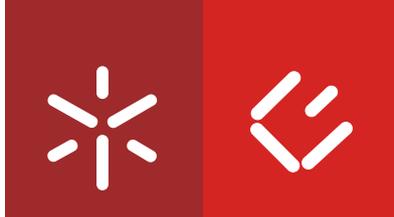


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Daniela Domingues Barreiro

**Práticas de Gestão de Recursos Humanos no
Trabalho Temporário. Perceções de diferentes
tipos de atores. Um estudo exploratório**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Daniela Domingues Barreiro

Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Trabalho Temporário. Perceções de diferentes tipos de atores. Um estudo exploratório

Relatório de Estágio
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor José João Leite Ribeiro

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição-NãoComercial
CC BY-NC**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer à *Proman Search* pela oportunidade de realizar o estágio curricular que permitiu a realização deste Relatório de Estágio. Uma palavra de apreço a todas as colegas da delegação de Braga, e à colega da agência de Valença, que me acolheram tão bem e contribuíram para o meu crescimento tanto a nível profissional como pessoal. Um agradecimento especial à Elisabete Silva, que, como supervisora do estágio, sempre me apoiou e acompanhou durante todo o percurso de realização, tanto do estágio, como deste relatório.

Ao Professor Doutor João Ribeiro, um grande agradecimento, por ter sido um orientador incansável, disponibilizando-se sempre ao longo da realização deste trabalho, independentemente da hora ou dia que fosse. Agradeço pelos seus conselhos, pela sua paciência, apoio, e atenção, que tanto contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, e para o meu crescimento enquanto pessoa.

Agradeço aos meus pais e à minha irmã por, nos bons momentos e nos de aperto, estarem sempre presentes para me ouvir e apoiar. Obrigada também aos meus amigos que de perto acompanham as minhas vitórias, mas também as minhas derrotas.

Para finalizar, um agradecimento a todos os que se disponibilizaram para contribuir, de uma forma ou de outra, para este trabalho. Sem todos vocês, o mesmo não seria possível. Uma palavra de esperança, para que, em breve, seja possível voltar à realidade conhecida antes da situação pandémica ter alterado o conceito.

«Once something is a passion, the motivation is there»

Michael Schumacher

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Trabalho Temporário. Perceções de diferentes tipos de atores. Um estudo exploratório.

Sumário Executivo

O presente relatório de estágio surge no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, formado através da experiência na Empresa de Trabalho Temporário *Proman Search*.

O Trabalho Temporário encontra-se em constante crescimento em Portugal, desde o seu aparecimento na segunda metade do século XX, até aos dias de hoje, onde existem inúmeras Empresas de Trabalho Temporário e o recurso a esta modalidade de contratação regista níveis crescentes de adesão nos mais diversos setores de atividade, para as mais diversas categorias profissionais. O Trabalho Temporário surge como parte integrante das estratégias de negócio das organizações, num mundo marcado pela constante mudança do mercado de trabalho e do dinamismo entre a produtividade e a concorrência. Este processo apresenta-se como uma solução rápida e simples para colmatar faltas de pessoal para momentos de necessidades imediatas, como picos de produção, ou na redução de custos na contratação direta de trabalhadores.

Com este pressuposto em mente, o estudo teve como um dos seus principais objetivos observar o desenvolvimento, implementação e análise crítica das principais Práticas de Gestão de Recursos Humanos que se aplicam e realizam no Trabalho Temporário. Das práticas de Gestão de Recursos Humanos estudadas no contexto do estágio curricular, encontram-se o Recrutamento e Seleção, a Formação e Desenvolvimento, a Avaliação de Desempenho e a Higiene e Segurança no Trabalho. Para além deste objetivo, pretendeu-se compreender todo o processo de Trabalho Temporário, realizando para tal, entrevistas com todos os seus intervenientes (Empresa de Trabalho Temporário, Empresas Utilizadoras de Trabalho Temporário e Trabalhadores Temporários). Inclui, ainda, algumas considerações acerca das diferenças entre trabalhadores temporários e trabalhadores diretamente contratados pela Empresa Utilizadora.

Após a análise de todos os dados, com base no referido na literatura e no observado durante o estágio curricular, surgem as conclusões, nas quais se encontram algumas recomendações e sugestões de melhorias para a *Proman Search*.

Palavras-chave: Empresas de Trabalho Temporário; Gestão de Recursos Humanos; Práticas; Trabalho Temporário; Trabalhadores Temporários.

Human Resources Management Practices in Temporary Work. Perceptions of different types of actors. An exploratory study.

Executive Summary

This internship report comes within the scope of the Master in Human Resources Management, created from the experience at the Temporary Work Agency, *Proman Search*.

Temporary Work is in constant growth in Portugal, since its appearance in the second half of the 20th century, until today, where there are numerous Temporary Work Agencies and the use of this type of contracting registers increasing levels of adhesion, in the most diverse sectors of activity, for the most diverse professional categories. Temporary work emerges as an integral part of organizations' business strategies, in a world marked by the constant change of the labor market and the dynamism between productivity and competition. This process presents itself as a quick and simple solution to fill staff lacks for moments of immediate needs, such as production spikes, or cost reduction in the direct hiring of workers.

Thus, the study had as one of its main objectives to observe the development, implementation and critical analysis of the main Human Resource Management Practices that are applied and performed in Temporary Work. Among the human resources management practices studied in the internship, there are Recruitment and Selection, Training and Development, Performance Evaluation and Health and Safety at Work. In addition to this objective, it was intended to understand the entire Temporary Work process, conducting for such, interviews with all its intervenient (Temporary Work Agency, Client Companies and Temporary Workers). It also includes some considerations about the differences between temporary workers and workers directly employed by the Client Company.

After analyzing all the data, based on what is reported in the literature and what was observed during the curricular internship, the conclusions emerge, in which are found some recommendations and suggestions for improvements for *Proman Search*.

Keywords: human resources management; temporary work; temporary work companies; temporary workers; practices.

Índice

Agradecimentos.....	iii
Sumário Executivo	v
Executive Summary	vi
Índice de Quadros	x
Lista de Abreviaturas e Siglas	xii
I. INTRODUÇÃO.....	1
II. REVISÃO DE LITERATURA.....	4
2.1. Origem, evolução e concetualização do Trabalho Temporário	4
2.2. A Relação Tripartida do TT	7
2.3. Vantagens e Desvantagens do Trabalho Temporário.....	8
2.4. Aspetos legais do TT.....	10
2.4.1. Contratos de Trabalho Temporário e de Utilização.....	10
2.4.2. Duração de contrato e proibição de contratos sucessivos	11
2.4.3. Justificação para Utilização de TT	12
2.5. Igualdade de Tratamento entre Trabalhadores Temporários e Permanentes.....	13
2.6. Principais Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Processo de TT	14
2.6.1. Recrutamento e Seleção	14
2.6.2. Formação e Desenvolvimento	18
2.6.3. Avaliação de Desempenho	21
2.6.4. Higiene e Segurança no Trabalho.....	23
III. METODOLOGIA.....	26
3.1. Tema em estudo e principais objetivos.....	26
3.2. O Trabalho Temporário em Portugal	27
3.3. Enquadramento Organizacional	29
3.4. Pressupostos do Estágio	30

3.5. Procedimentos gerais	31
3.6. Opção metodológica	33
3.7. Procedimentos na construção dos guiões de entrevista	34
3.8. População, amostra e recolha de dados.....	39
3.9. Caracterização da amostra	41
IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	44
4.1. Análise de Dados Relativos à Empresa de Trabalho Temporário	44
4.1.1. Breve caracterização.....	44
4.1.2. Utilização dos serviços da Empresa de Trabalho Temporário	45
4.1.3. Recrutamento e Seleção	47
4.1.4. Formação e Desenvolvimento	53
4.1.5. Avaliação de Desempenho	55
4.1.6. Remuneração e Gestão de Saídas.....	57
4.1.7. Higiene e Segurança no Trabalho.....	58
4.1.8. Conclusões da Análise de Dados Relativos à Empresa de Trabalho Temporário	59
4.2. Análise de Dados Relativos às Empresas Utilizadoras de Trabalho Temporário.....	63
4.2.1. Breve caracterização.....	63
4.2.2. Utilização dos serviços da Empresa de Trabalho Temporário	64
4.2.3. Recrutamento e Seleção	68
4.2.4. Formação e Desenvolvimento	72
4.2.5. Avaliação de Desempenho	77
4.2.6. Higiene e Segurança no Trabalho.....	80
4.2.7. Conclusões da Análise de Dados Relativos às Empresas Utilizadoras de Trabalho Temporário.....	84
4.3. Análise de Dados Relativos aos Trabalhadores Temporários	88
4.3.1. Breve caracterização.....	88

4.3.2. A Empresa de Trabalho Temporário como meio de Procura de Emprego	90
4.3.3. Formação e Desenvolvimento	97
4.3.4. Avaliação de Desempenho	102
4.3.5. Igualdade de Tratamento	105
4.3.6. Conclusões da Análise de Dados Relativos aos Trabalhadores Temporários	107
V. OUTRAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO	111
VI. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES	113
6.1. Conclusões.....	113
6.2. Recomendações para a Organização.....	118
6.2.1. Recrutamento e Seleção/Relação ETT-Cliente	119
6.2.2. Formação e Desenvolvimento	121
6.2.3. Avaliação de Desempenho	123
6.2.4. Outras Recomendações	126
6.3. Limitações ao Estudo.....	127
6.4. Pistas de Investigação Futura.....	129
VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	130
VIII. APÊNDICES.....	138
Apêndice I: Guião de Entrevista – Empresa de Trabalho Temporário	138
Apêndice II: Guião de Entrevista – Empresas Utilizadoras de Trabalho Temporário.....	142
Apêndice III: Guião de Entrevista – Trabalhadores Temporários	145
Apêndice IV: Categorização da análise de conteúdo	147
Apêndice V: Sugestão de Formulário de Pedidos.....	149
Apêndice VI: Sugestão de Inquérito de Avaliação de Desempenho.....	151

Índice de Quadros

Quadro 1: ETT - Revisão de Literatura e Guião de Entrevista	36
Quadro 2: EUTT - Revisão de Literatura e Guião de Entrevista	37
Quadro 3: TT - Revisão de Literatura e Guião de Entrevista	38
Quadro 4: Participantes da Empresa de Trabalho Temporário	45
Quadro 5: Facilidade em encontrar candidatos nas bases de dados	47
Quadro 6: Competências mais valorizadas	48
Quadro 7: Perfis mais solicitados	49
Quadro 8: Vias de acesso a candidatos e formas de recrutamento	50
Quadro 9: Técnicas de seleção mais utilizadas.....	52
Quadro 10: Entidade responsável pela formação de HST dos TT	58
Quadro 11: Participantes das Empresas Utilizadoras de Trabalho Temporário	64
Quadro 12: Motivos da EUTT para recorrer a ETT	65
Quadro 13: Serviços prestados da ETT à EUTT	66
Quadro 14: Tempo exigido pelas EUTT para a ETT resolver o pedido	67
Quadro 15: Competências mais valorizadas	69
Quadro 16: Vias de acesso a candidatos	72
Quadro 17: Entidade responsável pela formação de TT	73
Quadro 18: Tipos de Formações	74
Quadro 19: Integração dos trabalhadores temporários	75
Quadro 20: Avaliação de Desempenho nos TT: Quem, como e com que objetivo?.....	78
Quadro 21: Frequência com que um TT passa a ser contratado pela EUTT	79
Quadro 22: Cumprimento das regras HST	81
Quadro 23: Igualdade entre a formação de HST e das consultas de MT para TT e internos.....	83
Quadro 24: Trabalhadores Temporários Participantes	89
Quadro 25: Experiências como TT	89
Quadro 26: Indicação das experiências fora do TT	90
Quadro 27: Meios de procura de emprego	91
Quadro 28: <i>Facebook</i> na procura de emprego	92
Quadro 29: Motivos para recorrer a ETT	94
Quadro 30: Necessidades Profissionais no Recurso a ETT.....	96
Quadro 31: A ETT encaminhar o TT para nova missão	97

Quadro 32: Tipos de Formações dadas pela ETT e pela EUTT	99
Quadro 33: Acompanhamento da ETT e esclarecimento de dúvidas	101
Quadro 34: <i>Feedback</i> da ETT e da EUTT.....	103
Quadro 35: Exemplos de Diferenças de Tratamento	106

Lista de Abreviaturas e Siglas

AD – Avaliação de Desempenho

CRH – Consultor de Recursos Humanos

CTT – Contrato de Trabalho Temporário

CUTT – Contrato de Utilização de Trabalho Temporário

DRH – Departamento de Recursos Humanos

ETT – Empresa de Trabalho Temporário

EUTT – Empresa Utilizadora de Trabalho Temporário

EC – Empresa Cliente

HST – Higiene e Segurança no Trabalho

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MT – Medicina no Trabalho

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

PME – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

TT – Trabalho/Trabalhador Temporário

I. INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio terá como base o estágio curricular realizado numa Empresa de Trabalho Temporário. Desse modo, a pertinência do mesmo provém dos seguintes aspetos:

1) A caracterização e importância das práticas de Gestão de Recursos Humanos no Trabalho Temporário;

2) O crescente recurso por parte das empresas em diversos setores de atividade de Trabalhadores Temporários;

3) A escassez de investigação acerca do tema.

Sendo a principal problemática do relatório de estágio as “Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Trabalho Temporário”, os objetivos centrais do relatório são:

1) Descrever e analisar o funcionamento da Empresa de Trabalho Temporário e compreender que empresas utilizam o Trabalho Temporário;

2) Perceber como é o processo de Recrutamento e Seleção de Trabalhadores Temporários;

3) Compreender como se realiza a Formação de Trabalhadores Temporários;

4) Averiguar se existe Avaliação de Desempenho por parte da Empresa de Trabalho Temporário ou da Empresa Utilizadora de Trabalho Temporário e de que forma;

5) Compreender a importância da Higiene e Segurança no Trabalho e como se define em contexto de Trabalho Temporário;

6) Aferir se existe igualdade de tratamento entre Trabalhadores Temporários e trabalhadores diretamente contratados pela Empresa Utilizadora de Trabalho Temporário.

Consideram-se o Recrutamento e Seleção, a Formação e Desenvolvimento, a Avaliação de Desempenho e a Higiene e Segurança no Trabalho as Práticas de Gestão de Recursos Humanos mais pertinentes e relevantes na área do Trabalho Temporário, pelo que serão aprofundadas a nível de literatura científica e como principal objeto de estudo. Compreende-se a escolha das quatro práticas supramencionadas, dado que, no Trabalho Temporário, existe uma maior ênfase na rapidez e

eficiência no preenchimento das necessidades das organizações que habitualmente são imediatas, pelo que os métodos utilizados no Recrutamento e Seleção necessitam de ser mais rápidos e eficazes, tornando a prática diferente do que num contexto de trabalho convencional, sendo que este é desenvolvido através de diferentes fases que constituem a Empresa de Trabalho Temporário e a Empresa Utilizadora de Trabalho Temporário (Gomes *et al.*, 2008).

De seguida, a Formação apresenta-se como uma prática com grande importância neste contexto, pois é vista como uma vantagem oferecida pelas organizações que contribuem para a promoção da empregabilidade de Trabalhadores Temporários (Chambel & Castanheira, 2012), contribuindo para que os Trabalhadores Temporários (TT) se tornem tão produtivos quanto os trabalhadores efetivos da organização. A Formação reveste-se igualmente de grande importância para os TT, pois promove a integração na empresa onde prestam serviço e a diminuição da discriminação em torno destes (Chambel & Farina, 2015).

A Avaliação de Desempenho mostra-se como outra das práticas relevantes porque uma boa avaliação, por exemplo, pode conceder ao trabalhador outra missão por parte da Empresa de Trabalho Temporário (ETT) que o contrata, ou mesmo um lugar definitivo na empresa onde presta serviço (Rana & Hamed, 2016). Por fim, a Higiene e Segurança no Trabalho, sendo um dos assuntos também mais abordados no contexto do Trabalho Temporário, tanto nas ETT como nas Empresas Utilizadoras de Trabalho Temporário (EUTT), dado que ambas entidades possuem a responsabilidade legal e moral repartida nesta área.

A nível metodológico, o relatório seguirá uma investigação de cariz qualitativo. Entende-se que, para atingir os resultados pretendidos, o mais adequado será a utilização da observação, análise documental e entrevista como métodos de recolha de dados. As entrevistas serão realizadas presencialmente ou por videochamada, através de diversas plataformas digitais criadas para o efeito (Skype, Zoom, entre outras) de modo a assegurar a pertinência e a obtenção de respostas o mais completas possível.

As entrevistas serão realizadas tendo em conta as três diferentes perspetivas presentes no processo e sistema de Trabalho Temporário: a Empresa de Trabalho Temporário, a Empresa Utilizadora de Trabalho Temporário, e o Trabalhador Temporário. Serão, por isso, criados três guiões de entrevistas diferentes, que serão devidamente analisados com o intuito de diagnosticar uma situação de melhoria para a organização que acolhe o estágio curricular.

Numa primeira instância, pretende-se com a realização deste relatório fazer um diagnóstico das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) que possuem maior relevo e que são mais utilizadas no processo de Trabalho Temporário, de modo a ser possível compreender claramente o tema, para, numa segunda fase, ser capaz de aprofundar e aferir a razão pela qual estas práticas são tão relevantes na área, assim como compreender quais destas práticas de gestão de recursos humanos podem estar menos desenvolvidas na organização carecendo de melhorias.

Pretende-se, com a revisão de literatura existente sobre as diversas práticas escolhidas para serem objeto de estudo desta investigação, e com as entrevistas realizadas aos diversos intervenientes do Trabalho Temporário, ser possível compreender como funciona o processo de Trabalho Temporário, e, por fim, aferir que práticas ainda não estão desenvolvidas na área e que podem ser implementadas.

A apresentação do relatório de estágio terá um capítulo inicial de Introdução, um segundo capítulo de revisão da literatura assente nos objetivos centrais do estágio. Um terceiro capítulo de metodologia onde se apresenta o posicionamento metodológico adotado e os métodos de recolha e análise de dados e a caracterização da amostra da empresa e respetivos participantes. Um quarto capítulo com a apresentação, análise e discussão de resultados obtidos no estágio, assim como contributos decorrentes do trabalho empírico realizado durante o estágio. Posteriormente, um capítulo genérico sobre outras atividades desenvolvidas no estágio e, por fim, um último capítulo com as principais conclusões, limitações do estágio e pistas de investigação futura a partir deste processo e experiência.

II. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Origem, evolução e concetualização do Trabalho Temporário

Segundo Kalleberg (2000), o conceito de Trabalho Temporário surgiu no século XX, na década de 20, nos Estados Unidos da América. Numa primeira instância, o objetivo era selecionar operadores de máquinas de calcular no setor fabril (Kalleberg, 2000). Após a Segunda Guerra Mundial, a ideia foi exportada para a Europa, de modo a fazer face às necessidades dos países mais afetados pela Guerra (Centeno *et al.*, 2001).

Na década de 70, nos Estados Unidos da América, o emprego na indústria de serviços de Trabalho Temporário obteve um crescimento exponencial, aumentando mais de 11% de taxa anual (Kalleberg, 2000).

A entrada no continente europeu por parte das agências de Trabalho Temporário começou, na década de 80, com restrições em países como Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Portugal, entre outros, e sendo mesmo proibidos em outros países como Grécia e Itália (Kalleberg, 2000). O crescimento das empresas de Trabalho Temporário foi impulsionado pelo esforço empreendedor das próprias ETT e pelas necessidades dos empregadores (De Grip, Hoevenberg & Willems, 1997).

De acordo com Neugart e Storrie (2006) foi a partir da década de 90 que se deu a emergência das empresas de Trabalho Temporário. Em todos os estados-membros da União Europeia, o Trabalho Temporário aumentou o dobro durante esta década e pelo menos cinco vezes nos países que formam a Península Escandinava (Noruega, Suécia, Dinamarca...), Espanha, Itália e Áustria.

No início da década de 90, aquando da maior expansão do Trabalho Temporário em território europeu, este era regulamentado com grande rigor na maioria dos países da Europa, e em alguns, como a Grécia, Itália e Espanha, era mesmo considerado como ilegal (Neugart & Storrie, 2006). No decorrer da década de 2000, o Trabalho Temporário passou por uma intensa desregulamentação, pelo que começou a haver menor intervenção do Estado no setor onde atuam as empresas de Trabalho Temporário (Neugart & Storrie, 2006). A desregulamentação do Trabalho Temporário deve ser vista, segundo Neugart e Storrie (2006), como uma condição necessária, mas não suficiente, para o surgimento do Trabalho Temporário. Essa desregulamentação contribuiu de uma forma extremamente significativa para o acréscimo de ETT e, conseqüentemente, de empresas utilizadoras e trabalhadores temporários. As ETT têm procurado construir uma melhor reputação, a partir da desregulamentação e

através de colaboradores e empresas clientes com grande potencial, códigos de conduta ética, campanhas publicitárias e assinatura de acordos coletivos (Storrie, 2002). Após a desregulamentação, as ETT foram capazes de construir sua reputação com o objetivo de atrair trabalhadores e empresas clientes (Neugart & Storrie, 2006). À medida que se foi desregulamentando o Trabalho Temporário, a própria reputação deste ao longo dos anos teve tendência a melhorar.

Existem várias e diversificadas definições de Trabalho Temporário, pelo que, segundo De Cuyper *et al.* (2008) o Trabalho Temporário é diferente do trabalho tradicional e a sua definição contém várias dimensões: em primeiro lugar, tem um contrato de trabalho de duração limitada e inclui uma data previamente definida de término; a atividade profissional não é diretamente exercida no local de trabalho do empregador; por último, os trabalhadores independentes (“a recibos verdes” como são frequentemente apelidados em Portugal) são vistos como trabalhadores temporários (Alves, 2017), apesar de, do ponto de vista do direito laboral, sejam situações consideradas distintas.

Kalleberg (2000) explicita as agências de Trabalho Temporário como agências que empregam trabalhadores e os encaminham às empresas clientes para trabalhar de acordo com o horário estipulado do cliente, nas instalações e sob a direção deste. Estas recrutam e fazem triagem de funcionários, dependendo da situação acabam por fornecer formação e são responsáveis pela contratação e despedimento, fazer o processamento salarial, reter impostos sobre os salários e fazer as contribuições obrigatórias do empregador para o fundo de desemprego e a Segurança Social (Kalleberg, 2000).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) definem o Trabalho Temporário como *“a situação em que uma empresa cede a título oneroso e por tempo limitado, a outra empresa, a disponibilidade de força de trabalho de certo número de trabalhadores que ficam funcionalmente integrados na empresa utilizadora”* (Ferreira, 2014, p. 10).

Neugart e Storrie (2006) definem o Trabalho Temporário como um processo cujo trabalhador temporário é contratado pela agência de Trabalho Temporário e, por meio de um contrato, é contratado para a prestação de serviços na empresa cliente (a utilizadora de TT). Afirmam ainda que esta definição varia de país para país, apenas no que diz respeito à situação de emprego do trabalhador na agência.

De acordo com Kalleberg (2000), as agências de Trabalho Temporário constituem um “*exército de reserva de trabalho moderno*” (p. 347) que auxilia os empregadores a resolver problemas relacionados com a falta de pessoal, bem como em relação a cargos permanentes que apresentam excesso de pessoal e que podem vir a nem ser utilizados. As organizações empregadoras também recorrem a trabalhadores temporários com o objetivo de reduzir custos de recrutamento e seleção, contratando funcionários já com um bom desempenho em determinada função (Kalleberg, 2000). No entanto, as próprias agências de Trabalho Temporário e os trabalhadores temporários começaram, a partir do final da década de 90 e atualmente, a ser consideradas parte integrante da estratégia de negócio e de recursos humanos das empresas (Von Hippel *et al.*, 1997), permitindo-lhes responder ao volume de negócios e gerir de melhor forma o trabalho. Desta forma, as empresas de Trabalho Temporário estão cada vez mais empenhadas na celebração de contratos a longo prazo com as empresas, revelando que o uso de trabalhadores temporários se tornou uma estratégia permanente para elas (Kalleberg, 2000).

Em 2019, 2,1% dos empregados na União Europeia com idades compreendidas entre os 20 e os 64 anos trabalhavam para uma agência de Trabalho Temporário. A nível da UE, isto representou 2,5% dos homens empregados com idades compreendidas entre os 20 e os 64 anos e uma percentagem ligeiramente menor das mulheres empregadas com 1,7% (Eurostat, 2019).

Em relação aos setores de atividade que mais utilizam Trabalho Temporário, existe um estudo de Chambel e Castanheira (2007) que refere que o setor industrial possui 34,1% de trabalhadores temporários e 53,6% no setor dos serviços. Kovacs (2004) refere que o Trabalho Temporário abrange principalmente jovens, mulheres, e indivíduos que possuem baixos níveis de escolaridade e poucas (ou nenhuma) qualificações.

Deste modo, apesar de não haver uma definição concreta de Trabalho Temporário, é perceptível que o mesmo é utilizado nas mais diversas áreas e setores de atividade. Por parte dos empregadores, estes procuram tirar vantagem de trabalhadores com determinada experiência na função que se apresenta vaga, assim como reduzir custos em relação a postos permanentes. A maior expectativa e motivação, por parte dos trabalhadores temporários, é, adquirir formação, habilidades e diferentes experiências (Von Hippel *et al.*, 1997) até um dia conseguirem um lugar permanente numa organização em que foram alocados temporariamente. As agências de Trabalho Temporário possuem o papel de intermediários entre os funcionários e os empregadores, garantindo o cumprimento de ambas as partes.

O Trabalho Temporário é caracterizado por ser uma relação de três partes, que será introduzida e especificada na próxima secção deste capítulo.

2.2. A Relação Tripartida do TT

O Trabalho Temporário tem por base aquilo que se pode considerar uma relação “tripartida” ou “triangular” entre o Trabalhador Temporário, a Empresa de Trabalho Temporário e a Empresa Cliente ou Utilizadora. Os trabalhadores temporários são legalmente empregados na agência de Trabalho Temporário, mas colocados em diferentes empresas utilizadoras, onde prestam serviço sob a supervisão da gerência por um período limitado de tempo (Mitlacher, 2006).

No âmbito desta relação, a ETT cede, por tempo limitado, à EC, um ou mais trabalhadores. A ETT contrata, remunera e exerce poder disciplinar sobre o trabalhador, enquanto a EC que beneficia do trabalhador que não faz parte dos quadros de funcionários da empresa, exerce poderes de direção e fiscalização do trabalho por ele executado, assim como presta uma retribuição à ETT em questão (Ferreira, 2014).

A relação entre a ETT e o TT consiste numa relação contratual, entre o TT e a EC existe uma relação de trabalho, e a relação entre a EC e a ETT é considerada uma relação comercial (Giunchi, Chambel & Ghislieri, 2015).

O Trabalho Temporário surge como um “(...) *contrato triangular, em que uma agência contrata um trabalhador com o propósito de colocá-lo à disposição de uma empresa cliente para uma missão temporária*” (Ichino & Mealli 2004, p. 2). Desta forma, e contrariamente ao que acontece na grande parte das relações laborais típicas (trabalhador-empregador) considera-se o regime Trabalho Temporário como um esquema contratual atípico, em que obrigatoriamente intervêm as três partes anteriormente referidas, cada uma com os seus direitos e deveres.

O Trabalho Temporário envolve dois contratos distintos: o contrato de Trabalho Temporário celebrado entre a empresa de Trabalho Temporário e o trabalhador temporário; e o contrato de utilização de Trabalho Temporário, celebrado entre a empresa de Trabalho Temporário e a empresa utilizadora. Os aspetos legais do Trabalho Temporário serão abordados, adiante, neste capítulo. O Trabalho Temporário apresenta vantagens e desvantagens que serão clarificadas na secção seguinte.

2.3. Vantagens e Desvantagens do Trabalho Temporário

O recurso a empresas de Trabalho Temporário possui vantagens e desvantagens, dependendo da perspectiva, quer esta seja da Empresa de Trabalho Temporário, da Empresa Cliente ou do Trabalhador Temporário.

Em relação às vantagens para as empresas clientes, a flexibilidade apresenta-se como uma das principais vantagens da subcontratação pois permite ajustar a dimensão da força de trabalho às necessidades do mercado (Leal, 2017). Esta é, provavelmente, a maior vantagem que as empresas clientes têm ao utilizar os serviços de uma Empresa de TT, pois recorrem a mão-de-obra suplementar apenas quando necessário, sem quaisquer custos de ajustamento (Storrie, 2002). Esta flexibilidade pode ser laboral (em relação ao trabalho a desempenhar), numérica (ajustamento da quantidade de trabalhadores à quantidade de trabalho a realizar) e externa (contratar trabalhadores temporários em períodos de pico de procura, por exemplo, época de Natal) (Gomes *et al.*, 2008; Leal, 2017; Purcell *et al.*, 2004). Para além disso, a EC consegue focalizar-se mais no desenvolvimento e aproveitamento das suas capacidades ao nível produtivo, ficando com menos preocupações ao nível administrativo, visto que estas estão entregues à ETT. É possível, desta forma, reduzir os custos com funcionários fixos.

Segundo Oliveira (2018, p. 6) as vantagens para as empresas passam principalmente pela *“redução de custos com recrutamento e seleção; redução de custos fixos; flexibilidade contratual; melhoria da competitividade; diminuição da carga burocrática e administrativa, toda a gestão de recursos humanos é da responsabilidade da ETT; possibilidade de avaliar os colaboradores e de os recrutar com caráter permanente; satisfação de necessidades de curta duração”*.

As ETT possuem, regra geral, bases de dados com informações detalhadas acerca dos seus trabalhadores, o que acaba por facilitar o processo de Recrutamento e Seleção para a função pretendida pelas Empresas Clientes, e permite uma redução de custos para as mesmas.

Em relação às vantagens para os trabalhadores temporários, e segundo Kvasnicka (2008) as ETT podem providenciar uma ligação para o emprego regular aos trabalhadores temporários, visto que os contratados são, na sua maioria, desempregados ou não-empregados. Dessa forma, contribuem para as experiências e habilidades dos trabalhadores temporários, que aumentam a produtividade, e,

em consequência, perspectivas de futuro no mercado de trabalho noutra empresa ou mesmo na empresa em que efetuam o Trabalho Temporário.

De acordo com Oliveira (2018, p. 6) as vantagens para os trabalhadores temporários são a *“(..). rápida inserção no mercado de trabalho; maior facilidade em encontrar emprego; a possibilidade de desenvolver competências; a possibilidade de ser recrutado pela empresa empregadora; a garantia que todos os seus direitos como trabalhador (Segurança Social, acidentes de trabalho, pagamento integral da retribuição laboral) é feita com base num contrato de trabalho; o Trabalho Temporário organizado cria emprego e contribui para a riqueza nacional”*.

Conforme Lenz (1996), o trabalhador temporário possui a oportunidade de adquirir novas competências, porque lhes é pedido para desempenhar diferentes funções, o que contribui para a acumulação de novas experiências profissionais (ver também Oliveira, 2018).

No que concerne as desvantagens do Trabalho Temporário, algumas apresentadas por Gomes *et al.*, (2008) são, ao nível do trabalhador temporário: a instabilidade/incerteza acerca das funções e do local de trabalho; a existência de menos programas de formação do que para os trabalhadores permanentes; a dificuldade de desenvolvimento de carreira; o menor poder negocial entre trabalhador/entidade empregadora. Em relação à Empresa Cliente, o mesmo autor refere as seguintes desvantagens/riscos: a motivação e lealdade dos trabalhadores temporários são menores do que a dos permanentes; existem maiores dificuldades de cooperação entre temporários e permanentes; dificuldades dos TT em assimilar a cultura da empresa; risco de transmissão de informações importantes da empresa por parte dos TT no momento em que ingressam noutras empresas.

O estudo de Letourneux (1998) refere que 68% dos trabalhadores permanentes discutem os problemas que surgem no trabalho com o seu superior, enquanto apenas 46% dos trabalhadores temporários o fazem, o que prova um menor à vontade dos TT em relação ao ambiente organizacional, aos outros trabalhadores e superiores hierárquicos.

A desvantagem mais frequente incide no facto de alguns empregadores associarem o Trabalho Temporário a trabalho de baixas qualificações, baixa produtividade e ser considerado como falta de regularidade e estabilidade laboral da parte do trabalhador (Kvasnicka, 2008 ver também Pinto, 2018). A este argumento, Cieltt (2013) refere que a maior parte do Trabalho Temporário requer habilitações baixas ou médias e que 77% dos TT concluíram, no máximo, o ensino secundário de educação num

estudo estatístico realizado com vista o “Trabalho Temporário de Agência no Mundo”, o que contribui para esta ideia generalizada (ver também Preenen, Verbiest, Van Vianen & Van Wijk, 2015).

Com referência específica ao setor das ETT, Mitlacher (2006; 2008) afirmou que a qualidade dos trabalhadores temporários e as perspetivas de carreira dos TT podem depender em grande medida das atividades desenvolvidas pelas ETT no contexto de serviços de recrutamento e seleção, formação, e desenvolvimento de carreira. As desvantagens existem, mas, ao contrário da mentalidade que prevalece ainda atualmente, o recurso ao Trabalho Temporário não é uma solução precária, mas sim um recurso importante e que apresenta inúmeras vantagens. Como prova disso, o Trabalho Temporário é possível de ser encontrado atualmente em todos os setores de atividade económica, e em praticamente todas as categorias profissionais, excetuando as posições de topo (Oliveira, 2011). Como afirma o mesmo autor, *“(...) esta forma de trabalho é cada vez menos sinónima de perfis de profissionais indiferenciados”* (p. 69). Chambel (2015) dá ênfase à importância que os trabalhadores temporários têm vindo a ganhar, pois possuem um papel cada vez mais relevante no mercado laboral um pouco por todo o mundo.

De modo a melhor se compreender os elementos jurídicos/legais do Trabalho Temporário, seguir-se-á uma secção de clarificação deste tema.

2.4. Aspectos legais do TT

O regime de Trabalho Temporário encontra-se regulado de forma específica, desde o artigo 172 ao 192 do Código de Trabalho, na Subsecção VI, sob a epígrafe Trabalho Temporário. Com esta secção pretende-se fazer uma contextualização do regime especial em que se encontra regulado o Trabalho Temporário no Código de Trabalho.

2.4.1. Contratos de Trabalho Temporário e de Utilização

Em relação aos contratos, existem dois tipos de contrato em regime de Trabalho Temporário: os Contratos de Trabalho Temporário (CTT) e os Contratos de Utilização de Trabalho Temporário (CUTT). Os contratos de trabalho possuem determinados elementos e características essenciais à sua composição e validade legal.

Os CTT são os contratos celebrados entre o trabalhador temporário e a empresa de Trabalho Temporário. Estes tanto podem ter cariz de termo certo ou incerto. De acordo com a alínea a) e b) do artigo 172º do Código de Trabalho da República Portuguesa (2009), o contrato de Trabalho Temporário define-se como *“(...) o contrato de trabalho a termo (ou) por tempo indeterminado celebrado entre uma empresa de Trabalho Temporário e um trabalhador, pelo qual este se obriga, mediante retribuição daquela, a prestar a sua atividade a utilizadores, mantendo-se vinculado à empresa de Trabalho Temporário (...)”* (p. 55).

Relativamente aos CUTT, estes são os contratos celebrados entre a empresa de Trabalho Temporário e a entidade utilizadora de Trabalho Temporário. De acordo com a alínea c) do artigo 172 do Código de Trabalho (2009) considera-se o contrato de utilização de Trabalho Temporário *“(...) o contrato de prestação de serviço a termo resolutivo entre um utilizador e uma empresa de Trabalho Temporário, pelo qual esta se obriga, mediante retribuição, a ceder àquele um ou mais trabalhadores temporários (...)”* (p. 56).

2.4.2. Duração de contrato e proibição de contratos sucessivos

Em relação à duração de um contrato de utilização de Trabalho Temporário, segundo o nº1 do artigo 178 do Código de Trabalho da Constituição da República Portuguesa, este pode ser celebrado a termo resolutivo, certo ou incerto.

Posteriormente, e referenciando o nº2 do mesmo artigo, a duração do contrato de utilização de Trabalho Temporário, incluindo renovações, não pode exceder a duração da causa que justifica a utilização do TT, nem o limite de 2 anos. Em casos excecionais, não pode exceder 6 meses em caso de vacatura de posto de trabalho quando decorra processo de recrutamento para o seu preenchimento, ou de 12 meses caso a justificativa seja o acréscimo excepcional da atividade da empresa.

Está previsto no Código de Trabalho (2009), no artigo 179, especificamente no nº1, que em caso *“(...) de se ter completado a duração máxima de contrato de utilização de Trabalho Temporário, é proibida a sucessão no mesmo posto de trabalho de trabalhador temporário ou de trabalhador contratado a termo, antes de decorrer um período de tempo igual a um terço da duração do referido contrato, incluindo renovações (...)”* (p.59).

O nº2 do artigo 179 faz exceção nos casos de ausência do trabalhador substituído quando o contrato de utilização tenha sido celebrado para sua substituição ou quando existe acréscimo excepcional de necessidade de mão-de-obra em atividade sazonal.

2.4.3. Justificação para Utilização de TT

Para haver utilização de Trabalho Temporário, é necessário, segundo o Código de Trabalho, que tal seja admissível segundo um conjunto de normas, e ainda, necessita haver por parte da empresa utilizadora, uma justificação legal para tal utilização. De acordo como nº1 do artigo 175º do Código de Trabalho (2009), o contrato de utilização de Trabalho Temporário pode ser celebrado perante as seguintes justificações:

“(...) a) Vacatura de posto de trabalho quando decorra processo de recrutamento para o seu preenchimento;

b) Necessidade intermitente de mão-de-obra, determinada por flutuação da atividade durante dias ou partes de dia, desde que a utilização não ultrapasse semanalmente metade do período normal de trabalho maioritariamente praticado no utilizador;

c) Necessidade intermitente de prestação de apoio familiar direto, de natureza social, durante dias ou partes de dia;

d) Realização de projeto temporário, designadamente instalação ou reestruturação de empresa ou estabelecimento, montagem ou reparação industrial (...)” (p. 56-57)

Segundo o nº1 do artigo 176º do Código de Trabalho, cabe à entidade utilizadora de Trabalho Temporário a prova dos factos que justificam a necessidade e a utilização do Trabalho Temporário, estando de acordo com as justificações acima referidas.

Finalizando uma secção mais genérica, contextual e legal acerca do Trabalho Temporário, seguir-se-á uma secção acerca da igualdade de tratamento entre Trabalhadores Temporários e Permanentes.

2.5. Igualdade de Tratamento entre Trabalhadores Temporários e Permanentes

Relativamente à igualdade no tratamento de trabalhadores temporários, em 2008, o Parlamento Europeu lançou uma diretiva neste sentido, em que o número 1 do artigo 5 especifica que *“as condições fundamentais de trabalho e emprego dos trabalhadores temporários são, enquanto durar a respetiva cedência ao utilizador, pelo menos iguais às condições que lhes seriam aplicáveis se tivessem sido recrutados diretamente pelo utilizador para ocuparem a mesma função”* (p. 13).

Tendo em conta a implementação da Diretiva de Trabalhadores Temporários pela Comissão Europeia, que já tinha sido implementada antes da Diretiva de 2008 do Parlamento Europeu, Nienhüser e Matiaske (2006), no seu estudo sobre a utilização do princípio da não-discriminação nos trabalhadores temporários de agência, referem que essa diretiva é necessária para reduzir a discriminação sentida pelos Trabalhadores Temporários, mas insuficiente para melhorar os termos e condições aplicados pelos empregadores. O mesmo estudo conclui que, as empresas utilizadoras, por motivo de maiores custos na contratação de trabalhadores temporários, investem menos em formação para estes, de modo a compensar o possível e *“empiricamente insignificante”* (p. 76) aumento nas despesas com salários. Desta forma, é tanto mais provável e mais difícil de controlar e implementar o tratamento igual no que diz respeito ao acesso à formação (Nienhüser & Matiaske, 2006), sendo a formação uma das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) estudadas ao longo desta secção.

Nienhüser e Matiaske (2006) concluem que os trabalhadores temporários possuem condições de trabalho menos favoráveis e em termos de remuneração, em comparação com funcionários permanentes, desta forma, referem que deve ser necessário considerar medidas que impeçam uma adesão mais estrita à igualdade de tratamento que possam trazer um tratamento desigual (discriminação) em outras áreas (por exemplo, diminuir o salário do TT mas garantir toda a formação para equilibrar custos).

No seu estudo acerca do uso estratégico do Trabalho Temporário no caso alemão, Holst, Nachtwey e Dörre (2010) concluem que tanto a regulamentação alemã quanto a europeia prescrevem formalmente a igualdade de tratamento de trabalhadores temporários e permanentes, no entanto estas contêm várias lacunas que fazem com que as empresas clientes contornem de modo a discriminar os trabalhadores temporários. Uma das conclusões do estudo na Alemanha dos autores supracitados é que, a questão da igualdade de tratamento pressupõe a necessidade de uma reforma do quadro jurídico do setor de TT que atinja de forma tangível o âmbito da diretiva europeia sobre TT, bem como a reforma dos sistemas de segurança social ainda centrados na relação de trabalho *“padrão”* (p. 136).

De salientar, que, quanto mais as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) são aplicadas no Trabalho Temporário da mesma forma que no trabalho convencional, mais estas contribuem para a igualdade de tratamento entre os trabalhadores temporários e os trabalhadores da empresa à qual prestam serviços (Chambel, 2015). Os resultados do estudo da mesma autora demonstraram que um sistema de PGRH trará resultados favoráveis e desta forma, acredita-se que responderá às necessidades dos TT, pelo que se conclui que seria um *“bom caminho para acabar com a discriminação face aos TT”* (p. 275).

Por fim, Chambel e Farina (2015) concluem que a natureza da relação de trabalho (se é temporária ou não) não deve ser um motivo para a EUTT decidir se desenvolve ou não as práticas de GRH nos TT, pois, se não houver investimento nos trabalhadores por causa da sua conexão temporária ou vice-versa, no médio-longo prazo, a organização acabará por ter uma força de trabalho menos saudável e perderá competitividade.

2.6. Principais Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Processo de TT

Com esta secção pretende-se fazer uma contextualização das práticas escolhidas para principal objeto deste estudo. Seguem-se as contextualizações das práticas de Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Higiene e Segurança no Trabalho.

2.6.1. Recrutamento e Seleção

O recrutamento e a seleção de pessoas é uma das ferramentas mais ricas e importantes para a Gestão de Recursos Humanos nas organizações. Através deste processo, as organizações começam a ver as pessoas para além de meros funcionários, mas sim como importantes parceiros para a organização (Guimarães & Arieira, 2005).

A definição de um perfil de candidato “ideal” pela organização é um processo de grande importância, pois para a organização se posicionar numa estratégia negocial de sucesso, necessita de bons funcionários, e que estes respondam às necessidades da organização.

Existem diferentes formas de realizar o processo de recrutamento. Murillo (2007) explicita dois tipos de recrutamento: o interno e o externo. O recrutamento interno é utilizado para preenchimento de

vagas, através de reorganização dos quadros já existentes na organização como promoções, transferências, plano de carreira, entre outros (Ribeiro & Bíscoli, 2004), enquanto o recrutamento externo é utilizado para atrair os candidatos que estão fora da instituição, possibilitando vantagens como a criação de novas ideias, o aumento do nível de conhecimento/habilidades não disponíveis na organização atual e a redução de custos de desenvolvimento de pessoal. Ao recrutamento externo estão associadas desvantagens como a dificuldade de adaptação entre o novo funcionário e a organização, maior custo, e maior margem de erro (Ribeiro & Bíscoli, 2004). Existe ainda o recrutamento misto, que engloba as duas modalidades de recrutamento supramencionadas, de acordo com as características da organização que o realiza.

Peretti (2007) considera que o processo de Recrutamento e Seleção pode ser estruturado da seguinte forma: em primeiro lugar, identifica-se as necessidades de recrutamento. Posteriormente procede-se à análise do pedido de um novo colaborador. Em terceiro lugar, é feita a definição de função (análise e descrição da função e critérios de recrutamento a utilizar). Após este procedimento, segue-se a prospeção interna (procura-se dentro da empresa o perfil definido anteriormente para ocupar o lugar disponível como forma de redução de custos em Recrutamento e Seleção), e em caso de não haver um perfil adequado internamente, recorre-se à prospeção externa (comparação entre candidatos internos com externos, para enriquecer a empresa com “sangue novo” e por não haver internamente candidatos de acordo com o perfil definido). Segue-se a triagem de candidaturas, os questionários, as entrevistas e os testes para seleção do candidato. Por fim, é tomada a decisão acerca do candidato a selecionar.

Em relação ao processo de Recrutamento e Seleção promovido pelas ETT, este é desenvolvido através de diferentes fases (Gomes, *et al.*, 2008). Em primeiro lugar, a Empresa Cliente contacta a ETT e indica as funções que pretende para o candidato e que conjunto de competências deve apresentar. Posteriormente existe um trabalho exaustivo por parte da ETT para entender a EC, os seus valores, a cultura organizacional, a estratégia de negócio, a área de atuação no mercado, entre outros, de modo a que a ETT possa desempenhar de forma rigorosa e eficaz o processo de Recrutamento e Seleção. Numa fase seguinte, a ETT procura obter informações sobre o cargo a ocupar; identificar, em conjunto com a EC, o perfil que o candidato deve possuir; e também saber o valor da remuneração deste (Gomes *et al.*, 2008).

Em relação às competências exigidas, Almeida (2000) refere uma tendência para, por exemplo, no setor industrial, a desvalorização de aspetos como a formação escolar e académica, e a

valorização das qualificações e experiências profissionais, e de competências ao nível comportamental, como disponibilidade, autonomia, assiduidade, entre outros (ver também Oliveira, 2018).

Para acompanhar os desenvolvimentos e a competição intensa, organizações em todo o mundo tentam utilizar as diversas oportunidades que a Internet tem para oferecer a vários níveis. Quando se trata da função de Gestão de Recursos Humanos, e especialmente quando exploradas práticas contemporâneas em relação ao recrutamento e seleção, a internet revela-se como uma verdadeira aliada a favor das organizações (Melanthiou, Pavlou & Constantinou, 2015). Cassiano, Lima e Zuppani (2016) evidenciam as mudanças que a evolução tecnológica trouxe para a área de GRH, por exemplo, na utilização das redes sociais como um meio de divulgação e de acesso ao mercado de trabalho.

Estudos demonstram que as redes sociais atingem cada vez mais público e possuem cada vez mais utilizadores, pelo que surge uma mudança de comportamento comparativamente a estas. É desta forma que as redes sociais começaram a ser interpretadas pelas organizações como uma oportunidade de desenvolvimento e competitividade desde que estas sejam aproveitadas e utilizadas como uma ferramenta de trabalho (Cassiano *et al.*, 2016).

O papel da Internet e das redes sociais, como *LinkedIn* e *Facebook*, está a tornar-se cada vez mais importante e popular na implementação do processo de recrutamento e seleção (Slavić, Bjekić & Berber, 2017). O recrutamento pela Internet (ou *e-recruitment*) tem vantagens significativas em comparação com as técnicas clássicas de recrutamento, tanto para as organizações como na perspetiva dos candidatos. Muitas organizações descobriram que a força de trabalho e a estrutura do mercado de trabalho mudou, e a fim de atrair e reter uma nova geração com mais exigências e expectativas em relação ao trabalho, as técnicas tradicionais de recrutamento e seleção não se apresentam como suficientes (Slavić *et al.*, 2017). O mesmo autor defende que, a fim de obter informações confiáveis, úteis e necessárias para tomar uma decisão válida sobre a seleção de um determinado candidato, é necessário combinar-se técnicas tanto tradicionais quanto modernas.

De acordo com Cappelli (2001), o custo para contratação de um funcionário através da internet é vinte vezes menor que o custo de um processo tradicional. As organizações tornam-se muito mais eficientes com este tipo de recrutamento, pois divulgam anúncios de vagas *online*, recorrem a currículos digitais, o que vai facilitar a criação de uma base de dados para procura eletrónica de perfis, o que reduz tempo e custos (Cappelli, 2001). Os sistemas de recrutamento (virtuais) dão a

possibilidade de armazenar currículos *online* e de fazer uma seleção através de palavras-chave como competências e cargos, organizações, entre outros (Cassiano, *et al.*, 2016).

Em relação às vantagens do recrutamento *online*, uma das mais significativas é a redução do tempo gasto no processo comparativamente com o recrutamento tradicional. De acordo com Melanthiou *et al.*, (2015) a verdade é que o recrutamento online provou ser até 30% mais rápido do que outros métodos tradicionais de contratação devido à eliminação de intermediários, o que tornou o ciclo de recrutamento mais curto. Investigadores confirmam que o tempo despendido desde a publicação de um anúncio de emprego, a recepção de candidaturas, triagem das mesmas, até ao contato com os candidatos é notavelmente menor do que antes, pois todas as informações necessárias são encontradas com um clique (Melanthiou *et al.*, 2015). Para além disso, a videoconferência ajudou a diminuir o tempo gasto em entrevistas, uma vez que as avaliações iniciais podem ser realizadas através da Internet (Doherty, 2010).

Apesar do recrutamento *online* ser um processo mais rápido e ter inúmeras vantagens, é preciso ter-se em atenção aos riscos a ele associados. Segundo Melanthiou, *et al.* (2015) os métodos tradicionais ainda mantêm um papel importante na estratégia de recrutamento, pois nem todos os candidatos utilizam a internet para se inscrever. Como resultado, o *e-recrutamento* não pode ser o único meio para promover uma vaga de emprego, no entanto este deve ser incorporado a uma estratégia mais ampla e apoiada por meios complementares.

Os *websites* de empresas, portais de carreira, *job boards* e, ultimamente, as redes sociais apresentam-se como as principais ferramentas para o *e-recruitment* (Cassiano, *et al.*, 2016). Destas redes sociais, podem ser utilizadas como meios de divulgação o *Facebook* e o *Instagram*, (mais associadas a redes sociais de lazer), ou plataformas digitais (*job boards*) com o propósito de facilitar o acesso a ofertas de emprego tanto para candidatos quanto para divulgação por parte das organizações (*LinkedIn*, *Netempregos*, *Sapoempregos*, *Indeed*, entre outros...). Dependendo da vaga em questão, a ETT vai ter em atenção que tipo de candidatos pretende atrair. Por exemplo, existem determinados perfis que são mais adequados para candidatos que utilizem a rede social Facebook, enquanto outros são mais adequados para o *LinkedIn*.

Relativamente à seleção, Sekiou *et al.* (2001) definem seis fases para a seleção de um candidato (que podem ser, ou não, todas utilizadas no mesmo processo). A primeira fase, a fase de pré-seleção, em que existe uma análise do *Curriculum Vitae* (CV), utilizando diversos critérios de

análise como a formação e a experiência, e onde se concretiza a primeira eliminação de candidatos. De seguida, receção aos candidatos escolhidos (individual e por grupo) e realização de breves entrevistas, provas psicológicas, dinâmicas e provas de grupo, provas práticas, etc. Em terceiro lugar, entrevista com os candidatos escolhidos (esta pode ser a 2ª ou a 3ª entrevista, dependendo do processo). Segue-se a verificação das referências, e a comparação da opinião do técnico de recrutamento com as referências obtidas. A quinta fase seria a realização do exame médico. Por fim, a contratação do candidato escolhido (ver também Boaventura, 2018).

Chiavenato (2000) refere que a seleção vem em terceiro lugar no processo, sendo que o recrutamento e a triagem curricular são os primeiros passos. O mesmo autor enumera os principais métodos utilizados para a seleção: observação direta, questionário e entrevista direta (ver também Tadaiesky L., 2008).

Em suma, os instrumentos utilizados pela ETT no processo de Recrutamento e Seleção (R&S) devem adaptar-se de acordo com as características, exigências, objetivos e requisitos impostos pela EUTT.

2.6.2. Formação e Desenvolvimento

A Formação e Desenvolvimento é uma das práticas mais importantes na GRH. Existe inúmera literatura acerca desta prática em trabalhadores ditos convencionais, no entanto, aplicado ao Trabalho Temporário, existe escassez de artigos e informação mais detalhada, e pouco se sabe acerca das políticas e práticas que devem ser adotadas com os TT (Mitlacher, 2008).

Segundo Obeidat, Masa'deh e Abdallah (2014) a Formação e Desenvolvimento pretende aumentar e adequar habilidades, competências e experiências de um funcionário através de uma série de programas de formação e desenvolvimento adequado à necessidade apresentada. Esta prática apresenta um papel crucial para equipar os funcionários com as competências necessárias no ambiente atual competitivo, de forma a aumentar a produtividade, a competitividade da organização e o seu desempenho (Kadiresan, Sellamat & Selladurai, 2015).

Ahmad e Bakar (2003) concetualizam a formação como um esforço planeado e sistemático do trabalhador para alcançar um desempenho eficaz numa determinada atividade ou em várias. Em relação ao desenvolvimento, Noe, Hollenbeck, Gerhart e Wright (2004) definem-no como a preparação

dos colaboradores para diferentes cargos dentro da organização, o que os prepara e capacita para futuros cargos em outras organizações (ver também Kadiresan *et al.*, 2015).

Para os trabalhadores temporários, ter a oportunidade de desenvolver um conjunto de competências através da formação pode ser encarado como um importante benefício oferecido pelas organizações, pois aumenta as suas possibilidades de vir a conseguir emprego no mercado de trabalho interno e/ou externo (Finegold, Levenson & Van Buren, 2005). A formação é vista como uma vantagem oferecida pelas organizações que ajudam a promover a empregabilidade de trabalhadores temporários, como uma necessidade valorizada, ao qual eles retribuem com respostas positivas e produtivas para a organização (Chambel & Castanheira, 2012). Esta formação tem impactos positivos nos trabalhadores temporários, por exemplo, na aquisição de novas competências e habilidades, tornando-os mais enriquecidos a nível pessoal e profissional, mas também vantagens como maior comprometimento do trabalhador em relação à empresa que lhe fornece a formação. A formação também pode ser associada a impactos menos positivos, por exemplo, a nível da exaustão dos trabalhadores (Chambel & Castanheira, 2012).

Existe alguma controvérsia em relação à formação para os trabalhadores temporários. Segundo Mitlacher (2008), os trabalhadores temporários muitas vezes enfrentam desvantagens em termos de compensação ou oportunidades de formação adicional. Como a maioria dos trabalhadores temporários tem (em teoria) menos probabilidade de permanecer na empresa do que os trabalhadores diretamente ligados à empresa, a teoria do capital humano afirma que a probabilidade de os trabalhadores temporários receberem formação por parte da empresa onde prestam serviços é menor (Wiens-Tuers & Hill, 2002). A teoria do capital humano reforça o argumento de que os TT são apenas “temporários” com “estadias” inseguras nas empresas, pelo que prevê que estas não estarão dispostas a investir em formação de competências/habilitações (Finegold *et al.*, 2005).

Historicamente, as empresas têm o incentivo para investir em formação apenas quando esperam um retorno maior do que o seu custo (Wiens-Tuers & Hill, 2002) o que pode não ser o caso de alguns trabalhadores temporários. Visto que trabalhadores temporários têm a tendência a possuir um contrato de curta duração com a ETT (e consequentemente, com a empresa a quem prestam serviço), a teoria sugere que existe uma menor possibilidade de obterem formação por parte da EUTT. Por outro lado, estes mesmos TT tendem a estar menos familiarizados com as funções que desempenham do que os trabalhadores com mais tempo de permanência na empresa, o que sugere que tecnicamente estes deveriam ter maior formação, pois sem estas, não poderão ser aceitavelmente

produtivos, especialmente em tarefas específicas da empresa. Esta formação geralmente é fornecida informalmente por colegas de trabalho ou supervisores, que lhes mostram de que forma devem fazer o trabalho (Wiens-Tuers & Hill, 2002).

A formação recebida pelos TT por parte da EUTT é considerada pelos recetores como um facilitador para encontrar uma nova oportunidade de emprego quando a sua missão terminar, quer seja na empresa onde prestaram serviço (a possibilidade de ficar efetivo e daí surge maior compromisso afetivo) tanto como noutra empresa (Chambel, Sobral, Espada & Curral, 2015). Os TT consideram a formação como um meio para obtenção de um novo trabalho (Chambel *et al.*, 2015).

De acordo com o nº6 do artigo 186º do Código de Trabalho (2009) refere que a Empresa Utilizadora *“(...) deve assegurar ao trabalhador temporário formação suficiente e adequada ao posto de trabalho, tendo em conta a sua qualificação profissional e experiência (...)”* (p.60). O nº1 do artigo 187º do Código de Trabalho da República Portuguesa (2009), a Empresa de Trabalho Temporário deve *“(...) assegurar a formação profissional de trabalhador temporário contratado a termo sempre que a duração do contrato, incluindo renovações, ou a soma de contratos de Trabalho Temporário sucessivos num ano civil seja superior a três meses”* (p. 60).

Oliveira (2011), conclui no seu estudo acerca do empenhamento organizacional nos TT afirmando que *“(...) cabe às organizações que contratam e acolhem estes trabalhadores garantir a formação adequada para as exigências das funções a desempenhar, fomentar a autonomia no desenvolvimento das tarefas, acautelar perceções de iniquidade (...) e propiciar o devido suporte organizacional de forma a promover níveis de empenhamento benéficos para a organização como um todo”* (p. 82).

No entanto, a grande parte das ETT e empresas que contratam TT dificilmente investem em formação, aprendizagem e desenvolvimento de capacidades para TT, especialmente em casos em que as funções são de baixa qualificação (Finegold *et al.*, 2005). Portanto, o desenvolvimento de habilidades e a aprendizagem diária em atividades e empregos, ao invés de educação formal e formação dispendiosa, parece ser uma abordagem mais adequada para o desenvolvimento de TT (Illeris, 2006), concluindo que a experiência de trabalho na função a executar é a forma mais eficaz de aprendizagem e desenvolvimento de trabalhadores (McCall, 2004 ver também Preenen *et al.*, 2015).

Concluindo, a formação no TT é vista como uma oportunidade para os trabalhadores temporários de adquirir novas competências e habilitações, que porventura poderão acrescentar maior

valor ao seu trabalho na organização de prestação de serviço ou noutras quando finda a sua missão. Para as organizações que utilizam o Trabalho Temporário, a formação de TT pode ser encarada como um custo maior, pois acaba por ser um investimento no trabalhador que poderá não atingir o retorno pretendido.

2.6.3. Avaliação de Desempenho

Lotta (2002) elucida a avaliação de desempenho como um instrumento que procura medir e conhecer o desempenho dos indivíduos na organização, através da comparação entre o que se espera e o que se realiza. Chiavenato (1991, p. 85) expõe o conceito de avaliação de desempenho como *“(…) uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e (…) potencial desenvolvimento. Toda a avaliação é um processo para estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de uma pessoa”*. Chiavenato (2004) identifica cinco métodos tradicionais de avaliação de desempenho: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação (ver também Reifschneider, 2008).

Segundo Rogers & Badham (1994) a avaliação de desempenho é um processo sistemático de recolha de dados, orientado por critérios pré-selecionados e conhecidos tanto pelos avaliadores como pelos avaliados; que possibilita a formação de um julgamento de valor baseado em factos e evidências, assim como permite a tomada de decisão e planeamento em relação ao avaliado. O processo de avaliação de desempenho implica a participação dos funcionários na elaboração de indicadores e recolha de dados que demonstrem o seu desempenho (Reifschneider, 2008). O avaliador rege-se por determinados fatores e indicadores de desempenho que vão permitir a avaliação do trabalhador em questão.

No entanto, Reifschneider (2008) afirma que o que mais frequentemente sucede, é que, em vez de uma avaliação de desempenho propriamente dita e estruturada por critérios objetivos e previamente definidos, existe a tendência para haver um julgamento de valor sem base concreta, sem critérios definidos, comunicado *post factum*¹ ao trabalhador. Esta tendência contribui para o insucesso da prática de avaliação de desempenho e para a própria insatisfação dos trabalhadores.

¹ Termo em latim que significa "depois do facto" ou "depois do acontecimento", usado geralmente na área jurídica.

Alinhamento entre metas pessoais e organizacionais, melhoria no processo de supervisão, incluindo a melhoria da comunicação entre supervisores e trabalhadores, e maior abrangência do processo de avaliação são as vantagens da prática de avaliação de desempenho referenciadas por Kersten e Israel (2005) com base em diversos estudos na área.

Um estudo de Muchnal (2014) conclui que quanto melhor informados estiverem os trabalhadores acerca de determinadas práticas de Recursos Humanos (principalmente avaliação de desempenho, remuneração e promoção) mais empenhados estes estarão para aumentar a sua performance no trabalho. O mesmo autor afirma também que existe uma relação significativa entre as práticas de GRH e o desempenho do trabalhador.

No entanto, uma vez que os trabalhadores temporários não fazem parte dos quadros da EC, esta não é obrigada a fazer a avaliação (Chambel, 2012) mas faz sentido que o faça, visto que é na empresa cliente que o trabalhador permanece no seu dia-a-dia e acaba por ser inevitável a gestão do trabalho deste através de diferentes práticas de gestão de recursos humanos (Formação e Desenvolvimento, Acolhimento e Integração, Avaliação de Desempenho...). Para que esses mesmos trabalhadores, que não fazem parte dos quadros da empresa onde prestam serviço, fortaleçam as suas competências e conhecimentos através de ações de formação, se possam sentir integrados, se sintam valorizados através de ações de avaliação de desempenho claras e objetivas, pode ser interpretado como um esforço arbitrário, no sentido de que a empresa, como referido anteriormente, não é “obrigada” a desenvolver essas ações (Takeuchi, Wang, Lepak & Takeuchi, 2007).

Podem considerar-se as práticas de avaliação de desempenho, tanto na perspectiva de trabalhadores terceirizados como pelos trabalhadores diretamente contratados pela empresa, como uma prática que transmite preocupação e cuidado consigo, com os seus interesses e que transmite também reconhecimento do valor do trabalhador na empresa (Takeuchi *et al.*, 2007).

O processo de avaliação de desempenho deve ser considerado uma das práticas mais importantes para uma organização, dado que contribui para a manutenção e melhoria da qualidade do produto, do serviço, e do ambiente na organização (Reifschneider, 2008). Chiavenato (2004) afirma que uma avaliação de desempenho aplicada de forma sistemática e adequada às principais características da organização, permite localizar problemas de supervisão, de gestão, de integração dos trabalhadores à organização, de adequação do colaborador ao seu cargo, de localização de possíveis problemas e carências de formação.

Um estudo de Rana e Hamed (2016) acerca do sistema de *feedback* e avaliação de desempenho em trabalhadores temporários conclui que ainda existem muitas organizações que não possuem sistema de avaliação de desempenho e de *feedback* implantado, por isso recorrem ao *feedback* informal, quando recorrem. O mesmo estudo afirma que, das organizações que possuem sistema de avaliação de desempenho estudadas, não incluem os trabalhadores temporários neste processo. Trabalhadores temporários não tendem a ser avaliados de acordo com o fator comportamento, no entanto, a reação a uma ação negativa por parte do TT apresenta-se forte e repentina (Rana & Hamed, 2016) como, por exemplo, no pior dos casos, o despedimento. Contrariamente, os trabalhadores temporários com melhor desempenho possuem maior possibilidade de serem selecionados para um emprego permanente na organização (Rana & Hamed, 2016). O mesmo estudo conclui que a maior parte das interações entre os TT e os seus supervisores no local de trabalho (EUTT) são definidas como informais e casuais, e que, portanto, a responsabilidade de aplicação desta prática de GRH deveria recair sobre a ETT, que é o empregador do trabalhador. Tendo em conta as ETT, o estudo conclui que habitualmente, o processo de obtenção de *feedback* sobre os funcionários por parte da EUTT é informal e principalmente através de chamadas telefónicas e reuniões.

2.6.4. Higiene e Segurança no Trabalho

A prática da Higiene e Segurança no Trabalho surgiu com o intuito de cumprir com a prevenção de qualquer tipo de infortúnio que possa surgir do desempenho no trabalho, seja ele doença/stresse ocupacional, ou acidentes de trabalho (Garcia, 2017). Todos os esforços devem ser direcionados no sentido de os evitar. A prevenção é executada através da avaliação e identificação de fatores que possam pôr em risco os trabalhadores, e assim que identificados esses fatores de perigo/risco, são implementadas medidas e regras de forma a minimizá-los. Neste sentido, a Higiene e Segurança no Trabalho como ciência propriamente dita surge como uma das importantes ferramentas para garantir o bem-estar dos trabalhadores, ao lado da Ergonomia, Saúde Ocupacional e Saúde do Trabalhador (Mattos & Másculo, 2011).

A prática de Higiene e Segurança no local de trabalho está a deixar de ser considerada pelas organizações como uma prática obrigatória pela lei, mas sim como *“um bem intangível que agrega valor ao produto ou serviço (...)”* (Pitta, 2008, ver também Mattos & Másculo, 2011, p. 5).

Na procura da segurança, a prevenção dos acidentes através de um programa de higiene e segurança na empresa tem tendência para a redução dos riscos de acidentes. Entendem-se como um investimento de tempo e dinheiro, tanto da parte do empregado como do empregador, mas que contribui para a melhoria das condições de ambiente de trabalho e das relações entre ambas as partes (Eggers & Goebel, 2005).

Neste sentido, estão inseridas no Direito Laboral de cada país, normas pertinentes de higiene, segurança e Medicina no Trabalho (MT), que devem ser cumpridas a todo o custo. Com a implementação dessas normas, pretende-se obter e manter um meio ambiente de trabalho saudável, de forma a evitar e prevenir os riscos à saúde e à segurança dos trabalhadores (Garcia, 2017).

Segundo o artigo 186/7 de 2 de dezembro do Código de Trabalho da República Portuguesa (2009) que se refere às normas de higiene e segurança no Trabalho Temporário, este mesmo afirma que o trabalhador temporário beneficia do mesmo nível de proteção em matéria de segurança e saúde no trabalho que os restantes trabalhadores da empresa utilizadora de TT.

O mesmo artigo 186º aborda, nos números 4 e 5, as seguintes responsabilidades para a Empresa de Trabalho Temporário:

“(...) 4. Os exames de saúde de admissão, periódicos e ocasionais são da responsabilidade da ETT, incumbindo ao respetivo médico do trabalho a conservação das fichas clínicas;

5. A empresa de Trabalho Temporário deve informar o utilizador de que o trabalhador está considerado apto em resultado do exame de saúde, dispõe das qualificações profissionais adequadas (...).” (p. 60)

Para além dos deveres mencionados anteriormente, a Empresa de Trabalho Temporário deve, igualmente, informar o trabalhador temporário dos *“(...) resultados da avaliação dos riscos para a segurança e saúde do trabalhador temporário inerentes ao posto de trabalho (...) e, em caso de riscos elevados relativos a trabalho perigoso, a necessidade de qualificação profissional adequada e de vigilância médica especial; as instruções sobre as medidas a serem adotadas em caso de perigo grave e iminente; as medidas de primeiros socorros, de combate a incêndios e de evacuação dos trabalhadores em caso de sinistro, assim como os trabalhadores ou serviços encarregados de as pôr em prática; o modo de o médico do trabalho ou o técnico de higiene e segurança da empresa de Trabalho Temporário aceder ao posto de trabalho a ocupar (...)”* (Decreto Lei nº 7/2009 de 2 de

dezembro de 2009 do Código de Trabalho, p. 60), no entanto estes devem ser transmitidos pela Empresa Utilizadora à Empresa de TT.

Como já referido anteriormente, a Higiene e Segurança no Trabalho é complementada com outras práticas. Uma destas é a Medicina no Trabalho. Esta surgiu, no século XIX, com o objetivo de melhorar a produtividade dos trabalhadores através da análise e tratamento às suas patologias (Mattos & Másculo, 2011). Hoje em dia, é conhecida e reconhecida como especialidade médica.

De acordo com a Recomendação nº 112 da Organização Internacional de Trabalho (1959), a medicina no trabalho pode ser concetualizada como um serviço organizado em locais de trabalho com o objetivo de *“(...) assegurar a proteção dos trabalhadores contra todo o risco que prejudique a sua saúde e que possa resultar de seu trabalho ou das condições em que este se efetue; contribuir à adaptação física e mental dos trabalhadores, em particular pela adequação do trabalho e pela sua colocação em lugares de trabalho correspondentes às suas aptidões; contribuir ao estabelecimento e manutenção do nível mais elevado possível do bem-estar físico e mental dos trabalhadores (...)”* (ver também Mendes & Dias, 1991, p. 342).

Sendo a Medicina no Trabalho um dos campos primordiais dentro da Higiene e Segurança no Trabalho (HST), esta, ao longo do tempo, foi evoluindo para “Saúde Ocupacional”. A saúde ocupacional surge, numa era de grande industrialização (dentro da era dos *30 anos Gloriosos*) e principalmente, no interior das grandes empresas, através da interdisciplinaridade, da organização de equipas progressivamente profissionais em várias áreas, com ênfase na especialidade na higiene “industrial”. Isto acaba por retratar o progresso histórico dos serviços médicos e a importância da indústria nos países mais *“industrializados”* (Mendes & Dias, 1991). A saúde ocupacional acaba por ter grande importância principalmente no setor industrial, visto que é um setor que exige determinadas regras e vários riscos em relação ao trabalho propriamente dito.

Em suma, a Higiene e a Segurança no Trabalho apresenta-se como um ramo de grande importância dentro da esfera Ocupacional e Organizacional. Todos possuem o direito de contar com HST e Medicina no trabalho, sejam trabalhadores temporários, como trabalhadores diretamente contratados pela empresa onde é prestado o serviço. Após finalização da Revisão de Literatura, segue-se o capítulo da Metodologia, onde estará explicitada a metodologia utilizada para realização deste estudo.

III. METODOLOGIA

O capítulo da Metodologia tem como objetivo informar os procedimentos gerais utilizados na pesquisa empírica, os instrumentos usados e explicar de que forma os dados serão recolhidos. Este capítulo será composto pela explicação do tema em estudo e dos seus principais objetivos, o contexto e biografia da organização onde foi realizado o estágio curricular. Em seguida, serão descritos os procedimentos gerais, a opção metodológica escolhida, os procedimentos para a construção dos guiões de entrevista, as técnicas de recolha e análise de dados assim como a caracterização da população/amostra abrangida no estudo.

3.1. Tema em estudo e principais objetivos

O principal objeto de estudo desta investigação são as práticas de Gestão de Recursos Humanos no processo de Trabalho Temporário, e destas práticas, foram escolhidas quatro que se consideram de maior relevância para o Trabalho Temporário: Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Higiene e Segurança no Trabalho.

Da definição do Trabalho Temporário como principal objeto de estudo, surgiram um conjunto de objetivos para a investigação:

- 1) Descrever e analisar o funcionamento da Empresa de Trabalho Temporário e compreender que empresas utilizam o Trabalho Temporário;
- 2) Perceber como é o processo de Recrutamento e Seleção de Trabalhadores Temporários;
- 3) Compreender como se realiza a Formação de Trabalhadores Temporários;
- 4) Averiguar se existe Avaliação de Desempenho por parte da Empresa de Trabalho Temporário ou da Empresa Utilizadora de Trabalho Temporário e de que forma;
- 5) Compreender a importância da Higiene e Segurança no Trabalho e como se define em contexto de Trabalho Temporário;
- 6) Aferir se existe igualdade de tratamento entre Trabalhadores Temporários e trabalhadores diretamente contratados pela Empresa Utilizadora de Trabalho Temporário.

Numa primeira instância, pretendeu-se através da revisão de literatura, fazer um diagnóstico do funcionamento do Trabalho Temporário e da relação tripartida entre os TT, a ETT e a EUTT. Por essa razão, foram escolhidos os tópicos que integram a revisão de literatura: Em primeiro lugar, a concetualização e a história do Trabalho Temporário, onde surgiu e em que contexto; em segundo lugar, realçar que o TT é uma relação de três partes, estas que vão ser abordadas neste estudo; posto isto, pretendeu-se compreender o que existia na literatura acerca das vantagens e desvantagens do Trabalho Temporário, sendo assim possível categorizá-lo; foi realizada também uma pesquisa pelo Código de Trabalho, para assim se compreender os aspetos legais envolvidos no Trabalho Temporário.

No tópico seguinte, acerca das principais práticas de Gestão de Recursos Humanos, as práticas escolhidas são as que, se consideraram mais relevantes no contexto do Trabalho Temporário: sendo temporário, existe uma maior rapidez no preenchimento das necessidades das organizações que o utilizam, pelo que os métodos utilizados no Recrutamento e Seleção precisam de ser eficazes e eficientes, e são, na prática, operacionalizadas de forma diferente do que é realizada, por exemplo, no recrutamento com fim para outro tipo de funções (posições de topo, etc); a Formação apresenta-se como outra das práticas com maior relevo neste contexto, pois, apesar de ser Trabalho Temporário, é necessário que as empresas invistam na formação dos TT para que estes se tornem tão eficientes quanto os trabalhadores efetivos da organização; a Avaliação de Desempenho, pois, uma boa avaliação, pode conceder ao trabalhador outra missão por parte da ETT que o contrata ou a contratação direta pela organização onde prestou serviço; por último, a Higiene e Segurança no Trabalho que é um dos assuntos também mais abordados no contexto do Trabalho Temporário, tanto nas ETT como nas EUTT, e porque estas duas entidades possuem uma responsabilidade dividida.

De forma a fazer uma concetualização do Trabalho Temporário em Portugal, segue-se uma secção acerca do mesmo.

3.2. O Trabalho Temporário em Portugal

Em Portugal, foi no ano de 1960 que abriu a primeira empresa de Trabalho Temporário. O principal objetivo era de concentrar a sua atividade de forma a responder às grandes necessidades de mão-de-obra sentidas na época, devido à mobilização de homens para a Guerra Colonial (Alves, 2017).

Kovacs (2004) dá ênfase ao facto do crescimento do TT em Portugal ser bastante acentuado, dado que é maior do que o crescimento em toda a União Europeia, ultrapassando a média da desta. O número de trabalhadores temporários duplicou entre 1998 e 2008 e aumentou de 0,6% para 0,9% em relação à percentagem de trabalhadores, em Portugal (Chambel, 2015). Resultados de 2019 da Pordata apontam para a existência de cerca de 834 mil pessoas em Portugal com contratos de Trabalho Temporário.

O Barómetro do Trabalho Temporário em Portugal é um documento divulgado mensalmente e que surge da parceria entre o Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE) e a Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego e de Recursos Humanos (APESPE RH) com o intuito de fazer uma estatística mensal dos números relativos aos trabalhadores temporários e aspetos como o género dos TT, o setor de atividade predominante, as funções mais procuradas, entre outros. Os dados do Barómetro de dezembro de 2020 apontam para uma tendência crescente para a procura de TT, após a queda que se verificou com o início da pandemia de Covid-19 (abril 2020). No mesmo documento verifica-se que 44,9% dos TT eram do género feminino, e os restantes 55,1% do género masculino. Em relação à idade dos TT, verifica-se que cerca de 48,8% dos trabalhadores tem idade inferior a 30 anos (28,5% possui entre 16 e 24 anos e 20,3% entre 25 e 29 anos). Relativamente ao fator escolaridade, pode aferir-se no mesmo documento e no período supracitado que a maior parte dos TT possuem o ensino básico (67,8%), sendo que o ensino secundário ocupa o 2º lugar com 24,8% dos colocados. Em termos de colocação por profissões, a que possui mais colocados em TT são «(...) “empregados de aprovisionamento, armazém, de serviços de apoio à produção e transportes” (23%), seguindo-se “outras profissões elementares” (17,1%), “trabalhadores qualificados do fabrico de instrumentos de precisão, joalheiros, artesãos e similares” (10,1%), “trabalhadores não qualificados da indústria transformadora” (8,9%) e “pessoal de receção e de informação a clientes” (6,1%)» (ISCTE & APESPE RH, 2020, p. 2). O setor de atividade que mais procurou TT foi o setor de “fabricação de componentes e acessórios para veículos”. Em seguida, surge ainda o setor do “fornecimento de refeições para eventos e outras atividades de serviço de refeições”, o setor da “fabricação de artigos de matérias plásticas”, o setor da “fabricação de aparelhos para uso doméstico” e o setor da “fabricação de artigos de borracha” (ISCTE & APESPE RH, 2020, p. 2).

Na secção seguinte enquadrar-se-á a organização que acolheu o estágio curricular que dá lugar a este relatório.

3.3. Enquadramento Organizacional

Fundado no ano de 1990, em França, o Grupo *Proman* integra um conjunto de agências de recrutamento especializado nas áreas de Trabalho Temporário, mobilidade internacional de trabalhadores, *permanent placement*, consultoria e gestão de recursos humanos. As suas atividades concentram-se em atividades de procura, recrutamento, seleção, orientação, formação profissional e colocação de pessoal.

Em 2012, o Grupo expandiu-se internacionalmente, estando hoje presente em 13 países, sendo estes Bélgica, Canadá, Estados Unidos da América, Reino Unido, Suíça, Luxemburgo, Portugal, Espanha, Países Baixos, Croácia e Polónia. Como multinacional de cariz familiar, a *Proman*, conta, no seu total, com 3000 colaboradores (dados de 2021) distribuídos pelas suas agências nos continentes europeu e americano, e já empregou cerca de 75 000 trabalhadores, em 20 000 empresas clientes. Ocupa o 4º lugar do ranking de agências de recrutamento em França.

Em Portugal, surge em 2018, sob o nome de *Proman Search*, e conta, neste momento, com 10 colaboradores distribuídos pelas agências de Leiria, Valença do Minho e de Braga, esta última onde se situa a sede da organização em Portugal. A organização encontra-se, de momento, numa fase de grande crescimento no país, com projetos para abertura de uma nova agência no Porto. Segundo a Diretora de Desenvolvimento, *“a estratégia da Proman Portugal é consolidar o desenvolvimento e rentabilidade das delegações existentes e expandir-se no país passando pela abertura em 2021 de uma delegação no Porto e posteriormente uma em Lisboa (...)”*. Algumas das principais empresas clientes da *Proman Search* em Portugal são a REMAX Liberty, Phone House, Rubis Gás, TLCl, MobileWorld, entre outras. Quando questionada acerca da evolução da procura dos serviços da *Proman* em Portugal, respondeu: *“O facto de sermos ainda uma empresa pequena permite-nos dedicar-nos a cada pedido e dar um melhor serviço. A colaboração internacional também nos ajudou na nossa implementação. De facto, atualmente temos dois clientes de grande volume que vieram pelos canais da casa mãe e concursos internacionais”*.

Sendo uma multinacional, procurou-se saber se as práticas são comuns a todos os países onde esta se encontra, ao que a Diretora de Desenvolvimento afirmou: *“As práticas pelos países que conheço como França e Espanha são muito semelhantes sendo que o que vai diferir é a lei aplicável do país. Obviamente que países como a França estão muito desenvolvidos pelo histórico em termos de Trabalho Temporário e as leis/apoios implementados para o trabalhador temporário e que são*

bastante distintos dos existentes em Portugal. Em França, por exemplo, o Trabalho Temporário existe há mais de 60 anos comparativamente com os 30 em Portugal”.

Orienta o seu trabalho no *slogan* “*As ideias mais simples promovem o emprego*” e em valores como a proximidade, o pragmatismo, o rigor, a confiança, a reatividade, o espírito de equipa, o respeito pelos compromissos e a polivalência. Uma das principais preocupações da organização é manter contacto com os trabalhadores temporários que emprega para assim direcioná-los para um novo trabalho, quando o anterior finda.

3.4. Pressupostos do Estágio

O estágio curricular, de duração de 3 meses, pressupõe ser um apoio ao desenvolvimento do relatório de estágio para a conclusão do Mestrado. Sendo o estágio numa ETT, a escolha do tema sobre o TT foi óbvia. Desta forma, para além do desenvolvimento de outras atividades que serão mencionadas no capítulo V, o estágio contou com uma vertente mais pedagógica e em colaboração da parte da ETT ao trabalho de investigação a realizar. Posto isto, seguem descritas algumas das atividades realizadas com o objetivo supramencionado:

- a) Apoio na construção de guiões de entrevista para as EUTT, realizando assim entrevistas prévias para melhor compreensão dos guiões;
- b) Estabelecimento de contactos para realização de entrevistas a EUTT;
- c) Prestação de apoio na construção de guiões de entrevista para os TT, e a realização de entrevistas prévias, de forma a compreender se o guião estava perceptível;
- d) Organização de uma base de dados de TT com disponibilidade para entrarem na amostra deste estudo;
- e) Breve formação em legislação laboral.

Com o suporte da organização acolhedora do estágio curricular, foi possível criar as bases para esta investigação, assim como facilitar o acesso aos recursos necessários. Foi possível desenvolver o tema e compreender melhor as práticas utilizadas no TT. Haverá, no capítulo V, referência a outras atividades desenvolvidas durante o estágio.

3.5. Procedimentos gerais

Sendo o estágio curricular realizado numa Empresa de Trabalho Temporário, considerou-se pertinente seguir esta linha de pensamento na definição do tema do relatório de estágio, de modo a que o estágio se encontrasse enquadrado no tema a ser investigado. Com este pressuposto em mente, definiu-se o tema do Trabalho Temporário, e dentro deste, algumas práticas de Gestão de Recursos Humanos que se apresentam na literatura e no processo de Trabalho Temporário como as mais relevantes dentro do mesmo. Em primeiro lugar, pretendeu-se compreender e fazer um diagnóstico destas PGRH no TT, para posteriormente se analisar criticamente.

As PGRH definidas de início sofreram algumas alterações, sendo que, em primeira instância, encontrava-se incluída neste estudo o sistema de Motivação e Satisfação, mas, à medida que o estágio decorria, compreendeu-se a importância da Higiene e Segurança no Trabalho, pelo que se decidiu trocar uma prática pela outra. Assim sendo, definiram-se as quatro principais PGRH a tratar: Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Higiene e Segurança no Trabalho.

Posteriormente, seguindo o pressuposto anterior, definiram-se os objetivos que estão referidos no ponto 3.1. Finalmente, com os objetivos definidos, foi possível decidir a melhor opção metodológica para concretizar estes objetivos. Em primeiro lugar, delimitaram-se os assuntos a ter em conta para a Revisão de Literatura, entre estes, todas as PGRH já suprarreferidas, mas também concetualização e história do TT, no Mundo e em Portugal, vantagens e desvantagens na sua utilização, e os seus principais aspetos na legislação laboral portuguesa. À medida que o estágio se foi realizando, decidiu-se inserir um novo tópico a estudar: a igualdade de tratamento entre trabalhadores temporários e trabalhadores diretamente contratados pela empresa utilizadora. Posto isto, definiu-se o paradigma metodológico, os métodos de recolha de dados e de análise de dados a utilizar, que estarão completamente explicitados na secção seguinte, secção 3.6.

Um dos métodos de recolha de dados escolhido foi o método da entrevista, pois estaria mais de acordo com o tipo de pesquisa que se pretendia realizar, assim como daria a oportunidade de resultar em dados qualitativos exaustivos acerca de cada um dos assuntos a explorar neste trabalho. Numa primeira abordagem, decidira-se que se iria apenas entrevistar membros da ETT acolhedora do estágio curricular e EUTT clientes da ETT referida. No entanto, com o progresso da investigação

entendeu-se o quão frutífero seria ter a oportunidade de compreender a perspectiva dos TT, por isso, incluíram-se estes na população a entrevistar. Os participantes da ETT foram selecionados segundo a sua disponibilidade e também com atenção às várias agências da ETT em Portugal. As EUTT foram selecionadas de acordo com a sua disponibilidade para colaborar neste estudo assim como o fator de serem clientes da ETT, exceto uma das EUTT, que não é cliente da ETT. Os TT eram parte da base de dados da ETT, que se disponibilizaram para participar no estudo. A ETT foi um dos grandes facilitadores na aquisição de participantes para este estudo, tanto na disponibilidade dos membros da mesma para a sua própria participação, como em facilitar o contacto com as Empresas Utilizadoras e com os Trabalhadores Temporários, sensibilizando-os para a participação no mesmo.

As entrevistas foram iniciadas com um termo de confidencialidade, onde se garantiu o anonimato de todos os participantes, utilizando-se apenas as suas características biográficas para uma questão de caracterização da amostra, assim como todos os procedimentos utilizados na realização das entrevistas e o seu tempo de duração.

No que diz respeito a algumas dificuldades que surgiram no decorrer da definição das principais estratégias e métodos para cumprir os objetivos propostos inicialmente, a situação de pandemia COVID-19 foi uma das principais, visto que diminuiu, quase totalmente o acesso presencial às entrevistas. Estas realizaram-se na sua maioria por videochamada. Para além disso, esta situação pandémica também contribuiu para uma situação instável das empresas, o que nem sempre facilitou o processo de contactar as organizações e apreender as suas disponibilidades.

Em relação à construção dos guiões de entrevistas, existe um guião para cada população a entrevistar. Os guiões foram construídos com base nos principais tópicos apresentados na Revisão de Literatura que se apresentam neste trabalho, entre estes, entender a utilização dos serviços das ETT, as características gerais de cada população, e questões acerca de cada uma das PGRH a estudar. As questões são semiestruturadas, e permitiram, à medida que os entrevistados respondiam, formular novas questões para complementar as informações obtidas. Os procedimentos na construção dos guiões de entrevista estão detalhados na secção 3.7.

Após a realização de todas as entrevistas, a categorização dos dados foi concretizada com base nos objetivos definidos no estudo, na revisão bibliográfica, e nas questões dos guiões de entrevista. O método utilizado para análise de dados foi a análise de conteúdo, e a partir destes, da revisão de literatura e da experiência no estágio, compreende-se ser possível realizar uma comparação

entre as diferentes perspectivas entrevistadas e as práticas, percebendo os seus pontos comuns e não comuns.

De seguida, encontrar-se-ão, como supramencionado, a opção metodológica escolhida para o estudo.

3.6. Opção metodológica

Considerando os objetivos definidos com o propósito desta investigação, o ideal para alcançar estes seria utilizando uma metodologia de cariz qualitativa de carácter interpretativo, e uma pesquisa de tipo exploratória. O paradigma fenomenológico ou qualitativo não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, e compreender melhor, percepções, pontos de vista, e narrativas (Gehhardt & Silveira, 2009).

Segundo Gil (2007), o tipo de pesquisa exploratório tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou passível de construir hipóteses ou no caso da metodologia adotada, uma compreensão em relação às questões de partida formuladas. Esta abordagem metodológica permite entender, descrever, interpretar e avaliar as práticas de gestão de recursos humanos aplicadas no Trabalho Temporário. Permitiu ter uma abordagem mais abrangente e compreensiva acerca das opiniões, pontos de vista, percepções, juízos de valor dos três tipos de participantes (Ribeiro, 2014). Desta forma, a pesquisa exploratória, de acordo com Gil (2007) envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. Partindo deste princípio e adequando ao tema em estudo, os métodos de recolha de dados a utilizar são a análise documental, a observação e a entrevista, da qual resultaram dados qualitativos e quantitativos (na sua grande maioria qualitativos).

Sobre a análise documental, Richardson (1999) refere que esta consiste numa série de operações que visam estudar documentos no intuito de compreender circunstâncias sociais e económicas. Em relação à entrevista, Gil (2007, p. 109) define o método como *“(...) a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação (...)”*. Neste sentido, inicialmente foram recolhidas

informações acerca da organização para a compreensão da organização propriamente dita, do seu posicionamento no mercado e no setor em que se insere. Posteriormente realizaram-se entrevistas a um conjunto de gestores e/ou técnicos de recursos humanos previamente selecionados, preferencialmente dentro da organização, de modo a formar-se uma opinião mais vincada e diversificada acerca das práticas de gestão de recursos humanos na empresa de Trabalho Temporário.

De igual forma se realizaram entrevistas a empresas que recorrem a Trabalho Temporário e a trabalhadores temporários que recorram a esta empresa de Trabalho Temporário para encontrar trabalho. As entrevistas são semiestruturadas, o que permitiu a possibilidade de percorrer outros temas e tópicos de trabalho, assim como surgirem novas questões à medida que cada entrevistado respondia. Este procedimento ocorreu presencialmente e via plataforma digital (*Skype* e *Whatsapp*). Os procedimentos em relação aos guiões de entrevista e à caracterização da amostra entrevistada estarão explícitos nas próximas secções deste capítulo.

A análise de dados das entrevistas foi elaborada através da análise de conteúdo das respostas dos participantes. A análise de conteúdo é um procedimento de análise de dados, que quando escolhido como o mais adequado para o tipo de investigação, os dados em si constituem apenas dados brutos, que só farão sentido à medida que são trabalhados e “refinados” (Mozzato & Grzybovski, 2011, p. 733). Segundo Bardin (2006), a análise de conteúdo é constituída por 3 partes: a pré-análise (organiza-se o material de forma a torná-lo operacional); a exploração do material (definição de categorias permitindo a descodificação) e o tratamento de resultados/interpretação (destaque dos dados para análise e interpretação dos resultados obtidos). As categorias de análise foram definidas a partir dos dados obtidos principalmente nas entrevistas, na revisão de literatura e nos objetivos do estágio.

3.7. Procedimentos na construção dos guiões de entrevista

Os guiões de entrevista foram elaborados de forma individual e adaptada às características de cada população escolhida, no caso, a Empresa de Trabalho Temporário (ETT) que acolheu o estágio, as Empresas Utilizadoras de Trabalho Temporário clientes da ETT em questão e os Trabalhadores Temporários, que podem, ou não, serem trabalhadores da ETT no momento de realização deste estudo. Pretende-se, na escolha destas três populações, compreender as três perspetivas presentes no Trabalho Temporário. É de salientar, também, que na construção dos guiões de entrevista, teve-se em

atenção a revisão de literatura já previamente elaborada, para que, desta forma, todas as questões realizadas se baseassem nesta. Foi com este intuito que se dividiram as questões pelas práticas de gestão de recursos humanos anteriormente explicitadas, para que também fosse mais perceptível essa abordagem de cada uma delas.

Durante esta secção, serão apresentadas tabelas de comparação entre as questões dos guiões de entrevista, e a apresentada na revisão de literatura situada no Capítulo II, para cada uma das populações entrevistadas.

O guião de entrevista para a ETT (Apêndice I), contou com 34 questões semiestruturadas, onde se pretendeu, numa fase inicial, saber mais acerca da caracterização geral da empresa, como a sua estratégia de negócio, que tipo de empresas costumam contratar os seus serviços e por que motivo, para que tipo de funções, entre outros. Posteriormente abordam-se perguntas de carácter mais específico acerca de cada uma das práticas trabalhadas nesta investigação, entre elas, Recrutamento e Seleção (técnicas de seleção, competências e perfis mais solicitados...); Formação e Desenvolvimento (que formações são dadas pelas ETT...); Avaliação de Desempenho (se existe na ETT, quem faz as avaliações aos TT...); Remuneração e Gestão de Saídas (como se processa a saída de um TT para outra empresa...); Higiene e Segurança no Trabalho (se é dada formação de HST e quem marca consultas de medicina no trabalho...).

As 34 questões do guião de entrevistas foram divididas por áreas, como anteriormente mencionado, sendo que, ao executar as entrevistas, cada entrevistado foi questionado mais detalhadamente em relação à sua área de *expertise*. Desta forma, considerou-se pertinente a Diretora de Desenvolvimento responder a questões focadas acerca da caracterização da empresa e na execução da avaliação de desempenho (12 questões); a Administrativa respondeu a questões acerca da Gestão de Saídas e Remunerações (6 questões); as Consultoras de RH das diferentes agências foram questionadas acerca do Recrutamento e Seleção, e da Higiene e Segurança no Trabalho (8 questões cada uma, de forma a poder fazer comparações em relação aos métodos de cada agência); por fim, a Diretora de Delegação do Porto respondeu a questões relativamente à formação profissional e aos pedidos das EUTT (8 questões).

Segue abaixo o Quadro 1, onde se encontram discriminados os tópicos da revisão de literatura que serviram de base para a construção do guião de entrevista realizado às ETT, assim como os seus principais autores.

Tópico	Revisão de literatura	Questões do guião de entrevista	Principais Autores
Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> - Importância da base de dados como prospeção interna; - Métodos de recrutamento e técnicas de seleção; - Definição das competências, perfis de acordo com o pedido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Questão 15 - Questão 18, 19 e 20 - Questão 16 e 17 	Gomes <i>et al.</i> , 2008 Peretti, 2007 Sekiou <i>et al.</i> 2001 Slavić, Bjekić & Berber, 2017
Formação e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - Que parte é responsável pela formação; - Como se realiza a formação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Questão 21 - Questão 22 e 23 	Chambel & Castanheira, 2012 Mitlacher, 2008 Oliveira, 2011
Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - A avaliação como elemento importante para melhoria do trabalhador e da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Questão 26 	Reifschneider, 2008 Muchnal, 2014
Higiene e Segurança no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - A importância da HST e da MT; - Quem realiza a MT nos TT. 	<ul style="list-style-type: none"> - Questão 33 e 34 	Mattos & Másculo, 2011 Garcia, 2017

Quadro 1: ETT - Revisão de Literatura e Guião de Entrevista

O guião de entrevista para a EUTT (Apêndice II), possui 27 questões semiestruturadas, onde, à semelhança com o guião de entrevista para a ETT, as primeiras questões são de apuramento de características gerais sobre a empresa, como a sua estratégia de negócio e a sua estrutura a nível interno, setor de atividade, os motivos pela qual contratam os serviços de ETT, se possuem departamento de RH, entre outros. Numa fase posterior, as questões são de carácter mais específico acerca de todas as práticas abordadas nesta investigação, de uma forma semelhante ao guião para a ETT, mas adaptado à realidade das EUTT. Abordam o Recrutamento e Seleção (que perfis são pedidos, que competências valorizam mais...); Formação e Desenvolvimento (que formação dão aos

trabalhadores temporários...); Avaliação de Desempenho (se existe, quem a faz, e como é feita...); e Higiene e Segurança no Trabalho (quem dá a formação de HST e quem trata da medicina no trabalho...). Neste guião, não foi considerado relevante inserir o tópico das Remunerações e Gestão de Saídas, à semelhança do anterior, pois considera-se que não é aplicável aos objetivos deste estudo, nem à realidade do mesmo, visto que quem faz o processamento salarial dos TT é a ETT. De forma a cruzar a literatura com a construção do guião para as EUTT, segue-se o Quadro 2.

Tópico	Revisão de literatura	Questões do guião de entrevista	Principais Autores
Recrutamento e Seleção	- Definição das competências, perfis, rapidez para satisfação do pedido; - Como se realiza o processo de recrutamento.	- Questão 11,13 e 14 - Questão 15	Gomes <i>et al.</i> , 2008 Peretti, 2007 Sekiou <i>et al.</i> 2001 Slavić, Bjekić & Berber, 2017
Formação e Desenvolvimento	- A formação como elemento integrador dos trabalhadores; - Que entidade é responsável pela formação.	- Questão 16 - Questão 17 e 19	Chambel & Castanheira, 2012 Mitlacher, 2008 Oliveira, 2011
Avaliação de Desempenho	- A avaliação como elemento importante para melhoria do trabalhador e da organização.	- Questão 20, 21 e 22	Reifschneider, 2008 Muchnal, 2014 Rana & Hamed, 2016
Higiene e Segurança no Trabalho	- A importância da HST e da MT; Quem realiza a MT nos TT.	- Questão 23,24,25,26 e 27	Mattos & Másculo, 2011 Garcia, 2017
Aspetos legais do TT	- A justificação para a utilização de TT.	- Questão 7, 8 e 9	Código de Trabalho
Igualdade de Tratamento	- Igualdade de Tratamento de TT e permanentes.	- Questão 12, 18, 19, 20, 25 e 27	Nienhüser & Matiaske, 2006 Chambel, 2015

Quadro 2: EUTT - Revisão de Literatura e Guião de Entrevista

O guião de entrevista para os TT (Apêndice III) é composto por 11 questões semiestruturadas, de carácter geral acerca da sua experiência no Trabalho Temporário, e por fim, algumas questões que abordam as práticas aqui investigadas, para que, da melhor forma, seja possível analisar a perspetiva do principal objeto de estudo. Ao entrevistar trabalhadores temporários, pretende-se compreender a perceção do trabalhador em relação ao Trabalho Temporário, os seus motivos para recorrer a ETT, as suas dúvidas, perceber se recebe formação e por parte de quem, se recebe *feedback* do seu trabalho e de que parte, se da entidade empregadora ou da empresa a quem presta serviço. Procurou-se também entender se alguma vez o trabalhador temporário sentiu que fora tratado de uma forma diferente dos trabalhadores efetivos da empresa, e em caso afirmativo, pediu-se para dar alguns exemplos. De seguida, o Quadro 3 pretende fazer a relação entre a revisão de literatura estudada e as questões.

Tópico	Revisão de literatura	Questões do guião de entrevista	Principais Autores
Recrutamento e Seleção	- Principais plataformas de recrutamento utilizadas.	- Questão 3	Gomes <i>et al.</i> , 2008 Slavić, Bjekić & Berber, 2017
Formação e Desenvolvimento	- Que entidade dá formação.	- Questão 7 e 8	Chambel & Castanheira, 2012 Mittlacher, 2008 Oliveira, 2011
Avaliação de Desempenho	- <i>Feedback</i> .	- Questão 10	Reifschneider, 2008
Igualdade de Tratamento	- Integração do trabalhador temporário.	- Questão 11	Nienhüser & Matiaske, 2006 Chambel, 2015

Quadro 3: TT - Revisão de Literatura e Guião de Entrevista

Todos os guiões de entrevista foram cuidadosamente elaborados, de forma a serem o mais simples de compreensão possível para todos os entrevistados e intervenientes na investigação. O mais importante é centralizar os entrevistados da temática da investigação e evitar a incompreensão. A

preocupação de elaborar perguntas claras e compreensíveis surge para permitir o foco na investigação, de modo a conseguir respostas o mais completas possível.

Estes guiões de entrevista fundados através de perguntas semiestruturadas permitiram a obtenção de respostas claras ao objetivo do estudo e ainda a criação de outras perguntas pertinentes, à medida que as entrevistas ocorriam. Procurou-se, enquanto se realizavam as entrevistas, explorar outros tópicos, de forma a possibilitar as respostas íntegras.

Algumas questões presentes nos guiões de entrevista supramencionados permitem com que seja possível a comparação entre os diferentes objetos de estudo, pois foram formuladas com esse mesmo objetivo. Estas foram construídas com a finalidade de dar resposta aos objetivos previamente definidos para esta investigação.

3.8. População, amostra e recolha de dados

A população desta investigação incide na Empresa de Trabalho Temporário, Empresas Utilizadoras de TT e Trabalhadores Temporários. Algumas das entrevistas foram realizadas presencialmente e, devido à situação de pandemia de COVID-19 que se vive no momento da realização deste estudo, a maioria destas foram realizadas através de videochamadas *online*, utilizando plataformas digitais como *Skype* e *Whatsapp*. O tempo médio de duração de todas as entrevistas foi de 32 minutos. Cada entrevistado foi, no início da entrevista, questionado se consentia a gravação da entrevista, e, em caso positivo, gravado através da utilização do gravador de telemóvel. Foi-lhes também garantido o anonimato dos seus dados pessoais, sendo assim apenas referido neste estudo características dos participantes como a idade, o género, a categoria profissional e a sua formação com o fim de conhecer a amostra e retirar algumas conclusões.

No total, a amostra conta com 19 participantes. Destes, 14 participantes são do género feminino e 5 do género masculino. Dos entrevistados, 13 são de nacionalidade portuguesa, e 6 são de nacionalidade brasileira, o que permitiu a recolha de dados de outras experiências mesmo no estrangeiro. Relativamente às regiões, 10 entrevistados exerciam as suas funções no Distrito de Viana do Castelo, 6 no Distrito de Braga, e 3 no Distrito do Porto. As idades dos participantes estavam compreendidas entre os 25 e os 52 anos, pelo que a faixa etária de maior incidência na amostra foi a

dos 31-40, com 7 participantes. Relativamente à escolaridade dos candidatos, foi compreendida entre o 9º ano de escolaridade e o Mestrado, sendo que a maior parte da amostra era Licenciada.

Da parte da ETT, foram entrevistadas duas Consultoras de Recursos Humanos, a Diretora de Desenvolvimento, a Diretora de Delegação do Porto, e uma Administrativa. Obteve-se o consentimento por escrito de cada uma das participantes na designação da sua função para identificação das mesmas em cada uma das respostas dadas.

Em relação às EUTT, foram entrevistadas 5 Empresas Utilizadoras de TT, cujos nomes não serão revelados, por uma questão de anonimato e confidencialidade solicitado pelas mesmas. Foi entrevistado um Técnico de Recursos Humanos da Empresa 1, cujo setor de atividade é gestão de infraestruturas dos transportes terrestres; a Responsável de Recursos Humanos da Empresa 2, cujo setor de atividade é a fabricação de artigos de uso doméstico de faiança, porcelana e grés fino; a Diretora de Recursos Humanos da Empresa 3, que trabalha numa empresa de reparação e manutenção de embarcações e produção de embarcações semirrigidas; o *Finance Controller* da Empresa 4, cuja empresa atua na fabricação de têxteis para uso técnico e industrial; e a Diretora de Recursos Humanos da Empresa 5, cuja empresa desenvolve a sua atividade no fabrico de componentes eletrónicos em plástico.

Relativamente aos Trabalhadores Temporários, foram entrevistados 9 trabalhadores, que já tinham alguma experiência em Trabalho Temporário. Não se considerou relevante que, para fazerem parte da amostra, os trabalhadores temporários tivessem requisitos como um determinado tempo de experiência como TT, pelo que, desta forma, foi possível encontrar e entrevistar pessoas que trabalharam com várias ETT, e outras que estão pela primeira vez a exercer a sua função desta forma.

Em relação aos procedimentos utilizados na escolha das pessoas a entrevistar, no caso da ETT, apenas se conta com depoimentos da ETT que acolheu o estágio, pelo que os entrevistados tinham diferentes cargos na empresa e trabalham nas diversas agências espalhadas por todo o país. No que concerne às Empresas Utilizadoras de Trabalho Temporário, estas foram escolhidas com base na disponibilidade dos entrevistados em participar da investigação e por serem clientes da ETT. Por esse motivo, foi mais simples contactar estas entidades. Os Trabalhadores Temporários foram contactados tendo em conta a base de dados da ETT, pois estes são ou já foram trabalhadores da *Proman Search* em algum momento da sua vida. Também por essa razão foi relativamente mais

simples entrar em contacto com eles. Na secção seguinte será caracterizada a amostra de participantes.

3.9. Caracterização da amostra

Relativamente à ETT, já neste capítulo apresentada na secção 3, foram entrevistados membros da equipa em Portugal, das diferentes agências: Braga (sede), Porto e Valença do Minho. Desta forma, foi possível fazer uma comparação entre os diferentes tipos de recrutamento de cada região, os perfis mais pedidos em cada uma das agências, tendo-se constatado uma diferença em termos regionais (por exemplo, a zona de Valença do Minho é uma zona com muita indústria, pelo que os pedidos eram mais nessa área, enquanto que em Braga existia uma maior diversidade de pedidos).

Em relação às Empresas Utilizadoras entrevistadas, verifica-se uma diversidade de áreas de atuação económica, que serão caracterizadas ao longo desta secção. Foi entrevistado um membro de cada empresa abaixo referida, como já mencionado na secção anterior.

A Empresa 1 atua na área da gestão de infraestruturas dos transportes terrestres, desde 2000. É considerada uma grande empresa, pois possui entre 700 a 800 colaboradores. Situa-se na zona do Grande Porto. Segundo o Técnico de RH da Empresa 1, a visão é *“ser a referência de qualidade e eficiência no desenvolvimento e gestão de infraestruturas de mobilidade rodoviária”*. A missão *“(…) centra-se na promoção da eficiência, inovação e sustentabilidade na operação e manutenção de infraestruturas de mobilidade rodoviária, garantindo a conveniência para os clientes (...)”*. Alguns dos valores são *“(…) o espírito de equipa, a segurança e bem-estar, a orientação para o cliente, a criatividade e inovação, a sustentabilidade e responsabilidade social, a ética e a confiança”*. A Empresa 1 possui Departamento de Recursos Humanos, contando com uma equipa de oito profissionais.

A Empresa 2 tem a sua atuação económica na fabricação de artigos de uso doméstico de faiança, porcelana e grés fino, desde 1986. É uma Pequena Média Empresa (PME), situada no distrito de Viana do Castelo. A Responsável de RH da Empresa 2 referiu que a missão, a visão e os valores não estão definidos pela empresa, no entanto, admitiu que o foco da empresa está na *“(…) exportação de peças de cerâmica, utilizando uma matéria-prima única que é o grés e que é conhecida especialmente pela sua elevada qualidade. Preservamos também algo que nos caracteriza desde o início que é a*

louça pintada à mão, e aqui apostamos especialmente no mercado nacional.” Possui Departamento de Recursos Humanos, onde se encontram alocados dois membros.

A Empresa 3 produz, repara e faz manutenção de embarcações semirrígidas. Criada com o nome atual, em 2014, a Empresa 3 já existe há mais de 30 anos, anteriormente designada por outro nome. *“A (nome da empresa) é recente, mas a sabedoria neste tipo de embarcações já tem mais de 30 anos (...)”* afirmou a sua Diretora de RH. Localizada no Distrito de Viana do Castelo, a Empresa 3 possui até ao momento 50 colaboradores. Admite que os principais valores são *“(...) servir com qualidade e satisfazer o cliente (...) reorganização interna para dar melhor resposta ao cliente, (...) o cumprimento de prazos (...)”* e que inicialmente *“(...) era um mercado mais espanhol, mas agora é para todo o mundo. Em Portugal era só a reparação, e agora já não só (...)”*. Possui Departamento de Recursos Humanos, mas conta apenas com um membro, que é a sua Diretora.

A Empresa 4 tem como área de atividade económica o fabrico, transformação, compra, venda, distribuição e comercialização por grosso, em qualquer uma das suas formas e manifestações de componentes para a indústria de confeção, acessórios, calçado e embalagem no geral, nomeadamente pelo processo de impressão. Criada em 2016, situa-se na região de Braga, e tem como principal objetivo *“(...) o fornecimento de etiquetas para as maiores marcas de têxtil no mundo”*, admite o seu *Finance Controller*. Até ao momento, conta com cerca de 55 colaboradores. Possui *“(...) um elemento não dedicado a tempo inteiro aos Recursos Humanos, no entanto existe uma empresa que faz toda a gestão de RH(...)”*. Afirma não possuir visão, missão e valores definidos.

A Empresa 5, fundada em 2001, é fabricante de componentes e tem funções no setor da injeção de plásticos, para a indústria automóvel. Tem a sua sede em Braga, sendo a sua única localização em Portugal. Conta com unidades fabris na Roménia, França e no México. Possui também escritórios de apoio técnico e comercial na Alemanha e EUA. Segundo Diretora de RH da Empresa 5, a missão desta é *“(...) ser uma empresa fornecedora de componentes e módulos em plástico para a indústria automóvel, em respeito com o meio ambiente (...)”*. Conta com cerca de 110 colaboradores em Portugal, e tem Departamento de RH, formado por dois membros: um Diretor e um Técnico.

Foram entrevistados 9 trabalhadores temporários. Dos TT entrevistados, oito ainda prestam serviços como trabalhadores temporários no momento da entrevista. Todos os TT entrevistados prestaram serviços no setor fabril, que é um dos setores com maior utilização de TT. Todos os entrevistados foram ou são trabalhadores da *Proman Search*, sendo que cinco destes já trabalharam

com mais ETT. Da amostra, 6 são de nacionalidade brasileira, e 3 são de nacionalidade portuguesa. A escolaridade dos inquiridos vai entre o 9º ano e a Licenciatura, sendo que a maior parte tem o 12º ano. A região predominante dos participantes é Valença do Minho, com sete entrevistados, um entrevistado é de Braga e o último é da zona do Porto.

Encontra-se, em seguida, o capítulo da Análise e Discussão de Resultados, onde, para além de se encontrar explícita a análise de dados de cada uma das entidades entrevistadas, apresenta-se no início de cada secção a caracterização dos respetivos entrevistados.

IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Análise de Dados Relativos à Empresa de Trabalho Temporário

Com a introdução desta secção, pretende-se analisar os dados que foram obtidos relativamente à Empresa de Trabalho Temporário que acolheu o estágio curricular, sendo a *Proman Search* a única ETT participante neste estudo. Em primeiro lugar, seguir-se-á uma breve caracterização da amostra entrevistada. Posteriormente analisar-se-ão os dados em relação à caracterização da empresa em geral, que tipo de empresas utilizam os serviços da ETT e por que motivo, e o funcionamento das práticas de GRH de Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Remuneração e Gestão de Sidas e por fim, Higiene e Segurança no Trabalho. Serão colocadas durante toda a análise citações das entrevistas realizadas, sendo que cada participante será, como consentido, identificado pela sua função na empresa.

4.1.1. Breve caracterização

Foram entrevistados cinco membros de toda a equipa em Portugal, de diferentes agências: Braga (sede), Porto e Valença do Minho. Desta forma, foi possível fazer uma comparação entre os diferentes tipos de recrutamento de cada região, os perfis mais pedidos em cada uma das agências, tendo-se constatado uma diferença em termos regionais, posteriormente explicitada. A caracterização da ETT encontra-se discriminada no Capítulo III da Metodologia, na secção 3.3. Segue-se o Quadro 4 que aborda as características gerais dos participantes da ETT.

Função	Género	Idade	Formação Académica	Duração da Entrevista
Diretora de Desenvolvimento	Feminino	52	Licenciatura	53min
Consultora de Recursos Humanos Braga	Feminino	25	Licenciatura	39min
Administrativa	Feminino	29	Mestrado	37min

Consultora de Recursos Humanos Valença	Feminino	34	Licenciatura	45min
Diretora de Delegação	Feminino	38	Mestrado	55min

Quadro 4: Participantes da Empresa de Trabalho Temporário

4.1.2. Utilização dos serviços da Empresa de Trabalho Temporário

Pretende-se, através desta secção, compreender, a partir da perspetiva da ETT entrevistada, quais são os principais motivos/razões para as EUTT recorrerem aos seus serviços, assim como perceber que tipo de empresas mais procuram este serviço, e em que setores. É de frisar que a desregulamentação do Trabalho Temporário contribuiu de uma forma extremamente significativa para o acréscimo de ETT e, conseqüentemente, de empresas utilizadoras e trabalhadores temporários, como referido por Neugart e Storrie (2006).

Quando questionada acerca dos principais motivos para o recurso das organizações aos serviços da ETT, a Diretora de Delegação do Porto afirma: *“(...) Pode ser para preenchimento de postos de trabalho de curta duração; Substituição de férias, licenças e baixas médicas (...) ainda para fazer avaliação de colaboradores antes de os colocarem nos quadros da empresa. (...) Muitas vezes é pela incerteza do mercado e medo de efetivar colaboradores”*. Esta afirmação contém vários aspetos apontados na literatura: Storrie (2002) que refere a mão-de-obra suplementar apenas quando necessário; Oliveira (2018) que menciona a redução de custos com funcionários fixos, o que se pode relacionar com o referido pelo entrevistado acerca da incerteza do mercado e do medo de efetivar trabalhadores; Oliveira (2018) refere também a possibilidade de avaliar os colaboradores e de os recrutar com caráter permanente, como supramencionado pelo entrevistado.

Para melhor compreender que tipos de organizações recorrem aos serviços da ETT entrevistada, a Diretora de Delegação do Porto foi questionada acerca do tipo de organizações e principais setores que procuram estes serviços, assim como acerca da existência de Departamento de Recursos Humanos (DRH) nestas organizações. A existência de Departamento de Recursos Humanos é um fator que demonstra investimento por parte da empresa nos RH e a dimensão da própria empresa.

A entrevistada afirma que *“(...) em Portugal, a Proman ainda é pouco conhecida, por isso falamos habitualmente de pequenas e médias empresas na sua maioria.”* No entanto, acerca dos principais setores, esta afirma que são *“(...) principalmente no setor industrial e os Call Centers (...)”*. Os setores de atividade mencionados confirmam o referido na literatura por Chambel e Castanheira (2007), onde se refere que o setor industrial possui uma grande percentagem de trabalhadores temporários, assim como o setor dos serviços, nomeadamente os *Call Centers*. O Barómetro do Trabalho Temporário em Portugal afirma que, em dezembro de 2020, o setor de atividade que mais procurou TT foi o setor da “fabricação de componentes e acessórios para veículos”. Em seguida, surgem os setores do “fornecimento de refeições para eventos e outras atividades de serviço de refeições”, “fabricação de artigos de matérias plásticas”, “fabricação de aparelhos para uso doméstico” e “fabricação de artigos de borracha” (ISCTE e APESPE RH, 2020, p. 2).

Relativamente aos Departamentos de Recursos Humanos, a entrevistada afirma que *“(...) no geral sim, possuem DRH, apesar das mais pequenas não terem e essa parte normalmente fica a cargo de administrativos e financeiros (...)”*. Como mencionado anteriormente, a entrevistada afirmou que as organizações que mais recorriam à ETT eram PME, dado que a ETT encontra-se há pouco tempo no mercado português e por essa razão ainda não possui muitos clientes de maior envergadura. Desta forma, justifica-se o motivo pela qual há a possibilidade destes não possuírem DRH, e ao invés, possuírem um administrativo que faça o processamento salarial, entre outras tarefas inerentes à função.

É possível, portanto, após esta análise, concluir que os principais motivos para as EUTT utilizarem os serviços da ETT estão na base das necessidades imediatas como picos de produção ou substituição de baixas/férias, assim como na incerteza do mercado em contratar e/ou efetivar trabalhadores que se apresentam como um maior custo para as EUTT; estas EUTT são normalmente PME, do setor industrial ou dos serviços na sua maioria *call centers*, sendo que no geral são empresas que possuem DRH.

De seguida, apresentar-se-á uma secção acerca da prática de Recrutamento e Seleção na perspetiva da ETT.

4.1.3. Recrutamento e Seleção

Esta secção pretende ir ao encontro do objetivo estipulado para esta investigação, em relação à compreensão da prática de Recrutamento e Seleção por parte da ETT. Deste modo, abordar-se-á a importância das bases de dados alargadas das ETT como meio facilitador para encontrar candidatos às vagas existentes; as competências mais valorizadas e os perfis mais pedidos pelas ETT com a qual a ETT trabalha; as vias de acesso a candidatos e meios de recrutamento, e, por fim, os processos de seleção para diferentes funções e técnicas de seleção. Esta secção conta com depoimentos das Consultoras de Recursos Humanos (RH) da ETT em Braga e Valença do Minho, e ainda da Diretora de Delegação do Porto, por isso, prevê-se a possibilidade de realização de uma comparação entre estas diferentes zonas do país.

Relativamente às bases de dados, quando questionados acerca da facilidade em encontrar candidatos nestas plataformas, as entrevistadas deram os seguintes depoimentos apresentados no Quadro 5.

5. Facilidade em encontrar candidatos nas bases de dados	<i>“Na maioria das vezes sim, porque os perfis que recrutamos são muito semelhantes uns aos outros. Decerto que, por vezes, temos perfis diferentes, aí fazemos procura ativa nas várias plataformas disponíveis, sites de emprego, linkedin, Facebook, entre outros.”</i> (Consultora de RH Braga) <i>«Não, pois existem perfis específicos onde não é possível “aproveitar”, digamos assim, o que está em base de dados»</i> (Consultora de RH Valença)
--	--

Quadro 5: Facilidade em encontrar candidatos nas bases de dados

Desta forma, é possível aferir que a Consultora de RH (CRH) de Braga afirma que na maioria das vezes, é possível encontrar candidatos bastando apenas o recurso às bases de dados, enquanto a CRH de Valença afirma que não é possível. Deduz-se que Braga, sendo uma região mais ampla e populosa face à região de Valença, provavelmente recebe mais candidaturas e mesmo mais candidatos, por isso terá uma base de dados mais alargada com perfis que apresentem a possibilidade de fazer *match* com o pretendido pelas ETT. Sendo que as bases de dados utilizadas pela ETT são, na sua maioria, eletrónicas, a informação obtida confirma o referenciado por Cappelli (2001), em relação à criação de bases de dados eletrónicas que facilitam a conclusão dos pedidos e assim ajudam

a reduzir tempo e custos às organizações. As bases de dados eletrônicas são elementos que se tornam cada vez mais operacionais à medida que surgem mais candidaturas digitais, pois basta escrever, por exemplo, “carpinteiro”, na barra de pesquisa, que surgirão todos os CV e corpos de *e-mail* recebidos em que esta palavra se encontre, pelo que se torna um processo muito mais rápido na procura do candidato ideal para a vaga em aberto. As bases de dados tradicionais, realizando-se, por exemplo, através da entrega de CV em papel por parte dos candidatos ou do preenchimento da ficha de inscrição são elementos que ainda são extremamente importantes, visto que ainda existe um nicho da população que não possui acesso à internet ou que prefere inscrever-se pessoalmente nas agências. Estes documentos são, por exemplo, armazenados por região e experiências profissionais, para ser mais simples quando da procura por um candidato específico. Este método vai ao encontro do referido por Melanthiou, *et al.* (2015) onde os métodos de recrutamento tradicionais devem ser um complemento ao *e-recruitment* para ser possível ter acesso a toda a população.

No que concerne as competências mais valorizadas pelas EUTT, segue-se o Quadro 6 com os depoimentos de acordo com os entrevistados da ETT.

<p>6. Competências mais valorizadas</p>	<p><i>“Na maioria das vezes, (...) a competência que é mais valorizada é a experiência profissional da pessoa e o tempo que esteve a exercer essa função, porque traduz que a pessoa se adaptou à função e o tempo que esteve mostra a estabilidade e coerência profissional.”</i> (CRH Braga)</p> <p><i>“A nível de competências transversais seriam a resiliência, a humildade (...) a nível de requisitos, a experiência profissional e a respetiva permanência em cada uma das experiências.”</i> (CRH Valença)</p>
---	---

Quadro 6: Competências mais valorizadas

Ambas as entrevistadas afirmaram que a competência mais valorizada pelas EUTT é a experiência profissional e o tempo que esteve em cada experiência. Não descartam também a valorização a nível de competências transversais e comportamentais, sendo que afirmam que o tempo que o candidato esteve em cada experiência traduz a sua estabilidade a nível profissional e traços da sua personalidade. A informação recolhida confirma o referenciado por Almeida (2000) no que diz respeito à relevância da experiência profissional na seleção de candidatos, principalmente em trabalhadores temporários. Pressupõe-se que, na maior parte das vezes, os TT apenas são requeridos

para uma estadia temporária na organização, por exemplo, picos de produção ou necessidades imediatas como já foi referido anteriormente, pelo que se este já tiver alguma experiência profissional no ramo, já terá maior facilidade em se adaptar ao trabalho e corresponder à performance esperada. Lenz (1996) enfatiza a importância do TT para a acumulação de experiências profissionais que se apresentam como uma vantagem na altura da contratação.

No que se refere aos perfis mais pedidos, segue-se o Quadro 7 com afirmações das entrevistadas quando questionadas.

<p>7. Perfis mais solicitados</p>	<p><i>“(…) operadores de produção e controladores da qualidade. As qualificações normalmente, não são muito exigentes, (...) experiência profissional em funções semelhantes (...) fábricas, produção, embalamento de peças, inspeção da qualidade (...) a disponibilidade imediata também é um fator que determina se a pessoa é selecionada para a vaga ou não, (...) a idade, por vezes, também determina se a pessoa é selecionada ou não, quando são vagas de trabalho que exijam maior robustez (...) não creio que seja o fator mais importante.” (CRH Braga)</i></p> <p><i>“Na sua maioria, operadores de produção, homens ou mulheres (...) com experiência profissional anterior na função a desempenhar (...) qualificações a nível escolar (...) 12º ano preferencialmente e 9º ano obrigatório (...) normalmente idade até aos 50 anos, mas depende do cliente (...) disponibilidade imediata é muito valorizada (...)” (CRH Valença)</i></p> <p><i>“(…) os colaboradores mais requisitados são os operadores fabris.” (Diretora de Delegação do Porto)</i></p>
-----------------------------------	--

Quadro 7: Perfis mais solicitados

De acordo com o apresentado no Quadro 7, é possível concluir que os perfis mais solicitados pelas EUTT são operadores de produção e verificadores de qualidade no setor industrial. Confirma a grande percentagem de utilização de TT no setor industrial referenciado por Chambel e Castanheira (2012). Voltam a referir, ambas as entrevistadas, a importância da experiência profissional anterior na função a que se candidatam. Como referenciado por Almeida (2000), também foi mencionado pelos entrevistados a disponibilidade imediata como um dos principais requisitos para seleção do candidato,

e ambos mencionam a idade como um fator relevante apenas em relação a algumas posições que possam requerer mais robustez, mas não como um fator obrigatório, dependendo da função e da EUTT que está a recorrer ao serviço. A formação escolar obrigatória também foi mencionada como uma das qualificações necessárias para a generalidade dos pedidos exigidos pelas EUTT.

De forma a compreender as vias de acesso a candidatos e os meios que a ETT utiliza para fazer o recrutamento de TT, os entrevistados foram questionados acerca do mesmo, ao qual responderam o que está citado no Quadro 8.

<p>8. Vias de acesso a candidatos e formas de recrutamento</p>	<p><i>“Efetivamente, na maior parte das vezes, os candidatos enviam os CV por e-mail ou contactam-nos por telefone, ou Facebook. Por vezes a estratégia tem de mudar para chamar a atenção dos candidatos em certos perfis e utilizamos publicações mais curtas e frequentes no Facebook, e, quando são perfis mais qualificados, somos nós que entramos em contacto com as pessoas através do LinkedIn”</i> (CRH Braga)</p> <p><i>“Os candidatos contactam-nos enviando candidaturas espontâneas e respondem a ofertas de emprego. Nós tentamos chegar a eles das mais diversas formas: Redes Sociais (grupos de emprego e página da empresa, principalmente no facebook), site da empresa, net-empregos e demais sites de emprego, flyers por locais públicos, passa a palavra, rádios e jornais locais, pedidos ao IEFP.”</i> (CRH Valença)</p>
--	--

Quadro 8: Vias de acesso a candidatos e formas de recrutamento

De acordo com o apresentado no Quadro 8, é possível aferir que ambos os entrevistados referem diversos métodos de recrutamento e angariação de candidatos, que são em geral, comuns a ambas as agências. As estratégias passam principalmente por via digital, através do envio de CV por *e-mail*, por mensagens no *Facebook*, e também através do telefone; a divulgação de anúncios é principalmente feita através de *Facebook*, diversos *websites* de emprego como *netempregos*, website da empresa, entre outros. O método de recrutamento realizado através da internet e via eletrónica designa-se habitualmente por *e-recruitment*. Este método de recrutamento vai ao encontro do referido por Cassiano *et al.*, (2016) sendo que as redes sociais começaram a ser interpretadas pelas organizações como uma oportunidade de desenvolvimento e competitividade, desde que estas sejam

totalmente utilizadas como uma ferramenta de trabalho. Acerca da mudança de estratégia referida pelo CRH de Braga, esta tem uma relação direta com necessidade de rapidez no pedido: publicações mais curtas despertam a atenção do candidato, o que pode contribuir para mais candidaturas e um possível aumento de rapidez na capacidade de resposta da ETT. Desta forma, o *e-recruitment* é interpretado como uma forma de recrutamento rápida, sendo que provou ser até 30% mais rápido do que outros métodos tradicionais de contratação devido à eliminação de intermediários (Melanthiou *et al.*, 2015) o que se apresenta como uma vantagem para a ETT, visto que, como já referido em secção anterior, é necessário possuir uma rapidez na resposta porque os pedidos das EUTT são, na sua maioria, necessidades urgentes e imediatas.

Obviamente que, e tendo em consideração algumas desvantagens do *e-recruitment*, nomeadamente o facto de nem todos os candidatos possuírem acesso a internet e não utilizam a internet para se inscrever (Melanthiou *et al.*, 2015), em casos mais urgentes, sobretudo em que os pedidos são mais difíceis de concluir, existe uma preocupação por parte da ETT em distribuir *flyers*, fazer divulgação através de jornais e rádios locais, tentar “passar a palavra”, e fazer pedidos ao IEFP, sendo que, desta forma, prova-se que métodos tradicionais ainda mantêm um papel importante na estratégia de recrutamento (Melanthiou *et al.*, 2015). Portanto, o *e-recruitment* não deve ser a única via de acesso a candidatos nem como divulgação de ofertas de emprego, mas sim como uma forma de complementar a estratégia de recrutamento da organização, pois se apenas se utilizar uma das formas como método de recrutamento, pode vir a perder-se vários candidatos.

Com a informação obtida através dos entrevistados, é de notar que a ETT utiliza quer meios de *e-recruitment* como meios de recrutamento tradicionais, adaptando cada pedido às suas necessidades.

Relativamente aos processos e técnicas de seleção de candidatos, os entrevistados foram questionados, em primeiro lugar, como é feita a seleção dos candidatos; e, posteriormente, que técnicas são mais utilizadas.

Para análise deste tópico, apresenta-se a resposta da CRH de Braga que, de forma completa e exhaustiva, explica todo o processo de seleção de candidatos: *“A seleção é feita em função do CV, publicamos uma oferta de emprego, recebemos candidaturas, triamos de acordo com os requisitos pretendidos e ligamos aos candidatos a apresentar a oferta. Caso haja interesse agendamos entrevista presencial ou por videoconferência. No momento da entrevista, apresentamos a oferta em questão com mais detalhe e o candidato explica-nos por que razão se candidatou e porque acha que é a pessoa*

indicada para a função (...) quando utilizamos a nossa base de dados, apresentamos ofertas a candidatos que podem ter os requisitos mas não se candidataram a essa oferta em específico, aí já passa por tentar “convencer” o candidato de que aquela oferta é indicada para ele. (...) Os clientes guiam-se pelos nossos relatórios e agendam entrevistas com as pessoas que acreditam ter as competências necessárias. A decisão final cabe sempre ao cliente. Em casos mais raros, a ETT seleciona os candidatos e o cliente admite de imediato esses candidatos (...).”

Este depoimento refere que, cabe à ETT, as duas primeiras fases de seleção apresentadas por Sekiou *et al.* (2001), em relação ao processo de seleção: a fase de pré-seleção, que consiste na análise do CV, e, em segundo lugar a fase de entrevista inicial. Desta entrevista, surge, como referido pela entrevistada, um relatório, que será enviado para o cliente validar ou não o candidato. A EUTT avalia o relatório e considera, com base no relatório, se o candidato corresponde ao que a empresa procura, e se sim, agenda, através da ETT, uma entrevista direta com o candidato, que corresponderia à terceira fase do processo de Sekiou *et al.* (2001): a entrevista com os candidatos escolhidos. A decisão da contratação, que é a última fase apresentada por Sekiou *et al.* (2001) cabe à EUTT, sendo que o contrato é feito pela ETT. Só em casos mais raros, mencionados pelo entrevistado, é que a empresa utilizadora confia completamente na ETT e deixa a seu cargo a decisão da seleção e contratação, não tendo qualquer intervenção no processo. Relativamente às técnicas utilizadas para seleção, seguem os depoimentos das entrevistadas, no quadro abaixo apresentado:

<p>9. Técnicas de seleção mais utilizadas</p>	<p><i>“As técnicas que usamos com mais frequência são, sem dúvida, as entrevistas presenciais/videoconferência. Por vezes usamos testes psicotécnicos, mas são solicitados pelo cliente.”</i> (CRH Braga)</p> <p><i>“(...) Habitualmente, executamos uma análise curricular e, posteriormente, uma entrevista profissional de seleção.”</i> (CRH Valença)</p>
---	---

Quadro 9: Técnicas de seleção mais utilizadas

Como supramencionado no Quadro 9, as técnicas mais referidas para seleção de candidatos pelas entrevistadas são as entrevistas (presenciais ou por videoconferência) e testes psicotécnicos mas apenas quando solicitados pelo cliente. Confirmando com a literatura, onde Doherty (2010) menciona a importância das entrevistas por videoconferência que ajudou a diminuir o tempo gasto em entrevistas, estas são cada vez mais utilizadas, principalmente no contexto de pandemia COVID-19. A

técnica de seleção de entrevista é uma das referidas por Chiavenato (2000), para além do questionário e da observação direta.

Em suma, numa primeira fase, e antes da prospeção externa da vaga, a ETT recorre às suas bases de dados para fazer uma busca primária de candidatos que possam enquadrar-se no perfil pretendido, com as competências requeridas pela EUTT e que já se tenham candidatado a ofertas anteriores ou que tenham sido anteriormente entrevistados. Ao perceber que não possui nenhum candidato em base de dados com o perfil ideal para a vaga em aberto, a ETT procede à divulgação externa da mesma, através de diferentes meios de divulgação que se diferenciam dependendo da cultura da EUTT em questão, da vaga e dos seus requisitos. Para divulgação externa das vagas em aberto, são utilizados meios de divulgação como televisão e rádio, jornais, revistas e até a entrega de *flyers* alusivos à oferta de emprego. Para além destes anteriormente mencionados, o principal meio utilizado atualmente para divulgação é a internet, sendo posto em prática o *e-recruitment*, complementando-se com os métodos tradicionais de recrutamento, transforma-se numa estratégia competitiva de recrutamento.

Quando o processo de seleção se realiza numa Empresa de Trabalho Temporário, este é habitualmente mais rápido, pois as necessidades da EUTT são na maior parte das vezes, imediatas. Nesse caso, todas as seis fases de seleção de Sekiou *et al.* (2001) não se aplicariam no TT, mas apenas as duas primeiras fases (pré-análise curricular e breves entrevistas). Após isso, a EUTT recebe um relatório por parte da ETT acerca do candidato, e a EUTT decide se entrevista o candidato para o cargo, com base no relatório enviado acerca da formação e experiência do candidato na função. A partir daí, a última decisão é da EUTT, exceto algumas situações anteriormente apresentadas.

4.1.4. Formação e Desenvolvimento

Relativamente à prática de Formação e Desenvolvimento, abordar-se-ão os seguintes tópicos: compreender se a ETT dá algum tipo de formação; se, na perceção da ETT, há igualdade nas formações entre os TT e os trabalhadores permanentes; e, por fim, se considera que existe investimento por parte das EUTT nas formações dos TT.

A Diretora de Delegação (DD) do Porto, quando questionada se a ETT dava algum tipo de formação, a mesma respondeu que neste caso, a ETT em Portugal não está certificada para vender

formação profissional, no entanto, acrescenta ainda que *“(...) a maioria das ETT também vende formação profissional nos mais diversos setores (...)”*.

Em relação à igualdade de formações entre os TT e os trabalhadores contratados pela EUTT, a entrevistada faz a seguinte afirmação: *“Na empresa os temporários têm os mesmos direitos dos internos. O acesso à formação é uma das coisas que deverá ser igual no que diz respeito à formação no posto de trabalho. Mas na maioria das vezes os trabalhadores temporários só têm acesso a formação mais avançada quando passam para os quadros da empresa.”* (DD Porto). Esta informação vai ao encontro com o referido por Finegold *et al.* (2005) aquando da sua referência à teoria do capital humano, reforçando o argumento de que os TT tendo “estadias” temporárias e inseguras nas EUTT, estas não estarão dispostas a investir em formação de competências/habilitações, especialmente em casos em que as funções são de baixa qualificação. Desta feita, já se realçou, em secções anteriores, que os perfis indiferenciados e de baixa qualificação são os mais procurados para o TT. A DD do Porto acrescenta ainda que os TT, por norma, passam aos quadros da empresa ao final de 6 meses a 1 ano, o que, a partir de então, justificaria o maior investimento nestes a nível de formação, visto que a sua passagem temporária pela empresa utilizadora é um dos principais fatores para não existir o incentivo para investir em formação (Finegold *et al.*, 2005).

No que concerne à questão do investimento das EUTT em formação para TT, a entrevistada responde: *“(...) existem diferenças, uma vez que a formação é um investimento grande (...) por exemplo formação de soldadura de materiais específicos ou determinados programas (...)”* (DD Porto). Esta informação confirma o referenciado por Mitlacher (2008), em que este menciona as desvantagens relativamente a compensação e oportunidades de formação adicional que os TT muitas vezes enfrentam.

Em suma, é um facto que o investimento nos TT em formação adicional que não a formação inicial em posto de trabalho se torna dispendiosa mais ainda se não houver objetivo de manter aquele trabalhador para integrar os quadros da EUTT. Neste contexto, Illeris (2006) aponta o desenvolvimento de competências e aprendizagem diária em atividades e empregos como uma abordagem eficaz para o desenvolvimento de TT; assim como, referenciado por McCall (2004) a experiência profissional na função como uma forma mais eficaz de aprendizagem e desenvolvimento de TT.

Nesta secção, pretendia-se obter mais informação acerca da ETT como entidade formadora, o que não foi possível, visto que, pelo que se entende, a ETT entrevistada não tem como prática a

formação dos seus TT, assegurando apenas e na sua generalidade formação de HST, como se poderá verificar nos dados apresentados na secção 4.1.7. No entanto, e apesar da prática de Formação não estar completamente desenvolvida e implementada na ETT, compreendeu-se durante a realização do estágio curricular que existe uma preocupação das Consultoras de Recursos Humanos em saber como corriam as entrevistas aos candidatos, assim como saber como decorria o primeiro dia de trabalho. Estas são práticas de acompanhamento e integração do trabalhador. É do interesse da ETT saber se o seu trabalhador está bem e se está tudo a correr bem na sua missão, assim como averiguar se há alguma questão que pode ajudar o trabalhador a resolver. De seguida, apresentar-se-á uma secção acerca da prática de Avaliação de Desempenho (AD) da perspetiva da ETT.

4.1.5. Avaliação de Desempenho

Sendo a Avaliação de Desempenho uma das práticas inseridas nos objetivos do estudo, esta secção pretende compreender se esta prática existe na ETT participante no estudo e de que forma. Também a entrevistada foi questionada se a ETT possui acesso à informação resultante da avaliação de desempenho realizada pela EUTT, e se a avaliação influencia o reencaminhamento do TT para outra missão quando a atual finda.

Quando questionada de que forma se realiza a avaliação dos TT, e de que parte era realizada, a Diretora de Desenvolvimento revelou que *“(...) a avaliação de desempenho é efetuada por norma pela ETT mas só se for prática da mesma (...) seja ela formal ou informal, a EUTT acaba sempre por ter uma avaliação do TT e comunicar à ETT qual foi o desempenho do TT.”* Rana e Hamed (2016) afirmam que esta comunicação entre a EUTT e a ETT para obter *feedback* acerca dos trabalhadores temporários é normalmente informal e realizada através de chamadas telefónicas e reuniões.

Neste caso, a *Proman* não possui um procedimento de avaliação de desempenho implementado, visto que a sua prioridade enquanto empresa recente em Portugal *“(...) passa por satisfazer os pedidos dos clientes e angariar candidatos válidos (...)”*. No entanto, apesar de não ser prática da ETT em questão, a Diretora de Desenvolvimento explicou o que acontece em outras ETT com certificação ISO 9001: *“Há ETT (...) que definem nos procedimentos deles o envio de inquéritos de avaliação dos TT aos clientes no fim de cada missão. A mais-valia desse procedimento é permitir que a empresa de TT constitua um processo do TT mais rico em informação e para futuras colocações do TT, avaliando critérios tais como adaptação ao posto, pontualidade, assiduidade...”*. A escolha de

critérios e indicadores de avaliação de desempenho, como supramencionado, vão ao encontro do referido por Reifschneider (2008), tais critérios que permitirão a melhor realização da avaliação do trabalhador. No entanto, esta prática não se aplica na ETT entrevistada, mas sim em outras que possuem a avaliação de desempenho como uma PGRH.

A entrevistada foi questionada se a ETT tem acesso à informação resultante da avaliação de desempenho do TT. A esta questão respondeu que, nas EUTT que aplicam a avaliação de desempenho, a ETT não possui qualquer informação a não ser que verifiquem que *“(...) o TT não está a adaptar-se e não querem continuar com o contrato”*. Afirma ainda que o *feedback* do cliente é extremamente importante, sendo que permite ao Consultor de RH *“(...) afinar a análise do perfil pretendido do cliente e identificar candidatos mais adequados para futuras necessidades.”* (Diretora de Desenvolvimento). Rana e Hamed (2016) e Chambel (2012) afirmam que a EUTT não possui obrigação em avaliar o desempenho do TT visto não ser o seu empregador, pelo que esta prática deveria recair obrigatoriamente sobre a ETT, com ajuda da EUTT no referente ao *feedback* sobre o trabalho realizado, visto que é no local da EUTT que o TT efetua a missão. Pode-se concluir, através da afirmação do entrevistado, que as interações realizadas são informais, o que se confirma em Reifschneider (2008) e Rana e Hamed (2016).

Por fim, a Diretora de Desenvolvimento foi questionada acerca da possibilidade do trabalhador ser encaminhado pela ETT no final da sua missão para outra missão, e se esta dependia da avaliação do TT, ao que respondeu: *“(...) é possível e devemos reencaminhar o TT para outra missão. Se o feedback é positivo, a Proman tem todo o interesse em voltar a colocar esse trabalhador. (...) o trabalhador que colocamos é nosso “embaixador” e ele é que vai representar a Proman no cliente. Se o embaixador é bom, a Proman só tem benefícios em que seja novamente bem representada noutra cliente e assim sucessivamente. Aqui temos uma dupla que é ter cliente e trabalhador satisfeitos (...)”*. O *feedback* e a avaliação positiva apresentam-se como fatores influenciadores tanto para a possível permanência do TT na organização onde está a prestar serviço (Rana & Hamed, 2016) como para ser chamado pela ETT para uma nova oportunidade assim que esta surja.

Numa visão mais generalizada (varia de empresa para empresa), assume-se que, sempre que a avaliação de desempenho do trabalhador temporário é positiva, e de que este foi essencial para o desenvolvimento da EUTT em questão, caso existam novas oportunidades, o trabalhador será considerado para ingressar na nova oportunidade. Caso a avaliação seja negativa, muito dificilmente este trabalhador será novamente chamado para a empresa onde já prestou serviço que lhe atribuiu

uma avaliação negativa, e improvavelmente, para uma nova oportunidade da ETT. Neste caso, e visto que a *Proman* não possui um sistema de AD implementado, sugere-se a possibilidade da criação de um parâmetro de Avaliação de Desempenho na base de dados de candidatos da ETT com as informações todas acerca do desempenho do candidato, sendo que, aquando da sua primeira prestação de serviço com a ETT, essa informação seria atualizada com o seu desempenho. Desta forma, a ETT teria a possibilidade de, ao pesquisar o nome do candidato na base de dados, teria acesso ao desempenho do mesmo. Esta recomendação está explicitada na secção 6.2.3, dedicada às recomendações à organização.

4.1.6. Remuneração e Gestão de Saídas

A pertinência de acrescentar a prática de Remuneração e Gestão de Saídas provém do facto de a ETT ser o empregador do TT, pelo que segue uma breve análise acerca do tópico. Pretende-se, através da literatura e das respostas da Administrativa, compreender se o processamento de salários é feito pela ETT; se o valor de remuneração é sempre definido pela EUTT; com que frequência um TT passa a ser contratado pela EUTT e como se gerem as saídas dos TT.

Questionada se o pagamento e a gestão de remunerações são realizados pela ETT, a Administrativa respondeu: *“Sim, sempre que o trabalhador exerce funções pela nossa empresa o processamento é feito por nós. Em contrapartida se for uma cedência direta nesse caso o trabalhador inicia funções diretamente na empresa cliente e nesse caso será a mesma a fazer esse processamento e pagamento”*. Sempre que o trabalhador for considerado TT, este fica à inteira responsabilidade da sua entidade empregadora, a ETT. A informação supracitada vai ao encontro com o referenciado por Ferreira (2014) onde afirma que a ETT contrata, remunera e exerce poder disciplinar sobre o trabalhador. Em relação ao valor da remuneração, a entrevistada afirma que o valor é sempre definido pela EUTT, pois esta *“(...) informa qual será o vencimento do trabalhador contratado”*, e como afirma Ferreira (2014) a EUTT exerce poderes de direção e fiscalização do trabalho executado pelo TT, assim como presta uma retribuição à ETT em questão, geralmente maior que o valor de remuneração do TT pois faz sentido que a ETT possua a sua percentagem de rendimento por cada trabalhador.

A Administrativa entrevistada, quando questionada acerca da frequência com que um trabalhador temporário passa a ser contratado pela empresa a quem presta serviço, esta responde que *“(...) depende sempre do que é negociado com o comercial aquando da adjudicação da proposta,*

poderá ser 1 mês ou mais tendo apenas o limite máximo de 2 anos em que o mesmo pode trabalhar enquanto trabalhador temporário”. Está previsto no nº2 do artigo 178 do Código de Trabalho (2009) que a duração do contrato de utilização de Trabalho Temporário, incluindo renovações, não pode exceder a duração da causa que justifica a utilização do TT, nem o limite de 2 anos.

No que concerne a gestão de saídas dos TT quando estes terminam as suas funções na EUTT e vão entrar noutra empresa, a entrevistada afirma que quando possuem a indicação por parte do cliente que o mesmo pretende integrar um colaborador, *“(...) o mesmo é informado pela ETT que iremos cessar o seu contrato e que irá iniciar funções diretamente na EUTT. Legalmente temos sempre que dar o devido pré-aviso ao trabalhador e posteriormente é o cliente que trata na nova integração”.*

Em suma, a ETT apresenta-se como a entidade empregadora do TT, pelo que possui a obrigação de fazer o processamento de salários dos seus TT, com base na retribuição fornecida pela EUTT pelo trabalho executado pelo TT.

4.1.7. Higiene e Segurança no Trabalho

A Higiene e Segurança no Trabalho surge como uma das práticas de GRH definida nos objetivos, pelo que se pretende compreender nesta secção, da perspetiva da ETT, que entidade é responsável pela formação de HST e pela Medicina no Trabalho.

Segue-se o Quadro 10 que apresenta afirmações das entrevistadas no que diz respeito à formação de HST.

<p>10. Entidade responsável pela formação de HST dos TT</p>	<p><i>“Na minha opinião deve ser a EUTT, porque os colaboradores vão prestar funções na empresa e deve ser nesse ambiente que devem ter formação de HST.” (CRH Braga)</i></p> <p><i>“Depende do cliente. (...) de acordo com a negociação feita entre o comercial da ETT e a EUTT.” (CRH Valença)</i></p>
---	---

Quadro 10: Entidade responsável pela formação de HST dos TT

O Quadro 10 apresenta duas opiniões diferentes acerca da formação de HST: a CRH Braga considera que a EUTT deve ser a responsável pela formação de HST, pois os colaboradores vão prestar

serviço nessa empresa. A CRH Valença entende que este processo depende da negociação feita pelo comercial da ETT e a EUTT. Segundo o artigo 186/7 de 2 de dezembro do Código de Trabalho da República Portuguesa (2009) que se refere às normas de higiene e segurança no Trabalho Temporário, fica plasmado em texto de lei que o trabalhador temporário beneficia do mesmo nível de proteção em matéria de segurança e saúde no trabalho que os restantes trabalhadores da empresa utilizadora de TT, pelo que se interpreta que, seja a ETT a dar a formação aos TT, seja a EUTT, esta formação deve ser completa para os TT como é para os trabalhadores da EUTT, para garantir que não existam acidentes de trabalho ou outras situações prejudiciais aos trabalhadores. Também está referido no Código de Trabalho (2009) que a principal responsabilidade ao nível da HST é da Empresa Utilizadora, sendo que o dever desta é transmitir os riscos e todas as informações acerca do posto de trabalho à ETT. Nesse momento, a ETT deve transmitir ao seu TT estas informações, sendo a sua principal responsabilidade a este nível. Principalmente nesta prática é possível concluir-se que existe uma clara relação de três partes.

No que concerne a marcação de consultas de Medicina no Trabalho para os TT, ambas as entrevistadas consideram que a gestão destas deve ser pela ETT, e é até explicado pela CRH Braga da seguinte forma *“(...) a consulta de medicina no trabalho faz sentido ser a ETT, porque o mesmo TT, pode prestar funções em X empresa e passado uns meses prestar funções na empresa Y. Pois o exame é válido por um período de 2 anos”*. Estes depoimentos confirmam o que está previsto no artigo 186º do Código de Trabalho (2009) que aborda a ETT como responsável em relação à Medicina no Trabalho do TT, assim como informar o utilizador que o trabalhador está apto em resultado de exame de saúde para executar a função.

4.1.8. Conclusões da Análise de Dados Relativos à Empresa de Trabalho Temporário

A análise de dados e resultados relativos à ETT apresentada em toda a secção 4.1. pretende, através da análise de conteúdo das entrevistas realizadas à ETT e da revisão de literatura estudada, responder aos objetivos estipulados na realização deste estudo, compreendendo a perspetiva dada pelos entrevistados da ETT. Desta forma, segue-se uma conclusão generalizada acerca do tópico e dos objetivos que se pretenderam concretizar.

Em relação aos principais motivos de utilização dos serviços da ETT entrevistada, foi possível aferir que são a utilização de TT para postos de trabalho de curta duração como picos de produção,

substituição de férias/baixas médicas e ainda avaliação de trabalhadores antes de os contratar diretamente. Concluiu-se que os principais setores de atividade em que se utiliza o TT são setores de baixa/média qualificação, como setor industrial e com base no Barómetro do Trabalho Temporário de Dezembro de 2020 (ISCTE & APESPE RH, 2020), o setor de atividade que mais procurou TT foi o setor de “*fabricação de componentes e acessórios para veículos*” (p.2) e o setor dos serviços, sendo que uma das profissões que coloca mais pessoas em TT é “*personal de receção e de informação a clientes*” (ISCTE & APESPE RH, 2020, p.2) mais geralmente designado por *call centers*.

Relativamente ao Recrutamento e Seleção de TT da perspetiva da ETT, compreende-se que a utilização de bases de dados eletrónicas é vista como um dos principais elementos a utilizar para encontrar candidatos o mais depressa possível para a vaga a preencher, no entanto, esta é aliada aos métodos tradicionais de recrutamento, como referido por Melanthiou *et al.* (2015), como as fichas de inscrição e a entrega de CV em papel, para que não exista uma discriminação de população e exista uma maior probabilidade de abranger todo o tipo de candidatos, inclusive os que não possuem internet ou recursos tecnológicos, que continua a ser uma realidade hoje em dia. Neste sentido também se compreende um esforço maior da parte da ETT na divulgação das vagas de emprego, pois esta para além de fazer a prospeção externa através das redes sociais, que, como referido por Cassiano *et al.* (2016), são uma ferramenta de recrutamento útil e eficaz, e dos *websites* de emprego, procuram também fazê-la através de meios de comunicação local como jornais, rádios, e ainda na distribuição de *flyers*. Deste esforço surgem resultados como uma maior abrangência de candidatos mas também uma maior probabilidade de surgirem mais candidatos, desta feita, à existência de maior capacidade de resposta aos pedidos das EUTT. Estes pedidos são, geralmente, para perfis indiferenciados e operacionais, sendo que a competência mais valorizada nos TT é a sua experiência profissional, como Almeida (2000) refere, tendo em conta profissões onde exigem menos qualificações ao nível escolar e formativo e mais ao nível profissional e comportamental. A disponibilidade para iniciar funções aparece, de igual forma, como um fator de relevo. Considera-se criticamente que esta prioridade na experiência profissional para o candidato a TT pode justificar-se pelo facto de um dos principais motivos de recurso ao TT é a necessidade imediata para picos de produção, desta feita quanto mais experiência profissional o candidato apresentar, menos formação precisará e mais depressa poderá contribuir para os objetivos da organização onde presta serviço. De salientar que esta conclusão surge do referido por McCall (2004), sendo que a experiência profissional se apresenta como um dos principais meios de formação do trabalhador temporário.

No que concerne à prática de Formação e Desenvolvimento apreende-se que a ETT entrevistada não tem a prática de formação aos seus TT desenvolvida, pelo que esta deverá ficar da responsabilidade da EUTT que acolhe o trabalhador. Considera-se que o enquadramento formativo por parte da ETT teria um papel de extrema relevância tanto para os seus TT (melhorando a perceção de suporte organizacional, como referido por Oliveira, 2011) como para a reputação da ETT no seu mercado de atuação, demonstrando às EUTT o serviço prestado. Deste modo, encontram-se na secção 6.2.2. recomendações neste sentido para a organização acolher algumas ações de formação para os seus TT, de baixo custo mas suprimindo lacunas na formação destes e introduzindo a prática. Apesar da formação ter custos elevados, como referido pela Diretora de Delegação do Porto, Mitlacher (2006;2008) afirma que a ETT é em grande parte a principal desenvolvedora de competências dos seus TT, e acabam por ter sempre o risco do trabalhador sair para uma ETT da concorrência ou ser efetivado na EUTT onde presta serviço. Não obstante esse risco, que existe tanto no Trabalho Temporário como no convencional, a ETT contribui para a estabilidade profissional do TT e para o desenvolvimento das suas competências profissionais e pessoais aumentando a sua empregabilidade (Chambel & Castanheira, 2012), sendo que seria insustentável e uma perda de tempo ter trabalhadores sem formação. Apesar da prática da Formação não estar completamente desenvolvida na ETT, compreendeu-se durante a realização do estágio curricular que existe uma preocupação das Consultoras de Recursos Humanos em saber como corriam as entrevistas aos candidatos, assim como corria o primeiro dia de trabalho. Estas são práticas de acompanhamento e integração do trabalhador. É do interesse da ETT saber se o seu trabalhador está bem e se está tudo a correr bem na sua missão.

De igual forma, assume-se que os TT devem ter, na teoria, o mesmo direito a formação que os trabalhadores diretamente contratados pela EUTT, mas compreende-se que na prática esta não se realiza desta forma, pois algumas EUTT só dão determinadas formações quando os trabalhadores passam para os quadros da empresa. Como referido por Mitlacher (2008), os TT possuem algumas desvantagens em adquirir formação profissional adicional. O investimento em formação de TT é um assunto controverso dado que as organizações não querem ter muitos custos com trabalhadores que não lhe darão retorno a longo prazo (Wiens-Tuers & Hill, 2002). Destas conclusões assume-se que estes são alguns dos motivos pela qual as organizações dão menor preferência a pessoas sem experiência profissional para este tipo de trabalho, pois seria necessário um maior investimento em formação.

No que diz respeito à prática da Avaliação de Desempenho, foi possível compreender que a ETT não possui a AD como uma das suas práticas de GRH implementada, entendendo-se que esta recebe alguns *feedbacks* acerca dos seus TT de forma informal por parte da EUTT, principalmente quando o TT não está a corresponder à expectativa da EUTT. Estas características correspondem ao estudado por Rana e Hamed (2016) onde também se elucida a informalidade dos *feedbacks*, sendo que habitualmente são proferidos através de chamadas telefónicas e reuniões, fazendo um ponto de situação do trabalhador. Surgem sobretudo em casos extremos: quando se trata de um despedimento (como mencionado por Rana e Hamed, 2016) ou de efetivar o trabalhador. A ETT demonstra ainda uma preocupação nos casos em que recebe *feedbacks* positivos acerca dos TT, em reencaminhá-los para uma nova missão assim que a atual finde, sendo que este princípio faz parte da cultura e dos valores da organização. Recomenda-se a possibilidade da criação de um parâmetro de Avaliação de Desempenho na base de dados de candidatos da ETT com as informações todas acerca do desempenho do candidato, como está explicitado na secção 6.2.3. Como mencionado pela Diretora de Desenvolvimento, o TT é um “*embaixador*” da ETT, e se o desempenho deste ajuda a formar a reputação da ETT, é do maior interesse das ETT ter bons TT, mas também perceber quando se trata da situação contrária.

Em jeito de conclusão, e no referente à prática de HST depende-se que a ETT tem responsabilidades tanto em relação à Higiene e Segurança no Trabalho como à Medicina no Trabalho. É possível concluir-se que a HST normalmente fica mais a cargo da EUTT, pois é lá que desempenharão as suas funções, sendo que a ETT deve ser informada dos riscos que os trabalhadores correm no trabalho a desempenhar e das condições de trabalho da EUTT, correspondendo ao que está plasmado em texto de lei. A MT fica à responsabilidade da ETT, cumprindo o referido no Código de Trabalho (2009), pois, e como bem clarificado pela Consultora de RH de Braga, o TT é responsabilidade da ETT e como o exame de medicina no trabalho tem uma duração de dois anos de validade, pode utilizar-se o mesmo exame para diferentes EUTT, desde que o exame demonstre aptidão para exercer a função em questão. Apesar destas práticas serem imperativos legais, confirma-se uma preocupação de ambas as entidades (ETT e EUTT) em cumprir as normas, não apenas por se apresentar obrigatório por lei, mas sim como mencionado por Eggers e Goebel (2005), como um investimento de tempo e dinheiro, tanto da parte do empregado como do empregador, que contribui para a melhoria das condições de ambiente de trabalho e das relações entre ambas as partes.

4.2. Análise de Dados Relativos às Empresas Utilizadoras de Trabalho Temporário

Com esta secção, pretende-se analisar os dados que foram obtidos relativamente às empresas utilizadoras de Trabalho Temporário que aceitaram ser participantes deste estudo. Em primeiro lugar, seguir-se-á uma breve caracterização da amostra entrevistada. A caracterização detalhada da amostra das EUTT participantes neste estudo e em que se realizaram entrevistas foi efetuada no capítulo da Metodologia, na secção 3.9. Posteriormente analisar-se-ão os dados em relação à caracterização da empresa em geral, de que forma utilizam o serviço das ETT, o funcionamento das práticas de GRH de Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, e por fim, Higiene e Segurança no Trabalho. Durante todas as secções far-se-á uma relação com a igualdade de tratamento entre trabalhadores temporários e permanentes. Serão colocadas durante toda a análise, citações das entrevistas, utilizando um código para cada entrevistado, identificados pelas suas funções nas Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3, Empresa 4 e Empresa 5.

4.2.1. Breve caracterização

Foram entrevistadas cinco Empresas Utilizadoras de Trabalho Temporário, um membro de cada uma destas. Duas das empresas possuem a sua sede em Braga, duas no distrito de Viana do Castelo, e a última no Porto. A caracterização das empresas participantes encontra-se discriminada no Capítulo III da Metodologia, na secção 3.9. O anonimato destas manter-se-á, utilizando códigos para cada um dos entrevistados, de Empresa 1 a 5. Segue-se o Quadro 11, que apresenta as características gerais dos participantes das EUTT.

Código	Género	Função	Idade	Formação Académica	Duração da Entrevista
Empresa 1	Masculino	Técnico de Recursos Humanos	36	Mestrado	42min
Empresa 2	Feminino	Responsável de Recursos Humanos	33	Licenciatura	56min
Empresa 3	Feminino	Diretora de Recursos Humanos	50	Pós-graduação	67min
Empresa 4	Masculino	<i>Finance Controller</i>	27	Pós-graduação	45min
Empresa 5	Feminino	Diretora de	42	Mestrado	55min

		Recursos Humanos			
--	--	------------------	--	--	--

Quadro 11: Participantes das Empresas Utilizadoras de Trabalho Temporário

4.2.2. Utilização dos serviços da Empresa de Trabalho Temporário

Pretende-se, à semelhança do que acontece na secção 4.1.2 sobre a utilização dos serviços das ETT, compreender há quanto tempo as empresas participantes recorrem a serviços de ETT, que motivos as levam a recorrer a estes serviços, que serviços estas lhes prestam, a quantas ETT recorrem, e quanto tempo é exigido à ETT para fechar o pedido. O objetivo é conseguir perceber de que modo os motivos apresentados vão ou não ao encontro de motivos para o recurso a Trabalho Temporário anteriormente referidos na literatura, por exemplo, por Storrie (2002), que menciona o recurso a mão-de-obra suplementar apenas quando ocorrem necessidades da organização; a flexibilidade para as EUTT em termos numéricos, laborais e externos (por exemplo, contratar em picos de produção) (Gomes *et al.*, 2008; Leal, 2017; Purcell *et al.*, 2004); a redução de custos com funcionários fixos (Oliveira, 2018); entre outros motivos. Pretende-se, de igual forma, responder ao objetivo definido no início deste estudo, ao compreender que tipos de empresas recorrem ao TT.

Das cinco EUTT entrevistadas, quatro destas recorrem ao TT há 5 ou mais anos (Empresa 1, 2, 3 e 4) enquanto a Empresa 5 afirma que apenas recorre há cerca de 3 ou 4 anos.

Quando questionados acerca do motivo e da justificação para a utilização dos serviços de ETT, quatro das Empresas (1,2,4 e 5) referem como principais motivos a flexibilidade para a contratação, as necessidades de reforço de acréscimo de atividade como picos de produção, e a facilidade em encontrar mais mão-de-obra. A Empresa 3 reforça a ideia de que utiliza a ETT para encontrar mão-de-obra para contratar diretamente, e não para servir em picos de produção, pois como referenciado na entrevista, a Diretora de RH refere que a área onde atuam é uma área de *“baixo pedido”* onde não *“conseguimos prever que pedidos teremos (...)”*. Com *“baixo pedido”* a Diretora de RH da Empresa 3 refere-se a um setor em que não é possível fazer uma previsão da produção de x barcos por determinado período de tempo, e exemplifica até que é *“(...) ao contrário do setor automóvel”*.

Esta utilização por parte das organizações do Trabalho Temporário, independentemente dos seus principais motivos, pode ser considerada como uma parte essencial da estratégia de negócio e de

recursos humanos (Von Hippel *et al.*, 1997) sendo que estas se encontram cada vez mais empenhadas em obter contratos de longo prazo com as ETT, como mencionado por Kalleberg (2000).

Segue-se o Quadro 12 que apresenta os motivos apontados pelos entrevistados das Empresas para recorrer a ETT.

<p>12. Motivos da EUTT para recorrer a ETT</p>	<p><i>“Por vacatura e reforço por acréscimo excepcional de atividade.”</i> (Técnico de RH da Empresa 1)</p> <p><i>“Dificuldade em encontrarmos mão-de-obra de outra forma e facilidade e rapidez na contratação em momentos de elevada produção.”</i> (Responsável de RH da Empresa 2)</p> <p><i>“Nós utilizamos o TT para encontrar pessoas para ficarem na nossa empresa (...)”</i> (Diretora de RH da Empresa 3)</p> <p><i>“Maior flexibilidade de contrato com o colaborador, e permite fazer um período de teste ao desempenho e perfil do candidato antes de contratar (...)”</i> (Finance Controller da Empresa 4)</p> <p><i>“Para satisfazer necessidades específicas e de curta duração.”</i> (Diretora de RH da Empresa 5).</p>
--	---

Quadro 12: Motivos da EUTT para recorrer a ETT

Esta vem confirmar o que está referenciado na literatura por Kalleberg (2000), que as ETT auxiliam as EUTT a resolver problemas relacionados com falta de pessoal, assim como na redução de custos de recrutamento e seleção, pois as ETT tendo uma base de dados mais alargada, tornam-se mais eficientes, o que contribui para a rápida resolução do problema e para a contratação de trabalhadores com experiência e bom desempenho na função.

No entanto, é de salientar nesta amostra que a maior parte das Empresas afirmam que utilizam o TT para satisfazer necessidades em momentos de reforço de produção, exceto a Empresa 3, que afirma que o único propósito desta é encontrar trabalhadores para lhes dar um período de experiência de *“mais ou menos 6 meses (...)”* para poder contratar diretamente se *“(...) correr tudo bem neste período”*. Considera-se que a Empresa 3 entende o Trabalho Temporário como uma ferramenta de gestão para garantir a excelência de um tipo de recrutamento interno, pois procura trabalhadores para recrutar diretamente ao fim do período experimental acima referido, e só não o faz,

“(...) se as coisas correrem muito mal (...)” (Diretora de RH da Empresa 3). No geral, pode afirmar-se que todas as empresas concordam que as ETT são uma mais-valia no que toca à sua base de dados alargada e para encontrar trabalhadores de forma mais rápida e eficiente, assim como em relação à flexibilidade e possibilidade de redução de custos, como referenciado em Gomes *et al.* (2008) e Oliveira (2018).

Em relação aos serviços prestados pela ETT à EUTT, todas as empresas entrevistadas afirmaram que o recrutamento e seleção de trabalhadores temporários e a gestão contratual dos mesmos eram os principais serviços prestados. O Quadro 13 discrimina as respostas dos entrevistados.

<p>13. Serviços prestados da ETT à EUTT</p>	<p><i>“Recrutamento e gestão contratual dos colaboradores durante o período de vigência do CTT (...)”</i> (Técnico de RH da Empresa 1)</p> <p><i>“(...) essencialmente (...) contratação de pessoas.”</i> (Responsável de RH da Empresa 2)</p> <p><i>“(...) apenas recrutamento (...)”</i> (Diretora de RH da Empresa 3)</p> <p><i>“Trabalho Temporário (...) Recrutamento e Seleção”</i> (Finance Controller da Empresa 4)</p> <p><i>“Recrutamento e gestão de contratos.”</i> (Diretora de RH da Empresa 5).</p>
---	--

Quadro 13: Serviços prestados da ETT à EUTT

Estes dados vão ao encontro do referenciado por Kalleberg (2000) que afirma que as ETT possuem como principais serviços o recrutamento e triagem de candidatos, e são responsáveis pela contratação e despedimento, processamento salarial e gestão de contratos. Ferreira (2014) afirma que os principais deveres da ETT é contratar, remunerar e exercer poder disciplinar sobre o TT, enquanto da EUTT é exercer poderes de direção e fiscalização do trabalho executado pelo TT, por um período limitado de tempo (Mittlacher, 2006). Posto isto, é possível concluir que os principais serviços prestados na amostra pelas ETT são o Recrutamento e Seleção, e a gestão contratual dos TT.

Quando questionados se a Empresa recorre a mais do que uma ETT, e por que motivo, 4 dos 5 entrevistados responderam que sim, recorrem a mais ETT, e apenas um referiu que a empresa não recorre a mais do que uma ETT porque *“(...) o volume de recurso a TT não o justifica (...)”* (Técnico de RH da Empresa 1). Relativamente aos que responderam que recorrem a mais do que uma ETT, a

Empresa 2 e 5 referiram que desta forma é possível garantir uma maior rapidez e capacidade de resposta ao pedido, que habitualmente é urgente. A Empresa 3 refere que utiliza mais do que uma ETT porque não gosta de “(...) *exclusividade*”, enquanto que a Empresa 4 afirma que o motivo é para obter uma base de dados mais alargada para recrutamento, e para “(...) *otimização financeira*”.

Foi possível relacionar a questão acerca do recurso da EUTT a uma ou várias ETT com a questão seguinte, acerca do tempo exigido para a ETT fechar o pedido que a EUTT lhe fez. O objetivo desta questão foi relacionar a urgência do preenchimento das vagas ativas com o recurso a uma ou várias ETT. Segue-se o Quadro 14, constituído por depoimentos dos entrevistados quando questionados sobre o tempo exigido para a conclusão do pedido.

<p>14. Tempo exigido pelas EUTT para a ETT resolver o pedido</p>	<p>“<i>Depende da urgência, mas nunca superior a dois meses</i>” (Técnico de RH da Empresa 1)</p> <p>“<i>O mínimo possível (...) quando procuramos este serviço é porque precisamos de uma resposta imediata.</i>” (Responsável de RH da Empresa 2)</p> <p>“<i>(...) As situações surgem-nos de um momento para outro e queremos para ontem. Oito dias de período de segurança.</i>” (Diretora de RH da Empresa 3)</p> <p>“<i>(...) No máximo duas semanas, mas podem ser mais imediatas, conforme a urgência.</i>” (Finance Controller da Empresa 4)</p> <p>“<i>Necessidades sempre imediatas</i>” (Diretora de RH da Empresa 5)</p>
--	---

Quadro 14: Tempo exigido pelas EUTT para a ETT resolver o pedido

Através dos depoimentos apresentados, é possível verificar que todos os entrevistados afirmaram utilizar o TT para necessidades imediatas, pelo que o tempo seria o “*mais rápido possível*” (Diretora de RH da Empresa 3), pois afirmam que sempre que utilizam o serviço das ETT é para necessidades imediatas. É possível confirmar o mencionado na literatura por Kalleberg (2000) e Gomes *et al.* (2008) em relação à urgência habitual nestes pedidos de trabalhadores temporários, muitas vezes relacionados com picos de produção ou falta de pessoal. Por esse motivo, a rápida necessidade e o curto tempo para responder a esta justifica o anteriormente referido recurso a várias ETT para o mesmo pedido, sendo que nesta amostra, só a Empresa 1 é que afirmou não precisar de recorrer a várias ETT, pelo que recorre apenas a uma, pois não justifica a quantidade de necessidades que possui.

Em suma, os objetivos para esta secção eram conseguir informação acerca dos motivos que levam as EUTT a recorrer aos serviços da ETT, que serviços estas lhes prestam, se recorrem a mais de uma ETT, e quanto tempo é exigido à ETT para fechar o pedido. Foi possível concluir que todas as empresas participantes recorrem aos serviços da ETT para necessidades imediatas, pelo que possuem muita urgência para fechar o pedido; por esse motivo, a maioria das empresas entrevistadas (4) diz que recorre a mais de uma ETT, para que seja possível haver uma base de dados de candidatos mais alargada, e dessa forma, responder mais rapidamente à necessidade de pessoal; todas as empresas participantes referem que os serviços que a ETT lhes presta são o recrutamento e seleção, e a gestão contratual; por fim, estas EUTT recorrem aos serviços de ETT todas para fins de necessidades imediatas, como referido anteriormente, mas apenas uma das empresas utiliza o TT para encontrar trabalhadores com o objetivo de contratá-los diretamente para os quadros da empresa ao fim de um *“período experimental”* (é como a Empresa 3 se refere ao Trabalho Temporário); as restantes quatro empresas entrevistadas utilizam os serviços essencialmente para colmatar necessidades imediatas de pessoal e picos de produção, o que não quer dizer obrigatoriamente que não possam contratar diretamente ao final de algum tempo de experiência, mas não é tão habitual, nem é o principal objetivo de recorrer ao TT.

Afinal, como mencionado em Oliveira (2018) o recurso a ETT pode apresentar-se como uma vantagem para as EUTT pois possibilitam a flexibilidade a nível laboral e dos trabalhadores, assim como uma oportunidade para encontrar bons trabalhadores que possam até passar para os quadros da empresa quando findo o seu contrato de Trabalho Temporário.

Esta secção visou um dos objetivos definidos no início do estudo, nomeadamente na compreensão e descrição das Empresas que utilizam o Trabalho Temporário. A secção seguinte abordará uma das práticas de GRH a ser aprofundadas ao longo deste estudo, o Recrutamento e Seleção.

4.2.3. Recrutamento e Seleção

Esta secção pretende explorar o objetivo inicialmente definido de compreender o Recrutamento e Seleção de TT, neste caso através da perspetiva da EUTT. Desta forma, irá abordar as competências mais valorizadas pela EUTT aquando da realização de pedidos à ETT, assim como os perfis mais pedidos para TT. Em seguida, abordar-se-á a questão da via de acesso aos candidatos, de forma a

aferir se esta é feita apenas através da ETT ou se a EUTT possui alguma via própria ou base de dados de candidatos.

A EUTT possui a obrigação de se apresentar e de dar a conhecer bem a sua cultura organizacional para facilitar o processo da ETT no que reporta ao recrutamento para determinadas funções e perfis requisitados, como refere Gomes *et al.* (2008). Existe, portanto, um trabalho em conjunto entre a ETT e a EUTT para perceber qual o perfil pedido, o valor de remuneração deste, os horários, o tipo de trabalho, entre outros aspetos (Gomes *et al.*, 2008). Por vezes, esta parceria entre a EUTT e ETT pode falhar, como foi referido pela Diretora de RH da Empresa 3: *“(...) A dificuldade de alguém [ETT] recrutar sobre algo que não conhece (...) Nós às vezes [como EUTT] pecamos, porque devemos mostrar-vos [ETT] o produto para saberem aquilo [perfil] que nós pretendemos. O vosso trabalho é dificultado e o nosso é inexistente, pois não vamos ter candidatos que se enquadrem no nosso padrão. Se isto for bem explicado, toda a gente fica contente! (risos)”*. Esta situação resultante da dificuldade de comunicação entre ambas as entidades leva à desconfiança e descontentamento com o serviço prestado pela ETT.

Os entrevistados foram questionados acerca das competências que são mais valorizadas para as Empresas aquando do pedido à ETT. O Quadro 15 discrimina algumas das competências referidas nas entrevistas.

<p>15. Competências mais valorizadas</p>	<p><i>“Adaptabilidade; Proatividade; Trabalho em equipa”</i> (Responsável de RH da Empresa 2)</p> <p><i>“Assiduidade, concentração (...) metódico, responsável (...) O resto eles aprendem cá (...) experiência com costura (para a soldadura).”</i> (Diretor de RH da Empresa 3)</p> <p><i>“Sentido de responsabilidade, empenho, e se possível experiência prévia em indústria de preferência de etiquetas ou gráfica, se impossível, apenas industrial”</i> (Finance Controller da Empresa 4)</p> <p><i>“Polivalência, dinamismo, resistência, resiliência, atitude proativa e vontade de crescer.”</i> (Diretor de RH da Empresa 5)</p>
--	---

Quadro 15: Competências mais valorizadas

Tendo em conta os dados acima apresentados no Quadro 15, é possível concluir que a maior parte dos entrevistados dá uma grande valorização a competências ao nível comportamental, como referido por Almeida (2000). Destas, as mais referidas são a proatividade, a responsabilidade, e o empenho. Relativamente à experiência, dois dos entrevistados admitem requerer algum tipo de experiência na função ou em funções semelhantes que possam vir a ser úteis para o desempenho da mesma. Por exemplo, a experiência prévia em indústria é apresentada pela Empresa 4 como um requisito preferencial, mas não obrigatório, enquanto para a Empresa 3, a experiência em costura pode apresentar-se como uma experiência a nível profissional ou a nível pessoal, sendo uma característica que irá ajudar a desenvolver o trabalho do candidato na soldadura do barco semirrigido.

A informação suprarreferida configura o definido por Almeida (2000) que refere que a valorização da experiência profissional possui um papel cada vez mais importante na seleção de candidatos, no entanto, não se apresenta nesta amostra como a competência mais relevante e mais pedida pelas EUTT entrevistadas, contrariamente ao referido na análise de resultados da ETT, onde as CRH entrevistadas referiram a experiência profissional como um dos principais requisitos aquando da realização do pedido de recrutamento.

Relativamente aos perfis mais pedidos pelas EUTT às ETT, todas as empresas entrevistadas referiram que optam preferencialmente por perfis indiferenciados, especialmente para funções operacionais. A nível do fator idade, a maior parte (Empresa 1, 3 e 5) referiu que a idade não era um fator relevante, enquanto os restantes (Empresa 2 e 4) referiram um intervalo de idades entre os 25-50 e os 25-40 anos, respetivamente. Em relação aos horários, todas as empresas referiram a disponibilidade e a flexibilidade horária para fazer turnos, quer estes fossem fixos, quer rotativos, e uma delas (Empresa 2) até mencionou a disponibilidade para a possibilidade de trabalhar aos fins de semana. Apenas uma das empresas referiu a escolaridade obrigatória como um dos requisitos pedidos (Empresa 1).

No caso da amostra aqui apresentada, os perfis mais pedidos são essencialmente perfis de operadores de produção no setor industrial, que continua a ser um dos maiores setores a pedir trabalhadores temporários. No entanto, e segundo Oliveira (2011), os TT já se encontram em praticamente todas as categorias profissionais, excetuando as posições de topo. O mesmo autor afirma que cada vez menos o Trabalho Temporário é associado a profissionais indiferenciados, no entanto, em relação à amostra participante deste estudo, efetivamente o perfil mais requerido é mesmo de indiferenciados.

A Diretora de RH da Empresa 3 ainda referiu um tipo de recrutamento diferente dentro da Empresa, o recrutamento para o Gabinete de Engenharia. No entanto, este não é feito através de ETT, é por meios da própria empresa, e implica outros métodos de seleção que explicita: *“(...) nesses casos, importa a formação académica e a sua experiência profissional. Para esse tipo de recrutamento fazemos testes internos (...)”*.

Em relação à seleção, foi possível apurar que a maior parte das empresas utilizadoras participantes neste estudo faz a sua própria entrevista aos candidatos pré-selecionados pela ETT. O Responsável de RH da Empresa 2 referiu como se concretiza o processo *“(...) contactamos a empresa [ETT], expomos o que pretendemos, esta faz uma pré-seleção, envia para nós os candidatos que encaixam naquilo que procuramos e nós selecionamos quais pretendemos entrevistar (...)”*. Esta citação é confirmada no referenciado por Mitlacher (2006) aquando da seleção por parte da ETT dos melhores currículos para a EUTT selecionar aqueles que melhor se adequam às competências e especificidades da função em questão. Este processo acaba por ser comum no Trabalho Temporário, pois como referido anteriormente, se a EUTT não se dá a conhecer à ETT, e às funções para a qual pretende contratar TT, o mais provável será o insucesso do recrutamento e uma perda de tempo para todas as partes envolvidas. Desta forma, é crucial que haja uma boa comunicação entre a ETT e a EUTT (Gomes *et al.*, 2008) e justifica-se a entrevista feita pela EUTT aos candidatos pré-selecionados pela ETT, pois necessitam de confirmar que realmente aquele candidato possui as competências para o trabalho que estes procuram.

De forma a compreender se as EUTT participantes teriam outras vias de acesso para chegar aos candidatos que não através da ETT, estas foram questionadas acerca desse assunto. O Quadro 16 apresenta os depoimentos dos entrevistados.

<p>16. Vias de acesso a candidatos</p>	<p><i>“A empresa tem os próprios meios de acesso aos candidatos.”</i> (Técnico de RH da Empresa 1)</p> <p><i>“Aceitamos candidaturas espontâneas e quando é necessário contactamos diretamente as pessoas.”</i> (Responsável de RH da Empresa 2)</p> <p><i>“(...) também temos recrutamento (...) através do net empregos.”</i> (Finance Controller da Empresa 4)</p> <p><i>“Temos bases de dados de candidatos e fichas de inscrição.”</i> (Diretora de RH da Empresa 5)</p>
--	---

Quadro 16: Vias de acesso a candidatos

Os dados supramencionados apresentam que a maioria das empresas participantes (4) neste estudo afirma possuir outras vias para encontrar candidatos, como candidaturas espontâneas, recrutamento através de plataformas digitais, bases de dados e fichas de inscrição. A Empresa 3 foi a única que não referiu outros meios de chegar a candidatos, pois a sua prática ao nível de recrutamento de operacionais tem sido através de ETT.

Em suma, foi possível concluir que as competências comportamentais (Almeida, 2000) foram as mais referidas pelas empresas quando questionados acerca das principais competências exigidas na seleção de TT; acerca dos perfis mais pedidos para o TT, foi possível concluir que os mais pedidos são operacionais indiferenciados; e dada a urgência habitual que exige o recurso a TT para a grande parte das empresas participantes, esta explica o facto de as empresas possuírem outros meios/vias de acesso a candidatos, assim como contarem com várias ETT, para desta forma ser possível com a maior rapidez e eficácia possível preencher as vagas existentes. Quando as EUTT encontram os candidatos ideais para as vagas mas mesmo assim querem utilizar o processo de TT, a ETT faz gestão contratual do candidato que a EUTT pediu, não sendo considerado parte do processo de recrutamento e seleção da ETT.

4.2.4. Formação e Desenvolvimento

Esta secção pretende corresponder ao objetivo inicial de compreender como se realiza a formação de TT, neste caso através da perspectiva da EUTT. Abordar-se-ão os seguintes tópicos de análise: quem orienta a formação dos TT, se estes possuem as mesmas formações que os colaboradores da empresa e que formações, e se a EUTT investe na formação dos seus TT.

Relativamente à entidade responsável pela formação dos TT, segue-se o Quadro 17 que apresenta os depoimentos dos entrevistados para melhor perceção dos dados.

17. Entidade responsável pela	<i>“(...) pela nossa empresa que tem o know-how necessário e por empresas externas para ações específicas (...)”</i> (Técnico de RH da Empresa 1) <i>“Pela própria empresa porque até ao momento não achamos necessário que fosse de outra forma (...)”</i> (Responsável de RH da Empresa 2)
--	---

formação de TT	<p><i>“Nós, normalmente. Externa só de HST. Contudo, imagine que eu compro uma máquina nova e tenho TT nessa secção, a formação vem incluída. O técnico ao chegar cá dá formação a todos.”</i> (Diretor de RH da Empresa 3)</p> <p><i>“É dada por nós, garantindo os padrões de qualidade exigidos”</i> (Finance Controller da Empresa 4)</p> <p><i>“A formação é orientada pela própria empresa”</i> (Diretor de RH da Empresa 5)</p>
----------------	--

Quadro 17: Entidade responsável pela formação de TT

Portanto, e de acordo com os dados supracitados, é possível apurar que a Empresa 1 e 3 admitem recorrer também a formações externas em determinadas situações, como HST, ou na integração de equipamento novo de trabalho, formações que requeiram o *know-how* de membros externos à empresa. As restantes empresas entrevistadas referem que a formação dos TT é apenas orientada por estes, não referindo qualquer intervenção de empresas externas ou mesmo da ETT. Todas as empresas utilizadoras participantes dão formação aos seus TT, sendo a sua “obrigação”, como referido por Oliveira (2011). O quadro acima apresentado confirma também o que fica plasmado em texto de lei, no Código de Trabalho (2009), artigo 186º, onde se afirma que a formação profissional em posto de trabalho fica a cargo da Empresa Utilizadora.

Questionados acerca do tipo de formações que os TT recebem, todas as empresas responderam que todos os TT recebem formações em posto de trabalho acerca da função que irão desempenhar na empresa. Segue-se o Quadro 18 com os respetivos depoimentos.

18. Tipos de Formações	<p><i>“A formação é apenas para desempenhar as funções para o qual é contratado.”</i> (Responsável de RH da Empresa 2)</p> <p><i>“(…) Formação de integração tem 2h (...) formação em posto de trabalho ronda as 40h (...) HST obrigatória (...) Ações de sensibilização n ao ano, e depois uma formação anual em horário de trabalho e cá nas instalações (...) os TT estão incluídos em todas”</i> (Diretora de RH da Empresa 3)</p> <p><i>“A curto prazo apenas a formação centralizada nas funções que desempenham”</i> (Finance Controller da Empresa 4)</p> <p><i>“As formações que recebem são primeiramente para exercer a função para a qual são contratados (...) Os contratos são de curta duração não justificando por</i></p>
------------------------	--

	<i>isso outro tipo de formação a não a inicial.” (Diretora de RH da Empresa 5)</i>
--	--

Quadro 18: Tipos de Formações

Todas as empresas entrevistadas mencionam que os TT possuem uma formação de integração, onde o objetivo é integrar o trabalhador e formá-lo a desempenhar a sua função, assim como que este fique a conhecer a empresa. Como a maioria dos trabalhadores temporários tem uma estadia temporária na empresa a que presta serviço, a teoria do capital humano afirma que a probabilidade dos trabalhadores temporários receberem formação é menor (Finegold *et al.*, 2005). Os dados confirmam que àqueles TT que surgem em necessidades temporárias da empresa prestadora de serviços e não com o intuito de existir um contrato de maior duração, estes são normalmente apenas formados para o desempenho da função em si aquando da duração dessa necessidade, sendo esta uma formação inicial para melhor desempenho da função para a qual foram contratados. A Diretora de RH da Empresa 5 refere isso mesmo: *“(...) os contratos são de curta duração não justificando por isso outro tipo de formação a não a inicial.”*

Os entrevistados foram questionados se existe investimento na formação dos TT, e se existem diferenças entre os TT e os trabalhadores da empresa. As formações são consideradas pelos TT como oportunidades de desenvolver competências, o que lhes pode conferir uma oportunidade de ficar nos quadros da empresa onde prestam serviços, ou ter a possibilidade de ter novas oportunidades de trabalho (Chambel *et al.*, 2015) neste sentido, todas as empresas responderam que investem na formação dos seus trabalhadores, quer sejam temporários, quer sejam permanentes, ainda que, de forma diferenciada.

O Técnico de RH da Empresa 1 afirma que este investimento surge como uma oportunidade para a EUTT e para os TT, visto que estes *“(...) são vistos como potenciais colaboradores, surgindo uma necessidade permanente futura ou possibilidade de conversão de contrato (...)”*. A Diretora de RH da Empresa 3 afirma que *“(...) a formação nunca é demais, e não é por serem TT que não tem de ter formação. Todos devem ter formação, não importa de que tipo for (...)”*. Neste sentido, a Responsável de RH da Empresa 2 afirma que *“(...) A empresa não distingue os trabalhadores temporários dos trabalhadores internos (...) pelo que existe formação inicial para as funções para a qual foram contratados (...)”*. Todas as empresas mencionaram não haver tratamento diferente entre TT e permanentes, apesar de que os tipos de formação podem variar, visto que dependerá da duração do

contrato e da própria função, o que confirma o referenciado por Mitlacher (2008), quando refere que os trabalhadores temporários enfrentam desvantagens em termos de oportunidades de formação adicional.

Cada participante foi questionado acerca de como é feita a integração do TT. Cada empresa participante tem um método para integração do trabalhador, sendo que todas as empresas mencionam uma formação inicial e um manual de acolhimento e integração. Seguem-se os depoimentos dos entrevistados no Quadro 19.

<p>19. Integração dos trabalhadores temporários</p>	<p><i>“Existe um plano de integração personalizado a cada função e elaborado pré-admissão (...)”</i> (Técnico de RH da Empresa 1)</p> <p><i>“O trabalhador é encaixado numa secção e acompanhado pelo responsável do mesmo.”</i> (Responsável de RH da Empresa 2)</p> <p><i>“No momento da entrada, (...) dou uma formação inicial. (...) apresento a empresa, a organização, os setores, as pessoas. Explico o regulamento interno página por página (...) Entrego as fardas, equipam-se, entrego aos chefes diretos, entregam-se os EPI’s e daí começa (...) a formação (...) em posto de trabalho.”</i> (Diretora de RH da Empresa 3)</p> <p><i>“Existe manual de acolhimento e uma série de documentos com regulamentos e códigos da empresa que são apresentados aos colaboradores (...) é dada formação na primeira semana de como trabalhar operativamente.”</i> (Finance Controller da Empresa 4)</p> <p><i>“A integração é efetuada por 3 fases: acolhimento pela pessoa do RH, formação inicial pela pessoa da Qualidade, e formação contínua pelos chefes de turno.”</i> (Diretora de RH da Empresa 5)</p>
---	---

Quadro 19: Integração dos trabalhadores temporários

A formação dos trabalhadores é uma das práticas que constitui o momento da integração do novo trabalhador, como se pode comprovar nos dados supramencionados, todas as empresas entrevistadas consideram que a integração do novo TT é iniciada através da formação para desempenho da função para a qual foi contratado. Esta informação vai ao encontro do referenciado por Chambel (2015) que menciona a importância de um sistema de PGRH constituído por ações de

formação que promovem competências e empregabilidade, assim como por medidas de socialização que possibilitem a integração do trabalhador, e que demonstram a preocupação do empregador com o trabalhador. Por esse motivo, a formação revela-se um dos principais fatores de comprometimento afetivo com a organização. Existe, de igual modo, preocupação por parte das EUTT em integrar o trabalhador e dar-lhe conta dos regulamentos internos da empresa, e das regras de HST.

Em suma, é possível concluir que as EUTT possuem preferência para garantir aos TT uma formação inicial em posto de trabalho acerca do trabalho a desempenhar, assim como regras de HST, pois visto que possuem contratos de curta duração, consideram não ser necessário qualquer tipo de formação adicional para além das anteriormente mencionadas. Foi possível também concluir que as EUTT olham para os TT como potenciais e futuros colaboradores, pelo que investem na sua formação, ainda que de uma forma superficial, em primeira instância.

Para além disso, e de acordo com a amostra apresentada, é possível fazer uma relação causal entre o motivo de contratação de TT e a formação fornecida: a Empresa (3) que utiliza o TT apenas com o objetivo de encontrar futuros colaboradores e não de suprir necessidades de produção estará mais incentivada para dar formação adicional a estes TT para além da formação inicial; as Empresas (1, 2, 4 e 5) que sabem que os TT terão um contrato de duração de n tempo e o TT terá o intuito apenas de suprir necessidades de picos de produção, terão menor incentivo para investir em formação adicional que não a formação inicial – esta relação causal está relacionada com o estudo de Wiens-Tuers & Hill (2002) que afirma que as empresas têm o incentivo para investir em formação apenas quando esperam um retorno maior do que o seu custo. Visto que a probabilidade dos TT, na maioria das situações, de ficar efetivo na empresa onde presta serviço é menor, as empresas utilizadoras tendem a não investir mais do que o necessário na formação destes, visto que, caso contrário, seria um custo maior do que retorno.

Esta secção, aliada ao objetivo inicial do estudo em compreender como se realiza a formação de TT, obteve resultados em relação à formação de TT de acordo com os dados fornecidos pelas Empresas Utilizadoras participantes. De seguida, apresentar-se-á uma secção acerca da Avaliação de Desempenho.

4.2.5. Avaliação de Desempenho

Chambel (2012) afirma que não é a obrigação da EUTT fazer a avaliação de desempenho do TT pois não é o seu empregador, desta forma, esta secção pretende responder ao objetivo inicialmente definido de averiguar se existe avaliação de desempenho aos TT por parte das EUTT participantes neste estudo, e caso exista, de que forma esta se realiza. Assim sendo, a análise de conteúdo constará dos seguintes tópicos: quem faz a avaliação de desempenho, e de que forma; qual é o objetivo da realização da avaliação de desempenho nos TT; e por fim, com que frequência passa a ser contratado pela empresa.

Desta forma, os entrevistados foram questionados, em primeiro lugar, se existe avaliação de desempenho aos TT implementada, e em caso afirmativo, de que forma esta se realiza. Posteriormente foram questionados acerca dos objetivos que teriam com essa realização da avaliação de desempenho. Considerou-se relevante relacionar as três vertentes, pelo que se apresenta, de seguida, o Quadro 20, que relacionará as respostas dos entrevistados com os intervenientes da realização da Avaliação de Desempenho, a forma como esta é realizada, e os objetivos com a implementação desta nos TT.

Avaliação de Desempenho nos TT: Quem, como e com que objetivo?			
Empresa	Quem realiza	De que modo	Com que objetivo
Empresa 1	N/A ²	N/A	N/A
Empresa 2	N/A	N/A	N/A
Diretora de RH da Empresa 3	Diretor de RH, Diretor de Produção e Chefe Direto do Colaborador	<i>“Normalmente (...) duas vezes ao ano. No ano de admissão fazemos (...) uma passados 15 dias dele chegar, outra, um mês depois (...), para ver a sua evolução (...) cada um tem o seu ritmo de aprendizagem.”</i>	<i>“(...) a avaliação é igual a que faço aos meus colaboradores, para decidir se dispenso, se faço contrato direto, se não dispenso (...) há vezes que também se decide para mudar um colaborador de setor (...)”</i>
Finance Controller da	Responsável de Produção	<i>“Fazemos a avaliação através do sistema interno de gestão de</i>	<i>“(...) o objetivo é aferir o desempenho e a evolução</i>

² Não Aplicável.

Empresa 4		<i>métricas de produção (...)</i>	<i>do operador (...) perceber se poderá ser admitido nos quadros da empresa</i>
Diretora de RH da Empresa 5	Direção de Produção e Chefes de Turno	<i>“(...) é realizada de maneira informal (...)”</i>	<i>“(...) avaliar os candidatos mais preparados para uma possível integração direta.”</i>

Quadro 20: Avaliação de Desempenho nos TT: Quem, como e com que objetivo?

De acordo com os dados apresentados no Quadro 20, é possível verificar que a maioria da amostra entrevistada (3) realiza a avaliação de desempenho dos seus TT. Esta é realizada de diversas formas dependendo da empresa em questão, pois cada uma possui o seu método e diferentes intervenientes. O objetivo da realização da AD acaba por ser comum a todas as empresas participantes: perceber se o colaborador pode vir a ser uma mais-valia integrando os quadros da empresa; exceto a Empresa 3 que para além deste motivo, refere ainda o acompanhamento do trabalhador, de forma a perceber a sua evolução no trabalho e se deverá eventualmente mudar de setor ou permanecer no mesmo. Na amostra apresentada, apenas a Empresa 5 admite recorrer a uma prática de Avaliação de Desempenho informal, e que segundo Rana e Hamed (2016), é uma das mais recorrentes formas de realizar a AD nos TT. Assim também afirma Reifschneider (2008), aquando da não existência de critérios objetivos e definidos na AD, sendo esta não estruturada, comunicada informalmente ao TT, contribui para o insucesso da prática de AD e para o descontentamento dos trabalhadores.

Em relação às duas empresas que admitem não recorrer à prática de AD nos TT, Rana e Hamed (2016) afirmam ainda que, apesar de uma grande parte das organizações não terem um sistema de AD implementado, as que o possuem normalmente não incluem os trabalhadores temporários, o que poderá ser uma possibilidade neste caso.

Por fim, os entrevistados foram questionados acerca da frequência com que um trabalhador temporário passa a ser contratado pela empresa. O Quadro 21 apresenta os depoimentos dos entrevistados.

<p>21. Frequência com que um TT passa a ser contratado pela EUTT</p>	<p><i>“No caso de vacatura, verificando-se que o TT preenche os requisitos (...) que se procura. No caso de reforço temporário ou excepcional, verificando-se uma alteração à tarefa ou volume de trabalho que torne a necessidade permanente ou mais duradoura.”</i> (Técnico de RH da Empresa 1)</p> <p><i>“(...) No caso de se verificar um aumento de produção ou alguma outra necessidade da empresa para contratar, é feita uma análise por parte dos responsáveis de secção e do diretor de produção a fim de avaliar o desempenho de cada um [dos TT].”</i> (Responsável de RH da Empresa 2)</p> <p><i>“O máximo de 1 ano e um mínimo de 6 meses, depende de muitos fatores (...) Quando há decréscimo de trabalho, quando há avaliação menos positiva, são os primeiros a ser dispensados.”</i> (Diretora de RH da Empresa 3)</p> <p><i>“Geralmente, ao final de um período de 4 a 6 meses. Acontece sempre que a empresa tem vagas para incorporar nos seus quadros em definitivo.”</i> (Finance Controller da Empresa 4)</p> <p><i>“Depende das necessidades e do desempenho do candidato.”</i> (Diretora de RH da Empresa 5)</p>
--	--

Quadro 21: Frequência com que um TT passa a ser contratado pela EUTT

Tendo em conta os dados apresentados no Quadro 21, os principais fatores apontados para a contratação pela EUTT de um TT são: bom desempenho por parte do TT; existência de vagas para preencher; e aumento do volume de produção e da necessidade de colaboradores. Em relação ao tempo que poderá levar até essa contratação suceder, não houve um consenso entre as Empresas participantes, pelo que depende dos fatores acima mencionados.

Considerou-se relevante relacionar a prática da Avaliação de Desempenho com a frequência com que um TT pode vir a ser contratado pela EUTT onde presta o serviço, pois, como mencionado em Rana & Hamed (2016), os TT com melhor desempenho possuem uma maior possibilidade de serem selecionados para um emprego permanente na organização, enquanto os com pior desempenho não serão considerados. Desta forma, foi possível concluir que o desempenho do TT está interligado com o seu potencial futuro como colaborador permanente na empresa onde presta serviço. Nesta amostra, concluiu-se que, é atribuída uma grande importância à avaliação de desempenho dos TT. Ainda que nem todas as empresas da amostra admitam recorrer a qualquer forma de AD, esta prova ser

essencial na percepção sobre a continuidade do trabalhador na empresa e na sua motivação para trabalhar corretamente, pois, como referido por Takeuchi *et al.*, (2007) esta surge como uma prática que transmite preocupação e cuidado com os trabalhadores, com os seus interesses e que transmite também reconhecimento do valor deste na empresa.

Foi possível aferir que as EUTT fazem, na sua maioria, a avaliação de desempenho para seu próprio benefício, ou seja, o principal objetivo é perceberem se continuam ou não com aquele trabalhador, exceto uma das empresas que afirma que o seu principal objetivo, para além de saber se dispensa ou não o trabalhador, é perceber se está bem encaixado naquele setor e notar a sua evolução (ou não). Não foi possível compreender, no seu todo, se os TT são informados acerca do *feedback* que as EUTT possuem acerca destes, ou se a própria ETT é informada no decorrer da missão.

De seguida, apresentar-se-á uma secção acerca da Higiene e Segurança no Trabalho e da Medicina no Trabalho da perspetiva da EUTT.

4.2.6. Higiene e Segurança no Trabalho

Pretende-se, com a introdução desta secção, compreender a importância da Higiene e Segurança no Trabalho, sendo este um dos objetivos previamente definidos. Em relação a este assunto, os tópicos mais explorados serão o cumprimento das regras de HST; a formação de HST; a marcação de consultas de MT; e a igualdade entre a formação de HST e das consultas de MT para TT e trabalhadores da empresa.

A Higiene e Segurança no Trabalho surge como uma prática de grande importância no trabalho, com o intuito de cumprir com a prevenção de qualquer tipo de infortúnio que possa advir do desempenho no trabalho, seja ele doença/stresse ocupacional, ou acidentes de trabalho (Garcia, 2017). A prática de Higiene e Segurança no Trabalho é complementada com outras práticas, sendo uma delas a Medicina no Trabalho. Esta surgiu, no século XIX, com o objetivo de melhorar a produtividade dos trabalhadores através da análise e tratamento às suas patologias (Mattos & Másculo, 2011).

Deste modo, considerou-se relevante questionar os entrevistados acerca de como realizam estas duas práticas, para desta forma compreendê-las. Durante a secção, serão citados alguns artigos provenientes do Código de Trabalho, pois como referenciado por Garcia (2017), cada país possui no

seu Direito Laboral, normas pertinentes de higiene, segurança e medicina no trabalho, que devem ser cumpridas.

As empresas participantes foram questionadas se asseguravam o cumprimento das regras de HST e de que forma é que o fazem. Segue-se o Quadro 22 com depoimentos dos entrevistados.

<p>22. Cumprimento das regras HST</p>	<p><i>“Sim (...) a cargo do Serviço de Qualidade, Ambiente e Segurança da empresa.”</i> (Técnico de RH da Empresa 1)</p> <p><i>“(...) com sistema de HST implementado e controlo da empresa detentora deste serviço”</i> (Responsável de RH da Empresa 2)</p> <p><i>“Sim (...) comunicação verbal, relatórios, ações de sensibilização que não costumam ser em sala, costumam ser nos postos de trabalho (...) e uma empresa externa de HST (...)”</i> (Diretora de RH da Empresa 3)</p> <p><i>“(...) Através das MAP’s e do uso dos EPI’s, do regulamento interno implementado e com a supervisão da pessoa responsável por HST na empresa.”</i> (Finance Controller da Empresa 4)</p> <p><i>“Todos os colaboradores recebem formação inicial em SST pelas pessoas responsáveis pela qualidade (...)”</i> (Diretora de RH da Empresa 5)</p>
---	--

Quadro 22: Cumprimento das regras HST

Todas as empresas participantes afirmaram assegurar o cumprimento das regras de HST, através de formações acerca da mesma, ações de sensibilização, relatórios, uso de EPI (Equipamento de Proteção Individual), MAP (Medidas de Autoproteção), e recurso a especialistas em HST internos ou externos. Compreende-se a preocupação das empresas em garantir a segurança dos seus trabalhadores, sejam estes internos ou temporários. A redução dos riscos de acidentes, e as medidas de higiene e segurança no trabalho entende-se como um investimento de tempo e dinheiro, tanto pela parte do empregado como do empregador, mas que contribui para a melhoria das relações de trabalho entre ambos e das condições e ambiente do mesmo (Eggers & Goebel, 2005). Apesar de ser obrigatório por lei a implementação de medidas de Higiene e Segurança no Trabalho, compreende-se, tal como referido por Pitta (2008) que as empresas começam a ver cada vez mais a HST e MT como um aliado estratégico e não como um imperativo legal.

De forma a perceber qual das entidades possui habitualmente a responsabilidade de dar a formação de HST, sendo estas a EUTT ou a ETT, as EUTT participantes foram questionadas acerca do mesmo. Apenas uma (Empresa 2) afirmou que a responsabilidade da formação em HST era da ETT, enquanto as restantes (Empresa 1, 3, 4 e 5) afirmaram que se asseguram de facultar essa formação. A Empresa 3 dá detalhes acerca do tipo de formações que habitualmente fazem neste contexto “(...) ações de sensibilização n ao ano, e depois uma formação anual em horário de trabalho e cá nas instalações ou dou eu ou um formador externo (...) todos os TT estão incluídos (...)”. Também estes dados provam que existe uma preocupação por parte da maioria das empresas entrevistadas (4) em assegurar estas medidas e regras de HST, visto que estas asseguram a formação para que o trabalho possa decorrer sem problemas, apesar de, tecnicamente, não ser o empregador dos TT.

Em relação às consultas de Medicina no Trabalho, todas as empresas participantes afirmam que a responsabilidade é da ETT, o que não impede as EUTT de terem a sua própria medicina no trabalho dentro da organização, e que esta seja incluída para os TT, como é no caso da Empresa 3, cuja Diretora de RH afirma que “(...) vem cá de 15 em 15 dias um médico, que está cá 1h30/2h, (...) também autorizo que eles [os TT] usufruam desse tipo de serviço. (...) Conseguimos controlar o absentismo. Normalmente a pessoa falta porque tem que ir ao médico, assim não precisam de ir, fazem diretamente no trabalho, no posto médico (...)”. Estes dados estão em conformidade com o expresso no Código de Trabalho, pois, está descrito no artigo 186/7 de 2 de dezembro do Código de Trabalho da República Portuguesa (2009), no nº 4, a responsabilidade para a Empresa de Trabalho Temporário em relação aos exames de saúde de admissão, periódicos e ocasionais, e na conservação das fichas clínicas de cada trabalhador.

Posteriormente os entrevistados foram questionados acerca da igualdade entre TT e os internos acerca da formação de HST e da Medicina no Trabalho. Dos depoimentos dos mesmos surge o quadro abaixo apresentado, o quadro 23.

Igualdade entre a formação de HST e das consultas de MT para TT e internos		
Empresa	Formação de HST	Medicina no Trabalho
Técnico de RH da Empresa 1	<i>“Pressupõe-se igualdade no tratamento de todos os colaboradores, internos ou TT.”</i>	<i>“As obrigações são iguais, apenas diferindo a empresa que gere.”</i>
Responsável de	<i>“É a ETT que trata dos TT, no entanto</i>	<i>“É a ETT que trata dos TT.”</i>

RH da Empresa 2	<i>pressupõe-se que não existem diferenças na formação</i>	
Diretora de RH da Empresa 3	<i>“Sim, há igualdade na formação de HST.”</i>	<i>“Sim, há igualdade”</i>
<i>Finance Controller</i> da Empresa 4	<i>“A formação é única, e igual para todos, para abranger todos os funcionários de igual forma.”</i>	<i>“Sim, para os trabalhadores da empresa, a gestão é feita pela [Empresa 4] e os TT é feita pela ETT.”</i>
Diretora de RH da Empresa 5	<i>“Não existe qualquer diferença.”</i>	<i>“(…) cumprimos o regulamentar no que respeita à medicina no trabalho pelo que será igual em ambos os casos.”</i>

Quadro 23: Igualdade entre a formação de HST e das consultas de MT para TT e internos

Todas as empresas participantes afirmam que todos os TT possuem a mesma formação ao nível da HST em relação aos trabalhadores internos, o que confirma o referido no artigo 186/7 de 2 de dezembro do Código de Trabalho da República Portuguesa (2009), em relação às normas de higiene e segurança no Trabalho Temporário, este mesmo afirma que o trabalhador temporário beneficia do mesmo nível de proteção em matéria de segurança e saúde no trabalho que os restantes trabalhadores da empresa utilizadora de TT. Relativamente à MT, todas as empresas entrevistadas confirmam o dever da ETT segundo o Código de Trabalho em agendar as consultas de medicina no trabalho e o seu dever em informar a EUTT de que o trabalhador está considerado apto em resultado do exame de saúde no que concerne às qualificações profissionais adequadas, no entanto, foi possível aferir, como mencionado anteriormente, a possibilidade da EUTT possuir a sua própria MT e incluir os TT neste serviço.

Em suma, existe uma responsabilidade repartida entre a EUTT e a ETT no que toca a este tema. A EUTT assegura todas as medidas de proteção e de higiene e segurança no trabalho para os TT, visto que o trabalho é desempenhado no local da EUTT e é de todo o interesse da EUTT assegurar que este decorra de forma adequada, evitando acidentes e outros infortúnios que possam decorrer do desempenho da função (Garcia, 2017). Todas as EUTT entrevistadas concordam que a ETT tem a responsabilidade de assegurar a marcação das consultas de MT para os TT, pois assim está definido no Código de Trabalho, como um dos deveres da ETT como empregador do TT. Isto, não invalida que

as EUTT não possam incluir os TT nos seus próprios serviços de MT que disponibilizam para os seus colaboradores diretos.

4.2.7. Conclusões da Análise de Dados Relativos às Empresas Utilizadoras de Trabalho Temporário

A secção 4.2. visou os objetivos definidos no início do estudo acerca dos motivos para utilização de TT e compreensão do tipo de empresas que utilizam este serviço; assim como averiguar e compreender como se concretizam as práticas de GRH que são objeto de estudo. Desta forma, segue-se uma conclusão geral acerca da perspetiva das EUTT entrevistadas.

As organizações recorrem cada vez mais ao Trabalho Temporário, pois como referido por Von Hippel *et al.* (1997) este é parte da estratégia de negócio e de recursos humanos. Portanto, no referente aos motivos para utilização do serviço das ETT, todas as empresas entrevistadas recorrem a estas para gestão contratual e recrutamento e seleção, sendo que a maior parte destas (Empresas 1, 2, 4 e 5) utiliza o TT para acréscimo de atividade e picos de produção, comprovando o referenciado na literatura por Gomes *et al.*, (2008); Leal, (2017); Purcell *et al.*, (2004). Desta amostra, apenas a Empresa 3 afirma utilizar o serviço das ETT com o principal objetivo de encontrar candidatos e criar um período experimental para contratar novos trabalhadores ao final desse tempo, uma das vantagens da utilização do Trabalho Temporário por parte das EUTT apresentada na literatura por Oliveira (2018). Este período experimental em que as organizações utilizam o Trabalho Temporário para encontrar trabalhadores para contratarem diretamente pode considerar-se como uma utilização do TT como ferramenta de gestão, servindo como um método de recrutamento interno. Foi possível aferir que a utilização de várias ETT dá-se pela maior necessidade e capacidade de resposta por parte destas, facto que se relaciona com a urgência das necessidades de pessoal por parte das EUTT quando contratam este serviço.

Relativamente à prática de Recrutamento e Seleção foi possível concluir, e de acordo com o afirmado por Gomes *et al.* (2008) que é necessário um trabalho exaustivo por parte da ETT para conhecer bem o perfil que a EUTT pretende, o tipo de função, assim como a cultura organizacional da mesma. Aferiu-se que muitas vezes esta falha de comunicação entre as duas entidades existe, como foi afirmado pela Diretora de RH da Empresa 3. Desta falta de comunicação, surgem inúmeras desvantagens: dificuldades para os recrutadores da ETT, sendo que acabam a recrutar para um perfil que não conhecem; o processo torna-se mais moroso, pois os candidatos não são os adequados; a

relação entre a ETT e a EUTT torna-se mais difícil, gerando-se uma falta de confiança e um crescente descontentamento de ambas as partes.

Ao nível das competências dos candidatos, a amostra valoriza competências comportamentais, como referido por Almeida (2000) assim como a experiência profissional, principalmente em casos de necessidade imediata, comprovando-se o que se refere em Almeida (2000) na qual esta se torna mais relevante em categorias profissionais que exigem baixas ou médias qualificações. Os perfis mais pedidos são indiferenciados, para funções operacionais, apesar de Oliveira (2011) afirmar que o processo de Trabalho Temporário é cada vez menos associado a trabalhadores indiferenciados, esta amostra prova o contrário. Esta razão pode justificar-se pelo facto de todas as empresas integrantes da amostra serem parte do setor industrial, onde os perfis mais procurados são operadores de produção/máquinas, entre outros, sendo este o setor que mais procura Trabalho Temporário atualmente (ISCTE & APESPE RH, 2020). No referente à seleção de candidatos, passa-se a citar a Responsável de RH da Empresa 2 *“(...) a ETT faz uma pré-seleção, envia para nós os candidatos que encaixam naquilo que procuramos e nós selecionamos quais pretendemos entrevistar (...)”*. Considera-se que esta citação elucida de uma forma clara o processo de seleção da EUTT, e vai ao encontro ao referenciado por Mitlacher (2006) onde afirma que a ETT seleciona os melhores currículos para a EUTT por fim selecionar aqueles que melhor se adequam às especificidades das funções a recrutar.

Maior parte das EUTT (4) entrevistadas afirmam que possuem outros meios para chegar a candidatos, no entanto, conclui-se de igual modo que as bases de dados alargadas das ETT facilitam o processo de recrutamento. Quando as EUTT encontram os candidatos ideais para as vagas mas mesmo assim querem utilizar o processo de TT, a ETT faz gestão contratual do candidato que a EUTT pediu, não sendo considerado parte do processo de recrutamento e seleção da ETT.

No que concerne a prática de Formação e Desenvolvimento, conclui-se que as EUTT possuem um maior incentivo para garantir aos TT formações iniciais em posto de trabalho com vista a função que desempenharão, visto que, e como afirmado por Finegold *et al.* (2005), os TT têm uma estadia incerta na empresa, contribuindo este pressuposto para que as EUTT não possuam incentivos para investir em formação adicional. A amostra entrevistada afirma ainda a preocupação de dar formação ao nível de HST, pois, sendo um investimento de tempo e dinheiro, contribui para a melhoria das condições de ambiente de trabalho e das relações entre empregados e empregadores, comprovando-se o referido por Eggers e Goebel (2005).

Apesar da falta de incentivo das EUTT para investir em formação adicional para os TT, que como afirma Nienhüser e Matiaske (2006), esta falta de formação é vista como uma compensação pelo aumento das despesas com salários, a amostra entrevistada encara-os como potenciais colaboradores, assim que surjam oportunidades de recrutamento para os quadros internos. Desta feita, considera-se que existe uma relação causal entre o motivo de contratação de TT e a formação fornecida: a Empresa 3 que utiliza o TT apenas com o objetivo de encontrar futuros colaboradores estará mais incentivada para dar formação adicional a estes TT para além da formação inicial; enquanto as Empresas (1,2, 4 e 5) que utilizam o Trabalho Temporário com o intuito apenas de suprir necessidades imediatas, terão menor incentivo para investir em formação adicional. Posto isto, não existe tanto incentivo para as EUTT investirem num trabalhador que, à partida, não lhes dará retorno a longo prazo (Wiens-Tuers & Hill, 2002). Por fim, pode relacionar-se este facto com a preferência por TT com experiência profissional, pois quanto mais experiência o TT tiver na função ou em funções similares, menos formação precisará e mais depressa se poderá tornar produtivo para suprir as necessidades da EUTT.

Em relação à prática de Avaliação de Desempenho, compreende-se que nem todas as EUTT fazem uma avaliação aos TT. As Empresas (3, 4, 5) que afirmam que o fazem têm como objetivo perceber se o TT poderia fazer parte dos quadros da empresa em caso de necessidade de suprir uma vaga permanente; compreender se o TT se está a adaptar àquele setor ou se poderia passar para outro; averiguar se o TT deve continuar a prestar serviço ou não. A maior parte das AD são realizadas de forma informal, confirmando uma das conclusões referidas em Rana e Hamed (2016). As EUTT geralmente dão *feedback* acerca do trabalhador à ETT nos casos em que o TT não está a corresponder no desempenho da sua função, e que pretendem que haja cessação de funções, ou em situação oposta, se este será efetivado. Este *feedback* normalmente é dado através de reuniões ou chamadas telefónicas, como refere Rana e Hamed (2016).

Relativamente à prática de Higiene e Segurança no Trabalho e Medicina no Trabalho, existe uma responsabilidade repartida entre a EUTT e a ETT. A EUTT assegura todas as medidas de proteção e de Higiene e Segurança no local de trabalho para os TT, visto que o trabalho é desempenhado no local da EUTT, e como referenciado por Mattos e Másculo (2011) as organizações implementam regras e medidas de proteção para minimizar os riscos para os trabalhadores, independentemente do vínculo que têm com estas. No que diz respeito à Medicina no Trabalho, a responsabilidade de assegurar a marcação das consultas de MT para os TT é da ETT, pois assim está definido no Código de Trabalho

(2009), e a amostra apresentada confirma este pressuposto. Apesar da HST e MT serem imperativos legais, as organizações adotam estas regras e medidas não só por esse motivo mas, tal como referido por Pitta (2008), estas encaram-nas como um aliado estratégico e não como uma obrigação por lei.

4.3. Análise de Dados Relativos aos Trabalhadores Temporários

Com a introdução desta secção, pretende-se analisar os dados que foram obtidos relativamente aos trabalhadores temporários entrevistados. Em primeiro lugar, seguir-se-á uma breve caracterização da amostra entrevistada. Posteriormente analisar-se-á a perspetiva dos trabalhadores temporários relativamente à ETT como meio de procura de emprego, à formação que receberam por parte da ETT e/ou da EUTT, à realização da avaliação de desempenho, e ainda à forma de tratamento recebido nas EUTT em que já trabalharam. Serão colocadas nas demais secções, citações das entrevistas, utilizando um código para cada trabalhador entrevistado, entre TT1 e o TT9.

Por fim, note-se que as informações dispostas nesta secção não surgem de apenas uma ETT em específico, nem da ETT que acolheu o estágio curricular, e sim de várias, dependendo das experiências de cada um dos entrevistados. Nem as organizações onde os TT entrevistados prestaram serviços, nem as ETT com quem trabalharam serão mencionadas neste estudo, não se considerando relevante, e mantendo o seu anonimato apesar da menção destas durante as entrevistas.

4.3.1. Breve caracterização

Foram entrevistados 9 trabalhadores temporários. Segue-se o Quadro 24 onde se introduz as principais características dos TT entrevistados, assim como o tempo de duração de cada entrevista.

Código	Género	Função	Idade	Escolaridade/ Formação Académica	Duração da Entrevista
TT1	Feminino	Operador de Produção	45	12°	18min
TT2	Feminino	Operador de Produção	25	12°	16min
TT3	Feminino	Operador de Produção	51	Licenciatura	15min
TT4	Feminino	Operador de Produção	38	Licenciatura	14min
TT5	Feminino	Operador de	27	12°	11min

		Produção			
TT6	Masculino	Operador de Produção	29	9°	13min
TT7	Feminino	Desempregado	30	Licenciatura	10min
TT8	Masculino	Operador de Produção	41	12°	8min
TT9	Masculino	Operador de Logística	35	9°	6min

Quadro 24: Trabalhadores Temporários Participantes

Num primeiro momento, pretendeu-se através da entrevista perceber e caracterizar os entrevistados. Desta forma, foram entrevistados indivíduos com experiência em Trabalho Temporário, que já tinham trabalhado para mais do que uma ETT (5 participantes), e outros cujo era a primeira vez que trabalhavam em TT (4 participantes).

No quadro 25 apresentam-se depoimentos de alguns TT quando questionados acerca da sua experiência como TT. Com a palavra experiência pretende-se saber o quê que o TT fez em termos de duração/tempo, como explicitado nos depoimentos abaixo. O objetivo desta questão foi compreender melhor os entrevistados e perceber de que forma é que a experiência destes iria influenciar as respostas a todas as perguntas da entrevista.

25. Experiências como TT	<p><i>“Já tive 5 experiências como TT (...) comecei em 2010 a trabalhar por temporárias, depois passei para os quadros da empresa, e fui voltando a entrar por temporárias e vice-versa” (TT6)</i></p> <p><i>“Eu trabalhei como temporário em logística no Brasil, mas em Portugal é a primeira vez que estou como trabalhador temporário” (TT8)</i></p> <p><i>“Esta é a primeira experiência como Trabalho Temporário mas já estou há quase 2 anos.” (TT9)</i></p>
--------------------------------	---

Quadro 25: Experiências como TT

De seguida, os TT foram questionados acerca de outras oportunidades profissionais em que não trabalhassem em regime de Trabalho Temporário. Todos os entrevistados afirmaram já terem tido a oportunidade de trabalhar contratados diretamente por empresas, e mesmo aqueles que afirmaram sempre ter entrado nas empresas através de ETT, tiveram oportunidade, em algum momento da sua vida profissional, de entrar para os quadros da empresa após findos os dois anos de contrato com a ETT. O principal objetivo desta questão é compreender as diferenças entre ambos os regimes de trabalho, e o próprio sentimento dos TT em relação a estas diferenças.

<p>26. Indicação das experiências fora do TT</p>	<p><i>“Sim, mas só no Brasil. Não em Portugal. É um pouquinho diferente. Lá eramos contratados diretamente pela empresa mas também existem ETT com o mesmo fim que aqui em Portugal. Lá nunca trabalhei em fábrica, é a primeira vez.”</i> (TT1)</p> <p><i>“Sem ser temporário só trabalhei em restaurantes”</i> (TT2)</p> <p><i>“Sim, já tive contratos pela empresa, estive pelas empresas temporárias e depois entrei nas empresas.”</i> (TT5)</p>
--	---

Quadro 26: Indicação das experiências fora do TT

Com o objetivo de averiguar de que forma as ETT se apresentam como um dos principais meios de procura de emprego, foram feitas diversas questões neste sentido. Este assunto será aprofundado na secção seguinte. Considerou-se um tema relevante, que está relacionado com o Recrutamento e Seleção, só que neste caso na perspetiva de quem procura emprego. Não poderia deixar de ser mencionado, visto que já foi analisado anteriormente na ETT e nas EUTT.

4.3.2. A Empresa de Trabalho Temporário como meio de Procura de Emprego

Pretende-se, com esta secção, analisar os diversos meios de procura de emprego por parte de quem se encontra desempregado, e como tal, fazer um aprofundamento da ETT como um meio de procura de emprego. Para tal, os entrevistados foram questionados acerca de que meios é que utilizavam mais nessa situação. Sendo uma questão de carácter aberto, foi dada a possibilidade a cada entrevistado de responder mais do que uma forma de procura de emprego.

Não houve qualquer restrição da parte do entrevistador, pelo que serão apresentadas as diversas respostas dadas pelos entrevistados no Quadro 27.

<p>27. Meios de procura de emprego</p>	<p><i>“(…) geralmente são informações de amigos” (TT1)</i></p> <p><i>“Eu costumo procurar os anúncios mas eu gosto mais de ir diretamente nas ETT, estar frente a frente (...)” (TT2)</i></p> <p><i>“Por acaso, neste trabalho que estou foi através do Centro de Emprego, que me notificaram.” (TT6)</i></p> <p><i>“Eu faço de tudo, mando e-mails, vejo os anúncios, vou às agências, vejo netempregos, sapo, indeed, facebook.” (TT8)</i></p>
--	--

Quadro 27: Meios de procura de emprego

Como é possível aferir nos depoimentos supramencionados, foram referidos quatro principais meios de procura de emprego: Indicações de amigos/conhecidos; Recorrer/Inscrever na ETT; Centro de Emprego e Plataformas Digitais.

Através da análise de dados obtidos, foi possível extrair os seguintes resultados: dentro da amostra estudada, esta recorre menos ao Centro de Emprego (apenas 1 entrevistado mencionou esta opção), recorre tanto a indicações de amigos quanto a ETT (mencionado 3 vezes cada) e mais às plataformas digitais (7 em 9 entrevistados mencionaram esta via de procura de emprego).

É de salientar as indicações de amigos que foram referidas por 3 entrevistados em 9. Estas demonstram a existência de solidariedade, em que as pessoas se ajudam umas às outras na altura de procurar emprego. Relativamente à escolha do candidato em ir diretamente à ETT ver se existem ofertas e falar diretamente com a ETT, esta foi justificada pelo TT2 como uma melhor opção porque considera que a pessoa que está na ETT se vai lembrar mais facilmente de si se for lá inscrever-se pessoalmente em vez de enviar o currículo por *e-mail*. Considera que, desta forma, o Técnico da ETT irá ajudá-lo a conseguir emprego assim que lhe for possível. Julga-se que, desta forma, existirá uma maior empatia da parte do recrutador se conhecer o candidato pessoalmente. O recurso às ETT de forma presencial ou mais frequentemente através das suas plataformas *online* (por exemplo, redes sociais onde se divulgam as ofertas de emprego, dado que se confirma na secção 4.1.3. acerca das ETT que é uma prática da mesma) pode confirmar o que está referenciado por Oliveira (2018) onde afirma que uma das principais vantagens das ETT para os indivíduos é a maior facilidade em encontrar

emprego, visto que a ETT se trata de uma empresa que recruta para várias entidades empregadoras e com uma diversidade de funções.

Mais especificamente no que concerne as plataformas digitais, e como se pode conferir no Quadro 27, foram mencionados vários *sites*, quer redes sociais, quer motores de busca e *sites* de emprego. Desta forma, analisou-se as plataformas digitais (por possuir uma maior incidência de respostas dentro da amostra) e concluiu-se que o *Facebook* é a rede social mais utilizada pelos entrevistados, com 4 participantes a mencioná-lo; de seguida, encontra-se o *website netempregos* com 3 menções; o *indeed* (2) aparece em terceiro lugar; e com o mesmo número de menções (1) por parte dos entrevistados encontram-se os motores de busca (como *Google*, entre outros) e o *sapoempregos*.

Cassiano *et al.* (2016) refere a forma como as redes sociais começaram a ser interpretadas pelas organizações como uma oportunidade de desenvolvimento e competitividade desde que estas sejam aproveitadas e utilizadas como uma ferramenta de trabalho. Deste modo, é possível concluir que as redes sociais se têm apresentado como uma grande ajuda para a procura de emprego, pois, as próprias entidades/empresas utilizam muito estas plataformas para fazer divulgação de anúncios, por serem mais fáceis de captar a atenção da audiência, e serem mais rápidos e menos dispendiosos.

Numa altura em que o uso da internet se generalizou, é muito mais simples e rápido tanto para as empresas como para os candidatos ter acesso às ofertas de emprego, aos requisitos até ao contacto entre o candidato e o recrutador, dado que todas as informações necessárias são encontradas com um clique (Melanthiou *et al.*, 2015).

No Quadro 28 confere-se algumas respostas dadas pelos entrevistados ao serem questionados acerca das redes sociais, e neste caso mais específico, o *Facebook*.

<p>28. <i>Facebook</i> na procura de emprego</p>	<p><i>"(...) procuro na internet (...) o facebook. Sigo as páginas das ETT."</i> (TT1) <i>"Eu na internet vejo mais no facebook."</i> (TT2) <i>"(...) Agora normalmente é mais fácil nos grupos de facebook de empregos então vejo os anúncios"</i> (TT6)</p>
--	---

Quadro 28: *Facebook* na procura de emprego

No entanto, apesar da maior parte dos participantes deste estudo terem acesso à internet e admitirem incluir este método para encontrar ofertas de emprego, é de ressaltar que ainda que o uso da internet se tenha generalizado, existem muitas pessoas a não terem acesso à mesma ou a não a utilizarem para este fim. Desse modo, é de extrema relevância o afirmado por Melanthiou *et al.* (2015) e Slavić *et al.* (2017) na medida em que referem que os métodos tradicionais ainda mantêm um papel importante na estratégia de recrutamento, sendo relevante combinar métodos e técnicas tradicionais e modernas aquando do recrutamento e seleção, de forma a encontrar os melhores candidatos. Acrescenta-se que, no caso da ETT entrevistada, esta utiliza várias formas de recrutamento, divergindo entre métodos digitais e tradicionais, dependendo da especificidade do pedido.

Após a análise das diferentes respostas dos entrevistados em relação aos meios que utilizam mais frequentemente aquando da procura de emprego, recolheram-se dados acerca da quantidade de ETT em que cada um dos entrevistados estava inscrito, e que motivos os levaram e levam a recorrer a ETT. Desta forma, foi possível concluir que quatro entrevistados afirmam estar inscritos em 3 ou 4 ETT. Dois entrevistados afirmam estar em 5 ou 6, outros dois afirmam estar em mais de 10. Os entrevistados que afirmam estar inscritos em mais de 10 ETT são da zona de Braga e Porto, o que permite justificar a quantidade de agências em que se encontram inscritos, visto que são cidades com grande abrangência e implementação de ETT. Por fim, uma pessoa afirma estar inscrita em apenas 1 ETT. Em relação a estes dados, denotando-se que nesta amostra a maioria dos entrevistados (8) estão inscritos em mais de 3 ETT, conclui-se que as pessoas vêem estas empresas como uma opção válida para encontrar emprego, confirmando o referido na literatura por Oliveira (2018) quando refere que o Trabalho Temporário organizado cria emprego e permite uma rápida inserção no mercado de trabalho, assim como o mencionado por Kvasnicka (2008), que as ETT permitem providenciar uma ligação aos trabalhadores temporários para o emprego regular, visto que os contratados são, na sua maior parte, desempregados ou não-empregados. Esta questão continua relacionada com o objetivo inicial de perceber de que forma a ETT é utilizada como um meio de recurso e procura de emprego.

Relativamente aos motivos que levam os entrevistados a recorrer a Empresas de Trabalho Temporário, estes são muito variados. Em seguida, apresentar-se-á o Quadro 29 com algumas das respostas dadas pelos entrevistados aquando desta questão.

29. Motivos para	<i>“Não tenho outra opção. Aqui não tem como trabalhar direto em grande parte das empresas, então recorro a temporárias.” (TT1)</i>
------------------	---

recorrer a ETT	<p><i>“Necessidade. Porque hoje também é difícil entrar numa empresa diretamente.” (TT2)</i></p> <p><i>“Por que maioria das empresas adota o Trabalho Temporário, então é mais fácil encontrar trabalho.” (TT4)</i></p> <p><i>“(...) Por que elas [ETT] ajudam sempre, são muito (pausa) disponíveis, ajudam sempre a arranjar uma vaga que se enquadre a nós (...)” (TT5)</i></p> <p><i>“(...) É trabalho que estão sempre a precisar, é rápido, e por norma consigo sempre conciliar ou então pelo menos continuo sempre a procurar na minha área.” (TT7)</i></p> <p><i>“Neste momento os empregadores trabalham muito com TT e por isso é mais fácil encontrar trabalho assim, então com esta crise da pandemia.” (TT8)</i></p>
-------------------	--

Quadro 29: Motivos para recorrer a ETT

O Quadro 29 apresenta os diversos motivos mencionados pelos entrevistados para recorrer a ETT. A maior parte afirma que é mais fácil encontrar trabalho através de ETT porque a maioria das empresas já não contrata diretamente, mas consideram mais simples contratar através de ETT, como referenciado por Storrie (2002) e que, por esse motivo, apresenta-se como uma opção mais eficaz para encontrar emprego. O facto de as organizações utilizarem cada vez mais o Trabalho Temporário pode estar relacionado com o que é referido na literatura por Von Hippel *et al.* (1997) e Kalleberg (2000), em que o Trabalho Temporário é visto como parte integrante das estratégias de negócio e recursos humanos das empresas, contribuindo para uma melhor resposta e gestão do volume de negócio; de igual forma contribuindo para uma tendência maior para a celebração de contratos a longo termo com as ETT.

Assim, os principais motivos apurados para recurso a ETT são: A necessidade de trabalhar; Forma mais rápida e simples de encontrar trabalho visto que as empresas recorrem mais a ETT; e a ETT como uma ajuda para encontrar o trabalho adequado ao perfil do candidato. Estes motivos realçam o já referido por Oliveira (2018) como algumas vantagens para os trabalhadores temporários recorrerem a este serviço, por exemplo, a rápida inserção no mercado de trabalho, a maior facilidade em encontrar emprego, entre outros aspetos.

Pode considerar-se a necessidade de recorrer a ETT dependente das ambições profissionais de cada pessoa, pois nas ETT encontra-se vários tipos de trabalho, mas na sua maioria trabalho operacional que não requer qualificações (como referenciado por Kvasnicka, 2008). Com “ambições/necessidades profissionais” pretende-se saber da perspetiva pessoal, a aspiração e satisfação dos entrevistados no fator função e não tendo em conta salários ou outros fatores. Posto isto, os entrevistados foram questionados se as suas necessidades/ambições profissionais eram preenchidas no recurso a ETT, pois, procurou-se perceber se os entrevistados encontram aquilo que procuram profissionalmente.

Foi, deste modo, possível aferir que mais de metade da amostra (cinco participantes) não encontra o que procura profissionalmente quando recorre a ETT. Encontra, uma solução para “*pagar as contas*” (TT1) mas não aquilo que os preencheria a nível profissional. Três entrevistados afirmam que sim, encontram o que procuram, e um entrevistado foi classificado como “talvez”.

Para estes dados considera-se relevante referir os motivos apurados para cinco dos participantes não encontrarem o que procuram a nível profissional no recurso a ETT. Portanto, foi possível conferir que quatro dos cinco participantes são pessoas com Licenciatura que gostariam de conseguir exercer na sua área. Estas são todas de nacionalidade brasileira, imigrantes, que afirmam não conseguirem exercer na sua área aqui em Portugal devido aos requisitos para as mesmas funções serem muito diferentes do que no Brasil.

Segue-se o Quadro 30, que contém depoimentos de alguns entrevistados, de forma a justificar os motivos pelos quais se sentem ou não preenchidos profissionalmente através de ETT, e também de forma a clarificar a escolha do marcador “talvez”.

<p>30. Necessidades Profissionais no Recurso a ETT</p>	<p><i>“Não encontro o que procuro. Então eu acabo lidando com aquilo que eu encontro no momento.” (TT1)</i></p> <p><i>“Ainda não. Porque, é assim, (...) eu comecei a trabalhar como administrativa a partir dos 16 anos [no Brasil]. Quando cheguei aqui, nós não podemos escolher (...)” (TT2)</i></p> <p><i>“Não. Ou, sim/não. Sim porque encontro o que procuro na altura, mas não futuramente.” (TT7)</i></p> <p><i>“Sim (...) eu procuro pela logística, então sim, encontro o que procuro.” (TT9)</i></p>
--	--

Quadro 30: Necessidades Profissionais no Recurso a ETT

É possível conferir que, no caso do TT2, sente dificuldades em encontrar o que procura profissionalmente pois exercia como administrativa no Brasil, e, que, em Portugal, afirma não conseguir exercer, dado que as qualificações necessárias e o nível de exigência para exercer essa mesma função são muito diferentes do que no Brasil, pelo que sente que não pode “escolher”. No caso do TT7, a sua opinião é que, como é licenciado, procura sempre algo na sua área, então acaba por ficar satisfeito com o recurso a ETT a curto prazo, mas não a longo prazo e por esta razão, está classificado no marcador “talvez”. O TT9, como prefere trabalhar em logística, condução de empilhadores, e entre outras tarefas inerentes à função, sente que encontra o que procura. Posto isto, infere-se, através dos dados acima apresentados, que os indivíduos procuram uma oportunidade de trabalhar, independentemente de serem trabalhadores temporários ou internos, e de conseguir sustentar-se, a si, e no caso, às suas famílias.

Como habitualmente é da política das ETT ajudar um bom trabalhador, cujo contrato de pouca duração (certo ou incerto) findou, a encontrar outra missão para este executar, os entrevistados foram questionados se essa eventualidade já teria ocorrido durante o seu percurso como trabalhadores temporários. Este facto encontra-se mencionado em Kvasnicka (2008), pois as ETT conseguem providenciar uma ligação para emprego regular dos TT, aumentando também as suas perspetivas de futuro no mercado de trabalho noutra empresa ou na que prestaram serviço.

A esta questão apenas foi pedido às pessoas que já tinham trabalhado com mais ETT para responderem, pois não teria sentido questionar as que estavam a ter a sua primeira experiência como TT. Portanto, responderam a esta questão cinco dos entrevistados, sendo que dois afirmaram que não lhes tinha acontecido, enquanto os restantes três afirmaram que já tinham passado por essa situação. A pertinência desta questão surge da importância do acompanhamento da ETT no decorrer da missão do TT.

Segue-se abaixo o Quadro 31 onde se encontram alguns exemplos de respostas de TT que foram encaminhados para oportunidades após findarem o contrato.

31. A ETT encaminhar o TT para	<i>“Sim, já me aconteceu (...) há pouco tempo, saí da Empresa X, e depois tive uma proposta melhor, mas ganhei uma alergia. Então a ETT ajudou-me a conseguir novamente entrar na Empresa X” (TT5)</i>
--------------------------------	--

nova missão	<i>“O que aconteceu foi, (...) pediram-me para trabalhar (...) um mês no Verão, o contrato era só para esse mês (...) e depois pediram-me para continuar e prolongar o contrato (...)” (TT7)</i>
-------------	--

Quadro 31: A ETT encaminhar o TT para nova missão

Em suma, pretendeu-se com esta secção compreender os principais meios/métodos utilizados na procura de emprego pelos entrevistados, assim como aprofundar a ETT como um método de procura de emprego. Foi possível aferir que existem vários motivos para as pessoas que procuram emprego recorram aos serviços de uma ETT, entre os principais, a oferta de emprego a que estas disponibilizam provenientes das suas empresas cliente, e a ajuda que estas dão na procura. Conclui-se que a ETT é uma fonte importante de procura de emprego, no entanto, esta implica uma diversidade de fatores, um deles até referido nesta secção, como a escolaridade e a ambição profissional de cada candidato.

4.3.3. Formação e Desenvolvimento

Esta secção pretende analisar os dados relativos à Formação e Desenvolvimento por parte da opinião dos trabalhadores temporários entrevistados. Para responder a este tópico de pesquisa, os entrevistados foram questionados acerca da Formação que recebem ou receberam, por parte da Empresa de Trabalho Temporário ou por parte da empresa onde prestam serviços, e, se receberam, que tipo de formações lhes foi possível realizar. Note-se que as informações contidas nesta secção não provêm de apenas uma ETT, e sim de várias, dependendo das experiências de cada um dos entrevistados.

As respostas foram diversas, adaptadas a cada caso. Os entrevistados que só tinham uma experiência em TT, só conseguiram responder pela experiência que tiveram, mas os entrevistados que tinham várias experiências, foram capazes de comparar as diversas empresas onde já prestaram serviços sendo que as principais conclusões vão ao encontro com o referido por Wiens-Tuers e Hill (2002) na medida em que afirma que, de forma geral, a formação aos TT é fornecida informalmente por colegas de trabalho ou supervisores, que lhes mostram de que forma devem fazer o trabalho. É de salientar que, foi sentida dificuldade ao nível da definição de formação, pois esta apresentou-se como

um conceito complexo e diferente para todos os participantes no estudo, pelo que é difícil garantir a credibilidade da informação, devido à quantidade de interpretações que o conceito tem. Foi necessário explicar em alguns, pelo que surge a possibilidade de ter sido restringida a resposta.

Após a análise dos dados sugeridos nas entrevistas, todos os trabalhadores temporários entrevistados afirmam que tiveram formação nas empresas onde prestaram serviços, nem que fosse apenas a formação do 1º dia de trabalho como parte da integração à empresa. Em relação às ETT, apenas três entrevistados afirmam que tiveram qualquer tipo de formação com a mesma, sendo que as principais respostas foram na ordem das formações de higiene e segurança no trabalho, normas da empresa e principais riscos na execução da função.

O Quadro 32 pretende discriminar as respostas fornecidas pelos entrevistados acerca da formação em ambas as partes. Esta demonstra a diversidade de respostas obtidas.

Tipos de Formações		
TT	ETT	EUTT
TT1	- Normas da empresa; - Riscos.	- Formação de reciclagem em empresa de tratamento de peixe; - Dia de integração, formação em posto de trabalho em empresa do ramo automóvel.
TT2	N/A	- Dia de integração, formação em posto de trabalho em empresa do ramo automóvel; - Formação em sala sobre funcionamento de empresa naval.
TT3	N/A	- Dia de integração, formação em posto de trabalho em empresa do ramo automóvel;
TT4	N/A	- Dia de integração, formação em posto de trabalho em empresa do ramo automóvel; Formação de HST e riscos.
TT5	- Normas da empresa; - Riscos; - Higiene e	- Formação em sala em várias empresas onde explicam o funcionamento de toda a empresa; - Formação em posto de trabalho para a execução do mesmo.

	Segurança no Trabalho.	
TT6	N/A	- Formação em posto de trabalho com um colega de trabalho.
TT7	- Formação das normas da empresa; - Formação do trabalho que iriam executar no local.	- Formação em sala, teórica, acerca do trabalho a executar.
TT8	N/A	- Formação em posto de trabalho para execução do mesmo.
TT9	N/A	- Pelo menos 3 formações em posto de trabalho, numa empresa de ramo automóvel.

Quadro 32: Tipos de Formações dadas pela ETT e pela EUTT

É de salientar que, de acordo com a pequena incidência que teve qualquer formação com a ETT, afirmam que a maior parte destas é feita por *e-mail*, de textos informativos ou de informações dadas pela própria consultora encarregue na ETT. Como referido na literatura, Finegold *et al.* (2005) menciona o pouco incentivo que as ETT e as empresas utilizadoras possuem para investir em formações dispendiosas e aprendizagens formais para os TT, visto que, na maioria dos casos, estes terão um tempo curto na empresa e pretendem apenas colmatar necessidades momentâneas (Storrie, 2002). O disposto no artigo 187º do Código de Trabalho (2009) refere que a ETT apenas tem obrigação de garantir que o seu trabalhador recebe a formação que lhe é devida quando o contrato ou soma da duração dos contratos completam 3 meses.

Relativamente às EUTT, e como referido na secção 4.2.4, confere-se a existência de uma preocupação por parte destas para dar formação aos TT, por muito que esta seja uma formação inicial e superficial, para dar a oportunidade aos trabalhadores de acompanhar o volume produtivo da empresa. É, de salientar que, foi notada, durante as entrevistas a alguns TT, que a interpretação daquilo que tinham recebido pela EUTT não seria formação de tipo formal na maioria das vezes,

porque tinham sido apenas *“ensinados pelo colega do lado”* (TT6), tal como referido por Wiens-Tuers e Hill (2002), que exalta a contexto informal que a formação pode ter, e nomeadamente em Trabalho Temporário.

Visto que o Trabalho Temporário é um tipo de trabalho que exige uma resposta *“flexível”* (Gomes *et al.*, 2008) por parte das EUTT pois, na maior parte das vezes, é apenas utilizado por estas para mão-de-obra suplementar apenas quando necessário (Storrie, 2002), confirma-se a importância de existir uma agilização de processos para que se torne possível criar respostas positivas e produtivas por parte dos TT para a empresa utilizadora (Chambel & Castanheira, 2012). Desta forma, foi possível também comprovar aquilo que McCall (2004) refere no seu estudo: a experiência profissional do trabalhador torna-se um dos principais fatores de desenvolvimento deste, principalmente no Trabalho Temporário, que não existe tanto investimento em formação (Finegold *et al.*, 2005) assim como o desenvolvimento de habilidades e a aprendizagem diária em atividades profissionais e empregos (Illeris, 2006).

Seguindo o pressuposto acima mencionado e tendo em conta os resultados já apresentados acerca da Formação na secção da ETT e das EUTT, conclui-se que as EUTT não possuem incentivo para dar formação adicional, para além da formação inicial de como desempenhar a função, se o intuito do TT for apenas para cumprir um período de necessidade imediato e de curto termo. Pelo contrário, e apresentado anteriormente como um dos casos deste estudo, se a EUTT procurar os serviços da ETT para encontrar trabalhadores para contratar diretamente após um período experimental, esta terá mais incentivo a dar formação adicional aos TT, pois a ideia é contratá-los ao final deste período de tempo.

Com o intuito de perceber o comprometimento da ETT para com os seus trabalhadores, questionou-se os entrevistados acerca do nível de acompanhamento que recebem por parte da ETT. Segue-se, o Quadro 33, onde se encontram depoimentos de alguns trabalhadores, aquando desta questão.

<p>33. Acompanhamento da ETT e esclarecimento de dúvidas</p>	<p><i>“A que eu tenho mais acompanhamento é com esta [ETT] que estou agora. Nas outras eu tinha que insistir para ser mais acompanhado.”</i> (TT2) <i>“Sim, algumas sim. Nem todas trabalham da mesma forma.”</i> (TT5) <i>“Sim, posso dizer que conheço 3 [ETT], em duas delas correu bem e só uma é que me deixou ficar mal.”</i> (TT7)</p>
--	---

Quadro 33: Acompanhamento da ETT e esclarecimento de dúvidas

À semelhança do que está transcrito no Quadro 33, todos os entrevistados afirmaram que se sentiram acompanhados e devidamente esclarecidos pela ETT. No entanto, alguns dos trabalhadores afirmaram que este esclarecimento e acompanhamento tanto poderia ser melhor ou pior, dependendo da ETT em questão e da(s) pessoa(s) responsável(is). Este acompanhamento está diretamente interligado com a percepção de suporte organizacional e com o comprometimento afetivo da ETT com o TT. A quantidade de ações formação desenvolvidas é uma das práticas que influencia diretamente esta percepção por parte do trabalhador, como se comprova em Oliveira (2011). No entanto, não é a única que possui influência, existindo outros fatores, como, por exemplo, o apoio da ETT, na medida em que ajuda o TT a resolver problemas ou mantendo uma comunicação constante para qualquer dúvida que este possa ter.

Na experiência retirada do estágio curricular, sendo que a ETT não possui a formação de TT como uma prática que carece de desenvolvimento no momento da realização do estágio, é de salientar que o acompanhamento da ETT aos TT era realizado através de esclarecimento de dúvidas a partir de visitas presenciais dos trabalhadores à agência ou do atendimento telefónico, que era mais recorrente. Denotou-se também uma preocupação da ETT em saber se o primeiro dia de trabalho do TT corria bem e se este estava satisfeito com o trabalho, principalmente através de contacto telefónico ou por SMS. Consideram-se estas práticas como sendo de suporte organizacional por parte da ETT ao TT.

Em suma, existe preocupação por parte das ETT em formar os trabalhadores temporários, mesmo que de uma forma mínima, mais superficial e inicial, porque, apesar de serem “temporários”, só desta forma é que a organização poderá promover níveis de empenhamento e comprometimento benéficos por parte dos TT para a organização como um todo (Oliveira, 2011) e poderão contribuir com uma *performance* satisfatória para acompanhar a produção da organização. As organizações que acolhem os TT possuem maior incentivo para formar estes em contexto de lhes mostrar como fazer o trabalho, e na maior parte das vezes, esta formação surge informalmente, através de um colega que mostra ao novo trabalhador como se faz, assim se comprova o referido em Wiens-Tuers e Hill (2002). Relativamente à ETT, esta surge em alguns casos através de formações mais básicas sobre a empresa à qual o colaborador prestará serviço, como apresentação dos riscos do trabalho, e alguma atenção em termos de concetualização acerca de Higiene e Segurança no Trabalho.

As ETT possuem um papel essencial no investimento e desenvolvimento de qualificações dos TT, como refere Mitlacher (2006; 2008), aquando das atividades que desenvolvem envolvendo o TT, nomeadamente nas práticas de recrutamento e seleção, formação, e desenvolvimento de carreira, sendo que cada uma destas se apresenta como uma aposta da parte da ETT em cada um dos seus TT. Estas acabam por ter o risco de perder o TT para os seus clientes (se estes os quiserem efetivar) ou para uma ETT da concorrência. Este risco não se apresenta apenas no Trabalho Temporário, mas também no trabalho convencional, no entanto, considera-se que é insustentável ter trabalhadores sem qualquer tipo de formação, justificando o investimento nestes independentemente do vínculo com a Empresa.

4.3.4. Avaliação de Desempenho

Nesta secção pretende-se analisar o processo de avaliação de desempenho na perceção dos trabalhadores temporários entrevistados. Com esse objetivo, considerou-se pertinente questionar os entrevistados se, em algum momento como trabalhador temporário teriam recebido *feedback* da parte da ETT ou da EUTT. Dependendo da resposta dada pelo entrevistado, era-lhes também questionado se tinham acesso a algum tipo de avaliação formal, através de relatório ou questionário de avaliação de equipa. Relativamente a este último aspeto, nenhum dos entrevistados respondeu positivamente.

Neste sentido, segue-se o Quadro 34, onde se discriminam que *feedbacks* os entrevistados já receberam, por quem, e de que forma.

Tipo de Avaliação/ <i>Feedback</i>		
TT	ETT	EUTT
TT1	N/A	N/A
TT2	N/A	<i>Feedback</i> informal e verbal por parte de encarregado de linha
TT3	<i>Feedback</i> informal e verbal por parte de consultor de RH	N/A
TT4	N/A	N/A

TT5	<i>Feedback</i> informal e verbal por parte de consultor de RH	N/A
TT6	<i>Feedback</i> informal e verbal por parte de consultor de RH	<i>Feedback</i> informal e verbal por parte da chefia
TT7	<i>Feedback</i> informal e verbal por parte de consultor de RH	<i>Feedback</i> informal e verbal por parte de encarregado de linha
TT8	N/A	N/A
TT9	<i>Feedback</i> informal e verbal por parte de consultor de RH	<i>Feedback</i> informal e verbal por parte de encarregado de linha

Quadro 34: *Feedback* da ETT e da EUTT

No Quadro 34, encontram-se discriminados os tipos de *feedback* recebidos por parte dos entrevistados e as entidades responsáveis por dar o *feedback*. A todos os entrevistados que receberam *feedback*, este foi dado de forma verbal e informal, o que permite comprovar o já referenciado por Reifschneider (2008) na literatura acerca da avaliação de desempenho realizada informalmente e comunicada *post factum* ao trabalhador, contribuindo para a desmotivação e insatisfação do mesmo, e o referenciado por Rana e Hamed (2016), na medida em que a avaliação é na maioria das vezes feita de forma informal. Quando este *feedback* era dado pelas ETT, surgia da parte do Técnico da ETT responsável. Quando dado pela EUTT, existem diferentes respostas em relação a isso: alguns eram através da encarregada de linha, outros pela chefia.

A opinião de um entrevistado acabou por se tornar numa opinião que pode considerar-se geral de maior parte dos entrevistados, relativamente às EUTT. O TT5, afirmou que “(...) *as empresas são muito reservadas, nunca dizem muito, porque hoje [como TT] faço falta e amanhã já não faço. (...) quando somos despedidos e não nos voltam a chamar já percebemos que o nosso feedback é que não servimos para o cargo.*” Este excerto de entrevista acerca do despedimento acaba por se relacionar com o mencionado na literatura acerca da rapidez com que os estímulos negativos se transformam em reações negativas por parte da EUTT ao TT (Rana & Hamed, 2016). O *feedback* recorrente e a própria prática de avaliação de desempenho é extremamente importante para que um trabalhador, quer seja temporário, quer seja permanente, sinta uma preocupação e cuidado da organização para consigo e com os seus interesses (Takeuchi *et al.*, 2007).

A possibilidade de se articular um método formal de avaliação de desempenho, como uma prática recorrente, por exemplo, uma entrevista de avaliação de desempenho em determinados momentos temporais do processo de trabalho entre o TT e o seu supervisor de linha/o seu chefe direto, de forma que o TT tivesse esse sentimento de pertença à empresa a que presta serviços e que se sentisse valorizado como refere Takeuchi *et al.* (2007), e para que a EUTT pudesse beneficiar com a melhoria de desempenho por parte do TT. Para incentivar as EUTT a fazer a avaliação de desempenho aos TT, são recomendadas algumas opções clarificadas na secção 6.2.3., nomeadamente na criação por parte da ETT de um inquérito de avaliação de desempenho a apresentar às EUTT.

É possível notar-se a atitude reservada das EUTT, que já fora referida na literatura por Rana e Hamed (2016), pois apesar de os trabalhadores temporários prestarem serviços para a EUTT, esta não é a sua entidade patronal, o que leva estas questões para a ETT responsável pelo TT. Por exemplo, a opinião do TT4 vai ao encontro da situação acima descrita, afirmando que *"(...) eu acho que na fábrica eles não são muito de perguntar aos temporários. Alguma coisa eles dizem para procurar a ETT"*. Acerca desta situação, Rana e Hamed (2016) mencionam que a responsabilidade de aplicação do sistema de *feedback* deveria recair sobre a ETT, que é o empregador do trabalhador, assim também confirmando o referido em Chambel (2012) que a EUTT não tem a obrigação de fazer a avaliação do TT, apesar de fazer sentido ser esta a fazê-la, dado que é a entidade que lida com o trabalhador no seu dia-a-dia de trabalho.

Num total de nove entrevistados, é possível aferir que dois entrevistados já receberam *feedback* pelo menos da ETT, e um recebeu da EUTT. Três entrevistados já receberam *feedback* de ambas as partes, e os restantes três não receberam qualquer *feedback*. Portanto, conclui-se que a maioria dos entrevistados (6) já obteve qualquer tipo de *feedback*, quer seja por uma das partes, ou pelas duas.

Em suma, e tendo em conta os dados desta amostra, não existe qualquer tipo de avaliação dos subordinados aos responsáveis hierárquicos, e existindo avaliação de desempenho propriamente dita para os TT pela EUTT, esta será, na maioria das vezes, discreta e não revelada aos trabalhadores, mas mais como uma questão interna da empresa, que determinará se o trabalhador continua ou não a prestar serviço na EUTT. Nesse caso, a EUTT informará a ETT do desempenho do trabalhador em caso de despedimento, na sua maioria, ou em casos mais raros, em situação de despedimento determinado, em que a EUTT pretende voltar a contratar o trabalhador. Havendo avaliação de desempenho, mas não sendo esta comunicada para o TT, pode concluir-se que esta acaba por

aparecer como uma suposição do trabalhador, ou seja, se faz bem o seu trabalho, não será despedido, se não faz, será despedido, ou pelo menos advertido para a eventualidade de acontecer.

4.3.5. Igualdade de Tratamento

A última secção deste capítulo provém de questões que surgiram no decorrer do estágio e da literatura estudada. Esta pretende analisar a diferença sentida e percebida de tratamento entre trabalhadores temporários e trabalhadores efetivos da EUTT. A crença que ainda se encontra enraizada na sociedade de que o Trabalho Temporário é um trabalho precário e de que os trabalhadores temporários, não tendo contrato direto com a empresa utilizadora, são ainda alvos de discriminação, mesmo com todas as diretivas da UE que existem e regulamentação neste sentido (Holst *et al.*, 2010). Acredita-se que já se tem feito alguns esforços para alterar esta mentalidade, e que esta realidade já se alterou na prática do Trabalho Temporário (como referido por Oliveira, 2011). Desta forma, questionaram-se todos os trabalhadores entrevistados se alguma vez, enquanto temporários ou até mesmo como trabalhadores da empresa, sentiram esta diferença. Confrontados com esta questão, a maioria dos entrevistados alongaram as suas respostas, que permitiram a formulação de outras questões relacionadas com o assunto, complementando os dados recolhidos. O que se pretendeu apurar com esta secção é, não só em relação a determinadas PGRH que já foram anteriormente referidas, mas principalmente perceber e compreender se existe discriminação por parte dos seus encarregados na EUTT, chefia ou colegas; saber se, apesar de estarem a fazer o mesmo trabalho, o facto de não serem contratados diretamente pela empresa onde estão a prestar serviço possui influência no comportamento dos intervenientes em volta destes.

Mais de metade da amostra (6 participantes) afirma que já sentiu esta diferença, ainda que nem em todas as empresas, nem da mesma forma. Os restantes 3 participantes afirmam que não sentiram ainda essa diferença. Considerou-se pertinente fazer uma relação entre as respostas e a experiência dos trabalhadores em TT, pelo que, de três participantes que dizem nunca ter sentido diferenças de tratamento, dois destes estão a realizar a sua primeira experiência em TT, enquanto o restante já possui várias experiências como TT. Dos seis participantes que afirmam que já sentiram esta diferença, quatro destes possuem várias experiências em TT, enquanto dois estão na sua primeira experiência em TT.

Tendo em conta estes dados, é possível aferir que a maior parte dos entrevistados que responderam que não sentiram diferenças ainda se encontram na sua primeira experiência como trabalhadores temporários, e a maior parte que respondeu que sim já teve várias experiências em TT. De seguida, no Quadro 35, apresentam-se alguns dos exemplos dados pelos entrevistados em que ilustram o contexto em que sentiram diferenças de tratamento, com base nos seis participantes que afirmaram já as terem sentido.

35.	- É mais fácil culpar os temporários pelo trabalho mal feito;
Exemplos	- Não recebem prémios, participação em festas, benefícios, “cabazes de Natal”;
de	- Forma de tratamento diferente da parte dos encarregados/chefias para com os
Diferenças	TT em relação aos efetivos;
de	- Mais pressão para provar que merecem lá estar e que ninguém é insubstituível;
Tratamento	- Os efetivos ficaram em <i>lay-off</i> na quarentena e os TT foram despedidos;
	- A forma de trabalhar exigida não é a mesma para os TT e para os efetivos.

Quadro 35: Exemplos de Diferenças de Tratamento

Os exemplos de diferenças de tratamento acima mencionados no Quadro 35 foram alguns dos referidos pelos entrevistados. Os mais referidos, de entre os que se encontram no quadro, foram: a menor probabilidade de acesso a benefícios da EUTT e a forma como tratam os TT como substituíveis, ou seja, a falta de necessidade de criar empatia com alguém que *“hoje está e amanhã pode não estar, o que não falta é gente para trabalhar”* (TT5). Como referido por Chambel (2015), cabe às empresas utilizadoras contribuir para a igualdade de tratamento dos TT em relação aos trabalhadores diretamente contratados pela EUTT através da aplicação igual de todas as práticas de gestão de recursos humanos. Assim, refere a mesma autora, será possível diminuir a diferença que ainda se sente.

É de salientar outra citação do TT5, referindo que devido ao facto de nos dias de hoje ser mais complicado para os empregadores encontrarem o número de trabalhadores que necessitam, este sente *“(…) que há uns anos atrás era pior [a diferença de tratamento] porque havia mais mão-de-obra”*. Isto vai ao encontro daquilo que a literatura apresenta, nomeadamente em Chambel (2015) que salienta a importância cada vez maior dos trabalhadores temporários no mercado de trabalho, e o facto

do Trabalho Temporário hoje em dia já estar presente em quase todas as atividades económicas e categorias profissionais, com exceção da gestão de topo (Oliveira, 2011).

Um dos trabalhadores referiu que, apesar de sentir a diferença enquanto TT, já tinha sentido antes, quando estava diretamente a trabalhar contratada pela empresa, e os colegas dela que eram temporários, não tiveram direito a benefícios que este trabalhador teve, sendo diretamente contratado pela empresa. O TT3 afirma que *“(...) porque você trabalha igual a todos, mas na hora de receber qualquer coisa a mais não é igual a todos. E isso lá, eu não sabia mais detalhes porque eu não era temporário, mas agora pela experiência que estou a ter, só a ideia (...)”*.

Conclui-se, com esta secção e tendo em conta os dados obtidos neste estudo no âmbito do estágio realizado, que ainda é sentido por parte dos trabalhadores temporários uma diferença em relação aos trabalhadores diretamente contratados pela empresa, e esta diferença, precisa de ser minimizada até ser completamente erradicada. Para tal, espera-se que as EUTT comecem a ter outra mentalidade em relação a pequenas situações que, sendo evitadas, poderiam contribuir para minimização dessas diferenças. Por exemplo, se todos os trabalhadores, quer sejam da EUTT quer da ETT receberem um cabaz de Natal igual, os próprios trabalhadores efetivos não terão motivo para se sentirem superiores aos TT, e os TT não terão também razão para se sentirem discriminados. Outro exemplo seria o referido por Nienhüser e Matiaske (2006) em relação à aplicação da igualdade na formação dos TT e dos trabalhadores internos. Estes passos, formam pequenos grandes passos que farão toda a diferença na melhoria da relação laboral e na quebra da discriminação que infelizmente ainda existe, como se comprova com os dados obtidos e com a literatura.

4.3.6. Conclusões da Análise de Dados Relativos aos Trabalhadores Temporários

A secção 4.3. visou responder aos objetivos inicialmente definidos na realização deste estudo, na medida em que conheceu a perspetiva dos TT, um dos principais intervenientes neste processo. Pretendeu-se compreender todas as PGRH definidas para o estudo, do ponto de vista dos TT, excetuando a HST, que não se considerou pertinente inserir neste contexto. Acrescentou-se ainda um tópico de grande relevância, sendo este as diferenças de tratamento entre TT e trabalhadores contratados pela EUTT, onde se pretendeu conhecer a opinião dos TT em relação a este tópico relacionando com o revisto na revisão de literatura.

Foi possível aferir, em relação aos meios de procura de emprego dos candidatos, que estes utilizam, na sua maioria, plataformas digitais para encontrar ofertas de emprego, como redes sociais (*facebook*, principalmente) e *job boards*. Esta ilação confere a importância das redes sociais quando utilizadas como uma ferramenta de recrutamento, mencionado por Cassiano *et al.* (2016). No que diz respeito aos principais motivos para os candidatos recorrerem aos serviços das ETT, o principal motivo é verem estas empresas como forma de encontrar emprego rápido, como referido por Oliveira (2018), ainda que seja temporário. Para além disso, conclui-se que a desregulamentação do Trabalho Temporário a partir da década de 90 contribuiu para um recurso maior por parte das organizações ao Trabalho Temporário (Neugart & Storrie, 2006), e por essa razão considera-se que se poderá tornar mais difícil ser contratado diretamente pelas organizações, sendo que os TT entrevistados também possuem essa perceção.

Para além da possibilidade de encontrar emprego via redes sociais e *job boards*, os candidatos também recorrem diretamente às ETT para se inscrever e conversar pessoalmente sobre as ofertas disponíveis, realizando assim breves entrevistas. Recorrem, de igual modo, a indicações de amigos, desta formando-se uma rede informal de solidariedade em contexto de procura de emprego. As visitas presenciais às ETT e as indicações de amigos são fatores que se considera estarem relacionados com a diminuição da discriminação tecnológica: existe, como concluído na perspetiva das ETT, um esforço maior por parte desta para incluir todo o tipo de meios possíveis para encontrar e abranger um maior número de candidatos, e não somente aqueles candidatos que lidam frequentemente com as novas tecnologias e a internet. Este esforço confirma o mencionado por Melanthiou *et al.* (2015) acerca da complementaridade dos métodos tradicionais e modernos de recrutamento evitando a discriminação e aumentando a possibilidade de obter mais candidatos.

O Trabalho Temporário está, na sua maioria, ligado a trabalhos de baixa/média qualificação, o que levou à questão de relacionar as ambições profissionais dos candidatos ao recurso à ETT. Alguns dos TT entrevistados possuem o nível de escolaridade do ensino superior, no entanto, como não conseguem exercer na sua área de estudos, procuram outras opções através do recurso a ETT, para poderem sustentar-se. Alguns gostam mesmo da função que desempenham como TT e isso satisfá-los a nível profissional. Outros agarram-se ao que têm no momento e adaptam-se. Esta questão é subjetiva e sugere-se como uma pista de investigação futura.

Relativamente à Formação e Desenvolvimento de TT, conclui-se que as EUTT apresentam incentivos para dar formação inicial acerca da função a desempenhar aos TT, e formação em HST,

quer em posto de trabalho, quer formação teórica quando necessária. As ETT não aparecem, nesta amostra, como principal entidade formadora, sendo que quando dão formação, esta centra-se em formações acerca dos riscos e da HST acerca da empresa onde vai ser prestado o serviço. Conclui-se que os TT entrevistados dão ênfase à formação informal, porque maior parte destes afirmaram que as suas formações incluíram ser ensinados pelos colegas, o que confere o mencionado por Wiens-Tuers e Hill (2002), no referente à informalidade formativa no contexto de Trabalho Temporário, onde não existe tanto investimento nesta prática (Finegold *et al.*, 2005). A formação, no entanto, apresenta-se como um elemento de integração de TT aquando da sua entrada na empresa, visto que a maioria das EUTT possuem no seu plano de integração de novos trabalhadores a formação inicial, referida tanto pelas EUTT entrevistadas como pelos TT. Posteriormente, e tendo em conta o tema da integração, procurou-se fazer uma ligação entre o acompanhamento/suporte organizacional da ETT aos seus TT. Denotou-se durante o estágio que este acompanhamento é realizado através do esclarecimento de dúvidas dos TT, do constante contacto e da disponibilidade da ETT em resolver as questões quando estas surgem.

No que concerne a Avaliação de Desempenho e a perceção do *Feedback* dos TT, tendo em consideração a amostra entrevistada, pode aferir-se que, na possibilidade de existir avaliação de desempenho da EUTT aos TT, esta será, na maioria das vezes, apenas revelada aos trabalhadores se a EUTT não quiser a permanência destes na empresa, através da ETT, que é o “intermediário” que transmite o *feedback* ao trabalhador. Chambel (2012) refere que não é obrigação da EUTT fazer a avaliação de desempenho dos TT, por esta não ser a sua entidade patronal, pelo que leva também a uma atitude mais reservada das EUTT em relação aos TT, pois, como referido pelo TT4, estas não costumam dar muita abertura aos TT, normalmente pedem para contactar a ETT para qualquer questão. Esta reserva também é referida por Rana e Hamed (2016). Confirma-se, a partir da amostra, que os TT que receberam *feedback* este foi dado de forma informal, quer fosse de uma entidade, quer de outra, o que confirma o referenciado por Reifschneider (2008) e por Rana e Hamed (2016) ao referir que habitualmente a avaliação dos TT é feita informalmente. Conclui-se que esta avaliação na perspetiva dos trabalhadores acaba por aparecer como uma suposição destes: ou seja, se faz bem o seu trabalho, não será despedido, mas na situação contrária, “(...) *somos despedidos e não nos voltam a chamar, (...) percebemos que o nosso feedback é que não servimos para o cargo*” (TT5).

Com a secção da Igualdade de Tratamento, pretendeu-se apurar não apenas no referente às lacunas de PGRH como a formação, por exemplo, que se faz sentir em relação ao investimento nesta

prática para os trabalhadores temporários, como mencionado por Nienhüser e Matiaske (2006), mas também ao nível comportamental e de atitudes por parte dos mais diversos membros da EUTT. Foi possível apreender que as diferenças mais referidas pelos TT entrevistados foram a menor probabilidade de acesso a benefícios da EUTT como cabazes de Natal, participação em festas da empresa, entre outros benefícios, e também a forma como tratam os TT como substituíveis, a falta de empatia por alguém que pode estar apenas temporariamente na organização.

Desta forma, considera-se que estará na responsabilidade das empresas utilizadoras, através do incentivo e implementação de práticas de GRH equivalentes para todos os trabalhadores, independentemente do seu vínculo com a organização, contribuir para a alteração da mentalidade que ainda prevalece, tal como mencionado por Chambel (2015). Quanto mais as Práticas de Gestão de Recursos Humanos são aplicadas de forma equivalente para todos os trabalhadores, mais se contribui para a igualdade de tratamento entre uns e outros. Considera-se que, como mencionado em Chambel e Farina (2015), as organizações não devem decidir pelo vínculo do trabalhador se desenvolvem as práticas de GRH nestes ou não.

A igualdade de benefícios para todos os trabalhadores contribui para a melhoria da conduta organizacional tanto quanto para o comprometimento afetivo dos trabalhadores para com a organização, aumentando a sua vontade a fazer parte do sucesso desta. Como mencionado por Chambel e Farina (2015) a desigualdade das práticas de GRH entre os trabalhadores devido ao seu estatuto de temporário ou permanente, causa o detrimento da relação entre ambas as partes, assim como contribui para uma força de trabalho menos saudável e menos competitiva.

V. OUTRAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO

Esta secção tem como objetivo a descrição de outras atividades desenvolvidas durante o estágio, que contribuíram indiretamente para este estudo e também para experiência profissional e pessoal.

Formação e acompanhamento nas seguintes áreas:

1) Recrutamento e Seleção:

- Gestão e divulgação de anúncios de emprego nas principais plataformas de emprego (Net Empregos, Sapo Empregos, *Indeed*, entre outras) e em redes sociais (*Facebook*, entre outras);
- Gestão de candidaturas e avaliação de *curriculum vitae*;
- Primeira entrevista a candidatos, na sua maioria através de videochamada, mas também presencialmente;
- Elaboração de relatórios de entrevista para enviar para a empresa cliente;
- Gestão e atualização de base de dados, nomeadamente, compreensão da disponibilidade dos candidatos presentes na base de dados para novas oportunidades;
- Procura de candidatos na base de dados para determinados cargos/funções, onde o perfil correspondesse ao pretendido pela empresa cliente.

2) Funções administrativas:

- Formação em legislação Laboral;
- Admissões e cessações à Segurança Social e Fundos de compensação;
- Preenchimento de formulário para obtenção de subsídio de desemprego;
- Preenchimento de formulários para o IRS;
- Inscrição de candidatos no sistema informático de GRH aplicado, assim como gestão de fichas de candidatos e trabalhadores;

- Introdução de dados de trabalhadores no sistema informático de GRH aplicado, como dados bancários e números de identificação;
- Gestão de consultas de medicina no trabalho;
- Atendimento e serviço ao público, aquando da sua inscrição diretamente na agência e apresentação das ofertas de emprego disponíveis.

VI. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES

6.1. Conclusões

O capítulo das Conclusões, Recomendações e Limitações pretende dar por concluído o Relatório de Estágio apresentando as conclusões relativamente aos objetivos definidos. O Estágio teve como principal objeto de estudo o Trabalho Temporário e a recolha de opiniões, argumentos, pontos de vista, perspetivas e perceções das três partes envolvidas neste processo: a ETT, a EUTT e os TT. Desta feita, possibilitou-se o estudo de várias Práticas de GRH no âmbito do Trabalho Temporário, da qual emergiram inúmeras conclusões e sugestões de melhoria.

Em primeiro lugar, iniciar-se-á este capítulo com a exibição das conclusões, onde, de forma sintetizada, apresentar-se-ão os resultados da população entrevistada (ETT, EUTT e TT) em relação aos seus posicionamentos em cada um dos objetivos definidos para este estudo, nomeadamente: os motivos para a utilização dos serviços das ETT e que tipos de empresas mais recorrem a TT; as várias Práticas de GRH estudadas (Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Higiene e Segurança no Trabalho); e, por último, as diferenças entre os TT e os trabalhadores diretamente contratados pela EUTT. Em fase posterior, encontrar-se-ão as Recomendações que surgiram da investigação para a organização acolhedora do estágio curricular. Para concluir o capítulo, surgirão as Limitações, bem como pistas de investigação futuras.

O primeiro objetivo deste estudo foi compreender que empresas utilizam o TT e de que forma a ETT corresponde a essa utilização. O Trabalho Temporário apresenta-se cada vez mais como parte integrante das estratégias de negócio e gestão de recursos humanos das organizações. Deste modo, em relação aos motivos para utilização dos serviços das ETT foi possível concluir através dos testemunhos da ETT e das EUTT que as organizações procuram os TT para postos de trabalho de curta duração como por exemplo os resultantes de picos de produção, substituição de férias/baixas médicas ou para fazer um período experimental antes de contratar os trabalhadores diretamente. A estes fatores, é possível acrescentar que, da perspetiva dos TT, estes procuram as ETT como uma forma de encontrar emprego rápido, ainda que temporário, e para além disso, encaram que nos dias de hoje as organizações recorrem muito mais a Trabalho Temporário e por este motivo torna-se mais difícil ser contratado diretamente pelas Empresas. Em suma, entende-se que, as empresas procuram mais os serviços das ETT para que esta lhes possibilite a redução dos custos de contratação direta, contratando apenas aqueles trabalhadores que sabem que têm uma boa *performance*; por esse motivo, os TT

referem uma maior dificuldade atual de serem contratados diretamente pelas empresas, o que os leva a recorrer a ETT.

Além das principais razões para utilização do TT pelas EUTT serem a sua flexibilidade e a redução de custos de contratação direta, o recurso a TT vai para além disso, sendo que se considera este processo como uma ferramenta de gestão utilizada como um tipo de recrutamento interno, visto que serve, frequentemente, de período experimental para as EUTT contratarem diretamente. Em relação aos principais setores de atividade em que se utiliza o TT, estes são setores de baixa/média qualificação, como setor industrial, mas também no setor dos serviços.

No que diz respeito ao segundo objetivo do estudo acerca de como se realiza o processo de Recrutamento e Seleção de TT, apurou-se que os perfis mais pedidos no processo de TT são perfis indiferenciados e de operacionais, sendo que, através do testemunho da ETT e da EUTT foi possível aferir que as competências mais valorizadas nos TT são a sua experiência profissional (principalmente em casos de necessidade imediata), disponibilidade para iniciar funções e competências ao nível comportamental como a assiduidade, proatividade e empenho.

Quando existe uma vaga disponível, a EUTT informa a ETT do perfil que pretende, dando os principais detalhes acerca da posição oferecida (salário, horário, competências necessárias para exercício da função...). Sendo este processo realizado pelas duas partes (a EUTT requisita o perfil e a ETT como recrutadora), é necessário que haja harmonia entre estas, na medida em que deve ser da preocupação de ambas as partes garantir que a ETT conhece bem o perfil que a EUTT pretende, a função, os valores e a cultura organizacional da EUTT, para que a ETT consiga recrutar da forma mais breve e eficiente possível. Aferiu-se durante a realização deste estudo que muitas vezes não existe este conhecimento por parte da ETT, o que conduz os técnicos de R&S responsáveis a recrutar para perfis e funções que não conhecem, sendo-lhes difícil compreender que tipo de candidato função pretendida requer. Desta feita, o processo de recrutamento torna-se moroso, e, por conseguinte, os candidatos acabam por não ser os apropriados para a função, o que leva ao detrimento da relação entre a EUTT e a ETT. Denotou-se esta dificuldade durante a experiência do estágio, dado que existia alguma confusão em relação a alguns perfis/pedidos para a qual se recrutava, pois, como não se conhecia o local de trabalho nem o que faziam, não se sabia como responder a dúvidas dos candidatos nas primeiras entrevistas de seleção, estas que podiam ser perfeitamente esclarecidas se houvesse uma maior congruência entre as duas partes. Portanto, não foi apenas da ETT que se aferiu esta confusão e

dificuldade, mas até das EUTT, pois a Empresa 3 admitiu que poderia haver falhas neste aspeto, dificultando a relação de trabalho entre ambas as entidades.

A ETT, antes de iniciar a prospeção externa da vaga, recorre à sua base de dados (tanto eletrónica como tradicional, através das fichas de inscrição de candidatos) verificando se possui algum candidato adequado para a oferta. Não encontrando, a ETT divulga a vaga disponível, em primeiro lugar, através das redes sociais e dos *websites* de emprego. Para além deste método, regista-se um esforço da parte da ETT para fazer esta divulgação através de meios de comunicação locais como jornais, rádios, e ainda na distribuição de *flyers*. Deste esforço, surge uma maior abrangência de candidatos, nomeadamente aqueles que não possuem o acesso a meios tecnológicos, resultando na diminuição da discriminação em relação aos que tem acesso a recursos tecnológicos/digitais, e contribuindo para uma maior probabilidade de encontrar o candidato certo. Ao encontrar o candidato adequado, a ETT faz-lhe uma entrevista, e desta resulta um relatório final que será enviado à EUTT para analisar e decidir se pretende entrevistar o candidato.

Os testemunhos dos TT confirmam que o seu principal meio para encontrar ofertas de emprego é através das redes sociais e das plataformas digitais de emprego. No entanto, estes também recorrem às ETT para se inscrever e conversar pessoalmente sobre as ofertas disponíveis, realizando assim breves entrevistas. Recorrem, de igual modo, a indicações de amigos, formando-se, o que se considera uma rede informal de solidariedade em contexto de procura de emprego. Estes dois fatores estão relacionados com o que anteriormente referia em relação à discriminação tecnológica: existe um esforço maior por parte da ETT para incluir diversos meios de prospeção para abranger um maior número de candidatos, e não somente aqueles que lidam com maior frequência com as novas tecnologias e a internet. Complementam-se estes métodos tradicionais e modernos de recrutamento, como uma estratégia, visto também ser do interesse da ETT conseguir mais candidatos possível para fechar o pedido da forma mais imediata possível.

O terceiro objetivo tem que ver com a prática da Formação e Desenvolvimento e como esta se realiza no TT. Esta responsabilidade é maioritariamente da EUTT, que fornece formação ao nível inicial para desempenho da função e ao nível de riscos e HST. Conclui-se que a EUTT não possui incentivos para dar formação adicional pois não lhes é favorável obter custos suplementares com trabalhadores que teoricamente não lhes darão retorno a longo prazo, e de igual modo porque esta pode não se justificar tendo em conta o período de tempo em que o TT estará a prestar serviços na organização. Pode, então, relacionar-se este facto com a preferência por trabalhadores temporários com experiência

profissional, pois quanto mais experiência o TT tiver na função ou em funções similares, menos formação precisará e mais depressa se poderá tornar produtivo para suprir as necessidades da EUTT.

As ETT possuem um papel essencial no investimento e desenvolvimento de qualificações dos TT, através das atividades desenvolvidas por estas, apresentando-se em parte como uma aposta da ETT em cada um dos seus trabalhadores, que eventualmente acabam por “perder” para os seus clientes (se estes os quiserem efetivar) ou para uma ETT da concorrência. Esta aposta das ETT nos seus TT pode ser vista como uma grande vantagem no desenvolvimento das competências e qualificações profissionais dos seus trabalhadores, pois quando estes recebem proposta da empresa onde prestam serviço para efetivarem, é uma ótima notícia para o TT, mas uma notícia com o seu lado bom e mau para as ETT, pois, por um lado - deixarão de ter um trabalhador por um lado, mas por outro lado - foram o principal impulsionador para a estabilidade profissional deste. Este risco apresenta-se não apenas no Trabalho Temporário mas em qualquer tipo de trabalho, pelo que não deve ser um motivo para as empresas não investirem em formação para os seus profissionais, pois tornar-se-ia insustentável e uma perda de tempo para a organização ter trabalhadores sem qualquer formação.

Para além disso, os dados obtidos com as entrevistas aos TT permitem concluir que recebem mais formação por parte das EUTT, como está supramencionado, e estas formações são normalmente de cariz informal e ao nível inicial nomeadamente para saberem como realizar o trabalho. Concluiu-se também que a formação faz parte das práticas de integração para os novos trabalhadores, pois esta é realizada nos primeiros dias de trabalho. Desta forma, conclui-se que quanto mais formação os TT receberem, mais estes a consideram como uma demonstração preocupação por parte da empresa no seu desenvolvimento de qualificações, o que os tornará mais empenhados em contribuir produtivamente para o sucesso da organização, bem como contribuindo para a diminuição da desigualdade entre TT e permanentes.

Acerca do quarto objetivo, averiguar se existe Avaliação de Desempenho por parte da ETT ou da EUTT e de que forma, do que foi possível apurar, a ETT não possui a prática implementada, e espera *feedback* por parte da EUTT onde o seu TT presta serviço para saber se está a correr bem ou não. Foi possível concluir, através das entrevistas às três populações, que a EUTT quando realiza AD dos TT é geralmente de forma informal e apenas para saber se este deve continuar na empresa ou não; nesse caso, a EUTT informa a ETT da sua decisão, se pretende despedir ou continuar com o trabalhador; a ETT informa o trabalhador da decisão da EUTT, cumprindo com a sua obrigação de entidade patronal. Os TT participantes no estudo encaram o despedimento como uma forma de

feedback, visto que aí percebem que não correspondem às expectativas da EUTT, confirmando a suposição de que é mais provável estes receberem um *feedback* quando o trabalho está a correr mal do que quando está a correr bem. Ainda é de salientar que a ETT demonstra ainda uma preocupação nos casos em que recebe *feedback* positivo acerca dos TT, em reencaminhá-los para uma nova missão assim que a atual finde.

Relativamente ao objetivo de compreender a importância atribuída à prática de Higiene e Segurança no Trabalho, concluiu-se que existe uma responsabilidade repartida entre a EUTT e a ETT no referente a este tema. A EUTT assegura todas as medidas de proteção e de Higiene e Segurança no Trabalho para os TT, visto que o trabalho é desempenhado no local da EUTT. No que diz respeito à MT, a responsabilidade de assegurar a marcação das consultas de MT para os TT, pois assim está definido no Código de Trabalho, como um dos deveres da ETT como empregador do TT, e é possível utilizar-se o exame de Medicina no Trabalho que tem uma duração de dois anos de validade, para diferentes EUTT, desde que o exame demonstre aptidão para exercer a função em questão.

A participação dos TT confirma o suprarreferido, dado que alguns afirmam que já receberam formação de HST e riscos da parte da EUTT, mas também de algumas ETT. Apesar da HST e MT serem imperativos legais, as empresas adotam estas regras e medidas não como uma obrigação legal mas sim como um investimento que fazem na saúde e segurança dos seus trabalhadores, visto que é de seu total interesse que o trabalho decorra de forma adequada e sem perjúrios. Este pensamento faz parte da ideia principal e pela qual surgiu a GRH, de garantir um melhor ambiente organizacional, qualidade e boas condições de trabalho.

Resumidamente fazer uma breve referência a todas as Práticas de Gestão de Recursos Humanos como aliadas na construção da igualdade entre trabalhadores temporários e trabalhadores diretamente contratados pela empresa utilizadora, de modo a concretizar o último objetivo definido para este trabalho: aferir se existe igualdade de tratamento entre TT e trabalhadores diretamente contratados pela EUTT. A diferença de tratamento é ainda recorrente e foi notada ao longo da realização deste estudo. Para além das diferenças sentidas ao nível de práticas de GRH como Formação e Avaliação de Desempenho (as lacunas de formação adicional, a não realização da avaliação de desempenho...) também foi possível apreender, através, principalmente dos testemunhos dos TT, diferenças em termos de receção de benefícios como cabazes de Natal, participação em festas da empresa, entre outros benefícios, e que ao nível comportamental e de atitudes (por exemplo, a forma de falar, a exigência para com o trabalho realizado...) por parte de membros da EUTT (desde à

chefia, aos colegas) existem algumas diferenças como a forma como tratam os TT como substituíveis e a falta de empatia por alguém que pode estar apenas temporariamente na organização.

Em relação a este tópico, as EUTT afirmam não fazer diferença entre os TT e os seus trabalhadores, e a ETT admite que podem surgir algumas diferenças em determinadas práticas, nomeadamente ao nível de formação e ao nível comportamental. Por seu turno, a maior parte dos TT entrevistados afirmaram sentir esta diferença, mas também admitem que nem em todas as empresas se realiza da mesma forma, pois cada empresa possui a sua própria cultura organizacional e os seus valores, pelo que dependerá de caso para caso.

Com práticas de GRH inclui-se todas as anteriormente faladas, mas também ao nível de participação em eventos da empresa, receção de benefícios, folgas, entre outros suprarreferidos. Considera-se que está na responsabilidade das Empresas Utilizadoras contribuir para a alteração da mentalidade em relação à diferença entre os TT e os trabalhadores da empresa, através do incentivo e implementação de práticas de GRH equivalentes para todos os trabalhadores; incentivo ao ambiente de solidariedade e empenho; apelo a um objetivo comum, que todos estão a trabalhar pelo mesmo propósito e todos contribuem de igual forma para o sucesso da organização, independentemente da entidade patronal; insistência a que não há motivos para uns se sentirem superiores ou outros se sentirem rebaixados; acima de tudo, que todos são trabalhadores.

Por fim, é necessário que as empresas que utilizam o Trabalho Temporário comecem a não decidir desenvolver as práticas de GRH com base no facto do vínculo do trabalhador ser temporário ou permanente, mas com o pressuposto em mente que se houver investimento da empresa nos seus trabalhadores, independentemente da sua estadia na organização, este irá dar retorno à organização, permitindo aumentar a competitividade desta, o comprometimento afetivo do trabalhador, o seu bem-estar e o da organização.

6.2. Recomendações para a Organização

Esta secção pretende apresentar, com base no estágio curricular realizado, na revisão de literatura estudada e nos resultados que deste estudo emergiram, algumas recomendações para a organização. As recomendações serão apresentadas, em primeiro lugar, por temática/prática, e cada

recomendação estará dividida por motivo de recomendação; ação e modo de implementação; e, por fim, possíveis *outputs*.

6.2.1. Recrutamento e Seleção/Relação ETT-Cliente

Apresentam-se, de seguida, duas recomendações para a organização acolhedora do estágio curricular que visam o aperfeiçoamento da relação ETT-Cliente através de medidas que procuram melhorar a prática de Recrutamento e Seleção entre ambas as partes.

- **Melhoria da Relação ETT-Cliente**

Motivo da Recomendação:

Uma das principais conclusões deste estudo é o facto de existirem falhas no recrutamento, visto que por vezes não existe o empenho suficiente de ambas as partes (ETT e EUTT) para o técnico de R&S compreender bem o perfil que a EUTT pretende, dificultando a interação entre ambas as entidades, dado que o candidato enviado pela ETT acaba por dificilmente ser o pretendido.

Ação a Implementar e Modo de Implementação:

Tendo este fator em consideração, recomenda-se que, nos casos em que o comercial da ETT não é o técnico de R&S que vai proceder ao recrutamento para as vagas do determinado cliente, que exista a possibilidade do técnico de R&S de presenciar a reunião do ponto de parceria entre a ETT e o cliente, e, de igual forma, havendo uma abertura por parte do cliente, visitar o local de trabalho, proporcionando uma explicação mais detalhada acerca das funções que se realizam na empresa e das quais este irá recrutar. Outra das formas recomendadas para que o técnico de R&S possa estar mais informado daquilo que a EUTT pede é a possibilidade desta permitir a sua presença numa entrevista de seleção final.

Possíveis Outputs/Consequências:

Com a implementação destas medidas será expectável que o técnico de R&S compreenda melhor que candidatos o cliente está à procura, facilitando o seu trabalho aquando do processo de recrutamento e seleção de currículos e na realização de entrevistas. De igual forma, o mesmo saberá

explicar melhor aos candidatos qual é a vaga disponível o que o trabalho implica especificamente. Estas práticas levariam a uma melhor compreensão do perfil do candidato, assim como da organização, o que contribuiria para a melhoria da relação e da comunicação ETT-Empresa Cliente, dado que haveria muito mais *feedback*, esclarecimento de dúvidas, e até confiança entre ambas as partes envolvidas. Por outro lado, no que concerne a relação ETT-Candidato, estas medidas também permitiriam melhorias, pois se houver dúvidas por parte dos candidatos o técnico de R&S saberá responder da melhor forma possível, contribuindo até para uma melhor reputação da própria ETT, visto que o candidato ficaria surpreendido pelo técnico de R&S saber responder a perguntas de uma empresa na qual não trabalha para, mas trabalha com.

- **“Formulário de Pedidos”**

Motivo da Recomendação:

A próxima sugestão surge na medida em que, se denotou, que recorrentemente nos envios dos detalhes acerca da vaga e do perfil pretendido por *e-mail*, falham alguns detalhes aos clientes, como os horários e os salários, por exemplo, e isso pode levar a um atraso no início do processo de recrutamento, dado que permanecem em espera de todas as informações para iniciar o processo.

Ação a Implementar e Modo de Implementação:

Para colmatar a situação suprarreferida, recomenda-se a criação por parte da ETT de um documento, enviado para os seus clientes aquando do ponto da parceria entre estes. Este documento seria um formulário, onde o cliente procuraria responder com todas as informações que a ETT precisa saber sobre o(s) perfil(is) pretendido(s) e a(s) vaga(s) disponível(is). Uma sugestão estará disponível no Apêndice V. Sugere-se que este documento possa chamar-se “Formulário de Pedidos”. Na possibilidade do mesmo cliente ter mais do que um pedido, a ETT pode enviar o formulário várias vezes, de forma a facilitar o preenchimento deste e acelerar o processo de recrutamento.

Possíveis Outputs/Consequências:

Deste modo, e dado que se considera o Trabalho Temporário um processo onde cada segundo conta, existindo a obrigatoriedade do cliente em preencher este documento, este não se esqueceria de nenhum pormenor e aceleraria o processo de recrutamento. Desta forma, ambas as partes ficariam a ganhar, pois o processo é iniciado mais rapidamente, e com esta prática implementada, a ETT

demonstra ao cliente que é organizada, melhorando o *feedback* e o relacionamento de ambas as partes.

6.2.2. Formação e Desenvolvimento

Esta secção apresenta uma recomendação para a ETT implementar ações de formação, contribuindo com alguns exemplos de formações que poderiam ser implementadas e de que modo, contribuindo para a melhoria da prática que se apresenta quase inexistente na organização, como para o acompanhamento dos seus TT.

- **Implementação de Ações de Formação**

Motivo da Recomendação:

Uma das conclusões deste estudo é a carência de formação dada pela ETT aos seus TT, e para além disso, as EUTT não possuem incentivo para investir em formação adicional para trabalhadores que aparentemente são apenas “temporários” com “estadias” inseguras (Finegold *et al.*, 2005), investindo principalmente em formação inicial e em posto de trabalho. De igual modo considera-se que a formação é vista como uma demonstração de preocupação por parte das organizações nos seus trabalhadores, e sendo a ETT empregadora do TT, esta também poderá contribuir para um maior comprometimento afetivo e bem-estar no trabalhador através do investimento em formação.

Ação a Implementar e Modo de Implementação:

Em primeiro lugar, sugere-se que a ETT possa fazer um levantamento de necessidades de formação ao redor dos seus TT. Uma das ações de formações a realizar, poderia ser, por exemplo, ao nível dos recibos de vencimento. Esta sugestão surge na medida em que, numa das entrevistas realizadas aos trabalhadores temporários, o TT2 referiu, fora das questões do guião de entrevista, que não entendia bem o seu recibo de vencimento, e até nomeou uma situação que tinha acontecido com um colega, de um vencimento que tinha recebido e que não tinha conseguido entender de onde vinha aquele dinheiro. Os trabalhadores consideram complicado perceber o seu recibo de vencimento e neste sentido a ETT poderia dar um maior acompanhamento.

Também neste pressuposto, poderiam realizar-se *workshops* no sentido de formar os TT em direito laboral na ótica do Trabalho Temporário, pois surgem muitas dúvidas, dado que é um processo diferente do trabalho convencional e está legislado de uma forma específica. Em outro contexto, poderiam realizar-se *workshops* de informática na ótica do utilizador e *workshops* de gestão de tempo e conflitos.

Para não haver o custo de investimento em ações de formação adicional para um trabalhador que irá apenas fazer parte da ETT, por exemplo, para uma missão pontual de uma semana, estas ações estariam apenas disponíveis para TT com um determinado tempo de trabalho realizado na empresa (por exemplo, 3 meses, seguindo o disposto no artigo 187º do Código de Trabalho, 2009).

Estas formações poderiam ser divulgadas por *e-mail*, no entanto com a consideração pelas pessoas que possam não ter e-mail ou que possam não o consultar, para que não haja discriminação, e para se evitar o facto de falharem a formação por não consultarem o *e-mail*, poderia divulgar-se por meios alternativos como o contacto telefónico, SMS ou via postal, questionando o interesse do trabalhador em participar nestas ações.

Dado que estas formações se poderiam realizar fora do horário de trabalho, para não prejudicar a prestação do TT na EUTT, e sem custos para os TT mas também sem remuneração para estes fazerem parte das ações, seria necessário incentivá-los a fazerem parte destas ações, por exemplo, através do pressuposto de que o desenvolvimento de competências através de ações de formação aumenta a empregabilidade e a sua posição no mercado de trabalho, como referido por Chambel e Castanheira (2012). No final das ações, os trabalhadores receberiam um certificado da sua participação nestas, que poderiam anexar aos seus *Curriculum Vitae*, e constando no processo de cada trabalhador na ETT.

Estas ações poderiam realizar-se nas próprias instalações da ETT, havendo condições para as mesmas, e não havendo, a ETT poderia possuir protocolos com escolas ou universidades para acesso a salas. Estas poderiam ser dadas pelos membros da ETT, sendo que tenham competências para dar estas formações, de modo a reduzir custos; não tendo, poderiam contactar entidades formadoras externas.

A oferta das ações de formação poderia constar no processo de cada trabalhador tanto na ETT como na EUTT. Deste modo, a EUTT poderia ter a noção de quem participou e dos serviços prestados pela ETT, consciencializando a EUTT da preocupação da EUTT na formação dos seus trabalhadores.

Assim, a EUTT também poderia ter em consideração os trabalhadores que participaram nas ações, sendo considerados uma mais-valia para uma futura contratação direta.

Possíveis Outputs/Consequências:

Portanto, recomenda-se que possa haver um investimento por parte da ETT em ações de formação, nomeadamente ao nível de competências transversais e transferíveis, que possam enriquecer o TT de competências pessoais e profissionais, sendo esta formação vista como um meio para obtenção de um novo trabalho (Chambel *et al.*, 2015), pois aumenta a empregabilidade nos trabalhadores temporários (Chambel & Castanheira, 2012).

A aplicação destas formações ajudaria a melhorar o conhecimento e competências do TT, a sua empregabilidade, e também a relação deste com a ETT, diminuindo as suas dúvidas, aumentando o acompanhamento e a sua relação. Considera-se que, a implementação destas medidas poderiam demonstrar à EUTT a preocupação da ETT nos seus trabalhadores, melhorando a sua reputação e relação, e ainda, contribuir para a melhoria do desempenho do TT, possibilitando uma futura contratação direta por parte da EUTT ou novas oportunidades de emprego.

6.2.3. Avaliação de Desempenho

Seguem-se duas recomendações para a ETT acerca da implementação de um sistema de Avaliação de Desempenho, incluindo um inquérito de avaliação do TT para esta requerer o preenchimento à EUTT, de forma a contribuir para a avaliação e *feedback* do Trabalhador Temporário, assim como na melhoria do *feedback* entre as partes.

- **Implementação de um sistema de Avaliação de Desempenho**

Motivo da Recomendação:

A organização acolhedora do estágio curricular não possui um sistema de Avaliação de Desempenho de Trabalhadores Temporários implementado. Takeuchi *et al.* (2007) referem que a avaliação de desempenho é uma prática que transmite preocupação e cuidado consigo, com os seus interesses e que transmite também reconhecimento do valor do trabalhador na empresa.

Ação a Implementar e Modo de Implementação:

Um sistema de avaliação de desempenho facilitaria a organização na medida em que, assim que recebesse uma candidatura, haveria a possibilidade de fazer *match* do candidato com a sua base de dados, inserindo o seu nome, e deste modo perceber se aquele candidato já foi trabalhador temporário da organização. Em caso positivo, compreender-se-ia, através de um campo dedicado a avaliações previamente preenchido aquando da sua missão na organização, que funções desempenhou, onde, e como foi o seu desempenho em cada uma das ocasiões que foi trabalhador da organização. Basicamente, este último pressuposto define o que se tenta entender aquando de uma entrevista de emprego: averiguar as razões pelas quais o candidato esteve determinado tempo em cada experiência, por que motivo saiu das empresas, e o que correu bem ou não, de modo a concluir alguns traços de personalidade do candidato, também do seu desempenho e da sua estabilidade a nível profissional, este último, referido pelas Consultoras de RH entrevistadas como um fator relevante aquando da seleção de candidatos.

Através desta ferramenta, seria possível credibilizar a informação nos casos em que o candidato teve alguma missão na organização, dado que, possuir-se-ia a informação da razão pela qual ele não continua na empresa, se era uma missão pontual ou se foi despedido, se correspondeu às expectativas da EUTT ou não... desta forma, seria facilitador para qualquer Técnico de Recursos Humanos perceber que tipo de candidato teria em mãos, sem precisar de conhecer o processo pois a informação sobre este já estaria disponibilizada num só local, e depois, o Consultor tomaria a decisão não só com base na entrevista mas também com aquilo que obtém de avaliações anteriores. Posto isto, e seguindo o pressuposto anterior, recomenda-se a possibilidade da criação de um parâmetro de Avaliação de Desempenho na base de dados de candidatos da ETT com as informações todas acerca do desempenho do candidato, sendo que, aquando da sua primeira prestação de serviço com a ETT, essa informação seria atualizada com aquilo que se conhece do seu desempenho.

No entanto, na falta de informações por parte da EUTT, é possível a ETT reunir determinadas informações relevantes acerca do trabalhador, nomeadamente ao nível comportamental e de atitudes para consigo: por exemplo, se faltou a algum dia de trabalho e não avisou; se não se assemelha responsável no que diz respeito a compromissos; ou pelo contrário, se o trabalhador responde sempre a todas as chamadas e está sempre preocupado em relação a assuntos como o seu contrato de trabalho; entre outras informações que podem ser inseridas nesta base de dados no âmbito de ser possível perceber alguns traços de personalidade e atitude do trabalhador. Não obstante, considera-se

que os fatores inseridos na base de dados não devem ser eliminatórios. O Técnico de Recursos Humanos responsável deve permanecer atento e, se entender que o perfil é o adequado a nível de experiência profissional, dar uma oportunidade ao candidato, não se cingindo apenas ao que está inserido na base de dados.

Possíveis Outputs/Consequências:

Em suma, recomenda-se a implementação de um sistema de avaliação de desempenho baseado em *feedbacks* acerca do trabalhador tanto provenientes da EUTT como do Consultor de RH responsável pelo TT. Estes *feedbacks* seriam inseridos dentro do processo virtual do candidato, num campo dedicado aos mesmos. Poderia ser apelidado de “Avaliação” ou “*Feedbacks* de Avaliação”. Considera-se que estas medidas de implementação de um sistema de Avaliação de Desempenho de TT melhorariam a perceção da ETT acerca dos seus trabalhadores, assim como contribuiria para o próprio processo de recrutamento para novas oportunidades.

- **Inquérito de Avaliação do Trabalhador**

Motivo de Recomendação:

Visto que uma das conclusões deste estudo é que a EUTT dá um *feedback* à ETT mais frequentemente quando o desempenho da função está a correr mal e o TT vai ser despedido, segue-se uma recomendação de forma a contrariar esta tendência e a que a ETT consiga mais informações acerca da prestação dos seus trabalhadores.

Ação a Implementar e Modo de Implementação:

Para melhorar esta prática, recomenda-se a criação por parte da ETT de inquéritos de avaliação de desempenho acerca dos TT para a EUTT preencher. Sugere-se o preenchimento destes inquéritos de forma mensal, ou de dois em dois meses. O inquérito poderia ser formulado numa ótica de utilização de perguntas de escolha múltipla para facilitar o preenchimento deste, e com um espaço aberto para tecer comentários adicionais acerca do desempenho do trabalhador. Uma sugestão encontra-se no Apêndice VI.

Possíveis Outputs/Consequências:

Sugere-se, portanto, a criação de inquéritos de avaliação de desempenho por parte da ETT para a EUTT preencher acerca dos trabalhadores temporários que tem a seu cargo. Considera-se que esta prática melhoraria a comunicação e o *feedback* entre ambas as partes, permitindo o conhecimento acerca da situação e desempenho do trabalhador e contribuindo na procura de soluções numa situação desfavorável. Para além disso, poderia permitir uma melhor perceção por parte do recrutador do perfil pretendido pela EUTT, afinando a sua pesquisa e melhorando a relação ETT-Cliente.

6.2.4. Outras Recomendações

Esta secção apresenta outras recomendações, nomeadamente acerca da integração e acolhimento dos Trabalhadores Temporários.

- **Diferenças entre TT e permanentes**

Motivo da Recomendação:

Uma das principais conclusões deste estudo é a existência de algumas diferenças entre os TT e os trabalhadores permanentes nas EUTT. A principal mudança deve advir, como sabido e já referido durante todo o estudo, da mentalidade das EUTT e da sua aplicação de todas as práticas de GRH para todos os trabalhadores.

Ação a Implementar e Modo de Implementação:

Desta forma, considera-se que a ETT pode tentar sensibilizar a EUTT aquando da realização da parceria ETT-Cliente a olhar para os trabalhadores temporários de igual forma com os seus trabalhadores. Também se recomenda que a ETT possa fazer um levantamento mais aprofundado destas diferenças, questionando os seus trabalhadores e aconselhando-os.

Possíveis Outputs/Consequências:

Estas medidas poderiam contribuir para pequenas mudanças de mentalidade e também para uma perceção de maior acolhimento e integração por parte da EUTT ao trabalhador temporário.

- **Acolhimento e Integração de TT**

Motivo da Recomendação:

Esta recomendação vai também um pouco de acordo com o pressuposto anterior da diferença entre os TT e os trabalhadores da EUTT. Considera-se que, existindo tanta concorrência de ETT e de EUTT, ambas as partes devem sentir-se “ameaçadas” principalmente em casos de maior necessidade, dado que o TT pode facilmente optar por alguma empresa da concorrência.

Ação a Implementar e Modo de Implementação:

Deste modo, considera-se que a ETT pode incentivar a EUTT a que esta partilhe com todos os trabalhadores temporários, todos os prémios a que normalmente os trabalhadores que fazem parte dos quadros têm direito, por exemplo, cabazes de Natal, benefícios, jantares de Natal, entre outros exemplos...

De igual forma, recomenda-se que, a ETT e a EUTT em conjunto, podem criar algumas medidas de acolhimento e integração para os trabalhadores temporários, por exemplo, no dia em que vão assinar o contrato, a ETT poderá dar uma caixa de integração, com alguns brindes e folhetos com as informações principais sobre a ETT e a EUTT, dispondo dinamicamente esta informação como os valores, visão e missão da empresa.

Possíveis Outputs/Consequências:

Através destas medidas, os TT olharão para estes gestos como uma forma de comprometimento afetivo entre a EUTT e o TT, pelo que contribuirá para um maior incentivo para o TT querer representar a organização, sentindo-se parte de um projeto maior, assim como não se sentir discriminado, contribuindo também para o seu bem-estar.

6.3. Limitações ao Estudo

Esta secção tem como objetivo apresentar as principais limitações que podem ter potencialmente influenciado os resultados do estudo apresentados.

Uma das maiores limitações a apontar em relação a este estudo prende-se à escassez de literatura bibliográfica em relação às práticas de Gestão de Recursos Humanos aplicadas ao processo

de Trabalho Temporário. Destas, as que se consideram que possuem maior escassez de informação são ao nível da prática da Avaliação de Desempenho aplicada em Trabalhadores Temporários. Aferiu-se, de igual modo, que alguns estudos considerados para este relatório de estágio apresentaram a escassez de informação acerca destas mesmas práticas como uma das suas limitações (por exemplo, Leal, 2017). Denotou-se que artigos científicos e estudos em Portugal e em português acerca do Trabalho Temporário, são ainda mais escassos, pelo que a grande parte da informação recolhida tem em consideração estudos efetuados no estrangeiro, nomeadamente continentes americano e europeu.

Neste mesmo pressuposto, e ao nível da Higiene e Segurança no Trabalho, existe literatura mas ao nível geral, sendo que, especificamente em relação aos Trabalhadores Temporários, só foi possível recolher informação no Código de Trabalho.

Relativamente à literatura acerca das diferenças de tratamento entre trabalhadores temporários e trabalhadores diretamente contratados pela organização, esta de igual forma se apresenta escassa e difícil de encontrar. Apesar de ser uma das grandes problemáticas acerca do processo de Trabalho Temporário ainda não é um tema com muito estudo, pois o próprio também se apresenta controverso e complexo, apresentando diversas variáveis. Neste mesmo tema, também se considera que possa haver a possibilidade de existirem respostas enviesadas por parte dos entrevistados das Empresas Utilizadoras acerca do mesmo, visto ser um tema controverso, contribuindo para a maior dificuldade no acesso à informação. O mesmo se poderá afirmar em relação aos TT entrevistados: apesar do anonimato ter sido garantido a todos, pode ter havido constrangimento por parte de alguns TT principalmente quando questionados acerca das diferenças de tratamento que já sentiram enquanto trabalhadores temporários.

No que diz respeito ao número escolhido de pessoas a entrevistar, julga-se que se poderia ter conseguido um número de Empresas Utilizadoras maior, o que teria contribuído para um maior número de dados para analisar e possivelmente outros resultados ou elementos que permitiram análises mais aprofundadas e diversas. Em relação às Empresas de Trabalho Temporário, considera-se que uma das principais limitações deste estudo é mesmo apenas ter decidido entrevistar e registar as opiniões da organização acolhedora do estágio curricular. Com certeza que ter incluído mais ETT no estudo teria contribuído para mais conclusões e contar com uma diferente visão e perspetiva da parte destas empresas.

Sendo este relatório de estágio todo elaborado em ano que se regista uma situação pandémica motivada pela COVID-19, acredita-se que esta situação também se poderá considerar uma das limitações deste estudo, pois as atividades económicas encontraram-se em momentos difíceis, o que não facilitou o contacto com as organizações, visto que não foi, na maior parte das vezes, possível encontrá-las presencialmente, tendo de se promover o contacto virtual e a sua disponibilidade para tal. Por este mesmo motivo, também as organizações poderão ter dado respostas que, se esta situação pandémica não fosse uma realidade, poderiam ter sido completamente diferentes. Considera-se que mais do que uma limitação, também esta situação pode ser vista como uma oportunidade de presenciar experiências e resultados diferentes, em que todas as atividades económicas (e não só) sofreram alterações e tiveram que se adaptar à realidade vivida.

6.4. Pistas de Investigação Futura

Considera-se que futuros estudos acerca deste tema poderão utilizar uma amostra maior, para que os resultados possam ter uma maior abrangência. Por outro lado, recomenda-se algumas ideias que foram surgindo ao longo da investigação acerca deste tema, que demonstram potencialidade para desenvolvimento de investigações interessantes, nomeadamente analisar o *turnover* nos Trabalhadores Temporários; um aprofundamento maior sobre o tema aqui iniciado acerca da igualdade de tratamento entre trabalhadores temporários e trabalhadores contratados diretamente pela organização; e ainda, a relação causal entre as ambições profissionais e o recurso ao Trabalho Temporário.

VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, K. Z., & Bakar, R. A. (2003). The Association between Training and Organizational Commitment among White Collar Workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7(3), 166-185.
- Alves, M. T. B. (2017). *Trabalhadores Temporários de Agência: Insegurança no Emprego e Carreira*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia do Porto: Porto.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Boaventura, D. C. A. D. F. (2018). *Práticas de Recrutamento e Seleção em Empresas Multinacionais*. Relatório de Dissertação de investigação do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Instituto Politécnico de Setúbal: Setúbal.
- Cappelli, P. (2001) Making the most of online recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3), 139-146.
- Cassiano, C., Lima, L. C., & Zuppani, T. S. (2016). A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 52-67.
- Centeno, M., Fernandes, P., Abrantes, P., Pereira, J., Pedrosa, C., Paixão, M. & Costa, M. (2001). *Formas de Trabalho: Trabalho Temporário; Subcontratação*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Chambel, M. J. (2015). A Gestão de Recursos Humanos nos Trabalhadores Temporários de Agência. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 269-278.
- Chambel, M. J (2012). Práticas de Recursos Humanos e Duplo Comprometimento Afetivo por parte dos Trabalhadores Terceirizados. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(3), 267-282.
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: Similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 943-959.
- Chambel, M. & Castanheira, F. (2012). Training of temporary workers and the social exchange process. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 191-209.
- Chambel, M. J., Farina, A. (2015). HRM and temporary workers' well-being: a study in Portugal and Brazil. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 3(22), 447-463.

- Chambel, M., Sobral, F., Espada M. & Curral, L. (2015) Training, exhaustion, and commitment of temporary agency workers: A test of employability perceptions, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 15-30
- Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- De Grip, A., Hoevenberg, J. & Willems, E. (1997). Atypical Employment in the European Union. *International Labour Review*, 136(1), 49-71.
- Doherty, R. (2010). Getting social with recruitment. *Strategic HR Review*, 9(6), 11–15.
- Eggers, C. & Goebel, M. A. (2006). Princípios de higiene e segurança no trabalho 1. *Revista Expectativa*, 5(5).
- Ferreira, A. S. (2014). *O Trabalho Temporário: desvio ao modelo típico*. Dissertação para obtenção do grau de mestre em Direito na área de especialização de Ciências Jurídico-Forenses na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra: Coimbra.
- Finegold, D., Levenson, A., Van Buren, M. (2005). Access to training and its impact on temporary workers. *Human Resource Management Journal*. 15(2), 66-85.
- Ichino, A., Mealli, F & Nannicini, T. (2004). Temporary Work Agencies in Italy: A Springboard Toward Permanent Employment? *Giornale degli Economisti e Annali di Economia*, 64(1), 1– 27
- ISCTE & APESPE RH. (2020). Dezembro de 2020. *Barómetro do Trabalho Temporário em Portugal*, 26, 1-2
- Illeris, K. (2006). Lifelong learning and the low-skilled. *International Journal of Lifelong Education*, 25(1), 15-28.
- Garcia, G. F. G. (2017). Acidentes do trabalho. *Revista Médica Da Bahia*, 6.
- Gehhardt, T. & Silveira, D. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre.

- Giunchi, M., Chambel, M. J., & Ghislieri, C. (2015). Contract moderation effects on temporary agency workers' affective organizational commitment and perceptions of support. *Personnel Review*, 44(1), 22-38.
- Gomes, J., Cunha, M.; Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Silabo.
- Guimarães, M. F. & Arieira, J. D. (2005). O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de Gestão. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 6(1), 203-214.
- Holst, H., Nachtwey, O., & Dörre, K. (2010). The Strategic Use of Temporary Agency Work - Functional Change of a Non-standard Form of Employment. *International Journal of Action Research*, 6(1), 108-138.
- Kadiresan, V. Selamat, M.H., Selladurai. S., Ramendran, C., & Mohamed, R. K. M. H. Performance (2015). Appraisal and Training and Development of Human Resource Management Practices (HRM) on Organizational Commitment and Turnover Intention. *Asian Social Science*. 24(11), 162-176.
- Kalleberg, A. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 341-365.
- Kersten, T. A.; Israel, M. S. (2005.) Teacher evaluation: principal's insights and suggestions for improvement. *Planning and Changing*, 36(2), 47-67.
- Kovacs, I. (2004). Flexible Employment in Portugal. *Sociologias*, 12(6), 32-67.
- Kvasnicka, M. (2008). Does Temporary Help Provide a Stepping Stone to Regular Employment?. *NBER Working Paper*. 13843, Março.
- Leal, S. M. C. (2017). *As Práticas De Gestão De Recursos Humanos Nas Empresas De Trabalho Temporário: Um Estudo De Caso*. Dissertação para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos pela Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho: Braga.
- Letourneux, V. (1998). Precarious employment and working conditions in Europe. Dublin: *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.
- Lobos, J. (1975). As teorias sobre a motivação no trabalho. *Revista Administrativa Empresarial*, 15(2), 17-25.

- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Lotta, G. S. (2002). Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAEeletrônica*. 2(1), 1-12.
- Lüdke, M. & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Mattos, U. A. O. & Másculo, F. S. (2011). *Higiene e Segurança no Trabalho*. Rio de Janeiro. Elsevier: Abepro.
- McCall, M.W. (2004). Leadership development through experience. *Academy of Management Executive*, 18(3), 127-130.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F. & Constantinou, E. (2015) The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool, *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31-49.
- Mendes, R., & Dias, E. C. (1991). Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador. *Revista de Saúde Pública*, 25(5), 341–349
- Mitlacher, L. (2006). The organization of Human Resource Management in temporary work agencies—towards a comprehensive research agenda on temporary agency work in Germany, the Netherlands and the US. *Human Resource Management Review*, (16), 67–81.
- Mitlacher, L. (2008). Job quality and temporary agency work: Challenges for human resource management in triangular employment relations in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*. 19(3), 446-460.
- Mozzato, A. R. & Grzybovski, D. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *RAC*, 15(4), 731-747.
- Murillo, M. (2007). Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, 7(1), 1-7.
- Muchhal, D. S. (2014). HR Practices and Job Performance. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*. 19(4), 55-61

- Neugart, M., & Storrie, D. (2006). The emergence of temporary work agencies. *Oxford Economic Papers*, 58(1), 137-156.
- Nienhüser, W & Matiaske, W. (2006). Effects of the 'principle of non-discrimination' on temporary agency work: compensation and working conditions of temporary agency workers in 15 European countries. *Industrial Relations Journal*, 37(1), 64–77
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2007). Human resource management: Gaining a competitive advantage. McGraw-Hill, USA.
- Nollen, S. (1996). Negative aspects of temporary employment. *Journal of Labor Research*, 17(4), 82-562.
- Obeidat, B. Y., Masa'deh, R., & Abdallah, A. B. (2014). The Relationships among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach. *International Journal of Business and Management*, 9(3), 9-26.
- Oliveira, C. S. (2018). *Relatório de Estágio – Gestão de Recursos Humanos*. Relatório para a obtenção do grau de licenciado em Gestão De Recursos Humanos na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda: Guarda.
- Oliveira, E. (2011). Empenhamento Organizacional Nos Trabalhadores Temporários. *Psicologia*, 25(2), 61-86.
- Peretti, J. (2007). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, I. R. S. (2018). *As Empresas de Trabalho Temporário no Recrutamento e Seleção – O Caso da Cabelte*. Relatório de Estágio para obtenção do Grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa: Lisboa.
- Purcell, J., Purcell, K. & Tailby, S. (2004). Temporary Work Agencies: Here Today, Gone Tomorrow?. *British Journal of Industrial Relations*, 42(4), 705-725.
- Rana, A. & Hamed, Y. (2016). *Performance Management System for Temporary Employees: Understanding differences in Performance Management between Temporary and Permanent Employees*. Engineering Management Master's thesis at Jönköping University: Jönköping.

- Reifscheinder, M. B. (2008). Considerações sobre avaliação de desempenho. *Aval. pol. públ. Educ.*, 16(58), 47-58.
- Ribeiro, D. G., & Bíscoli, F. R. (2004). A Busca por novos colaboradores através do Recrutamento e Seleção. *Revista Expetativa*, 3(1), 67-74.
- Ribeiro, J. L. (2014). Perceção da Gestão e dos Gestores de Recursos Humanos pelos Diferentes Atores Organizacionais. Uma análise desenraizada dos dados. Tese de Doutoramento. Braga: Universidade do Minho.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 334.
- Rogers, G., Badham, L. (1994). Evaluation in the management cycle. In: N. Bennet, R. Glatter, & R. Levacic (Ed.). *Improving educational management through research and consultancy*. London, United Kingdom: Paul Chapman Publishing.
- Sekiou, L., Blondin, L.; Fabi, B., Peretti, J., Bayad, M. Alis, D., & Chevalier, F. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Editora Instituto Piaget.
- Slavić, A., Bjekić, R., & Berber, N. (2017). The role of the internet and social networks in recruitment and selection process. *Strategic Management*, 22(3), 36–43.
- Storrie, D. (2002). Temporary agency work in the European Union. *Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.
- Tadaiesky, L. T. (2008). Métodos de seleção de pessoal: discussões preliminares sob o enfoque do behaviorismo radical. *Psicologia, ciência e profissão*, 28(1), 122-137.
- Takeuchi, R., Wang, H., Lepak, D.P., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Preenen, P., Verbiest, S., Van Vianen, A. & Van Wijk, E. (2015). Informal learning of temporary agency workers in low-skill jobs: The role of self-profiling, career control, and job challenge. *Career Development International*, 20(4), 339-362.

Von Hippel C., Mangum S. L., Greenberger D. B., Heneman R. L., Skoglund J. D. (1997) Temporary employment: Can organizations and employees both win? *Academic Management Executive*. 11(1). 93–104.

Wiens-Tuers, B. A. & Hill, E. T. (2002) Do They Bother? Employer Training of Temporary Workers, *Review of Social Economy*, 60(4), 543-566

Netgrafia:

Eurostat. (2019). Temporary agency workers across EU regions. Disponível em <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/ddn-20200518-1>. Consultado em 10/02/2021.

Decreto Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro de 2009 do Código de Trabalho. Diário da República: I Série, n.º30 de 2009. Disponível em www.dre.pt. Consultado em 03/01/2021.

Decreto Lei n.º 7/2009 de 2 de dezembro de 2009 do Código de Trabalho. Diário da República: I Série, n.º30 de 2009. Disponível em www.dre.pt. Consultado em 23/01/2021.

Diretiva 2008/104/CE Do Parlamento Europeu e do Conselho de 19 de Novembro de 2008. *Jornal Oficial da União Europeia*. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=celex%3A32008L0104>. Consultado em 02/02/2021.

Gil, A. C. (2007). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. Disponível em <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf> Consultado em 21/08/2020.

Organização Internacional de Trabalho. (1959). Occupational Health Services Recommendation (n.º112) Disponível em https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12100:7310464875198::NO::P12100_SHOW_TEXT:Y:. Consultado em 23/01/2021.

PORDATA. (2019). Trabalhadores com contrato de Trabalho Temporário: total e por sexo. Disponível em <https://www.pordata.pt/Europa/Trabalhadores+com+contrato+de+trabalho+tempor%C3%A1rio+total+e+por+sexo-1619> . Consultado em 10/02/2021

Website oficial da *Proman Search*. Disponível em <https://proman-search.com/>. Consultado em 15/03/2021

VIII. APÊNDICES

Apêndice I: Guião de Entrevista – Empresa de Trabalho Temporário

O tema do meu trabalho de investigação é “As práticas de gestão de recursos humanos numa empresa de Trabalho Temporário”, pelo que, através deste guião, da minha experiência como estagiária da *Proman*, e de literatura sobre o tema, serei capaz assim de fundamentar o meu relatório de estágio.

Trata-se de um trabalho académico e não há respostas certas nem erradas. Agradeço desde já a Vossa atenção e colaboração.

O compromisso de confidencialidade e de anonimato será integralmente cumprido sendo as vossas respostas tratadas de forma agregada pelo que será atribuído um código a cada um dos meus entrevistados(as).

Espero que nestes tempos de pandemia esteja bem assim como a sua família e amigos.

Muito Obrigada!

Caracterização do Entrevistado:

Idade:

Formação Académica:

Função na Empresa:

Há quanto tempo trabalha na Empresa:

Caracterização Geral da Empresa:

1. Em que ano surgiu a empresa?
2. Qual é a missão, visão e valores?
3. Existem mais filiais no país? Se sim, existe uma política comum a todas?

4. Quantas pessoas fazem parte da empresa de Portugal? E da multinacional toda?
5. Sendo uma multinacional, o quão diferente são as práticas de RH entre os países em que está localizada a empresa?
6. Qual é a estratégia de negócio da empresa?
7. A estratégia de negócio é do conhecimento de todos os colaboradores?
8. Quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas? Especifique como é posta em prática na empresa cada uma das que mencionar.
9. Na sua opinião, quais são as razões que levam as empresas a contratarem os serviços das empresas de Trabalho Temporário? Enumere.
10. Essas empresas que contratam os vossos serviços têm departamento de Recursos Humanos?
11. Que tipo de empresa contrata os serviços de uma ETT? Microempresas? Pequenas empresas? PME? Grandes Empresas?
12. Quais os principais setores? E para que funções procuram colaboradores?
13. Como foi a evolução da procura dos vossos serviços desde que se inseriram no mercado português?
14. Como é que a questão da pandemia afetou a empresa? Que medidas foram tomadas para ultrapassar essas dificuldades?

Recrutamento e Seleção:

15. Certamente têm um leque variado de candidatos (nas bases de dados), de entre os vários candidatos, conseguem encontrar com facilidade um que de facto corresponda aos requisitos de cada empresa?
16. Quais as competências mais valorizadas pelas empresas clientes?
17. Que perfis são mais pedidos? Que qualificações? Idade? Disponibilidade?

18. Como é feito o recrutamento? (São os candidatos que enviam CVs, a empresa que contacta outras instituições?) Que vias de acesso usam para chegar aos candidatos?

19. Como é feita a seleção dos candidatos? O processo de seleção é igual para todos os cargos e funções? As fases de seleção são as mesmas?

20. Quais as técnicas que usam para a seleção dos candidatos? (Entrevistas, testes psicotécnicos...)

Formação dos colaboradores:

21. As ETT prestam algum tipo de formação aos trabalhadores temporários? Orientam os trabalhadores temporários para alguns tipos de formação (fora da ETT)?

22. Tem conhecimento se os trabalhadores temporários têm acesso às mesmas formações que os colaboradores permanentes enquanto desempenham funções na empresa? Ou a formação que recebem é apenas para desempenharem as funções para as quais foram contratados?

23. Considera que as EC têm preocupação em investir na formação dos seus trabalhadores temporários como nos trabalhadores diretamente ligados à EC? Ou considera que existe uma diferença de tratamento?

Avaliação de Desempenho:

24. Como é feita a avaliação de desempenho dos trabalhadores temporários? Quem a realiza?

25. A ETT tem acesso à informação resultante da avaliação de desempenho?

26. Dependendo da avaliação, existe a possibilidade do trabalhador ser encaminhado pela ETT no fim da sua missão para outra missão?

Remunerações/Gestão de Saídas:

27. O processamento de salários e o pagamento é feito pela ETT?

28. Existe alguma tabela fixa de remunerações consoante as qualificações/cargo ocupado?

29. O valor das remunerações varia em função da experiência na função, habilitações ou formação? Ou independentemente destes parâmetros, os temporários com as mesmas funções são retribuídos de igual forma?

30. O valor da remuneração é sempre definido pela EUTT?

31. Com que frequência um trabalhador temporário passa a ser contratado pela empresa? De que forma pode acontecer?

32. Como é que a ETT gere as saídas dos TT quando terminam as suas funções na empresa cliente? (ou seja, como é o processo de saída e nova entrada noutra empresa?)

Higiene e Segurança no Trabalho:

33. É dever da ETT dar formação de HST? Ou é da parte da empresa cliente?

34. Deve ser a ETT a marcar a consulta de medicina no trabalho para os TT?

Muito obrigada pela sua colaboração!

Atenciosamente,

Daniela Barreiro.

Apêndice II: Guião de Entrevista – Empresas Utilizadoras de Trabalho Temporário

O tema do meu trabalho de investigação é “as práticas de gestão de recursos humanos numa empresa de Trabalho Temporário”, pelo que, através deste guião, da minha experiência como estagiária da Proman, e de literatura sobre o tema, serei capaz assim de fundamentar o meu relatório de estágio.

Trata-se de um trabalho académico e não há respostas certas nem erradas. Agradeço desde já a vossa atenção e colaboração.

O compromisso de confidencialidade e de anonimato será integralmente cumprido sendo as vossas respostas tratadas de forma agregada pelo que será atribuído um código a cada um dos meus entrevistados (as).

Espero que nestes tempos de pandemia esteja bem assim como a sua família e amigos.

Muito Obrigada!

Caracterização do Entrevistado:

Idade:

Formação Académica:

Função na Empresa:

Há quanto tempo trabalha na Empresa:

Caracterização Geral da Empresa:

1. Em que ano surgiu a empresa?
2. Caso existam, quais são os valores, missão e visão da empresa?
3. Quantas pessoas fazem parte da empresa em Portugal?
4. Existem mais filiais no país? Se sim, existe uma política comum a todas?

5. Qual é a estratégia de negócio da empresa?
6. A empresa possui DRH? Se sim, quantas pessoas trabalham nesse departamento?
7. Quais são as razões para a empresa recorrer aos serviços de uma ETT?
8. Há quanto tempo recorre aos serviços de uma ETT?
9. Recorre a mais do que uma ETT? Porquê?
10. Quais os serviços que a ETT presta à empresa?
11. Quando faz o pedido à ETT, por norma, quanto tempo tem para fechar esse pedido?
12. Como é que a situação de pandemia afetou a vossa empresa e a relação com as ETT? Estiveram em *lay-off*? E quanto aos trabalhadores internos?

Recrutamento e Seleção:

13. Enumere as competências mais valorizadas pela empresa.
14. Que perfis pedem com maior frequência? (que qualificações; idades; formação profissional; disponibilidade para fazer viagens, de horário...) E Porquê?
15. Como se processam as fases de recrutamento e quais as vias de acesso para chegar aos candidatos? Apenas através da ETT ou a empresa também tem os seus próprios meios de acesso aos candidatos?
16. No momento da entrada, como é feita a integração dos trabalhadores?

Formação:

17. A formação dos TT é orientada pela ETT, pela própria empresa ou por uma empresa externa? Porquê?

18. Os TT têm acesso às mesmas formações que os colaboradores permanentes enquanto desempenham funções na empresa? Ou a formação que recebem é apenas para desempenharem as funções para as quais foram contratados?

19. A empresa investe na formação dos seus trabalhadores temporários? Porquê?

Avaliação de Desempenho:

20. Como é feita a avaliação de desempenho dos TT? E por quem é feita?

21. Qual o objetivo da avaliação de desempenho dos TT? O que é que a empresa faz com esses resultados?

22. Com que frequência um trabalhador temporário passa a ser contratado pela empresa? De que forma pode acontecer?

Higiene e Segurança no Trabalho:

23. É assegurado o cumprimento das regras de HST? De que forma?

24. É a empresa utilizadora que dá a formação de HST aos TT ou é a ETT que se assegura disso?

25. A formação de HST é igual para trabalhadores internos e para TT? Existe alguma diferença? Porquê?

26. E quanto à medicina no trabalho? É a ETT que assegura a marcação das consultas? Porquê?

27. A medicina no trabalho é igual para trabalhadores da empresa e para TT? Existe alguma diferença? Porquê?

Muito obrigada pela sua colaboração!

Atenciosamente,

Daniela Barreiro.

Apêndice III: Guião de Entrevista – Trabalhadores Temporários

O tema do meu trabalho de investigação é “as práticas de gestão de recursos humanos numa empresa de Trabalho Temporário”, pelo que, através deste guião, da minha experiência como estagiária da Proman, e de literatura sobre o tema, serei capaz assim de fundamentar o meu relatório de estágio.

Trata-se de um trabalho académico e não há respostas certas nem erradas. Agradeço desde já a vossa atenção e colaboração.

O compromisso de confidencialidade e de anonimato será integralmente cumprido sendo as vossas respostas tratadas de forma agregada pelo que será atribuído um código a cada um dos meus entrevistados/as.

Espero que nestes tempos de pandemia esteja bem assim como a sua família e amigos.

Muito Obrigada!

Caracterização Geral do Entrevistado:

Localidade:

Idade:

Escolaridade:

Ocupação Profissional:

1. Que experiências/funções teve como trabalhador temporário? (Se teve várias, enumere algumas delas.)
2. Já teve contratos sem ser como trabalhador temporário?
3. Que meio utiliza com mais frequência no momento de procurar emprego? Vai diretamente inscrever-se a ETTs? Utiliza plataformas digitais? Quais? (Ex. *facebook*, e-mail, outros). Que outros meios?

4. Que motivos o levam a recorrer a ETT? E quando recorre, sente-se acompanhado e devidamente esclarecido?
5. Em quantas ETT está inscrito? (+/-)
6. Sente que as suas necessidades profissionais são preenchidas através do recurso a ETT?
7. A ETT dá-lhe formação? Se sim, que formação já recebeu?
8. E as empresas onde prestou serviços? Deram alguma formação? Qual?
9. (se aplicável) Quando tem trabalhos que findam a ETT depois encontra-lhe outra missão para executar?
10. Recebe *feedback* do seu trabalho por parte da ETT? E pela empresa onde prestou serviço?
11. Já sentiu diferenças em termos de tratamento em relação aos trabalhadores efetivos da empresa? Explique com exemplos.

Obrigada pela colaboração!

Atenciosamente,

Daniela Barreiro.

Apêndice IV: Categorização da análise de conteúdo

Categorização da análise				
Objetivos	Categorias	Subcategorias	Questões/ Guião	Principais Autores
Descrever e analisar o funcionamento da ETT e compreender que empresas utilizam o TT	Funcionamento da ETT Empresas Utilizadoras	ETT: Portugal (Valença, Braga, Leiria e Porto); Multinacional Francesa; Expansão em Portugal; Estratégia de Negócio; Práticas associadas de GRH. EUTT: Descrição das empresas; Motivos para utilização de TT; Urgência na conclusão do pedido.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, e 13/Guião I. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9/Guião II.	-
Perceber como é o processo de recrutamento e seleção de Trabalhadores Temporários;	Recrutamento Seleção	Recrutamento: Interno - Base de dados; Externo - Divulgação de anúncios; Redes sociais; Meios de comunicação social como jornais ou rádio; Distribuição de <i>flyers</i> ; Divulgação de amigos, “boca a boca”... Seleção: Análise e Triagem Curricular, Entrevistas. Perfis, Pedidos, Competências.	15,16,17,18,19 e 20 /Guião I; 11, 13 14 e 15/Guião II; 3/Guião III.	Gomes <i>et al.</i> , 2008 Peretti, 2007 Sekiou <i>et al.</i> 2001 Slavić, Bjekić e Berber, 2017
Compreender como se realiza a formação de TT	Formação	Formação em posto de trabalho por encarregados ou colegas; Formações escritas; Formações em sala; Formação dada pela ETT ou EUTT; Formação como Integração; Acompanhamento aos TT.	21,22 e 23/Guião I; 16, 17 e 19/Guião II; 7 e 8/Guião III.	Chambel e Castanheira, 2012 Mitlacher, 2008 Oliveira, 2011 Wiens-Tuers & Hill, 2002

Averiguar se existe avaliação de desempenho por parte da ETT ou da EUTT e de que forma	Avaliação de Desempenho	A existência de informações de prestação de serviços em base de dados das ETT; O sistema de feedback; Que entidade dá esse feedback e porquê que existe; o objetivo da avaliação de desempenho.	26/Guião I; 20, 21 e 22/Guião II; 10/Guião III.	Reifschneider , 2008 Muchnal, 2014 Rana e Hamed, 2016
Compreender a importância da Higiene e Segurança no Trabalho	HST	Quem se ocupa da HST e de que forma: ETT ou EUTT. Medicina no Trabalho.	33 e 34/Guião I; 23,24,25,26 e 27/Guião II.	Mattos e Másculo, 2011 Garcia, 2017
Aferir se existe igualdade de tratamento entre TT e colaboradores diretamente contratados pela EUTT	Tratamento	Que práticas aplicadas em TT como em colaboradores contratados pela EUTT. Que diferenças existem e porquê.	12, 18, 19, 20, 25 e 27/Guião II; 11/Guião III.	Nienhüser e Matiaske, 2006 Chambel, 2015

Guião I: ETT; Guião II: EUTT; Guião III: TT

Apêndice V: Sugestão de Formulário de Pedidos

Formulário de Pedidos – Trabalho Temporário

Empresa: _____

Local: _____

Vaga disponível: _____

Principais Funções:

Principais Requisitos:

Regime: Full-Time Part-Time

Horários: Turno Fixo Turno Rotativo

(inserir os horários)

Segunda-feira a Sexta-feira

Possibilidade de trabalhar ao Sábado

Possibilidade de trabalhar ao fim de semana

Vencimento:

Entre _____€ e _____€

Subsídio de Alimentação _____€

Outras informações consideradas relevantes:

Apêndice VI: Sugestão de Inquérito de Avaliação de Desempenho

Inquérito de Avaliação de Desempenho – Trabalhador Temporário

Trabalhador: _____

De 0 a 10 defina a assiduidade do trabalhador: _____

De 0 a 10 defina a pontualidade do trabalhador: _____

De 0 a 10 defina o empenho demonstrado pelo trabalhador: _____

O trabalhador domina a parte técnica do trabalho? Sim Não

O trabalhador procura superar-se? Sim Não

O trabalhador aceita bem a crítica? Sim Não

O trabalhador colabora em equipa? Sim Não

O trabalhador procura solucionar problemas? Sim Não

Utilize este espaço para tecer comentários que considere relevantes em relação ao desempenho do colaborador e sugestões de melhoria (opcional):
