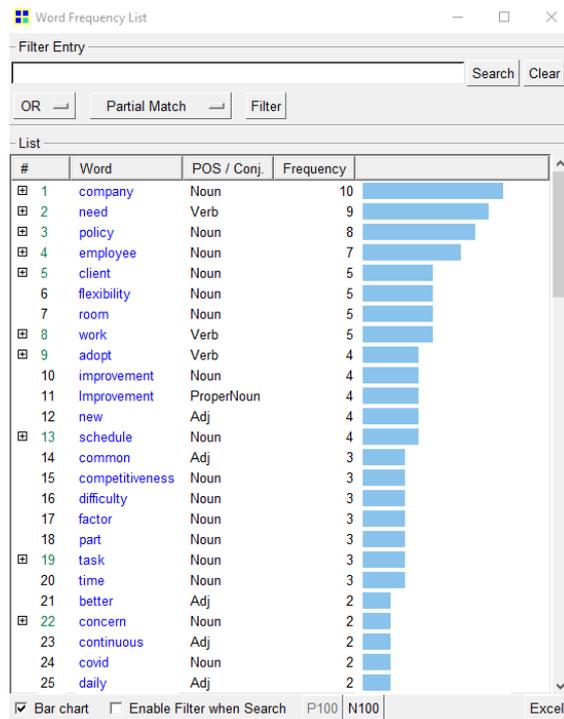


Figura 4.18. Word Frequency List: Organização  
Fonte: KH Coder 3



Figura 4.19. Word Cloud: Organização  
Fonte: Tag Crowd

Desta forma, e analisando o *Bigram* e o *Tigram*, é possível complementar as justificações apresentadas anteriormente. Os profissionais entrevistados consideram existir espaço para melhoria (*room for improvement*), visto que as políticas de flexibilidade laboral são um tema recente a ter em consideração nas estratégias das organizações. Estas políticas são vistas como um fator de competitividade (*competitiveness factor*) e as empresas consideram que atualmente este deve ser um dos principais focos das mesmas, devendo ser consideradas para o processo de melhoria contínua (*continuous improvement*) que as empresas se pretendem envolver.

Quadro 4.10. Bigram: Organização

N-gram	Frequency
There is	6
Room for	5
These policies	3
Competitiveness factor	3
Continuous improvement	2

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 4.11. Trigram: Organização

N-gram	Frequency
There is room	3
Focus on new	2
Room for evolution	2
Room for improvement	2
Yes improvement process	2

Fonte: Elaboração Própria

Por último, através da análise do *Mind Map*, é possível observar, a verde, o foco das empresas na melhoria contínua, inserindo as políticas de flexibilidade nesta ótica. A vermelho, é possível também corroborar a ideia já apresentada anteriormente, relativa à importância dada pelas organizações à adoção destas políticas, visto serem fundamentais para a competitividade das mesmas. Desta forma, tendo sido reconhecida a importância da adoção das políticas de flexibilidade e a capacidade e espaço existente para as empresas crescerem neste sentido, foram ainda identificadas as principais medidas para quais as mesmas consideram existir maior espaço de progressão, entre as quais, a maior flexibilização de horários, redução do número de horas de trabalho e a adoção de uma semana de trabalho mais curta, identificada como a política que apresenta maior potencial e que pode levar a uma maior diferenciação perante a concorrência. Em sentido inverso, foi identificado que o maior desafio para as organizações passa por conseguir implementar sistemas de controlo que permitam medir efetivamente o trabalho dos seus colaboradores aquando da adoção de algumas das políticas de flexibilidade laboral.

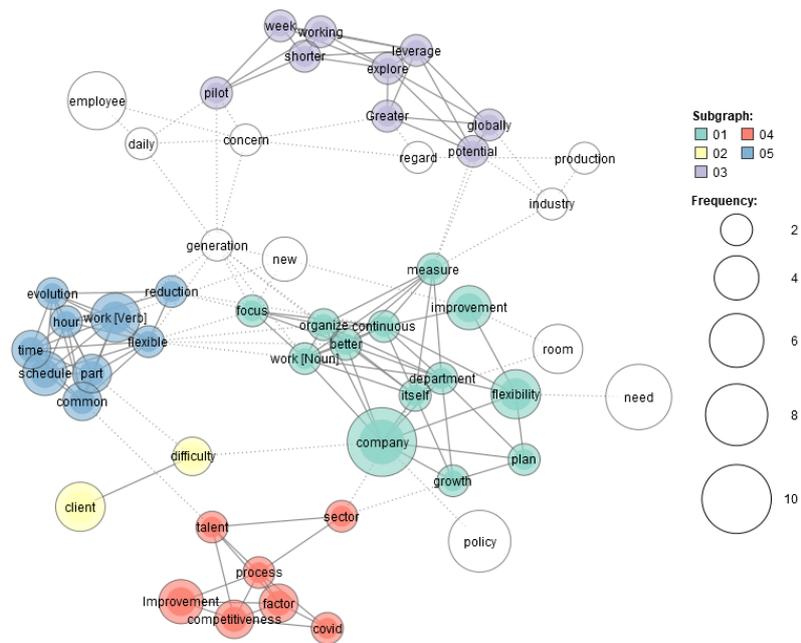


Figura 4.20. Mind Map: Organização  
 Fonte: KH Coder 3



## **5. Discussão e Resultados**

Após terem sido reunidos todos os dados necessários e ter sido feita a respectiva análise qualitativa, este capítulo tem como principal objetivo identificar os principais resultados para as questões de investigação desenvolvidas e apresentar as suas principais contribuições para o estudo. Assim sendo, em primeiro lugar, serão apresentadas as respostas às 4 questões de investigação relativas à aplicação do Modelo VRIO.

### **RQ1: Considera que as políticas de flexibilidade laboral geram valor para a sua organização?**

Relativamente ao valor que as políticas de flexibilidade laboral podem gerar, todos os profissionais consideraram que estas políticas geravam valor para as suas organizações. Aziz-Ur-Rehman e Siddiqui (2019) consideraram que a adoção de políticas de flexibilidade laboral por parte das organizações resultava numa melhoria do desempenho e aumento de produtividade, tendo sido o aumento de produtividade uma das principais razões apontadas nas entrevistas para justificar o valor acrescentado gerado por estas políticas. Ainda nesse seguimento, os profissionais relataram que a adoção destas medidas gerava um aumento da satisfação e motivação dos colaboradores, refletindo as ideias defendidas por Boell et al. (2016). Foi ainda identificado que outro dos benefícios que os colaboradores valorizam e que acaba por resultar na sua maior satisfação, está relacionado com a oportunidade de estes conseguirem gerir melhor o seu tempo, indo ao encontro das expectativas dos mais jovens, que procuram atualmente um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Dhal, S., Panda, D. e Mishra, N, 2021). Em sequência, foi possível concluir que as políticas de flexibilidade laboral aumentam a capacidade das empresas em atrair e reter talento (Dhal, S., Panda, D. e Mishra, N, 2021). Desta forma, e indo ao encontro das ideias defendidas por Peretz et al. (2018), que consideram que a implementação de políticas de flexibilidade laboral proporciona um aumento da competitividade, este recurso ao ser qualificado como valioso, deve ser tido em consideração pelas organizações, visto apresentar um papel fundamental para as mesmas se manterem competitivas no mercado.

### **RQ2: Considera que as políticas de flexibilidade laboral são raras?**

Ao avaliar se as políticas de flexibilidade laboral são detidas por uma ou poucas empresas numa determinada indústria, 70% dos profissionais entrevistados consideraram que estas políticas não são raras, sendo, desta forma, um recurso que está disponível para várias organizações. Estes consideram que estas políticas são fáceis de adotar e que com

o aparecimento da pandemia provocada pela Covid-19, as mesmas se tornaram mais comuns. Atualmente, estes consideram mesmo que a adoção de políticas de flexibilidade se tornou num fator de competitividade para as empresas e a sua não adoção pode prejudicar a sua posição ou manutenção no mercado. Por outro lado, como apontado anteriormente por Powell e Mainiero (1999), referindo que a utilização das políticas de flexibilidade laboral pode estar dependente da natureza de determinados trabalhos, foi também apontado pelos entrevistados que estas políticas são mais fáceis de adotar e, por essa razão, mais comuns, nos serviços. Por último, foi ainda destacado que a política de teletrabalho é a mais comum entre as variadas empresas.

**RQ3: Considera que as políticas de flexibilidade laboral são inimitáveis?**

Relativamente à avaliação que se pretendia realizar sobre as políticas de flexibilidade laboral serem inimitáveis, isto é, difíceis de imitar por parte da concorrência, 95% consideraram que estas não são inimitáveis. Os profissionais consideram que estas políticas são fáceis de copiar por parte de qualquer empresa, existindo capacidade para as mesmas adotarem e ajustarem as políticas às suas necessidades. Esta ideia contraria um dos pontos levantados por de Menezes e Kelliher (2011) que afirmaram existir uma incompatibilidade entre as políticas disponibilizadas e as necessidades dos colaboradores, sendo que os entrevistados relataram a possibilidade em ajustar as políticas de flexibilidade às necessidades da empresa e dos seus colaboradores, de modo, a que não exista incompatibilidade entre o que é disponibilizado pela empresa e as suas reais necessidades. Por último, estes referiram ainda que o facto de não existir um grande investimento associado à implementação destas políticas e a adoção das mesmas permitirem a redução de custos (Rodrigues, Ruivo e Oliveira, 2021) faz com que as empresas estejam mais atentas e dispostas a imitar a concorrência.

**RQ4: Considera que a sua organização se pode organizar de forma a explorar e potenciar as políticas de flexibilidade laboral?**

O último objetivo de investigação passava por avaliar se as organizações tinham capacidade para se organizar, de forma a explorar e potenciar adequadamente as políticas de flexibilidade laboral. Neste sentido, 85% dos entrevistados consideraram que a sua organização apresentava a capacidade necessária para se organizar de forma a potenciar este recurso. Estes consideram que existe espaço para evolução relativamente à flexibilidade e à adoção de políticas de flexibilidade, visto este ainda ser um tema recente. Consideram ainda que este é um fator de competitividade e que deve ser um dos focos

das organizações, tendo sido identificado que se têm vindo a desenvolver projetos piloto neste sentido. Por último e em sentido inverso, foi ainda identificado que o maior desafio para as organizações passa por criar sistemas de controlo que permitam medir e monitorizar efetivamente o trabalho dos seus colaboradores aquando da adoção das políticas de flexibilidade, ideia defendida por McDonald e Cathcart (2015), que afirmavam que a falta de apoio e supervisão impossibilita uma implementação eficaz das mesmas.

Assim sendo, após terem sido analisados os quatro pilares do Modelo VRIO individualmente e aplicando o modelo, de forma universal, às políticas de flexibilidade laboral, respondendo assim à questão-chave desta investigação, as políticas de flexibilidade laboral não representam uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas, mas levam a que as mesmas estejam em paridade competitiva com os seus concorrentes, visto que este recurso foi considerado pela maioria dos profissionais como valioso, mas não raro, como se verifica no Quadro 5.1. Desta forma, explorar este recurso não gerará vantagem competitiva, mas a incapacidade de o fazer pode colocar uma empresa em desvantagem competitiva, sendo assim fundamental para as empresas adotarem estas políticas, de modo a manterem pelo menos a sua posição no mercado.

Quadro 5.1. Modelo VRIO: Resultados obtidos

Valioso?	Raro?	Dispendioso para imitar?	Explorado pela Organização?		Resultados obtidos
Não	-	-	-	Desvantagem Competitiva	<b>0%</b>
Sim	Não	-	-	Paridade Competitiva	<b>70%</b>
Sim	Sim	Não	-	Vantagem Competitiva Temporária	<b>25%</b>
Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem Competitiva Temporária	<b>0%</b>
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	<b>5%</b>

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Barney (2002)<sup>2</sup>

Neste sentido, e tendo sido apresentado e justificado o valor gerado pelas políticas de flexibilidade laboral e a capacidade das organizações em se organizarem, torna-se importante para as mesmas conseguirem combater a não raridade e a imitabilidade associada a este recurso.

<sup>2</sup> Barney, J.B. (2002). *Gaining & Sustaining Competitive Advantage* (2<sup>nd</sup> Edition). Pearson Education

Relativamente à não raridade associada às políticas de flexibilidade laboral, existem políticas que são mais comuns e mais fáceis de adotar que outras. O teletrabalho, por exemplo, é uma das políticas mais comuns entre as empresas, visto que não exige uma grande reestruturação interna e um grande esforço financeiro. Políticas, como a semana de trabalho mais curta, são mais raras, dada a reestruturação interna que esta exige, havendo menor agilidade por parte das empresas em conseguirem adotar este tipo de políticas, sendo pelas margens que apresentam, o tipo de trabalho e funções ou até mesmo o número de colaboradores existente. Desta forma, é necessário surgir da parte das empresas a proatividade de implementarem políticas de flexibilidade que são mais raras entre a indústria e apelar à inovação e à criação de novas políticas que possam acrescentar valor para a empresa e para os seus colaboradores.

Ainda assim, podendo existir capacidade por parte das empresas em desenvolver políticas de flexibilidade raras, se estas não tiverem a capacidade de as tornar inimitáveis, as organizações vão obter apenas uma vantagem competitiva temporária. Segundo Dierickx e Cool (1989), os recursos de uma empresa podem ser inimitáveis por três razões: condições históricas únicas, ambiguidade causal e complexidade social.

Relativamente à criação de condições históricas únicas, Barney (1995) defende, que a principal forma pela qual o contexto histórico pode proporcionar a inimitabilidade de um recurso está relacionada com o pioneirismo, ou seja, quando uma organização é a primeira a desenvolver, reconhecer ou explorar uma oportunidade, isto porque, apesar de outras empresas poderem mais tarde desenvolver o mesmo recurso, a empresa pioneira torna este desafio mais complexo para os seus concorrentes (Mishina, Block e Mannor, 2012), revelando assim a importância das empresas em inovar e criar novas políticas.

Ao nível da complexidade social, esta é alcançada quando composta por fenómenos sociais complexos, tais como, relacionamento interpessoal ou a cultura de uma organização, que apesar de poderem ser identificadas pela concorrência, são normalmente difíceis de copiar, visto que todos os elementos que compõe a organização são únicos (Andersém, Jansson e Ljungkvist, 2016).

Por último, a ambiguidade social torna-se uma barreira à imitação e ajuda na inimitabilidade de um recurso, visto que não existe capacidade por parte da concorrência em identificar os fatores que contribuem para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Os concorrentes até podem deter esse recurso, mas não percebem como este funciona ou só percebem de forma parcial (King e Zeithaml, 2001).

Desta forma, surge um papel importante para as equipas de gestão, com o objetivo de garantir a inimitabilidade das políticas de flexibilidade laboral, por um lado, desenvolvendo políticas inovadoras e pioneiras no mercado e mantendo o know-how utilizado para a criação das mesmas internamente, de modo que o mesmo não seja difundido para outras empresas a longo prazo. Assim sendo, quanto mais inovadoras e complexas forem as políticas de flexibilidade desenvolvidas, maior a probabilidade de fornecerem uma vantagem competitiva sustentável.

Quadro 5.2. Principais contribuições teóricas e práticas

<b>Autores (Ano)</b>	<b>Principais Tópicos</b>	<b>Contribuição Teórica/Prática</b>
Peretz et al. (2018)	Aumento da competitividade como consequência da implementação de políticas de flexibilidade laboral	Recurso considerado como valioso, representando um fator de competitividade
Aziz-Ur-Rehman e Siddiqui (2019)	Melhoria do desempenho e produtividade como resultado da adoção de políticas de flexibilidade laboral	Aumento de produtividade gerado pela implementação de políticas de flexibilidade laboral
Boell et al. (2016)	As políticas de flexibilidade laboral proporcionam o aumento da satisfação e do compromisso laboral	Aumento de satisfação e motivação dos colaboradores através da adoção de políticas de flexibilidade laboral
Dhal, S., Panda, D. e Mishra, N. (2021)	Procura de um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	A aplicação de políticas de flexibilidade laboral permite aos colaboradores gerirem de forma mais eficaz o seu tempo
Dhal, S., Panda, D. e Mishra, N. (2021)	As políticas de flexibilidade laboral promovem o aumento da retenção e desenvolvimento de talento	As políticas de flexibilidade laboral aumentam a capacidade das empresas em atrair e reter talento
Powell e Mainiero (1999)	A natureza de determinados trabalhos comprometem a utilização das políticas de flexibilidade laboral	As políticas de flexibilidade laboral são de fácil adoção, sendo mais comuns em serviços
de Menezes e Kelliher (2011)	Incompatibilidade entre as políticas disponibilizadas e as necessidades dos colaboradores	Possibilidade de ajustar as políticas de flexibilidade laboral às necessidades das empresas e dos colaboradores
Rodrigues, Ruivo e Oliveira (2021)	A adoção de políticas de flexibilidade laboral permitem a redução de custos	A adoção de políticas de flexibilidade laboral possibilitam a redução de custos
McDonald e Cathcart (2015)	Falta de apoio e supervisão não possibilita uma implementação eficaz das políticas de flexibilidade	Dificuldade em medir e monitorizar o trabalho dos colaboradores aquando da adoção de políticas de flexibilidade laboral

Fonte: Elaboração Própria



## 6. Conclusão

As políticas de flexibilidade laboral representam uma fonte de paridade competitiva para as organizações. Após a aplicação do Modelo VRIO, com objetivo de avaliar se estas políticas representavam uma fonte de vantagem competitiva sustentável, foi possível concluir que as mesmas são consideradas valiosas, mas não raras, originando uma paridade competitiva. Desta forma, as empresas não devem desconsiderar a adoção destas políticas, visto serem fundamentais para manter a sua competitividade e a sua não implementação pode levar mesmo a que uma organização se encontre em desvantagem competitiva perante a concorrência.

Relativamente ao valor gerado pelas políticas de flexibilidade laboral, estas contribuem para que os colaboradores consigam gerir de forma mais eficiente o seu tempo entre vida profissional e pessoal, refletindo as necessidades e expectativas das gerações mais jovens, promovendo o aumento da satisfação e motivação dos colaboradores e, o conseqüente, aumento de produtividade. As políticas de flexibilidade laboral permitem ainda que as empresas aumentem a sua capacidade para atração e retenção de talento, contornando um dos mais problemas atualmente, o elevado *turnover* e os custos em recrutamento, permitindo ainda manter colaboradores qualificados.

Por outro lado, foi possível observar que estas políticas são cada vez mais comuns entre as empresas, exponenciado em grande causa pelo aparecimento da pandemia. Além disso, a facilidade na adoção e implementação de políticas de flexibilidade e o facto de estas representarem um fator de competitividade faz com que as organizações sintam uma maior necessidade de as adotar, tornando-as assim mais comuns. Ainda assim, observou-se que a adoção de políticas de flexibilidade pode estar dependente do tipo de trabalho, tendo sido identificado que estas são mais comuns em serviços.

Ao nível da inimitabilidade, também se concluiu que estas políticas são fáceis de replicar por parte da concorrência, existindo a capacidade para adotar e ajustar as políticas às necessidades das organizações, visto não existir um grande investimento associado à implementação das mesmas.

Por último, e apesar das políticas de flexibilidade laboral não serem raras nem inimitáveis, observou-se que as organizações consideram ter a capacidade necessária para explorar e potenciar este recurso, visto ainda ser um tema recente nas organizações e estas acreditarem que existe ainda espaço para crescimento. Por outro lado, as equipas de gestão consideram que o maior desafio na adoção deste tipo de políticas passa por ter a capacidade para medir e controlar o trabalho dos seus colaboradores.

Desta forma, e tendo em consideração o valor gerado pelas políticas de flexibilidade laboral, as empresas não devem desconsiderar a adoção destas políticas, visto ser fundamental para manter a sua competitividade, tornando-se relevante para os gestores conseguirem combater a questão da raridade e inimitabilidade associada a este recurso, de modo a obterem uma vantagem competitiva sustentável. Neste sentido, devem ser exploradas formas que permitam às organizações manter este recurso raro e inimitável, sendo relevante apelar à inovação, desenvolvimento e criação de novas políticas de flexibilidade, que permitam às organizações se distinguirem das demais e dificultar a tarefa aos seus concorrentes em copiar e tirar partido destas medidas, quer seja pelo pioneirismo, complexidade social ou ambiguidade causal.

## **7. Limitações**

Durante a investigação realizada e apesar das conclusões obtidas, foram identificadas algumas limitações.

Em primeiro lugar, as entrevistas foram realizadas apenas a profissionais que ocupam posições de gestão e que coordenam uma equipa, ficando por apurar a opinião dos restantes colaboradores, não estando, desta forma, refletido o impacto da implementação das políticas de flexibilidade em todos os profissionais. Além disso, foram entrevistados apenas 20 profissionais, podendo não representar um número suficiente para extrapolar a opinião da população.

Relativamente à análise de dados, os resultados obtidos através da ferramenta KH Coder não foram tão coesos como esperado, tendo existido alguma dificuldade em encontrar relações entre as justificações apresentadas pelos entrevistados, ficando ainda a ideia que determinados pontos pertinentes que foram referidos nas entrevistas não foram retratados, visto não terem sido referidos com tanta regularidade nas entrevistas.

Por último, a última limitação identificada passa pela falta de especificidade na análise. Durante as entrevistas realizadas, foi identificado por vários profissionais diferentes opiniões relativas a diferentes políticas de flexibilidade laboral, levando a querer que a aplicação do Modelo VRIO a cada política podia levar a que se obtivesse resultados distintos. Na mesma ótica, foi também relatada a diferença que pode existir na implementação destas políticas consoante o setor de atividade. Desta forma, estes poderão ser alguns dos pontos a investigar futuramente, tentando avaliar efetivamente o impacto que estas variáveis podem ter na vantagem que as políticas de flexibilidade laboral proporcionam às empresas.



## 8. Referências

- Acedo, F.; Barroso, C.; Galan, J. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*. 27 (7), 621-636
- Aghazadeh, H. (2015). Strategic marketing management: achieving superior business performance through intelligent marketing strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 207, 125-134
- Allard, K.; Haas, L.; Philip Hwang, C. (2007). Exploring the Paradox: Experiences of Flexible Working Arrangements and Work-Family Conflict among Managerial Fathers in Sweden. *Community, Work and Family*. 10 (4), 475-93
- Allen, T.; Johnson, R.; Kiburz, K.; Shockley, K. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*. 66 (2), 345-376
- Almarri, K.; Gardiner, P. (2014). Application of resource-based view to project management research: supporters and opponents. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 119, 437-445
- Almer, E.; Kaplan, S. (2002). The Effects of FWA on Stressors, Burnout, and Behavioral Job Outcomes in Public Accounting. *Behavioral Research in Accounting*. 14 (1), 1-34
- Alshamaila, Y.; Papagiannidis, S.; Li, F. (2013). Cloud computing adoption by SMEs in the Northeast of England: a multi-perspective framework. *Journal of Enterprise Information Management*. 26(3), 250-275
- Alvarez, S.; Barney, J. (2002). Resource-based theory and entrepreneurial firm. *Blackwell Publishing Ltd*. 89-104
- Amit, R.; Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. 14 (1), 33-46
- Andersém, J.; Jansson, C.; Ljungkvist, T. (2016). Resource immobility and sustained performance: a systematic assessment of how immobility has been considered in empirical resource-based studies. *International Journal of Management Reviews*. 18 (4), 371-396
- Armstrong, C.; Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*. 33 (6), 959-986
- Artazcoz, L.; Benach, J.; Borrell, C.; Cortès, I. (2005). Social Inequalities in the Impact of Flexible Employment on Different Domains of Psychosocial Health. *Journal of Epidemiology and Community Health*. 59 (9), 761-767
- Aziz-Ur-Rehman, M.; Siddiqui, D. (2019). Relationship between Flexible Working Arrangements and Job Satisfaction Mediated by Work-Life Balance: Evidence from Public Sector Universities Employees of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*. 10 (1)
- Baker, E.; Avery, G.; Crawford, J. (2007). Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home. *Research and Practice in Human Resource Management*. 15 (1), 37-62
- Baltes, B.; Briggs, T.; Huff, J.; Wright, J.; Neuman, G. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*. 84, 496-513
- Barnes, A.; Jones, S. (2020). The 4-day week. How the flexible work revolution can increase productivity, profitability, and well-being, and help create a sustainable future. *Little Brown and Company*
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17 (1), 99-120
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*. 9 (4), 49-61

- Barney, J. B. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization Science*. 7, 469-469
- Barney, J. B. (1997). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. *Addison-Wesley*
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*. 26 (1), 41-56
- Barney, J. B. (2002). Gaining and Sustaining Competitive Advantage (2<sup>nd</sup> Edition). *Pearson Education*
- Barney, J.; Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*. 37 (1), 31-46
- Barney, J.; Zajac, E. (1994). Competitive organizational behavior: Toward an organizationally based theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 15 (1), 5-9
- Baron, R.; Kenny, D. (1986a). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51, 1173-1182
- Barrutia, J.; Echebarria, C. (2015). Resource-based view of sustainability engagement. *Global Environ*. 34, 70-82
- Batt, R.; Valcour, P. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *A Journal of Economy and Society*. 42, 189-220
- Beechler, S.; Woodward, I. (2009). The global war for talent. *Journal of International Management*. 15 (3), 273-285
- Bendak, S. (2003). 12-h workdays: current knowledge and future directions. *Work & Stress*. 17, 321-336
- Bird, R. (2008). Pathways of Legal Strategy. *Stanford Journal of Law, Business, and Finance*. 14(1), 1-41
- Blair-Loy M.; Wharton, A.; Goodstein, J. (2011). Exploring the relationship between mission statements and work-life practices in organizations. *Organization Studies*. 32 (3), 427-450
- Blair-Loy, M.; Wharton, A. (2002). Employees' use of work-family policies and the workplace social context. *Social Forces*. 80 (3), 813-845
- Boell, S.; Cecez-Kecmanovic, D.; Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*. 31 (2), 114-131
- Bolino, M.; Kelemen, T.; Matthews, S. (2020). Working 9-to-5? A review of research on nonstandard work schedules. *Journal of Organizational Behavior*. 188-211
- Bontrager, M.; Clinton, M.; Tyner, L. (2021). Flexible Work Arrangements: A Human Resource Development Tool to Reduce Turnover. *Advances in Developing Human Resources*. 23 (2), 124-141
- Buckingham, M.; Coffman, C. (1999). First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently. *The Gallup Organization, Simon and Schuster*
- Budd, J.; Mumford, K. (2006). Family-friendly work practices in Britain: availability and perceived accessibility. *Human Resource Management*. 45 (1), 23-42
- Caligiuri, P.; De Cieri, H.; Minbaeva, D.; Verbeke, A.; Zimmerman, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*. 51, 697-713
- Carr, A.; Tang, L. (2005). Sabbaticals and employee motivation: benefits, concerns and implications. *Journal of Education for Business*. 80, 160-164
- Casper, W.; Harris; C. (2008). Work-Life Benefits and Organizational Attachment: Self-Interest Utility and Signaling Theory Models. *Journal of Vocational Behavior*. 72 (1), 95-109

- Chen, Y.; Fulmer, I. (2017). Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes. *Human Resource Management*. 57 (1), 381-395
- Choe, H.; Kim, Y.; Moon, S. (2022). The Effect of Labor Flexibility on Financial Performance in Korea: The Moderating Effect of Labor Relations Climate. *Sustainability*. 1-13
- Chong, S.; Ooi, K.; Chong, A.; Tan, B. (2009). TQM And competitive advantage: A review and research agenda. *International Journal of Business and Management Science*. 2 (2), 19-35
- Choo, J.; Desa, N.; Asaari, M. (2016). Flexible Working Arrangement toward Organizational Commitment and Work-Family Conflict. *Asian Social Science*. 3(1), 21-36
- Choudhary, S. (2016). A Theoretical Framework on Flexible Work Schedules. *International Journal of Academic Research and Development*. 1 (10), 8-14
- Chung, H.; Van der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations*. 71, 47-72
- Ciarniene, R.; Vienazindiene, M. (2018). Flexible Work Arrangements from Generation and Gender Perspectives: Evidence from Lithuania. *Engineering Economics*. 29 (19), 84-92
- Clark, M.; Rudolph, C.; Zhdanova, L.; Michel, J.; Baltes, B. (2017). Organizational Support Factors and Work–Family Outcomes: Exploring Gender Differences. *Journal of Family Issues*. 38 (11), 1520-45
- Coenen, M.; Kok, R. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*. 32 (4), 564-576
- Conradie, W.; Klerk, J. (2019). To flex or not to flex? Flexible work arrangements amongst software developers in an emerging economy. *SA Journal of Human Resource Management*. 1-12
- Creswell, J. (1998). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five traditions. *Sage Publications*
- Dalton, D.; Mesch, D. (1990). The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover. *Administrative Science Quarterly*. 35 (2), 370-387
- Dassler, T. (2016). The significance of Marx's value for strategy theory: Competitive advantage and the issue of tautology within the resource-based view of the firm. *Capital and Class*. 40 (2), 245-262
- Davis, A.; Kalleberg, A. (2006). Family friendly organisations: Work and family programs in the 1990s. *Work and Occupations*. 33 (2), 191-223
- de Menezes, L.; Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: a systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*. 13 (4), 452-474
- Deloitte (2018). Deloitte Millennial Survey. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/humancapital/articles/raportmillenials2018.html>
- Dhal, S.; Panda, D.; Mishra, N. (2021). CHALLENGES ON THE WORKPLACE DUE TO CHANGING NATURE OF WORKFORCE MANAGEMENT: AN ANALYSIS ON THE FUTURE OF WORK. *Parikalpana – KIIT Journal of Management*. 17 (1), 87-94
- Dierickx, I.; Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. 35 (12), 1504-1511
- Dyer, J.; Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*. 23 (4), 660-679
- Duncan, W.; Ginter, P.; Swayne, L. (1998). Competitive advantage and internal organisation assessment. *The Academy of Management Executive*. 12 (3), 6-16

- Exposito, A.; Sanchis-Llopis, J. (2018). Innovation and business performance for Spanish SMEs: New evidence from a multi-dimensional approach. *International Small Business Journal*. 36 (8), 911-931
- Farida, I.; Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 8 (3), 163
- Ferdous, T.; Ali, M.; French, E. (2022). Impact of flexibility stigma on outcomes: role of flexible work practices usage. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 60, 510-531
- Ferreira, J.; Fernandes, C.; Ferreira, F. (2021). What makes organizations unique? Looking inside the box. *Journal of Business Research*. 139, 664-674
- Ferreira, J.; Fernandes, C. (2017). Resources and capabilities' effects on firm performance: What are they?. *Journal of Knowledge Management*. 21 (5), 1202-1217
- Fiol, C. (2001). Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*. 27, 691-699
- Friesenbichler, K.; Reinstaller, A. (2022). Do firms facing competitors from emerging markets behave differently? Evidence from Austrian manufacturing firms. *European Business Review*. 34, 153-170
- Gallup (2017). State of the American workplace. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-americanworkplace-report2017.aspx>
- Geraldes, R.; Costa, R.; Geraldes, J. (2019). VRIO FRAMEWORK – STATIC OR DYNAMIC?. *European Academy of Management*
- Gercans, J. (2021). In search of high-performance workplace factors among SMEs. *Journal of Business Management*. 19, 20-38
- Golden, T.; Veiga, J.; Dino, R. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter?. *Journal of Applied Psychology*. 93 (6)
- Grant, C.; Wallace, L.; Spurgeon, P. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*. 35 (5), 527-546
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*. 33 (3), 114-135
- Grant, R. (1998). Contemporary Strategy Analysis. *Blackwell*
- Grover, S.; Crooker, K. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: the impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*. 48, 271-288
- Hays (2020). Salary report 2020: labour market trends. Retrieved from [https://www.hays.pl/documents/63327/2210536/Hays\\_Raport\\_placowy\\_2020.pdf](https://www.hays.pl/documents/63327/2210536/Hays_Raport_placowy_2020.pdf)
- Haryati, R.; Yasri, Y.; Aimon, H.; Darwin, M. (2021). Development of Small, Micro Enterprises Based (smes) on Innovation and Environmental Sustainable Development in West Sumatera. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 25, 1-13
- Hegtvedt, K.; Clay-Warner, J.; Ferrigno, E. (2002). Reactions to injustice: Factors affecting workers' resentment toward family-friendly policies. *Social Psychology Quarterly*. 65 (4), 386
- Heijstra, T.; Rafnsdottir, G. (2010). The Internet and academics' workload and work-family balance. *Internet and Higher Education*. 13, 158-163
- Helfat, C.; Martin, J. (2014). Dynamic Managerial Capabilities. *Journal of Management*. 41 (5), 1281-1312

- Héraud, J. (2021). A New Approach of Innovation: From the Knowledge Economy to the Theory of Creativity Applied to Territorial Development. *Journal of the Knowledge Economy*. 12, 201-217
- Idowu, S. (2020). Role of Flexible Working Hours' Arrangement on Employee Job Performance and Retention in Manufacturing Industries in Agbara, Nigeria. *Economic Insights – Trends and Challenges*. 9 (3), 23-37
- Jang, S.; Zippay, A.; Park, R. (2012). Family Roles as Moderators of the Relationship Between Schedule Flexibility and Stress. *Journal of Marriage and Family*. 74 (4), 897-912
- Julien, M.; Somerville, K.; Culp, N. (2011). Going beyond the work arrangement: The crucial role of supervisor support. *Public Administration Quarterly*. 35 (2), 167-204
- Kahn, W.; Heaphy, E. (2014). Relational contexts of personal engagement at work. *Routledge*. 15-17
- Kelliher, C.; Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *The International Journal of Human Resource*
- Kim, J.; Campagna, A. (1981). Effects of flexitime on employee attendance and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*. 24, 729-741
- King, A.; Zeithaml, C. (2001). Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*. 22, 75-99
- Kylili, A.; Afxentiou, N.; Georgiou, L.; Panteli, C.; Morsink-Georgalli, P.; Panayidou, A.; Fokaides, P. (2020). The role of remote working in smart cities: Lessons learnt from COVID-19 pandemic. *Energy Sources, Part A: Recovery, Utilisation, and Environmental Effects*. 1-16
- Ko, J.; Hur, S.; Smith-Walter, A. (2013). Family-friendly work practices and job satisfaction and organizational performance: Moderating effects of managerial support and performance-oriented management. *Public Personnel Management*. 42 (4), 545-565
- Kossek, E.; Lautsch, B.; Eaton, S. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*. 68, 347-367
- Kroll, C.; Nuesch, S. (2019). The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*. 30 (9), 1505-1525
- Kudyba, S. (2020). COVID-19 and the Acceleration of Digital Transformation and the Future of Work. *Information Systems Management*. 37 (4), 284-287
- Kudyba, S.; Fjermestad, J.; Davenport, T. (2020). A research model for identifying factors that drive effective decision-making and the future of work. *Journal of Intellectual Capital*
- Kull, A.; Mena, J.; Korschun, D. (2016). A resource-based view of stakeholder marketing. *Journal of Business Research*. 69 (12)
- Kurland, N.; Cooper, C. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology Management Research*. 13, 107-126
- Latifah, L.; Setiawan, D.; Aryani, Y.; Rahmawati, R. (2020). Business strategy-MSMEs' performance relationship: Innovation and accounting information system as mediators. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 28, 1-21
- Leslie, L.; Manchester, C.; Park, T.; Mehng, S. (2012). Flexible work practices: a source of career premiums or penalties. *Academy of Management Journal*. 55, 1407-1428
- Lippman, S.; Rumelt, R. (1982). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*. 13 (2), 418-438

- Lin, C.; Tsai, H.; Wu, Y.; Kiang, M. (2012). A fuzzy quantitative VRIO-based framework for evaluating organizational activities. *Management Decision*. 50 (8), 1396-1411
- Lopes, J.; Farinha, L.; Ferreira, J.; Silveira, P. (2018). Does regional VRIO model help policy-makers to assess the resources of a region? A stakeholder perception approach. *Land Use Policy*. 79, 659–670
- Lopes da Costa, R.; António, N. (2017). Aprendizagem Organizacional - ferramenta no processo de mudança (1<sup>st</sup> Edition). *Actual Editora*
- Lockett, A.; Thompson, S.; Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Review*. 11 (1), 9-28
- Lyness, K.; Gornick, J.; Stone, P.; Grotto, A. (2012). It's All about Control: Worker Control over Schedule and Hours in Cross-National Context. *American Sociological Review*. 77 (6), 1023–49
- Lyons, S.; Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*. 35, 139-157
- Matoso, L.; de Oliveira, A.; Pereira, Y.; de Oliveira, R. (2020). O PAPEL DOS FENÓMENOS IMPERFEITAMENTE IMITÁVEIS NO ALCANCE DA VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL: CONTEXTO HISTÓRICO, AMBIGUIDADE CAUSAL E COMPLEXIDADE SOCIAL. *Revista de Administração Unimep*. 18 (2), 1-16
- Masuda, A.; Poelmans, S.; Allen, T.; Spector, P.; Lapierre, L.; Cooper, C.; Abarca, N.; Brough, P.; Ferreira, P.; Fraile, G. (2012). FWA Availability and Their Relationship with Work-to-Family Conflict, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison of Three Country Clusters. *Applied Psychology*. 61 (1), 1-29
- McDonald, P.; Cathcart, A. (2015). A manager-centred perspective of organisational work-life agendas. *Edward Elgar*, 245–263
- McNall, L.; Masuda, A.; Nicklin, J. (2009). FWA, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment. *The Journal of Psychology*. 144 (1), 61–81
- Mishina, Y.; Block, E.; Mannor, M. (2012). The path dependence of organizational reputation: how social judgment influences assessments of capability and character. *Strategic Management Journal*. 33, 459-477
- Mitra, A.; O'Regan, N.; Sarpong, D. (2018). Cloud resource adaptation: a resource-based perspective on value creation for corporate growth. *Technological Forecasting and Social Change*. 130, 28-38
- Moen, P.; Kelly, E.; Hill, R. (2011). Does Enhancing Work-Time Control and Flexibility Reduce Turnover? A Naturally Occurring Experiment. *Social Problems*. 58 (1), 69–98
- Morse, J. M. (2000). Determining sample size. *Qualitative Research*. 10 (1), 3-5
- Murcia, N.; Ferreira, F.; Ferreira, J. (2021). Enhancing strategic management using a “quantified VRIO”: Adding value with the MCDA Approach. *Technological Forecasting and Social Change*. 174
- Newbert, S. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*. 28 (2), 121-146
- Newbert, S. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 29 (7), 745-768
- Ofosu-Ampong, K.; Acheampong, B. (2022). Adoption of contactless technologies for remote work in Ghana post-Covid-19: Insights from technology-organisation-environment framework. *Digital Business*. 2 (2)

- Onken-Menke, G.; Nuesch, S.; Kroll, C. (2018). Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices. *Business Research*. 11, 239-277
- Owczarek, D. (2018). New forms of work in Poland. *Warsaw: Institute of Public Affairs*.
- Pandey, N.; Pal, A. (2020). Impact of digital surge during Covid-19 pandemic: A viewpoint on research and practice. *International Journal of Information Management*. 55
- Panoch, A. (2001). The Relationship between Diversity and Employee Retention. *University of Wisconsin-Stout*
- Parey, M.; Waldinger, F. (2011). Studying abroad and the effect on international labour market mobility: Evidence from the introduction of ERASMUS. *Economic Journal*. 121, 194-222
- Pataki-Bittó, F.; Kapusy, K. (2021). Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce. *Journal of Corporate Real Estate*. 23 (3), 151-169
- Peeples, L. (2009). Should Thursday be the new Friday? The environmental and economic pluses of the 4-day workweek. *Scientific American*
- Peteraf, M.; Barney, J. (2003). Unravelling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*. 24 (4), 309-323
- Peretz, H.; Fried, Y.; Levi, A. (2018). FWA, National Culture, Organisational Characteristics, and Organisational Outcomes: A Study across 21 Countries. *Human Resource Management Journal*. 28 (1), 182-200
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*. 14 (3), 179-191
- Pfeffer, J.; Veiga, J. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*. 13, 37-48
- Pichler, F. (2009). Determinants of Work-Life Balance: Shortcomings in the Contemporary Measurement of WLB in Large-Scale Surveys. *Social Indicators Research*. 92 (3), 449-469
- Pierce, J.; Newstrom, J. (1983). The design of flexible work schedules and employee responses: Relationships and process. *Journal of Occupational Behaviour*. 4, 247-262
- Pitt-Catsouphes, M.; Matz-Costa, C.; Besen, E. (2009). Workplace Flexibility: Findings from the Age & Generations Study. *The Sloan Centre on Aging & Work*. 19, 1-21
- Progoulaki, M.; Theotokas, I. (2010). Human resource management and competitive advantage: an application of resource-based view in the shipping industry. *Marine Policy*. 34 (3), 575-582
- Prottas, D.; Thompson, C.; Kopelman, R.; Jahn, E. (2007). Work-family programs: factors affecting employee knowledge and accuracy. *Personnel Review*. 36 (2), 163-189
- Poernomo, D.; Nimran, U.; Hamid, D.; Almusadieq, M. (2013). The effect of the resources and capabilities to competitive advantage and company's performance of "Batik" micro. *European Journal of Business and Management*. 5 (23), 152-160
- Possenried, D.; Plantenga, J. (2011). Access to Flexible Work Arrangements, Working-Time Fit and Job Satisfaction. *Tjalling C. Koopmans Research Institute*
- Powell, G.; Mainiero, L. (1999). Managerial decision making regarding alternative work arrangements. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 72 (1), 41-56
- Rahman, M.; Uddin, M.; Lodorfos, G. (2017). Barriers to enter in foreign markets: Evidence from SMEs in emerging market. *International Marketing Review*. 34, 68-86
- Ralston, D.; Anthony, W.; Gustafson, D. (1985). Employees may love flextime, but what does it do to the organization's productivity?. *Journal of Applied Psychology*. 70, 272
- Rechenthin, D. (2004). Project safety as a sustainable competitive advantage. *Journal of Safety Research*. 35 (3), 297-308

- Richman, T.; Civian, L.; Shannon, E.; Jeffrey H.; Brennan, R. (2008). The Relationship of Perceived Flexibility, Supportive Work–Life Policies, and Use of Formal Flexible Arrangements and Occasional Flexibility to Employee Engagement and Expected Retention. *Community, Work and Family*. 11 (2), 183-197
- Roberts, P. (1999). Product innovation, product-market competition, and persistent profitability in the US pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*. 20 (7), 655-670
- Rockwell, S. (2018). Leveraging Organizational Identity for Competitive Advantage. *Graziadio Business Review*. 21 (2)
- Rodrigues, J.; Ruivo, P.; Oliveira, T. (2021). Mediation role of business value and strategy in firm performance of organisations using software-as-a-service enterprise applications. *Information & Management*. 58 (1)
- Ronda, L.; Valor, C.; Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product and Brand Management*. 27 (5), 573-596
- Rosa, R.; Colligan, M.; Lewis, P. (1989). Extended workdays: effects of 8-hour and 12-hour rotating shift schedules on performance, subjective alertness, sleep patterns, and psychosocial variables. *Work & Stress*. 3, 21-32
- Rothe, P.; Beijer, M.; Van der Voordt, T. (2011). Most important aspects of the work environment: a comparison between two countries. *Proceedings of the 10th Euro FM research symposium*. 1-12
- Sanchez-Henriquez, F.; Pavez, I. (2021). The effect of open innovation on eco-innovation performance: The role of market knowledge sources. *Sustainability*. 13
- Schabracq, M.; Cooper, C. (2000). The Changing Nature of Work and Stress. *Journal of Managerial Psychology*. 15 (3), 227-42
- Schreyogg, G.; Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organisational capabilities be?. *Strategic Management Journal*. 28, 913-933
- Seal, C.; Rawls, K.; Flaherty, P.; Fan, D.; Sanchez, S.; Guzman, M. (2021). Flexible Work Arrangements and Employee Work Attitudes: A Case-Based Inquiry of a Small Non-Profit Response to Crisis. *Journal of Organizational Psychology*. 21 (4), 93-101
- Sheehan, N.; Foss, N. (2017). Using Porterian activity analysis to understand organizational capabilities. *Journal of General Management*. 42 (3), 41-51
- Sigalas, C.; Papadakis, V. (2018). Empirical investigation of relationship patterns between competitive advantage and superior performance. *Journal of Strategy and Management*. 11 (1), 81-111
- Skinner, N.; Pocock, B. (2014). The persistent challenge: living, working and caring in Australia in 2014. *The Centre for Work + Life, University of South Australia*.
- Skowron-Mielnik, B. (2012). Flexible organization of work in the enterprise. *Publisher of the University of Economics in Poznań*
- Stavrou, E.; Kilaniotis, C. (2009). Flexible Work and Turnover: An Empirical Investigation across Cultures. *British Journal of Management*. 21 (2), 541-554
- Thompson, R.; Payne, S.; Taylor, A. (2015). Applicant attraction to flexible work arrangements: separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 88, 726-749
- Tipping, S.; Chanfreau, J.; Perry, J.; Tait, C. (2012). The fourth work-life balance employee survey. *Department for Business Innovation & Skills*
- Talaja, A. (2012). Testing VRIO Framework: Resource value and rareness as sources of competitive advantage and above average performance. *Journal of Contemporary Management Issues*. 17 (2), 51-64

- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 7 (28), 1319-2135
- Teece, D.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7), 509-533
- Timms, C.; Brough, P.; O'Driscoll, M.; Kalliath, T.; Siu, O.; Sit, C.; Lo, D. (2015). FWA, Work Engagement, Turnover Intentions and Psychological Health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 53 (1), 83-103
- Torrington, D.; Taylor, S.; Hall, L.; Atkinson, C. (2011). Human Resource Management. *Financial Times Prentice Hall*
- Tran, T.; Yuen, K.; Li, K.; Balci, G.; Ma, F. (2020). A theory-driven identification and ranking of the critical success factors of sustainable shipping management. *Journal of Cleaner Production*. 243
- Tsen, M.; Gu, M.; Chee, T.; Goh, S. (2021). Effect of Flexible Work Arrangements on Turnover Intention: Does Job Independence Matter?. *International Journal of Sociology*. 451-472
- Tucker, M.; Meyer, G.; Westerman, J. (1996). Organizational communication: Development of internal strategic competitive advantage. *The Journal of Business Communication*. 33 (1), 51-69
- Van Ommeren, J.; Gutiérrez-i-Puigarnau, E. (2011). Are workers with a long commute less productive? An empirical analysis of absenteeism. *Regional Science and Urban Economics*. 41 (1), 1-8
- Venkatraman, N.; Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*. 11 (4), 801-814
- Wang, C.; Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 9 (1), 31-51
- Weideman, M.; Hofmey, K. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*. 1-18
- Wells-Lepley, M.; Thelen, L.; Swanberg, J. (2015). Supervisors' use of flexibility as a strategic management tool: Prevalence and predictors. *The Psychologist-Manager Journal*. 18 (1), 31- 53
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5 (2), 171-180
- Westerman, G.; Bonnet, D. (2015). Revamping your business through digital transformation. *MIT Sloan Management Review*
- White, C.; Maniam, B. (2020). FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS WORK – LIFE BALANCE, AND WORKING WOMEN. *Journal of Business and Accounting*. 13 (1), 59-73
- Wiatr, A (2021). FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS – CURRENT CONDITIONS AND RESEARCH DIRECTIONS. *Tsenov Publishing House*
- Wolf, E.; Beblo, M. (2004). Does Work Time Flexibility Work? An Empirical Assessment of the Efficiency Effects for German Firms. *Centre for European Economic Research*
- Wozniak, M.; Duda, J.; Gasiór, A.; Bernat, T. (2019). Relations of GDP growth and development of SMEs in Poland. *Procedia Computer Science*. 159, 2470–2480
- Zahra, S. (2021). The Resource-Based View, Resourcefulness, and Resource Management in Startup Firms: A Proposed Research Agenda. *Journal of Management*. 47 (7), 1841-1860
- Zahorski, K. (1994). The sabbatical mentor: a practical guide to successful sabbaticals. *Anker Publishing Company*

- Zahra, S.; Sapienza, H.; Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*. 43, 917-955
- Zander, I.; Zander, U. (2005). The inside track: on the important (but neglected) role of customers in the resource-based view of strategy and firm growth. *Journal of Management Studies*. 42 (8), 1519-1548
- Zou, S.; Fang, E.; Zhao, S. (2003). The effect of export marketing capabilities on export performance: An investigation of Chinese exporters. *Journal of International Marketing*. 11 (4), 32-55

## 9. Anexos

### Anexo A – Guião da Entrevista

#### **Políticas de Flexibilidade Laboral como Fonte de Vantagem Competitiva**

##### **I. Contextualização**

Esta entrevista surge em consequência da realização da dissertação de mestrado em Gestão, na ISCTE *Business School*, e tem como objetivo avaliar se as políticas de flexibilidade laboral representam uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas. Este tema surge dada a existente globalização da força de trabalho e a crescente adesão a estas políticas por parte das empresas, tendo em conta as constantes mudanças verificadas nas necessidades e expectativas dos colaboradores e em muito devido à pandemia vivida nos últimos anos.

Ao nível das políticas de flexibilidade laboral incluem-se todas as medidas que permitam aos colaboradores gerir e controlar os seus recursos, em termos de tempo, energia e atenção (Allen et al., 2013), desde políticas de teletrabalho, horários flexíveis, semanas de trabalho mais curtas, adesão a licenças sem vencimento, trabalho a tempo parcial, entre outras.

Desta forma, e de modo a avaliar se estas políticas representam uma fonte de vantagem competitiva para as empresas, será aplicado um modelo de gestão estratégica, desenvolvido por Barney (2002), o **Modelo VRIO**. Este modelo tem como principal objetivo realizar análises internas às empresas, avaliando os seus recursos e/ou capacidades internos, através de uma ferramenta assente em quatro pilares:

- **Valor**, ou seja, se os recursos/capacidades internos geram valor para empresa;
- **Raridade**, se os recursos são raros, ou seja, são detidos ou capazes de ser adquiridos por poucas empresas numa determinada indústria;
- **Inimitabilidade**, se estes recursos ou capacidades são difíceis de imitar por parte da concorrência;
- **Organização**, se uma empresa está bem organizada para explorar e potenciar estes recursos.

Se um recurso e/ou capacidade corresponderem aos requisitos VRIO, ou seja, respeitarem os quatro pilares identificados anteriormente, estamos perante uma vantagem competitiva sustentável (Lopes, 2018).

Quadro 9.1. Modelo VRIO

Valioso?	Raro?	Dispendioso para imitar?	Explorado pela Organização?	
Não	-	-	-	<b>Desvantagem Competitiva</b>
Sim	Não	-	-	<b>Paridade Competitiva</b>
Sim	Sim	Não	-	<b>Vantagem Competitiva Temporária</b>
Sim	Sim	Sim	Não	<b>Vantagem Competitiva Temporária</b>
Sim	Sim	Sim	Sim	<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Barney (2002)<sup>3</sup>

## II. Entrevista

Duração: entre 15 e 20 minutos

### Parte A. Questões introdutórias

Objetivo: caracterização da amostra

1. Qual a sua profissão atual?
2. No exercer da sua função tem como tarefa a gestão e coordenação de pessoas/equipas?  
Se sim, quantas pessoas?
3. Qual a sua experiência profissional?

### Parte B. Questões-chave da investigação

Objetivo: aplicação do Modelo VRIO relativamente às políticas de flexibilidade laboral.

Nesta parte, é **fundamental para cada questão responder Sim/Não** e apresentar uma justificação que corrobore a resposta dada.

4. Considera que as políticas de flexibilidade laboral geram valor para a sua organização?
5. Considera que as políticas de flexibilidade laboral são raras?
6. Considera que as políticas de flexibilidade laboral são inimitáveis?
7. Considera que a sua organização se pode organizar de forma a explorar e potenciar as políticas de flexibilidade laboral?

Fim da entrevista.

Muito obrigado pela sua colaboração.

<sup>3</sup> Barney, J.B. (2002). *Gaining & Sustaining Competitive Advantage* (2<sup>nd</sup> Edition). Pearson Education