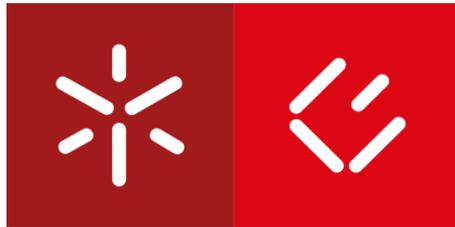


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Beatriz Peixoto de Sampaio

A Atratividade das Empresas de Trabalho Temporário –
O caso da Proman Search

Maio de 2023



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Beatriz Peixoto de Sampaio

PG46144

**A Atratividade das Empresas de Trabalho Temporário –
O caso da Proman Search.**

Relatório de Estágio
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professora Doutora Íris Patrícia Teixeira Castro Neves Barbosa

Maio de 2023

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

Esta breve nota é uma dedicatória a todos aqueles que contribuíram para a conclusão deste ciclo e pela ajuda para os ciclos que se iniciarão.

Em primeiro lugar, quero agradecer à empresa *Proman Search*, pela oportunidade e apoio que me deram durante o decorrer dos três meses de estágio curricular e por toda a assistência mesmo após o fim do mesmo.

À minha orientadora, professora Íris Barbosa, pela disponibilidade e paciência desde o primeiro momento do início desta jornada.

Por último, mas com certeza os mais importantes quero agradecer aos meus pais por todos os esforços que fizeram e fazem para que eu consiga alcançar tudo o que desejo. Pelo apoio incondicional e valores que me inculcaram. Ao meu irmão, por ter sempre alguma piada a fazer mesmo nos momentos menos bons. Aos meus amigos, que nunca saíram do meu lado durante este processo, pelas noitadas, pelas conversas existenciais, um incondicional obrigado por este amor.

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.

Sumário Executivo

Título: A atratividade do Trabalho Temporário – O caso da Proman Search

O presente relatório de estágio resulta da experiência de estágio na Empresa Proman Search e incide sobre os fatores que contribuem para a atratividade das empresas de trabalho temporário.

Do ponto de vista da empresa cliente, o trabalho temporário surge como uma estratégia flexível para colmatar necessidades extraordinárias de recursos humanos, tal como em momentos de picos de produção. O número de empresas que presta este serviço tem vindo a aumentar, culminando num crescimento significativo do número de trabalhadores temporários e, conseqüentemente, do volume de negócios destas empresas.

O presente relatório de estágio visa promover um melhor entendimento dos fatores que contribuem para a atratividade das empresas de trabalho temporário com vista à recomendação de medidas relevantes para o sucesso da Proman Search. Para tal, foram realizadas entrevistas aos colaboradores desta empresa de trabalho temporário, assim como aos gestores das empresas clientes.

As principais conclusões retiradas deste estudo apontam que a atratividade desta modalidade de trabalho assenta, sobretudo, na sua flexibilidade, na possibilidade das empresas clientes avaliarem potenciais candidatos a trabalho permanente através de um período experimental mais alargado, assim como na redução dos custos associados à contratação direta.

Como recomendações para a Proman Search aponta-se a criação de medidas de retenção e de atração de talento, estas últimas através de melhorias ao nível do website e do marketing da empresa. Destaca-se também, a importância da criação de um sistema de avaliação desempenho dos trabalhadores, assim como de uma formação inicial sobre a relação tripartida do TT e as suas implicações aquando da contratação dos trabalhadores.

Palavras-chave: Trabalho Temporário; Empresas de Trabalho Temporário; Atratividade do Trabalho Temporário; Gestão de Recursos Humanos

Executive Summary

Title: The Attractiveness of Temporary Work - the case study of Proman Search

This internship report results from the internship experience at Proman Search and focuses on the factors that contribute to the attractiveness of temporary work companies.

From the point of view of the client company, temporary work appears as a flexible strategy to fill extraordinary needs of human resources, such as in moments of production peaks. The number of companies providing this service has been increasing, culminating in a significant growth in the number of temporary workers and, consequently, in these companies' business turnover.

This internship report aims to promote a better understanding of the factors that contribute to the attractiveness of temporary work companies in order to recommend relevant measures for the success of Proman Search. To this end, interviews were conducted with employees of this temporary work company, as well as with managers from the client companies.

The main conclusions drawn from this study indicate that the attractiveness of this type of work specially lies in its flexibility, in the possibility of client companies to evaluate potential candidates for permanent work through a longer trial period, as well as in cost reduction with direct hiring.

As recommendations for Proman Search it is suggested the development of measures to retain and attract talent, the latter by improving the company's website and marketing. The study also highlights the importance of building a system for evaluating the performance of employees, as well as of a training session of the TT tripartite relationship at an early stage of the hiring process.

Keywords: Temporary Work; Temporary Work Companies; Attractiveness of Temporary Work; Human Resources Management

Índice

Agradecimentos	iii
Sumário Executivo	v
Executive Summary	vi
Índice de Figuras e Quadros.....	viii
Lista de Abreviaturas e Siglas	ix
I. Introdução	10
II. Revisão da Literatura.....	12
2.1 Conceito, origem e evolução do Trabalho Temporário	12
2.2 As empresas de TT e a relação tripartida do TT	13
2.3 Aspetos legais do TT.....	14
2.4 Vantagens e Desvantagens do TT na Ótica dos Trabalhadores	17
2.5 Atratividade do TT na ótica das empresas clientes: vantagens e desvantagens	19
2.6 Benchmarking: Melhores empresas de TT e algumas das suas práticas.....	20
III. Metodologia	22
3.1 Os objetivos do estudo	22
3.2 Opções Metodológicas	22
3.3 Populações e amostras do estudo.....	24
IV. Análise e discussão dos resultados	27
4.1 O Trabalho Temporário.....	27
4.2 Utilização do Trabalho Temporário	30
4.3 Vantagens e Desvantagens do trabalho temporário	33
4.4 Sugestões de melhoria para a Proman Search	38
V. Atividades desenvolvidas no estágio	41
VI. Conclusões, recomendações e limitações.....	42
6.1 Conclusões do estudo.....	42
6.2 Recomendações para melhoria da Proman Search	43
6.3 Limitações do estudo e recomendações para investigação futura.....	44
VII. Referências bibliográficas	45
VIII. Apêndices	48

Índice de Figuras e Quadros

Figura 1: Relação Tripartida do Trabalho Temporário, baseado em: Giunchi, Chambel e Ghislier (2015.p23)	14
Quadro 1. Revisão da literatura especialmente considerada na elaboração dos guiões de entrevista.....	25
Quadro 2: Caracterização dos colaboradores entrevistados da Empresa de TT Proman Search.....	26
Quadro 3. Caracterização dos representantes das Empresas Clientes que participaram no estudo.....	27
Quadro 4. Grelha de análise referente à dimensão “Impacto do TT no mercado de trabalho”	29
Quadro 5. Grelha de análise referente à dimensão “Motivos para a utilização do TT”	32
Quadro 6. Grelha de análise referente à dimensão “Igualdade de tratamento entre trabalhadores”	34
Quadro 7. Grelha de análise referente à dimensão “Vantagens decorrentes do serviço prestado por empresas de TT”	36
Quadro 8. Grelha de análise referente à dimensão “Desvantagens decorrentes do serviço prestado por empresas de TT”	38
Quadro 9. Grelha de análise referente às “Sugestões de melhoria para a Proman Search”	41

Lista de Abreviaturas e Siglas

TT- Trabalho Temporário

I. Introdução

Este trabalho de investigação tem como base o estágio curricular realizado na Proman Search, uma empresa de trabalho temporário.

A Proman Search chegou a Portugal no ano de 2018 com a abertura da sua primeira delegação e sede portuguesa na cidade de Braga. Esta é uma empresa que integra grupo francês *Proman* fundado em 1990. Este grupo é composto por agências especializadas nas áreas de Trabalho Temporário, mobilidade internacional de trabalhadores, *permanent placement*, consultadoria e gestão de recursos humanos.

Apesar da fundação da Proman datar de 1990, foi apenas em 2012 que se deram os primeiros passos para a sua expansão internacional. Atualmente a Proman encontra-se em 16 países, sendo estes França, Bélgica, Suíça, Estados Unidos da América, Países Baixos, Canadá, Portugal, Espanha, Reino Unido, Luxemburgo, Polónia, Croácia, Mónaco, Marrocos, Roménia e Ilhas Maurícias. Esta organização conta com mais de quatro mil colaboradores nas suas agências, e mais de cem mil trabalhadores temporários colocados nas suas mais de quarenta e cinco mil empresas clientes. A Proman ocupa o primeiro lugar no ranking de empresas de recrutamento em França (o seu país de origem) e o quarto lugar no ranking do continente europeu.

No nosso país, a organização pertencente ao grupo Proman é designada de Proman Search e, neste momento conta com 23 colaboradores que se encontram distribuídos pelas agências de Braga, Valença do Minho, Porto, Leiria, Coimbra e Lisboa. A organização destaca-se pelo seu cariz familiar e com valores como proximidade, pragmatismo, rigor, confiança, reatividade, espírito de equipa, respeito pelos compromissos e polivalência, que vão de encontro ao seu *slogan* “*As ideias mais simples promovem emprego*”.

O presente estudo visou auxiliar a Proman Search a responder ao seguinte problema: “*Como tornar uma empresa de trabalho temporário mais atrativa?*”.

A relevância deste problema para a investigação assenta nos seguintes pontos:

- O aumento do recurso a trabalhadores temporários por empresas de vários ramos de atividade;
- O aumento do número de empresas clientes das empresas de trabalho temporário;
- O crescimento do número de empresas que fornecem o serviço de trabalho temporário, logo da concorrência no setor.

Por forma a promover resposta (s) para o problema apresentado, os objetivos deste relatório de estágio enumeram-se do seguinte modo:

- 1) Compreender e descrever as razões que levam as empresas clientes da Proman Search a utilizar o trabalho temporário;
- 2) Conhecer as perceções das empresas clientes da Proman Search sobre as vantagens associadas ao uso desta modalidade;
- 3) Conhecer as perceções das empresas clientes da Proman Search sobre as desvantagens associadas ao uso desta modalidade;
- 4) Propor sugestões de melhoria ao nível do serviço na Proman Search de modo a melhor responder às necessidades das empresas clientes.

Para responder a estes objetivos foi realizada uma revisão da literatura que visou, sobretudo, aprofundar o conceito de atratividade do trabalho temporário no mundo laboral, as vantagens do seu uso na ótica dos trabalhadores e das empresas clientes, assim como explorar as práticas das melhores empresas de trabalho temporário. Posteriormente, foi desenvolvida uma investigação do tipo qualitativo incidente em entrevistas realizadas a colaboradores da Proman Search e a gestores das empresas clientes, atores que são a ponte de ligação entre estas empresas e a Proman Search.

Este relatório encontra-se dividido em seis principais capítulos sendo, o primeiro esta introdução, seguindo-se a revisão da literatura. No terceiro capítulo encontra-se explicada a metodologia aplicada assim como os métodos de recolha e análise dos dados obtidos e as características dos sujeitos alvo das entrevistas. No capítulo número quatro encontra-se a análise e discussão dos dados obtidos. O capítulo quinto apresenta a descrição das atividades desenvolvidas durante esse estágio. Por fim, o sexto e último capítulo é composto pelas principais conclusões, limitações e recomendações resultantes deste estudo.

II. Revisão da Literatura

2.1 Conceito, origem e evolução do Trabalho Temporário

O Trabalho Temporário (TT) é uma forma de emprego em que o contrato é definido por um período limitado e que pode ser renovado. Segundo Cuyper *et al.* (2008) este tipo de trabalho apresenta-se de forma diferente do trabalho considerado tradicional devido à sua duração normalmente limitada e previamente definida. Esta modalidade é mais comum em situações sazonais, como é o caso de férias escolares, períodos de pico de produção das indústrias e de outros setores. No estudo de Ferreira (2014) é possível encontrar a definição de TT mencionada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). Ambas as organizações definem esta modalidade como um empréstimo por tempo limitado de um certo número de trabalhadores de uma empresa para outra.

O trabalhador temporário é contratado por uma empresa prestadora de serviços (a empresa de TT), que fornece mão de obra para outras empresas. Segundo Neugart e Storrie (2006) “o trabalhador temporário é contratado pela empresa de trabalho temporário através de um contrato comercial, é contratado para realizar tarefas numa empresa cliente” (p.137).

O TT é uma prática que existe há mais de um século. Segundo Kalleberg (2000), a origem do trabalho temporário remonta ao início do século XX, mais propriamente da década de 20, quando as agências de TT foram criadas para atender às necessidades das indústrias de contratação rápida de operadores de máquinas de calcular. A primeira agência de TT foi fundada em Boston, em 1902 e, deste então, o setor do trabalho temporário tem crescido expressivamente.

Nos anos 40 e 50 do século passado, o TT foi amplamente utilizado para ajudar a preencher lacunas causadas pelo grande número de fatalidades resultantes da Segunda Guerra Mundial (Centeno *et al.*, 2001), tendo-se expandindo-se esta forma de trabalho dos Estados Unidos da América para o continente europeu. Na década de 70, o TT começou a alastrar-se para diferentes setores da economia, entre eles a indústria, os serviços, as finanças, a saúde e a tecnologia (Kalleberg,2000).

Contudo, esta nova forma de trabalho não foi imediatamente aceite na sociedade europeia. Segundo Kalleberg (2000), países como Portugal, Alemanha, Dinamarca e Bélgica impuseram várias restrições enquanto países como Itália e Grécia chegaram mesmo, a proibir o uso desta prática.

Foi preciso esperar pelos anos 90 para se assistir ao crescimento exponencial das empresas de TT no velho continente. Segundo, Neugart e Storrie (2006), o uso deste tipo de trabalho aumentou em quase todos os países europeus de forma repentina. De acordo com De Grip, Hoevenberg e Willems (1997), este crescimento esteve relacionado com a necessidade das empresas clientes de obterem mais trabalhadores devido ao crescimento económico registado nesses anos.

Segundo os dados produzidos pelo estudo Insight View da empresa Iberinform, realizado em março de 2023, é perceptível o crescimento das empresas de TT nos quatro últimos anos, sendo este na ordem dos 56%, e sendo a sua popularidade atribuída à flexibilidade e da capacidade de fornecer trabalhadores num rápido espaço de tempo. Este aumento do uso de trabalhadores temporários nos mais variados setores tem sido impulsionado pela crescente procura de trabalhadores e pela necessidade de adaptação das empresas às mudanças rápidas no mercado de trabalho, sendo que nos dados do Insight View é apresentado um aumento de 21% na faturação em relação ao ano de 2019.

2.2 As empresas de TT e a relação tripartida do TT

As empresas de TT são organizações que fornecem trabalhadores temporários a outras empresas como o objetivo de estas conseguirem preencher lacunas nas suas equipas ou para realizarem projetos específicos. Segundo Ferreira (2014), estas empresas têm como finalidade a satisfação dos pedidos das empresas clientes e oferecem várias vantagens, incluindo flexibilidade, redução de custos, agilidade e redução do risco de conflitos laborais. O mesmo autor acrescenta que estas empresas realizam uma atividade de cedência temporária de trabalhadores, podendo, ainda, desempenhar atividades de seleção, orientação e formação profissional.

Halleberg (2000) complementa que as agências de TT são responsáveis pela contratação e despedimento, assim como pelo pagamento de salários e de contribuições obrigatórias do empregador para a segurança social e para o fundo de desemprego.

O TT decorre, pois, de uma relação triangular entre três intervenientes, como relatado na Figura 1: (i) a empresa de trabalho temporário (que trata dos processos de contratação e pagamento), (ii) o trabalhador temporário, e (iii) a empresa cliente (empresa que recebe o trabalhador).



Figura 1: Relação Tripartida do Trabalho Temporário, baseado em: Giunchi, Chambel e Ghislieri (2015, p.23).

Mitlacher (2006) sublinha que se trata de uma relação tripartida pois todos os intervenientes estão dependentes: os trabalhadores têm o seu local de trabalho designado através da empresa cliente, porém todas as obrigações legais estão relacionadas com a empresa de trabalho temporário. Esta relação é assente num contrato de TT através da empresa de trabalho temporário e do trabalhador, e num contrato de utilização de trabalho temporário celebrado entre a empresa cliente e a empresa de trabalho temporário.

2.3 Aspetos legais do TT

Com vista à proteção do trabalhador temporário, da empresa cliente e da empresa de trabalho temporário, o TT é regulamentado por leis e regulamentos específicos nos mais variados países (Reis, Pereira, Reis e Ravara, 2014). Em Portugal, o trabalho temporário é regulado pelo Código de Trabalho da República Portuguesa (2009), desde o artigo 172 até ao 192, na Subsecção VI sob a epígrafe Trabalho Temporário. No seu artigo 172º encontra-se a definição do contrato de trabalho temporário:

“[...] 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 [...]”. (alínea a).

“[...] 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 [...]". (alínea b).

Ainda dentro dos aspetos legais do TT, são ditadas as normas que justificam a utilização do trabalho temporário por parte da empresa cliente. Estas normas encontram-se no nº 1 do artigo 175º do Código do Trabalho:

- Vacatura de posto de trabalho quando decorra processo de recrutamento para o seu preenchimento;
- 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;
- Necessidade intermitente de prestação de apoio familiar direto, de natureza social, durante dias ou parte de dia;
- Realização de projeto temporário, designadamente instalação ou reestruturação de empresa ou estabelecimento, montagem ou reparação industrial.

Estas normas devem ser seguidas pelas empresas clientes de forma a comprovarem a real necessidade de recurso ao trabalho temporário.

A legislação estipula, ainda, que no contrato de trabalho devem ser definidos, a duração do contrato, a função a ser desempenhada, o salário e outras condições de trabalho. As empresas de TT, também designadas por agências de trabalho temporário devem estar registadas e autorizadas pelos órgãos reguladores do trabalho e cumprir as normas legais. Outra imposição legal é a proteção dos direitos laborais básicos do trabalhador temporário, onde se incluem os direitos de salário mínimo, pagamento de horas extra trabalhadas, licenças (e.g., médicas, de parentalidade) e segurança no local de trabalho.

Um aspeto legal importante é o da igualdade de tratamento do trabalhador temporário face ao trabalhador permanente. Ou seja, os trabalhadores temporários devem obter os mesmos direitos e benefícios que os trabalhadores permanentes que realizam o mesmo trabalho ou trabalho similar dentro da mesma empresa. Esses direitos podem incluir salário mínimo, remuneração pelo trabalho extra, férias, licença médica, seguro de saúde e segurança

ocupacional, entre outros. Em alguns países, os trabalhadores temporários também têm o direito de se tornarem permanentes após um determinado período de trabalho temporário, sendo que no caso português o período máximo para a utilização de um contrato de TT está definido para dois anos. Ou seja, no final do contrato e independentemente da sua duração, apenas a empresa cliente pode decidir se quer ou não contratar o trabalhador de forma permanente, sendo que, é estipulado pela lei que “enquanto essa duração máxima não for atingida, o utilizador pode recorrer à contratação sucessiva de trabalhadores temporários ou intervalada com o recurso a trabalhadores a termo para o mesmo posto.” (Reis *et al.*, 2014, p.33). Porém, atingindo esse limite, a empresa terá de contratar o trabalhador de forma permanente ou celebrar um contrato de TT com um novo trabalhador.

A diretiva de 2008 do Parlamento Europeu evidencia o requisito de igualdade de tratamento no nº1 do artigo nº5:

“[...] 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”

Porém, esta igualdade de tratamento nem sempre é respeitada e garantida. Tal como nos diz Finegold *et al.* (2005), as empresas clientes tendem a não investirem tanto nos trabalhadores temporários como nos trabalhadores permanentes, principalmente no que respeita à formação de trabalhadores que poderão apenas ficar alguns meses nesses locais de trabalho, ou através da oferta de menos benefícios. Estas ações configuram, pois, práticas discriminatórias dirigidas ao trabalhador temporário.

Com base nos resultados do seu estudo realizado no contexto organizacional europeu Nienhüser e Matiaske (2006) concluíram que o quadro legal europeu é insuficiente para garantir igualdade de tratamento do trabalhador temporário, relatando precisamente a falta de aposta na formação ao trabalhador temporário e a prática de condições remuneratórias diferenciadas.

Nestas situações é importante que as empresas de TT assegurem que as empresas clientes cumpram as leis em vigor, prestando aconselhamento jurídico se necessário e informando os trabalhadores temporários dos seus direitos. Paralelamente, muitas empresas de TT estabeleceram códigos de conduta e boas práticas para garantir que os trabalhadores recebem

salários justos, formação necessária e condições de trabalho seguras.

Neste sentido, Chambel (2015) afirma que, “quando os trabalhadores consideram que as práticas desenvolvidas pela empresa permitem satisfazer as suas necessidades e atender aos seus interesses, eles respondem reciprocamente com atitudes e comportamentos favoráveis para com a empresa.” (p.270). Ou seja, quando os trabalhadores sentem que são tratados de forma justa e de que não são negligenciados no posto de trabalho, tende a verificar-se um empenhamento maior deste face à empresa de TT.

Por último, o fim do contrato de prestação de trabalho com a empresa cliente deve ser feito dentro dos limites legais e devidamente regulamentados, com o pagamento adequado de salários e de férias ao trabalhador temporário, entre outras obrigações laborais.

2.4 Vantagens e Desvantagens do TT na Ótica dos Trabalhadores

Na ótica do trabalhador, a atratividade refere-se aos fatores que influenciam a escolha do trabalhador por uma determinada carreira ou emprego. Mencionados por Robinson, Kratz e Rousseau (1994), alguns destes fatores que tornam um determinado trabalho mais atrativo incluem remuneração adequada e benefícios, oportunidades de carreira e desenvolvimento pessoal, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ambiente de trabalho positivo e cultura organizacional, estabilidade no trabalho e condições de trabalho seguras, flexibilidade e autonomia no trabalho, assim como a perceção de contribuição significativa para a sociedade ou comunidade onde o trabalhador está integrado.

Contudo, a atratividade de um emprego é subjetiva e pode variar de trabalhador para trabalhador atendendo às suas necessidades, valores e objetivos profissionais

Desta forma, é essencial que as entidades patronais considerem os fatores acima descritos, para conseguirem criar um ambiente de trabalho seguro e motivador de forma a reter talento e aumentar a atratividade dos seus postos.

O TT pode ser considerado atrativo para alguns trabalhadores pois oferece uma maior flexibilidade e, além disso, pode ser uma boa forma de adquirir experiência em variados setores e, assim, representar uma mais-valia para a sua carreira.

Daí podem resultar novas oportunidades de carreira para o trabalhador, uma vez que é promovido o alargamento da rede de contactos profissionais (networking), a aprendizagem de novas habilidades e o desenvolvimento competências que poderão promover a empregabilidade (Leal, 2017). Por outro lado, o TT permite um acesso ao mercado de trabalho mais rápido e

simplificado, pois a maior parte das ofertas para este tipo de trabalho apresenta-se como oportunidade de entrada imediata tal como explica Lopes (2017).

Porém, também se verificam desvantagens potenciais deste regime de trabalho para os trabalhadores, incluindo, como menciona Roothans, (2021), caracterizando-se um salário diferente ao dos trabalhadores permanentes a realizar as mesmas funções, o que poderá prejudicar a estabilidade financeira do trabalhador temporário e despoletar sentimentos de injustiça. Também é comum verificar-se a falta de benefícios associados ao seu trabalho, falta de oportunidades de crescimento e/ou de desenvolvimento pessoal, horários laborais que criem desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional, falta de segurança das condições laborais e a falta de autonomia.

A falta de estabilidade no trabalho tende a ser significativa, ou seja, os trabalhadores temporários podem enfrentar a incerteza sobre a duração e segurança do emprego. A este nível, Leal (2017) conclui que, tal como apontado também por Gomes et al. (2008), a maioria das pessoas prefere um trabalho estável, pelo que podem aderir ao TT apenas pela falta de outras oportunidades de emprego.

Oliveira (2011) apresenta a ideia de que é difícil para os trabalhadores temporários criarem uma relação de confiança com a empresa cliente devido à constante mudança de empregadores. Tal poderá culminar em menores oportunidades de crescimento deste trabalhador dentro da empresa, assim como de obtenção de promoções. Tal acontece, pois, geralmente, trata-se de trabalhadores de curta permanência na organização, logo as empresas consideram difícil justificar investimentos significativos nestes recursos humanos, nomeadamente, progressões de nível hierárquico ou aumentos salariais.

Outra das vantagens apresentada por Ferreira (2014), prende-se com o risco de menores conflitos laborais entre o trabalhador temporário e a empresa cliente. Tal ocorre porque as empresas de TT são responsáveis por garantir o cumprimento das leis laborais por parte da empresa cliente, incluindo pagamento de salários, horas extras e outros direitos.

Por fim, os trabalhadores de TT podem sentir menor identificação com os valores e outros aspetos da cultura da empresa cliente, isto é, que subcontrata o serviço. A literatura aponta, inclusive, a possibilidade de se verificar uma cultura organizacional tóxica e/ou de um ambiente de trabalho negativo entre trabalhadores permanentes e temporários potenciada pelo facto de os primeiros verem os segundos como uma ameaça ao seu lugar na empresa. Esta ideia é referida por De Graaf-Zijl (2005), do seguinte modo: “o desempenho dos trabalhadores temporários pode

ser diferente do dos trabalhadores permanente e, estes podem exibir menos comportamentos de cidadania organizacional” (p. 17).

2.5 Atratividade do TT na ótica das empresas clientes: vantagens e desvantagens

O TT é frequentemente utilizado por empresas que precisam de funcionários para lidar com um pico de produção ou para a realização de projetos específicos (Leal, 2017), sendo que as principais vantagens da sua utilização por parte das empresas clientes serão mencionadas no decorrer desta secção.

As empresas de TT conseguem fornecer trabalhadores no curto prazo para atender a necessidades específicas da empresa cliente (como resultantes da sazonalidade inerente à natureza do negócio ou de projetos específicos de duração limitada) e que dispensam a contratação de um funcionário de forma permanente. Poderá servir, ainda, para responder à necessidade de substituições de funcionários permanentes que estão de férias ou baixa médica, entre outras situações. Essa flexibilidade é especialmente importante para as empresas que precisam adaptar rapidamente a sua força de trabalho às mudanças no mercado (Storrie, 2002). Tal como sublinha Leal (2017, p.16), “a flexibilização está no centro das vantagens da subcontratação, o que permite ajustar a dimensão da força de trabalho às necessidades do mercado.”. Ou seja, por já possuírem uma ampla rede de candidatos, as empresas de TT são capazes de responder rapidamente às necessidades dos clientes, o que é de particular importância quando são precisos trabalhadores no curto prazo.

Outra vantagem para as empresas clientes é a redução de custos resultante do recurso ao TT. Ao contratar trabalhadores temporários para tarefas que exigem habilidades especializadas, as empresas clientes evitam os altos custos associados à contratação de funcionários permanentes, incluindo benefícios, licenças, impostos e seguros. Além disso, as empresas de trabalho temporário geralmente encarregam-se de todo o processo de recrutamento e seleção, fazendo-o com qualidade, proficiência e agilidade, e poupando tempo e dinheiro às empresas clientes (Gomes et. al., 2008). Também De Graaf-Zijl (2005) considera que, do ponto de vista das empresas clientes, o TT é especialmente atrativo pela redução de custos, quer nos processos de recrutamento e seleção, quer na formação de novos empregados, quer com os custos que um despedimento envolve. Como conclui o mesmo autor, evitam-se custos associados à parte administrativa e com o *turnover*.

A contratação em trabalho temporário, segundo Ferreira (2014), também pode ser uma

boa opção para as empresas conseguirem testar as habilidades dos trabalhadores e, dessa forma, certificarem-se se o trabalhador demonstra, de facto, as habilidades e os conhecimentos necessários para ocupar a posição de modo permanente.

Entre as desvantagens do recurso ao trabalho temporário por parte das empresas clientes encontra-se a falta de estabilidade dos trabalhadores temporários, podendo verificar-se um turnover elevado junto destes. Ou seja, os trabalhadores temporários podem temer falta de garantia de emprego a longo prazo e, como tal, procurar um emprego que lhes garanta a permanência desvinculando-se nessa altura da empresa de TT e, logo, da empresa cliente onde costumam trabalhar (Roothans, 2021; De Graaf-Zijl 2005). Numa lógica oposta, os trabalhadores temporários também podem preferir uma situação laboral de constante mudança e, assim, recusar posterior oferta de emprego permanente por parte da empresa cliente, culminando, também, numa situação de instabilidade para esta empresa.

Gomes et al. (2008) acrescentam que as relações entre trabalhadores temporários e trabalhadores permanentes podem não ser as mais positivas devido ao medo dos últimos perderem o seu emprego para os primeiros. Tal poderá dificultar a relação entre os trabalhadores temporários e a empresa cliente pois esta poderá vê-los como um problema e, futuramente, prevenir novas relações comerciais entre esta e a empresa de TT.

2.6 Benchmarking: Melhores empresas de TT e algumas das suas práticas

O benchmarking é um processo comum de medida e comparação de empresas para identificar as melhores práticas e estratégias utilizadas pelas organizações líderes em determinada área de atuação de forma a melhorarem o seu desempenho (Ketter, Peters, Collins e Gupta, 2016).

No caso do setor do trabalho temporário, existem várias empresas que podem ser consideradas referências em termos de práticas e serviços. Um estudo realizado pela empresa Do It Better em setembro de 2022, em Portugal, apresenta os resultados das melhores empresas de trabalho temporário considerando as áreas de recrutamento e seleção. As empresas que constam da lista são a Michael Page, Adecco, ManpowerGroup, Randstad e Kelly Services. Cada uma destas empresas destaca-se pelos prémios de qualidade atribuídos aos seus serviços.

A Michael Page conta com a eleição de “Melhor Fornecedora de Recursos Humanos 2021” atribuída pela Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas. A ManpowerGroup é reconhecida como a escolha dos profissionais. A Adecco conta com o primeiro lugar de *Environmental, Social, Governance* 2021 do Merco (monitor que avalia a reputação das empresas).

Já a Kelly Services conseguiu, em 2020, obter o prémio “Melhor Fornecedor de Recursos Humanos” através de inquéritos realizados aos seus clientes. Estas empresas são reconhecidas pela sua abordagem centrada no trabalhador, pela qualidade de seu serviço e pelo compromisso em garantir a igualdade de tratamento entre trabalhadores temporários e permanentes. Além disso, são empresas que costumam investir em tecnologia e inovação para melhorar a eficiência e a qualidade de seus serviços tornando-as assim um bom exemplo a seguir por outras empresas da área.

Através de uma pesquisa nos websites das empresas acima mencionadas¹ é possível perceber que, na sua maioria, estas empresas apresentam valores como espírito de equipa, motivação, responsabilidade, respeito, integridade, confiança, compromisso, foco no cliente, paixão e *know how*. Segundo informação fornecida nos respetivos websites, estas empresas adotam medidas que visam promover a retenção, a atração e o desenvolvimento de talento, assim como o compromisso e a assistência próxima aos seus clientes (embora tais medidas não sejam especificadas).

Em suma, nos últimos anos, tem-se registado um aumento no uso de trabalhadores temporários em vários setores, incluindo tecnologia, serviços financeiros, saúde e indústria, em parte devido à procura crescente e rápida de trabalhadores e à necessidade das empresas adaptarem-se rapidamente às mudanças no mercado. À medida que mais empresas contratam trabalhadores temporários para projetos específicos ou para preencher falhas nas suas equipas, as empresas de trabalho temporário tornam-se mais importantes para a economia.

As empresas de trabalho temporário oferecem várias vantagens à empresa cliente, incluindo flexibilidade, redução de custos, agilidade e redução do risco de conflitos laborais. No entanto, os trabalhadores temporários também enfrentam desvantagens, como falta de estabilidade e menores benefícios. Apesar destas limitações, é provável que o uso de trabalhadores temporários continue a crescer, pelo que é importante que as empresas de trabalho temporário continuem a inovar e adaptar-se às mudanças no mercado para garantir sua relevância, sucesso e atratividade a longo prazo.

¹<https://www.adeco.pt/>; <https://www.kellyservices.pt/>;
<https://www.manpowergroup.pt/pt/home>; <https://www.michaelpage.pt/>;
<https://www.randstad.pt/>

III. Metodologia

O presente capítulo visa relembrar os objetivos do presente estudo e apresentar as decisões metodológicas que possibilitaram a sua realização, incluindo a estratégia de investigação e os instrumentos de recolha de dados primários.

3.1 Os objetivos do estudo

Este estudo pretende contribuir para um melhor entendimento dos fatores que fomentam a atratividade das empresas de trabalho temporário com vista à recomendação de medidas relevantes para o sucesso da Proman Search. Para tal foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Compreender e descrever as razões que levam as empresas clientes da Proman Search a utilizar o trabalho temporário;
- Conhecer as perceções das empresas clientes da Proman Search sobre as vantagens associadas ao uso desta modalidade;
- Conhecer as perceções das empresas clientes da Proman Search sobre as desvantagens associadas ao uso desta modalidade;
- Propor sugestões de melhoria ao nível de serviço de TT na Proman Search de modo a melhor responder às necessidades das empresas clientes.

3.2 Opções Metodológicas

Este estudo aborda o paradigma fenomenológico. Este não se preocupa com a representatividade estatística e com a generalização dos resultados para a população (Gerhardt e Silveira, 2009) mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, focando-se nas suas perceções, pontos de vista e narrativas. Segundo Gil (2008), o tipo de pesquisa qualitativo e exploratório tem como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema. No presente estudo optou-se pela realização de um estudo deste tipo de modo a aprofundar o conhecimento sobre a atratividade do trabalho temporário, sob o ponto de vista de dois grupos de atores envolvidos neste processo: (i) diretores de agência e consultores de recursos humanos da empresa de TT onde decorreu o estágio da investigadora e (ii) responsáveis das empresas clientes.

O método de recolha de dados primários aplicado neste estudo foi a entrevista do tipo semiestruturado. Gil (2008, p.109) refere-se às entrevistas, 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”. A entrevista semiestruturada permite que a conversa se desenvolva em torno de tópicos considerados fundamentais sem, todavia, descurar a possibilidade de surgirem outras questões no decorrer do processo. Promove também, o respeito pela linha de raciocínio do sujeito, uma vez que esta dita a ordem das questões.

Com base na prévia revisão da literatura, foram elaborados dois guiões de entrevista semiestruturada, um dirigido a cada população do estudo: (i) os colaboradores da Proman Search (diretores e consultores de RH) e os (ii) responsáveis das empresas clientes.

O guião de entrevista para os colaboradores da empresa de TT (Apêndice I) contou com 10 perguntas. Estas incidiram no seu parecer sobre o TT em geral, a sua atratividade, o seu impacto no mercado de trabalho, assim como sobre as vantagens e desvantagens, na ótica destes colaboradores para as empresas clientes optarem por recorrer ao serviço de uma empresa de TT. Na última parte do guião, incluem-se questões que visam destapar as perceções sobre a (des)igualdade de tratamento de trabalhadores temporários vs. trabalhadores permanentes nas empresas clientes, a forma de trabalho de outras empresas de TT, e as recomendações para a melhoria do serviço prestado pela Proman Search.

O guião de entrevista para as empresas clientes da empresa de TT em estudo (Apêndice II) contou com 9 perguntas. As perguntas iniciais estão relacionadas com o parecer de cada entrevistado sobre o TT em geral, sua atratividade e seu impacto no mercado de trabalho. Na segunda parte do guião, questiona-se sobre as vantagens e as desvantagens destas empresas recorrerem ao TT. Finalmente, foram feitas questões sobre a igualdade de tratamento de trabalhadores temporários vs. trabalhadores permanentes nas suas empresas, a perceção sobre o serviço prestado pela Proman Search, e as recomendações para a melhoria do serviço prestado pela empresa de TT.

No Quadro 1 encontram-se os tópicos base da revisão da literatura que apoiaram cada uma das questões dos dois guiões de entrevista.

Tópico	Revisão da Literatura	Questões do guião de entrevista	Principais autores
Trabalho Temporário	- Atratividade das empresas de TT	- Questão 1	- De Graaf-Zill (2005)
	- Impacto no mercado de trabalho	- Questão 2	- Ferreira (2014) - De Graaf-Zill (2005)
	- Razões pelas quais as empresas recorrem ao TT	- Questão 6	
Vantagens e desvantagens	-Pontos positivos	- Questão 3	- Leal (2017), Storrie (2002), Gomes et al. (2008), Ferreira (2014)
	-Pontos negativos	- Questão 4	- Oliveira (2011), Leal (2017), Gomes et al. (2008)

Quadro 1. Revisão da literatura especialmente considerada na elaboração dos guiões de entrevista

As entrevistas foram realizadas utilizando-se a plataforma digital *ZOOM*, entre os meses de janeiro e março de 2023, e tiveram a duração média de 16 minutos. Todas as entrevistas foram iniciadas com a indicação de que seriam confidenciais, sendo explicado aos participantes que os dados biográficos colhidos serviriam o exclusivo propósito de caracterização da amostra. No início de cada entrevista solicitou-se, ainda, o consentimento para sua a gravação áudio. Tendo-se obtido resposta positiva por parte de todos os entrevistados, procedeu-se à gravação das entrevistas utilizando o gravador áudio do telemóvel.

As entrevistas foram integralmente transcritas e sujeitas a uma análise de conteúdo através do método apresentado por Bardin (2006), o qual consiste numa pré-análise do conteúdo através de uma organização prévia do mesmo, seguindo-se a sua exploração e, finalmente o tratamento dos dados obtidos. Esta análise implicou o desenvolvimento de grelhas de análise, disponíveis no capítulo de análise e discussão dos resultados.

Neste sentido, inicialmente foram realizadas entrevistas a um conjunto de diretores de agência e a consultores de recursos humanos da Proman Search de modo a formar-se um entendimento acerca da atratividade do TT e, de seguida, foram realizadas entrevistas aos responsáveis das empresas clientes.

3.3 Populações e amostras do estudo

Os participantes da empresa de TT foram escolhidos através da delimitação geográfica,

i.e., zona norte de Portugal, enquanto os participantes das empresas clientes da empresa de TT foram selecionados de acordo com a sua disponibilidade, tratando-se, assim, de duas amostras por conveniência. No total, foram entrevistados 13 indivíduos, 12 do género feminino e um do género masculino sendo que todos possuem nacionalidade portuguesa.

O primeiro grupo de entrevistados, é composto por cinco colaboradores da empresa de TT, sendo todos do género feminino e divididos pelas cidades de Valença do Minho (um entrevistado), Braga (dois entrevistados) e Porto (dois entrevistados), com idades compreendidas entre os 24 anos e os 46 anos. As suas habilitações académicas incluem os níveis de ensino secundário, licenciatura e mestrado. Destes cinco entrevistados, dois são Diretores de Delegação e os restantes são Consultores de Recursos Humanos. Através da escolha de membros de agências em zonas distintas foi possível recolher dados sobre o tipo de empresas que recorrem aos seus serviços.

O Quadro 2, apresenta as características gerais da amostra composta por colaboradores da Proman Search, os quais serão referidos pela abreviatura “COL”, seguida de um número de 1 a 5.

Entrevista	Função	Género	Idade	Formação Académica	Duração da Entrevista
COL1	Consultora de Recursos Humanos Braga	Feminino	24	Ensino Secundário	15 minutos
COL2	Diretora de Agência Braga	Feminino	46	Licenciatura	13 minutos
COL3	Consultora de Recursos Humanos Valença do Minho	Feminino	24	Mestrado	16 minutos
COL4	Consultora de Recursos Humanos Porto	Feminino	29	Licenciatura	14 minutos
COL5	Diretora de Agência Porto	Feminino	40	Licenciatura	14 minutos

Quadro 2: Caracterização dos colaboradores entrevistados da Empresa de TT Proman Search

Os restantes entrevistados, representantes de empresas clientes da Proman Search, são oito indivíduos sendo apenas um do género masculino e com idades compreendidas entre os 24 e os 43 anos. As suas habilitações académicas são, sobretudo, ao nível da licenciatura. As empresas

a que estes entrevistados pertencem localizam-se nos distritos de Viana do Castelo, Braga e Porto. Ao nível das funções desempenhados por estes sujeitos estão incluídos profissionais com responsabilidades na área dos recursos humanos.

A maioria das empresas clientes que participam no estudo atuam na área do setor secundário (indústrias) apesar de trabalharem em diferentes ramos deste setor, enquanto apenas uma pertence ao setor terciário (serviços), em concreto ao ramo das telecomunicações. O quadro 3 apresenta as características gerais destes participantes que representam as empresas clientes da Proman Search, os quais serão referidos pela abreviatura “CLI” seguida de uma letra de A a H.

Entrevista	Função	Área de Atuação	Género	Idade	Formação Académica	Duração da Entrevista
CLI-A	Responsável de Recursos Humanos	Fabricação, colocação e venda de vidro	Feminino	28	Mestrado	20 minutos
CLI-B	Responsável de Recursos Humanos	Produção, manutenção e venda de produtos de refrigeração	Feminino	35	Licenciatura	16 minutos
CLI-C	Contabilista	Produção e venda de etiquetas	Masculino	30	Licenciatura	16 minutos
CLI-D	<i>Training & Development Manager</i>	Desenvolvimento e produção de fibras sintéticas para atracagem em águas profundas	Feminino	43	Mestrado	19 minutos
CLI-E	Adjunta Diretor de Recursos Humanos	Produção, transformação e venda de produtos alimentares	Feminino	37	Licenciatura	18 minutos
CLI-F	Escriturária	Fabricação e distribuição de produtos têxteis-lar	Feminino	41	Ensino Secundário	17 minutos
CLI-G	Administrativa	Produção e comercialização na área vitícola	Feminino	35	Licenciatura	17 minutos
CLI-H	Gestora de Recursos Humanos	Telecomunicações	Feminino	33	Licenciatura	18 minutos

Quadro 3. Caracterização dos representantes das Empresas Clientes que participaram no estudo

No capítulo seguinte, encontra-se a análise e discussão dos dados primários obtidos através das entrevistas realizadas.

IV. Análise e discussão dos resultados

Neste subcapítulo visa-se analisar e discutir os dados primários, os quais foram obtidos através de entrevistas realizadas aos colaboradores (diretores de agência e consultores de RH) da Proman Search, a empresa de trabalho temporário onde decorreu o estágio curricular, assim como de entrevistas aos representantes de empresas clientes. O apêndice III apresenta o conjunto das grelhas de análise que apoiaram a construção deste capítulo. Estas surgem, também, dispersas ao longo do texto, acompanhando a apresentação e discussão dos resultados.

4.1 O Trabalho Temporário

Numa primeira fase de análise dos dados obtidos, pretende-se compreender as visões dos entrevistados sobre o trabalho temporário e aquilo que eles entendem como sendo o seu impacto no mercado de trabalho.

Categoria Temática	Dimensão de análise	Indicadores	Ocorrências
Perceções sobre o trabalho temporário	Impacto do TT no mercado de trabalho	Facilidade e utilidade	COL-1, COL-2, COL-3, COL-4, COL-5, CLI-1, CLI-5, CLI-6, CLI-7, CLI-8
		Impacto positivo	CLI-1, CLI-2, CLI-3, CLI-4, CLI-5, CLI-6, COL-2, COL-3
		Flexibilização	CLI-3, CLI-4
		Rentabilização	COL-4
		Possível Instabilidade	CLI-5

Quadro 4. Grelha de análise referente à dimensão “Impacto do TT no mercado de trabalho”

Na ótica do COL-1, “o trabalho temporário é uma atividade desafiante e complexa”, sendo esta opinião estendida a todos os participantes da Proman Search, os quais acrescentam que esta modalidade de trabalho é um recurso muito importante para a gestão de picos de produtividade e para avaliação do trabalhador num período mais alargado,

“[...] uma ferramenta muito importante para a gestão de RH em empresas com picos de atividade muito acentuados.” (COL-2)

“[as empresas clientes] já não só utilizam esta modalidade para colmatar necessidades pontuais ou sazonais de pessoal, mas sim como uma forma de avaliar e formar o trabalhador antes de o contratar diretamente [...]” (COL-3)

“[...] é um recurso útil: permite que as empresas clientes contratem colaboradores para situações temporárias e, também, para os conseguirem avaliar para perceber se é o candidato que procuram [...]” (COL-4)

“[...] permite substituições sem grande trabalho e permite, noutros, casos avaliar o candidato com mais tempo.” (COL-5)

Questionados sobre o mesmo tópico, os entrevistados das empresas clientes, na sua generalidade destacam que o TT facilita a procura e contratação de novos colaboradores. O entrevistado da CLI-A aponta para “a facilidade de uma contratação mais rápida e a par disto, permite um período mais alargado para que o trabalhador se possa adaptar à empresa, sem estar vinculado a um período experimental curto”. Os entrevistados seguintes, apresentam pareceres semelhantes.

“O trabalho temporário permite um recrutamento e contratação mais célere e mais especializada do que a contratação direta [...]” (CLI-E)

“[...] ajuda a colmatar as necessidades pontuais que nos surgem e facilita o bom funcionamento da nossa empresa.” (CLI-F)

“[...] apresenta uma rapidez e flexibilidade de conseguirmos responder às nossas necessidades temporárias.” (CLI-G)

“[...] é um modelo de contratação que nos permite responder às exigências de mão de obra para projetos específicos.” (CLI-H)

O entrevistado CLI-C aponta a importância da modalidade de TT como uma forma do trabalhador conhecer a empresa sem estar vinculado a esta: “serve como uma ponte para conhecermos um novo colaborador, bem como o mesmo conhecer a empresa e os seus valores”. Já CLI-D começou por explicar que “trata-se de um mecanismo que a legislação laboral proporciona para suprimir necessidades pontuais”.

Concluindo, os colaboradores da empresa da Proman Search veem o TT como uma modalidade que, embora complexa, é útil para os seus clientes conseguirem resolver as suas necessidades de recursos humanos de uma maneira mais rápida e facilitada, assim como de possuírem mais tempo para conhecer melhor os trabalhadores. Estes resultados vão ao encontro dos autores consultados, nomeadamente de Leal (2017) e Storrie (2002).

A análise dos dados permite observar que os clientes da empresa de trabalho temporário entrevistados apresentam uma visão parecida, considerando o TT como uma forma rápida e eficaz de colmatarem as necessidades. Tal também está patente na literatura, por exemplo quando Leal (2017) explica que o TT é frequentemente usado por empresas que precisam de funcionários para

lidar com picos de produção ou para realizar projetos específicos.

Em relação ao impacto do TT no mercado de trabalho, todos os entrevistados colaboradores da Proman Search afirmaram tratar-se de um impacto genericamente positivo. A entrevistada COL-4 apresenta a rentabilização do tempo como o grande fator de impacto do TT no mercado pois “permite às empresas rentabilizarem o tempo com os processos de recrutamento e permite aos colaboradores uma maior acessibilidade e entrada no mercado”. Porém, estes sujeitos também identificam desvantagens, como revelam os seguintes excertos:

“[...] pelo facto das empresas utilizadoras terem um apoio relativamente aos nossos serviços e quanto aos trabalhadores por terem uma maior facilidade na entrada no mercado de trabalho” (COL-1)

“O trabalho temporário impacta o mercado de trabalho dado que cria bastante movimentação de mão-de-obra entre empresas, o que leva a uma mão-de-obra com mais experiência e mais qualificada em determinados tipos de funções, que na sua maioria serão para funções mais associadas ao setor industrial. Por outro lado, também poderá levar a alguma instabilidade neste sentido, dado que, na perspetiva do trabalhador e da empresa, não é muito vantajoso ter tanta rotatividade.” (COL-3)

“O impacto é positivo para as empresas utilizadoras, mas para alguns trabalhadores não é. Avalio-o como uma boa forma de concretização de negócio par as empresas, mas é negativo para angariar candidatos [...]” (COL-5)

Questionados sobre o mesmo tópico, os entrevistados das empresas clientes apresentam opiniões bastante similares no que respeita ao impacto do positivo do TT no mercado de trabalho, destacando a flexibilização:

“[...] deixou de haver o emprego certo ou o emprego para a vida [...] o trabalho temporário pode flexibilizar a relação com o mercado de trabalho [...]” (CLI-A)

“A empresa recorre a trabalhadores em alturas de maior trabalho sem que isso comprometa a sustentabilidade em períodos de menor trabalho” (CLI-B)

“[...] permite um maior dinamismo do mercado de trabalho e uma resposta mais rápida a necessidades de colocação” (CLI-H)

A entrevistada CLI-E afirmou que o impacto é positivo, mas que existe a possibilidade de criar “instabilidade tanto nas empresas como nos trabalhadores, [instabilidade essa] que tanto se pretende combater com as leis do trabalho”. De igual modo, CLI-A considera que “sendo essa flexibilização exagerada também poderá levar à precariedade”.

Em suma, todos os entrevistados avaliam o impacto do TT como genericamente positivo pois esta modalidade de trabalho permite mais tempo de avaliação dos trabalhadores por parte

das empresas clientes e uma maior flexibilização do mercado. Este resultado mostra-se de acordo com a ideia apresentada por Cuyper *et al.* (2008) quando mencionam que o TT difere daquilo que é considerado o trabalho tradicional, ou seja, apresenta-se como uma forma mais flexível de trabalho, sendo que esta característica fundamental conduziu, na opinião de autores como De Grip *et al.* (1997), ao acentuado crescimento das empresas de TT. Porém os participantes no estudo também associam o TT a desvantagens, assunto a que será atribuído maior destaque numa das próximas secções deste capítulo.

4.2 Utilização do Trabalho Temporário

Nesta segunda parte da análise dos dados pretende-se perceber que razões levam os clientes da empresa de TT a adotar esta modalidade, assim como perceber que tipo de clientes mais recorrem a esta segundo pareceres dos colaboradores da Proman Search e das empresas que são clientes.

Categoria Temática	Dimensão de análise	Indicadores	Ocorrências
Perceções sobre o trabalho temporário	Motivos para a utilização do TT	Flexibilização	COL-1, COL-2, COL-3, COL-5, CLI-B, CLI-C
		Satisfação de necessidades no curto prazo	COL-5, CLI-B, CLI-C, CLI-D, CLI-E, CLI-F
		Redução de Custos	COL-3
		Variedade de candidatos	CLI-A

Quadro 5. Grelha de análise referente à dimensão “Motivos para a utilização do TT”

Quando questionados sobre os principais motivos para o recurso ao TT por parte dos seus clientes, os colaboradores da Proman Search que participaram neste estudo apresentaram respostas bastante semelhantes.

“Existem empresas que preferem que o trabalhador comece com um motivo contratual [justificação legal a apresentar na Segurança Social] que só pode ser utilizado através do alvará de trabalho temporário, ou aquelas que apenas precisam de pessoas para situações pontuais.”
(COL-1)

“Procuram-nos pela flexibilidade de contratação e o apoio no recrutamento e fases seguintes [...]”
(COL-2)

“O que considero que poderá ser mais vantajoso na ótica das empresas com quem trabalho diariamente é a flexibilidade de contratação, a redução de custos com recrutamento e seleção, assim como a redução de custos fixos. Também apresenta uma diminuição das cargas burocrática e administrativa e uma satisfação das necessidades a curto prazo [...]” (COL-3)

“[...] muitas [empresas clientes] é porque têm picos de trabalho ou situações pontuais e de baixas médicas, outras é porque preferem ver como é o colaborador e avaliar a sua integração direta.” (COL-5)

Os colaboradores da empresa da Proman Search foram questionados sobre os perfis das empresas clientes, sendo que todos os entrevistados mencionam que os seus principais clientes fazem parte do setor secundário, ou seja, do setor industrial. Este resultado está de acordo com o que é referido por Chambel e Castanheira (2007), os quais sublinham que o setor industrial concentra uma grande percentagem de uso do TT.

“[...] chegar a candidatos diferenciados e com experiência que a empresa não consegue chegar [...]” (CLI-A)

“[...] ter ciclos de produção em que precisamos de reforçar os trabalhadores por determinado período e conseguir arranjar um elevado número de trabalhadores em pouco tempo.” (CLI-B)

“Por vezes, temos pedidos para fechar em pouco tempo e não conseguimos certificarmos desse fecho apenas com os nossos trabalhadores permanentes. A rapidez de serviço das empresas de trabalho temporário é a razão pela qual optamos por esta modalidade.” (CLI-C)

O acréscimo de trabalho ou a substituição de trabalhadores são novamente mencionados pelas entrevistadas CLI-D, CLI-E e CLI-F.

“Recorremos a este serviço principalmente pelos acréscimos de trabalho ou por situações de substituição [...]” (CLI-D)

“[...] pela necessidade constante de contratação de pessoal devido ao facto da empresa ter muitas pessoas de baixa médica e com o facto dos níveis de produção aumentarem só em certas alturas do ano, não se justificando a contratação de alguém de forma permanente.” (CLI-E)

“[...] para conseguir suprir a falta de pessoal na hora da descarga e carga de contentores, pois não se pode estar a dispor dos trabalhadores de outros setores para este trabalho que é pontual” (CLI-F)

Em suma, é possível perceber que as perceções dos colaboradores da empresa da Proman Search sobre as razões para o uso do TT por parte das empresas clientes não divergem muito, assentando, sobretudo, na flexibilidade, rapidez de contratação e/ou substituição temporária

e redução dos custos fixos que esta modalidade permite. Estes resultados são apontados na literatura, por exemplo por Ferreira (2014), assim como por De Graaf- Zijl (2005), autor que destaca a redução dos custos fixos.

A visão das empresas clientes sobressai que o uso do TT constitui um mecanismo que facilita o acesso a certos perfis de trabalhadores e a contratação rápida de trabalhadores suficientes para responder aos picos de produção, beneficiando, pois, das grandes bases de candidatos que as empresas de TT possuem. Estas justificações são apresentadas por autores já mencionados na fase de revisão da literatura, incluindo Storrie (2002), o qual menciona a facilidade de obtenção de mão de obra extraordinária apenas quando necessário.

Ainda ao nível da utilização do TT, os entrevistados foram questionados sobre a igualdade de tratamento entre trabalhadores temporários e trabalhadores permanentes. O quadro seguinte representa as respostas dos participantes que representam as empresas clientes da Proman Search.

Categoria Temática	Dimensão de análise	Indicadores	Ocorrências
Perceções sobre o trabalho temporário	Igualdade de tratamento entre trabalhadores	Tratamento igual	CLI-A, CLI-B, CLI-D, CLI-E, CLI-F, CLI-H
		Pequenas diferenças entre trabalhadores	CLI-C, CLI-G

Quadro 6. Grelha de análise referente à dimensão “Igualdade de tratamento entre trabalhadores”

De um modo geral, os entrevistados que integram empresas clientes consideram que os trabalhadores temporários são tratados da mesma forma que os trabalhadores permanentes:

“São tratados igualmente, possuem os mesmos benefícios e responsabilidades. Se o trabalhador demonstrar um bom desempenho e tiver interesse tem a oportunidade de passar para a empresa e ser trabalhador permanente.” (CLI-A)

“Na nossa empresa são tratados de igual forma [...]” (CLI-B)

“A gestão é em tudo idêntica, no dia-a-dia os trabalhadores temporários não sentem que o são. Naturalmente existem ferramentas de employee experience como a intranet e prémios por anos de casa às quais não acedem.” (CLI-D)

“Um trabalhador temporário é sempre visto como um futuro trabalhador da empresa, não fazemos distinção entre um tipo e o outro [...] os benefícios são praticamente iguais, nomeadamente na formação [...]” (CLI-E)

“Tentamos gerir os trabalhadores temporários para serem o mais produtivos possível,

da mesma forma que o fazemos com os permanentes.” (CLI-F)

“O nosso objetivo é claro: queremos que não exista qualquer distinção entre trabalhadores, independentemente do tipo de vínculo.” (CLI-H)

Entre os entrevistados que referem a perceção de algum tipo de diferença no tratamento, constata-se que tal é justificado com o facto de, nos primeiros tempos na empresa, os trabalhadores temporários precisarem de receber mais apoio do que um trabalhador permanente, o que não traduz, portanto, tratamento diferente negativo.

“Durante os meses iniciais os trabalhadores estão em constante formação e avaliação dada pelos trabalhadores permanentes e team leaders, tentando-se adaptar o trabalho ao perfil destes.” (CLI-C)

“Naturalmente, gastamos menos tempo com os [trabalhadores] permanentes pois estes já sabem as suas tarefas; com os trabalhadores temporários é preciso, durante os primeiros tempos, dar-lhes apoio para estes conseguirem desempenhar as suas funções.” (CLI-G)

As respostas apresentadas pelos entrevistados mostram-se distintas da posição de Finegold *et al.* (2005) de que as empresas clientes tendem a não investir na formação dos trabalhadores temporários porque as suas curtas durações não justificam esse investimento. Por outro lado, é perceptível que as empresas clientes da Proman Search cumprem com o que está legislado pela diretiva de 2008 do Parlamento Europeu, a qual define que um trabalhador temporário deve obter as mesmas condições que os trabalhadores permanentes da empresa cliente enquanto durar o contrato com esta.

4.3 Vantagens e Desvantagens do trabalho temporário

Neste ponto da análise dos dados primários são observadas as principais vantagens e desvantagens que cada um dos grupos de entrevistados atribui ao trabalho temporário. As respostas, bastante similares, encontram-se sintetizadas nos quadros 7 e 8.

Categoria Temática	Dimensão de análise	Indicadores	Ocorrências
Perceções sobre o trabalho temporário	Vantagens decorrentes do serviço prestado por empresas de TT	Contratação mais rápida	CLI-A, CLI-B, CLI-C, CLI-D, CLI-E, CLI-F, CLI-G, CLI-H, COL-1, COL-2, COL-3, COL-4
		Período experimental dos trabalhadores mais alargado	CLI-A, CLI-B, CLI-H, COL-3, COL-4, COL-5
		Mudanças no mercado de trabalho	CLI-A, CLI-B, CLI-C, CLI-D, CLI-E, CLI-F, COL-2, COL-3
		Variedade dos candidatos apresentados	CLI-A, CLI-B, CLI-C, CLI-D, CLI-E, CLI-F, COL-2, COL-3, COL-5
		Satisfação das necessidades a curto prazo	CLI-B, CLI-D, CLI-E, CLI-F, CLI-G, CLI-H, COL-2, COL-3, COL-4
		Cobertura geográfica	CLI-D, CLI-E, COL-1, COL-4, COL-5
		Eficiência na gestão administrativa dos colaboradores	CLI-B, CLI-F, COL-1
		Flexibilidade de contratação	COL-1, COL-2, COL-3, COL-5
		Diminuição de custos	CLI-H, COL-3

Quadro 7. Grelha de análise referente à dimensão “Vantagens decorrentes do serviço prestado por empresas de TT”

Entre as vantagens associadas ao TT, quer os entrevistados membros das empresas clientes quer os representantes da Proman Search sublinham a contratação mais rápida e a eficiência na gestão administrativa dos colaboradores:

“Permite às empresas clientes pouparem tempo no recrutamento e na contratação propriamente dita.” (COL-4)

“A empresa cliente tem uma solução rápida, próxima, evitando atrasos [...]” (CLI-A)

“[...] maior rapidez no recrutamento e seleção dos candidatos e maior rapidez no processo de admissão do colaborador.” (CLI-C)

“[...] maior rapidez no recrutamento e seleção dos candidatos e maior rapidez no processo de admissão do colaborador [...] preenchem as nossas necessidades pontuais de uma forma rápida e prática.” (CLI-F)

“A nível de empresa utilizadora, o facto de poderem recorrer aos nossos serviços facilita-lhes pois não têm de se preocupar com a gestão de candidatos, contratos [...]” (COL-1)

As vantagens acima mencionadas estão de acordo com Storrie (2002) ao descrever que o TT é uma forma de as empresas clientes colmatarem as suas necessidades de recursos humanos de forma eficaz.

Os entrevistados também entendem que o facto de as empresas clientes conseguirem beneficiar de um período experimental mais alargado é uma importante mais-valia, como revelam as seguintes considerações:

“Na minha opinião, um dos maiores pontos positivos para as empresas clientes é o período experimental mais alargado, e para os trabalhadores [é] uma maior flexibilidade de aprendizagem. Em termos de diretora de agência, é a diversidade de clientes em termos de trabalho.” (COL-5)

“[...] permite reforçar o número de trabalhadores em períodos de mais trabalho permite reforçar os quadros da empresa através de trabalhadores que se destacam no trabalho [...]” (CLI-B)

Leal (2017) apresenta no seu trabalho ideias que alinham com as opiniões dos participantes no presente estudo no sentido em que admite que a flexibilização é uma vantagem devido ao ajustamento que proporciona às empresas clientes para resolverem as suas necessidades de recursos humanos.

Entre as vantagens apresentadas para o mercado de trabalho, alguns responsáveis pelas empresas clientes destacam a elevada cobertura geográfica das empresas de TT e a variedade de candidatos que estas possuem para satisfazer as necessidades das empresas clientes:

“As maiores vantagens que posso apresentar são a capacidade de resposta, a plasticidade de adaptação a necessidades diversas, a cobertura geográfica e a permanente atualização face à legislação em vigor” (CLI-D)

“A empresa, necessitando cobrir vagas em aberto, recorre ao trabalho temporário pois este tem sempre pessoas disponíveis para trabalhar na zona da nossa empresa” (CLI-E)

Ou seja, a posição geográfica de certas empresas clientes e o tipo de perfis procurados por estas conduz a algumas dificuldades no preenchimento de certas vagas, situação em que é particularmente útil o facto de as empresas de TT possuírem amplas redes de candidatos com todo o tipo de experiências, tal como sublinhado por Gomes *et al.* (2008).

Relativamente à potencial redução de custos, a entrevistada CLI-H apresenta a ideia que “as empresas beneficiam de contratos temporários, no sentido em que ficamos normalmente isentos de custos de despedimentos”. Esta vantagem vai ao encontro aquilo que o autor De Graaf-Zijl (2005) menciona ao nível de redução de custos com processos de recrutamento, seleção,

formação e despedimento.

Em suma, os participantes no estudo consideram que a principal vantagem decorrente do uso do TT é a contratação mais rápida e facilitada, assim como a oportunidade de explorarem melhor os talentos que chegam às empresas clientes mediante um período experimental mais alargado. Por outro lado, as empresas clientes conseguem satisfazer as suas necessidades de curto prazo sem colocar em risco o futuro da empresa através da diminuição dos custos, como também assinalado na pesquisa de Ferreira (2014).

No quadro 8, expõem-se as desvantagens que os dois grupos de entrevistados atribuem ao TT.

Categoria Temática	Dimensão de análise	Indicadores	Ocorrências
Perceções sobre o trabalho temporário	Desvantagens decorrentes do serviço prestado por empresas de TT	Precariedade/ instabilidade laboral	CLI-A, CLI-E, CLI-F, CLI-G, CLI-H, COL-1, COL-2, COL-3, COL-5
		Perda de talentos	CLI-A, COL-4
		Exagerada flexibilização do trabalho	CLI-A, COL-1, COL-5
		Processamento salarial em várias fases	CLI-A
		Abandono mais rápido dos postos de trabalho por parte dos TT	CLI-B, CLI-D, CLI-E, CLI-G, COL-1, COL-3, COL-5
		Maiores custos para a empresa	CLI-C
		Falta de compromisso por parte dos trabalhadores	CLI-D, CLI-E, CLI-G
		Relação Tripartida do TT (gera confusão aos TT)	CLI-H, COL-3

Quadro 8. Grelha de análise referente à dimensão “Desvantagens decorrentes do serviço prestado por empresas de TT”

As principais desvantagens enunciadas pelos entrevistados são a precariedade e a instabilidade laboral, as quais podem conduzir ao abandono mais rápido dos postos de trabalho por parte dos trabalhadores temporários, atitude que, no entendimento dos participantes no estudo, revela falta de compromisso por parte desses trabalhadores. As seguintes citações

pretendem ilustrar estas ideias:

“Algumas pessoas ainda olham para o trabalho temporário de forma errada: pensam que ao entrar para um cliente nosso através de contrato de trabalho temporário que não vai ser um trabalho tão certo como se entrasse com contrato direto com a empresa [...]” (COL-1)

“Os candidatos sentem que o tipo de proposta que estamos a fazer é precário [...]” (COL-2)

“A instabilidade laboral associada ao trabalho temporário em determinados setores de atividade, como por exemplo setores com picos de produção e sucessiva quebra constante, cria a ideia de precariedade deste [...]” (COL-3)

“Estamos dependentes das crises europeias e cada vez mais restringidos pela legislação laboral.” (COL-5)

“A rapidez com que os colaboradores podem abandonar o trabalho temporário por se tratar de trabalho temporário, de carácter não duradouro.” (CLI-B)

“Denoto muitas vezes que os colaboradores menosprezam o facto de estar a trabalhar por uma empresa de trabalho temporário, e como tal não assumem um compromisso tão grande como se estivessem a trabalhar diretamente com a empresa [...]” (CLI-E)

Estas desvantagens são também apresentadas na literatura através das ideias de Leal (2017), quando este fala sobre a má imagem que, por vezes, os trabalhadores têm daquilo que são as empresas de TT e o TT propriamente dito. Por sua vez, Gomes *et al.* (2008) mencionam que, frequentemente, a permanência deste tipo de trabalhadores nas empresas clientes não é tão duradoura quanto aquilo que era esperado devido a sentimentos de medo e injustiça de estarem a ser prejudicados em relação aos trabalhadores permanentes. Oliveira (2009) apresenta ideias similares aos autores anteriores, apontando a dificuldade que os trabalhadores temporários podem revelar em criar relações de confiança com os trabalhadores permanentes por sentirem que não são tão relevantes para as empresas clientes.

Outra desvantagem revelada no presente estudo consiste na difícil compreensão, por parte do trabalhador temporário, daquilo que é a relação tripartida do TT:

“A relação tripartida pode também ser algo que gera alguma confusão pois, muitas vezes, os trabalhadores não sabem muito bem a quem transmitir informações de faltas, justificações, baixas entre outras.” (COL-3)

“Criação do vínculo e sentimento de pertença do trabalhador temporário em relação à nossa empresa” (CLI-H)

A compreensão daquilo que é a relação tripartida do TT gera confusão pois, tal como sublinha Mitlacher (2006), ao envolver a empresa de TT, a empresa cliente e o trabalhador

temporário, por vezes, este último não compreende que a sua entidade patronal é a empresa de TT e não a empresa cliente. Tal pode levar à confusão sobre a quem o trabalhador tem que apresentar justificações de faltas, quem lhe paga o seu salário e quem trata de todas as partes legais relacionadas com o trabalho.

O entrevistado CLI-C apresenta que, na sua ótica de empresa cliente, a única desvantagem é: “optar por esta modalidade requer um maior custo para a nossa empresa [...] apesar de pouparmos nos processos antes e depois da contratação de trabalhadores, mensalmente temos esta despesa fixa para com as empresas de trabalho temporário”.

Em suma, os participantes no estudo destacam que as desvantagens do TT assentam, sobretudo, na instabilidade que o trabalhador temporário pode sentir pela visão precária que esta modalidade de trabalho ainda sugere, assim como na dificuldade de entendimento do funcionamento da relação tripartida do TT. Já os entrevistados que representam as empresas clientes da Proman Search apontam, como desvantagens da utilização do trabalho temporário, a instabilidade derivada da constante mudança de trabalhadores e da falta de compromisso que estes podem revelar. Fazer uso desta modalidade acarreta custos fixos mensais para as empresas clientes, o que também é visto como uma desvantagem, principalmente quando as empresas clientes têm de optar por usar mais do que uma empresa de TT e essas possuem maneiras de trabalhar distintas.

4.4 Sugestões de melhoria para a Proman Search

Neste último ponto da análise dos dados primários são analisadas as sugestões de melhoria do serviço prestado pela Proman Search. As respostas, encontram-se sintetizadas no quadro 9.

Categoria Temática	Dimensão de análise	Indicadores	Ocorrências
Serviço prestado pela Proman Search	Sugestões de melhoria	Apoio na formação dos trabalhadores temporários	CLI-A
		Melhor conhecimento da atividade das empresas clientes	CLI-C
		Melhor explicação da relação tripartida	CLI-E
		Estratégias de atração de talento nacional	CLI-D
		Criação de práticas de avaliação de desempenho dos trabalhadores temporários	COL-3
		Melhorias no website e marketing da Proman Search	COL-1, COL-4, COL-5
Sem recomendações	CLI-B, CLI-F, CLI-G, CI-H, COL-2		

Quadro 9. Grelha de análise referente às “Sugestões de melhoria para a Proman Search”

Através das respostas obtidas foi possível observar que a maioria dos entrevistados não apresenta qualquer sugestão de melhoria para o serviço prestado pela Proman Search, tendo, antes, afirmado que estão satisfeitos com o desempenho atual desta empresa de TT.

Junto dos participantes no estudo que apresentaram sugestões, constata-se que estas são bastante variadas. As suas opiniões apontam para a perceção de que a aposta na melhoria do website e das estratégias de marketing da Proman Search seriam benéficas para que mais trabalhadores conhecessem esta empresa de TT:

“Recomendaria a estabilidade de colaboradores nas empresas dos nossos clientes, no entanto, é uma questão que não depende de nós. Quanto à Proman Search, talvez investir um pouco mais no Site e Marketing da empresa.” (COL-1)

“Melhorias na Proman Search diria o Marketing, pois muitos dos candidatos com quem falamos ainda não conhecem a Proman.” (COL-4)

“Melhorais não vejo muitas possíveis. Creio que em Portugal a nossa margem é muito baixa e cada vez mais é difícil fechar pedidos. Na Proman melhoraria o sistema informático e de processamento contratual. Também melhoraria o Marketing pois acho que, pela empresa que é aqui em Portugal, poucos nos conhecem.” (COL-5)

A entrevistada CLI-E também sugeriu uma maior aposta na explicação da relação tripartida do TT de forma que exista uma boa compreensão desta por parte dos trabalhadores temporários:

“É complicado mudar a mentalidade dos trabalhadores, isso era o que mudaria. Não necessariamente o trabalho das empresas de trabalho temporário. Mas recomendaria a estas que tentassem inculcar nos colaboradores que são as entidades patronais e não meros intermediários, pelo que têm de cumprir perante estas as mesmas obrigações que perante o cliente”.

Os restantes entrevistados apresentaram sugestões diversas para a Proman Search, como criação de medidas de atração de trabalhadores nacionais, um melhor conhecimento por parte da empresa de TT da atividade das suas empresas clientes e, por último, o apoio às empresas clientes na formação dos trabalhadores temporários.

“Uma sugestão que me ocorre neste momento é fazer com que de alguma forma estas [as empresas de trabalho temporário] apoiem na formação técnica de trabalhadores.” (CLI-A)

“Acho que as empresas de TT devem conhecer melhor a atividade das empresas clientes. Bem como tentar perceber melhor quais as funções que vão desempenhar, para ser mais fácil o processo de recrutamento.” (CLI-C)

“Recomendo que desenvolvam estratégias de maior atração para os trabalhadores portugueses.” (CLI-D)

Em suma, os dados revelam que as sugestões para melhoria do desempenho da Proman Search são variadas, incluindo melhorias ao nível do marketing e do website da Proman Search, assim como a aposta em medidas de atração de talento nacional, apoio na formação dos trabalhadores temporários e uma melhor explicação por parte das empresas de TT sobre a relação tripartida a oferecer aos trabalhadores pois, tal como explicam Nienhüser e Matiaske (2006) existe a falta na aposta de formação ao trabalhador temporário.

V. Atividades desenvolvidas no estágio

A duração do estágio curricular na empresa de trabalho temporário Proman Search foi de três meses e constituiu, um apoio ao desenvolvimento do estudo descrito no presente relatório de estágio. Enumeram-se, em seguida, as principais atividades realizadas durante esse período que e contribuíram para o estudo conduzido, assim como para a experiência profissional da estagiária e para o desenvolvimento das suas competências técnicas e transversais:

a) Na área do Recrutamento e Seleção:

- Gestão e divulgação de anúncios de emprego através da rede social *Facebook* e através das mais variadas plataformas de emprego como Net Empregos, Sapo Empregos, *Indeed* e *LinkedIn*;
- Avaliação de *curriculum vitae* e gestão das candidaturas;
- Entrevista a candidatos de modo presencial ou através de videochamada;
- Elaboração de relatórios posteriores às entrevistas para envio às empresas clientes;
- Atualização e gestão da base de dados e consequente pesquisa de candidatos com perfis compatíveis com os pedidos das empresas clientes naquele momento.

b) Funções administrativas:

- Preenchimento e gestão de fichas de candidatos e trabalhadores;
- Preenchimento de formulários para o IRS;
- Submissão dos candidatos no sistema informático de gestão de recursos humanos;
- Introdução de dados de novos trabalhadores ou atualização de dados no sistema, como documentos de identificação, moradas, contactos, dados bancários;
- Gestão de consultas de medicina no trabalho;
- Atendimento ao público, quer de forma presencial e via telefónica.

VI. Conclusões, recomendações e limitações

Este último capítulo tem por intuito apresentar as conclusões, recomendações e limitações provenientes do estudo conduzido, o qual visou promover um melhor entendimento dos fatores que contribuem para a atratividade das empresas de trabalho temporário com vista à recomendação de medidas relevantes para o sucesso da Proman Search. Para tal, foram realizadas entrevistas aos colaboradores desta empresa de trabalho temporário, assim como aos gestores das empresas clientes.

6.1 Conclusões do estudo

O primeiro objetivo do estudo consistiu na exploração do perfil das empresas clientes da empresa de trabalho temporário, tendo sido possível aferir que a maioria destas empresas centra-se no setor secundário, mais concretamente na área da indústria e da transformação.

O segundo objetivo consistiu na compreensão das razões pelas quais as empresas recorrem aos serviços de trabalho temporário. Através das entrevistas realizadas, foi possível concluir que as empresas clientes participantes no estudo recorrem a estes serviços por razões de maior eficiência e rapidez na contratação de trabalhadores em tempos de picos de produção, substituições de férias/baixas médicas, grande disponibilidade de candidatos com perfis diversos que as empresas de TT apresentam nas suas bases de dados, e possibilidade de observar o desempenho do trabalhador num período experimental mais alargado antes de se proceder a uma eventual contratação direta para trabalho permanente. Adicionalmente, as empresas clientes recorrem aos serviços da empresa de TT visando a redução de custos face aos que resultariam de uma contratação direta, nomeadamente ao nível de salário, subsídio de alimentação, seguro de acidentes de trabalho e formações.

Os objetivos seguintes que ancoraram este estudo consistiram na compreensão das vantagens e das desvantagens da utilização do TT em substituição do trabalho permanente. As vantagens destacadas apontam, no fundo, para os fatores que contribuem para a atratividade do uso dos serviços de TT por parte das empresas clientes. Tais vantagens, depreendidas através das entrevistas realizadas às duas populações em estudo, revelaram-se em elevada sintonia com os contributos da revisão da literatura realizada e mostram-se semelhantes aos motivos apontados

para a opção por esta modalidade. Em concreto, destaca-se o fator de redução de custos fixos de contratação direta por parte das empresas clientes e dos custos associados ao despedimento. Outras vantagens apuradas incluem uma contratação mais rápida e facilitada, assim como a oportunidade de as empresas clientes conseguirem explorar os conhecimentos e capacidades do trabalhador através de um período experimental superior antes de decidirem contratá-lo de forma direta. Por sua vez, as desvantagens depreendidas das entrevistas realizadas assentam na visão de instabilidade que as empresas de TT e as suas empresas clientes sentem em relação aos trabalhadores temporários pois, para muitos, o TT é visto como precário, para além de complicado em virtude da dinâmica estabelecida entre empresas de TT, empresas clientes e trabalhadores temporários, dinâmica essa que, frequentemente, se mostra pouco compreendida pelos trabalhadores. Uma última desvantagem reside no facto do uso deste tipo de serviço acarretar custos para as empresas clientes na medida em que têm de pagar, mensalmente, o serviço prestado pelas empresas de TT.

O último objetivo de estudo assinalado recaía sobre a descoberta de medidas para melhoria do serviço prestado pela Proman Search, objetivo esse que é respondido na secção seguinte, a das recomendações.

6.2 Recomendações para melhoria da Proman Search

A experiência de estágio da investigadora na Proman Search permitiu-lhe aferir que esta empresa encontra-se bem organizada e é cumpridora da legislação em vigor. As entrevistas realizadas reforçam este parecer na medida em que os entrevistados mostraram-se satisfeitos com o funcionamento desta organização.

As recomendações que resultam deste estudo e que recaem na gestão de recursos humanos estão relacionadas com:

- (i) A criação de medidas que visam promover a atração, sendo particularmente sugerido um maior investimento nos canais de comunicação externa da empresa (e.g., ao nível do seu website e redes sociais)
- (ii) A aposta em medidas de retenção de talento, nomeadamente através do acordo entre a empresa de TT e as empresas clientes para distribuição de benefícios e folgas de modo a incentivar os trabalhadores temporários;
- (ii) Um maior cuidado na avaliação de desempenho do trabalhador temporário, a

qual deveria assentar numa análise mensal do seu trabalho e respetivo feedback ao trabalhador, incluindo pontos fortes, pontos fracos, e recomendações para melhoria;

- (iii) O desenvolvimento de ações de formação mais vincadas sobre a relação tripartida do TT para que esta se torne mais compreensível por parte dos trabalhadores temporários, nomeadamente no que respeita aos direitos e deveres de cada um dos três intervenientes: empresa de TT, empresa cliente, e trabalhador.

Os resultados do estudo e a experiência de estágio da investigadora revelaram, ainda, a relevância de melhorias ao nível do marketing da Proman Search, nomeadamente no que respeita ao seu website e presença nas redes sociais, dado o entendimento de que esta empresa de trabalho temporário é pouco conhecida no mercado. Estas sugestões parecem relevantes para promover a atratividade da Proman Search junto de potenciais candidatos, promovendo, assim, a atração dos melhores talentos ao nível do nosso país.

6.3 Limitações do estudo e recomendações para investigação futura

Em relação ao número de entrevistados, inicialmente foi considerado que os dados obtidos através de apenas treze entrevistados poderiam não ser suficientes, mas com o aprofundamento da análise dos mesmos percebeu-se que se atingiu a saturação dos dados pois as respostas dos entrevistados representantes da Proman Search e das empresas clientes foram muito semelhantes. Considera-se, porém, que a escolha de empresas clientes de setores mais diversificados teria permitido obter perspetivas mais distintas sobre os tópicos analisados, pelo que esta poderá ser apontada como limitação do presente estudo e, simultaneamente, como sugestão para futuro desenvolvimento do conhecimento desta temática por parte da Proman Search.

VII. Referências bibliográficas

- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- 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., & Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: Similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 943-959.
- De Cuyper, N., De Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 25-51.
- Graaf-Zijl, M. D. (2005). *The Attractiveness of Temporary Employment to Reduce Adjustment Costs*. EconStor.
- Decreto Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro de 2009 do Código de Trabalho. Diário da República: I Série, nº30 de 2009.
- Decreto Lei nº 7/2009 de 2 de dezembro de 2009 do Código de Trabalho. Diário da República: I Série, nº30 de 2009.
- Diretiva 2008/104/CE Do Parlamento Europeu e do Conselho de 19 de Novembro de 2008. Jornal Oficial da União Europeia.
- De Grip, A., Hoevenberg, J. & Willems, E. (1997). Atypical Employment in the European Union. *International Labour Review*, 136(1), 49-71.
- 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.
- ISCTE & APESPE RH. (2022). Dezembro de 2022. *Barómetro do Trabalho Temporário em Portugal*, 26, 1-2.

- 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.
- Kalleberg, A. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 341-365.
- Ketter, W., Peters, M., Collins, J., & Gupta, A. (2016). Competitive Benchmarking: An IS Research Approach to Address Wicked Problems with Big Data and Analytics. *MIS Quarterly*, 40(4), 1057–1080.
- 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.
- Lopes, T.F.A. (2017). *O mercado de Trabalho e o trabalho temporário: um estudo de caso*. Dissertação para obtenção do grau de mestre em Economia da Empresa e da Concorrência pelo Instituto Universitário de Lisboa: Lisboa.
- 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(1), 67–81.
- 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.
- Oliveira, E. (2011). Empenhamento Organizacional Nos Trabalhadores Temporários. *Psicologia*, 25(2), 61-86.
- Reis, J.P., Pereira, A.A., Reis, V., Ravara, D. (2014). *Trabalho Temporário*. Centro de Estudos Judiciários, 1 (1), 151.

- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Roothans, P. J. L. (2021). *O trabalho temporário-análise da situação em Portugal entre 2010 e 2017*. Dissertação para obtenção do grau de mestre em Controlo de Gestão e dos Negócios pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa: Lisboa.
- Storrie, D. (2002). *Temporary agency work in the European Union*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Webgrafia:

- Autoridade para as Condições do Trabalho. (2008). *Cadernos Informativos- Trabalho Temporário*. Disponível em: [https://www.act.gov.pt/\(ptPT\)/crc/PublicacoesElectronicas/Relacoesdetrabalho/Paginas/default.aspx](https://www.act.gov.pt/(ptPT)/crc/PublicacoesElectronicas/Relacoesdetrabalho/Paginas/default.aspx). Consultado em 15/02/2023.
- Iberinform. (2023). *56% das empresas de trabalho temporário foram constituídas nos últimos cinco anos*. Disponível em: <https://www.iberinform.pt/noticias/detalle/56-porcento-das-empresas-de-trabalho-temporario-foram-constituídas-nos-ultimos-cinco-anos>. Consultado a 07/03/2023.
- Website oficial da Adecco. Disponível em: <https://www.adecco.pt/> Consultado a 05/04/2023.
- Website oficial da Kelly Services. Disponível em: <https://www.kellyservices.pt/> Consultado a 05/04/2023.
- Website oficial da ManPower Group. Disponível em: <https://www.manpowergroup.pt/pt/home> Consultado a 05/04/2023.
- Website oficial da Michael Page. Disponível em: <https://www.michaelpage.pt/> Consultado a 05/04/2023.
- Website oficial da Randstad. Disponível em: <https://www.randstad.pt/> Consultado a 05/04/2023.

VIII. Apêndices

Apêndice I: Guião de Entrevista- Colaboradores da Proman Search

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

O tema do meu trabalho de investigação é “A Atratividade do Trabalho Temporário” e as vossas opiniões e experiências sobre o tema são muito relevantes para este estudo.

A confidencialidade e o anonimato serão cumpridos visto que as vossas respostas serão tratadas de forma agregada pelo que será atribuído uma numeração a cada um dos participantes no estudo.

Muito obrigada!

Caracterização do Entrevistado:

Idade:

Formação Académica:

Função na Empresa:

Antiguidade na Empresa:

Guião de Entrevista

- 1- Qual o seu parecer sobre o trabalho temporário na ótica de consultor de RH/Diretor de agência?
- 2- Na sua ótica, qual o impacto do trabalho temporário no mercado de trabalho? Porquê? Como avalia esse impacto?
- 3- Quais os aspetos que destaca com positivos no trabalho temporário no ponto de vista de consultor de RH/Diretor de agência?
- 4- Quais os aspetos que destaca com negativos +no trabalho temporário no ponto de vista de consultor de RH/Diretor de agência?
- 5- Qual o seu parecer relativamente á atratividade das empresas de trabalho temporário como consultor de RH/Diretor de agência?
- 6- Na sua ótica, que razões levam as organizações a recorrer ao trabalho temporário?
- 7- Como caracteriza as empresas clientes da Proman Search? [e.g., setor de atividade, dimensão]
- 8- Conhece o modo como as empresas clientes gerem os trabalhadores temporários da Proman Search? Se sim, como avalia essa gestão? Que comparação estabelece face ao modo como as empresas clientes gerem os seus trabalhadores permanentes?
- 9- Conhece outras empresas de trabalho temporário? Se sim, em que medida as suas estratégias, políticas e/ou práticas se assemelham vs. distinguem das da Proman Search?
- 10- Que medidas recomendaria para melhoria do serviço prestado pelas empresas de trabalho temporário? E em específico para a Proman Search?

Muito obrigada pela sua colaboração!

Atenciosamente,

Beatriz Sampaio.

Apêndice II: Guião de Entrevista- Empresas Clientes

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

O tema do meu trabalho de investigação é “A Atratividade do Trabalho Temporário” e as vossas opiniões e experiências sobre o tema são muito relevantes para este estudo.

A confidencialidade e o anonimato serão cumpridos visto que as vossas respostas serão tratadas de forma agregada pelo que será atribuído uma numeração a cada um dos participantes no estudo.

Muito obrigada!

Caracterização do Entrevistado:

Idade:

Formação Académica:

Função na Empresa:

Antiguidade na Empresa:

Guião de Entrevista

- 1- Qual o seu parecer sobre o trabalho temporário na ótica de uma empresa cliente?
- 2- Na sua ótica, qual o impacto do trabalho temporário no mercado de trabalho? Porquê? Como avalia esse impacto?
- 3- Quais os aspetos que destaca como positivos no trabalho temporário para a empresa cliente?
- 4- Quais os aspetos que destaca como negativos no trabalho para a empresa cliente?
- 5- Que razões levam a sua empresa a recorrer ao trabalho temporário?
- 6- Como descreve a forma como a sua organização gere os trabalhadores temporários? Que comparação estabelece face ao modo como a sua organização gere os trabalhadores permanentes?
- 7- Como descreve o serviço prestado pela Proman Search? Está satisfeito com a sua forma de trabalho? Porquê?
- 8- Para além da Proman Search, a sua organização recorre a mais alguma empresa de trabalho temporário? Se sim, qual (ais)? Em que medida essas empresas se distinguem, positiva ou negativamente, da Proman Search?
- 9- Que medidas recomendaria para melhoria do serviço prestado pelas empresas de trabalho temporário? E em específico para a Proman Search?

Muito obrigada pela sua colaboração!

Atenciosamente,

Beatriz Sampaio.

Apêndice III: Grelhas de análise dos dados primários obtidos

Categoria Temática	Dimensão de análise	Indicadores	Ocorrências
Percepções sobre o trabalho temporário	Impacto do TT no mercado de trabalho	Facilidade e utilidade	COL-1, COL-2, COL-3, COL-4, COL-5, CLI-1, CLI-5, CLI-6, CLI-7, CLI-8
		Impacto positivo	CLI-1, CLI-2, CLI-3, CLI-4, CLI-5, CLI-6, COL-2, COL-3
		Flexibilização	CLI-3, CLI-4
		Rentabilização	COL-4
		Possível Instabilidade	CLI-5

Quadro 4. Grelha de análise referente à dimensão “Impacto do TT no mercado de trabalho”

Categoria Temática	Dimensão de análise	Indicadores	Ocorrências
Percepções sobre o trabalho temporário	Motivos para a utilização do TT	Flexibilização	COL-1, COL-2, COL-3, COL-5, CLI-B, CLI-C
		Satisfação de necessidades no curto prazo	COL-5, CLI-B, CLI-C, CLI-D, CLI-E, CLI-F
		Redução de Custos	COL-3
		Variedade de candidatos	CLI-A

Quadro 5. Grelha de análise referente à dimensão “Motivos para a utilização do TT”

Categoria Temática	Dimensão de análise	Indicadores	Ocorrências
Percepções sobre o trabalho temporário	Igualdade de tratamento entre trabalhadores	Tratamento igual	CLI-A, CLI-B, CLI-D, CLI-E, CLI-F, CLI-H
		Pequenas diferenças entre trabalhadores	CLI-C, CLI-G

Quadro 6. Grelha de análise referente à dimensão “Igualdade de tratamento entre trabalhadores”

Categoria Temática	Dimensão de análise	Indicadores	Ocorrências
Percepções sobre o trabalho temporário	Vantagens decorrentes do serviço prestado por empresas de TT	Contratação mais rápida	CLI-A, CLI-B, CLI-C, CLI-D, CLI-E, CLI-F, CLI-G, CLI-H, COL-1, COL-2, COL-3, COL-4
		Período experimental dos trabalhadores mais alargado	CLI-A, CLI-B, CLI-H, COL-3, COL-4, COL-5
		Mudanças no mercado de trabalho	CLI-A, CLI-B, CLI-C, CLI-D, CLI-E, CLI-F, COL-2, COL-3
		Variedade dos candidatos apresentados	CLI-A, CLI-B, CLI-C, CLI-D, CLI-E, CLI-F, COL-2, COL-3, COL-5
		Satisfação das necessidades a curto prazo	CLI-B, CLI-D, CLI-E, CLI-F, CLI-G, CLI-H, COL-2, COL-3, COL-4
		Cobertura geográfica	CLI-D, CLI-E, COL-1, COL-4, COL-5
		Eficiência na gestão administrativa dos colaboradores	CLI-B, CLI-F, COL-1
		Flexibilidade de contratação	COL-1, COL-2, COL-3, COL-5
		Diminuição de custos	CLI-H, COL-3

Quadro 7. Grelha de análise referente à dimensão “Vantagens decorrentes do serviço prestado por empresas de TT”

Categoria Temática	Dimensão de análise	Indicadores	Ocorrências
Percepções sobre o trabalho temporário	Desvantagens decorrentes do serviço prestado por empresas de TT	Precariedade/ instabilidade laboral	CLI-A, CLI-E, CLI-F, CLI-G, CLI-H, COL-1, COL-2, COL-3, COL-5
		Perda de talentos	CLI-A, COL-4
		Exagerada flexibilização do trabalho	CLI-A, COL-1, COL-5
		Processamento salarial em várias fases	CLI-A
		Abandono mais rápido dos postos de trabalho por parte dos TT	CLI-B, CLI-D, CLI-E, CLI-G, COL-1, COL-3, COL-5
		Maiores custos para a empresa	CLI-C
		Falta de compromisso por parte dos trabalhadores	CLI-D, CLI-E, CLI-G
		Relação Tripartida do TT (gera confusão aos TT)	CLI-H, COL-3

Quadro 8. Grelha de análise referente à dimensão “Desvantagens decorrentes do serviço prestado por empresas de TT”

Categoria Temática	Dimensão de análise	Indicadores	Ocorrências
Serviço prestado pela Proman Search	Sugestões de melhoria	Apoio na formação dos trabalhadores temporários	CLI-A
		Melhor conhecimento da atividade das empresas clientes	CLI-C
		Melhor explicação da relação tripartida	CLI-E
		Estratégias de atração de talento nacional	CLI-D
		Criação de práticas de avaliação de desempenho dos trabalhadores temporários	COL-3
		Melhorias no website e marketing da Proman Search	COL-1, COL-4, COL-5
		Sem recomendações	CLI-B, CLI-F, CLI-G, CI-H, COL-2

Quadro 9. Grelha de análise referente às “Sugestões de melhoria para a Proman Search”