

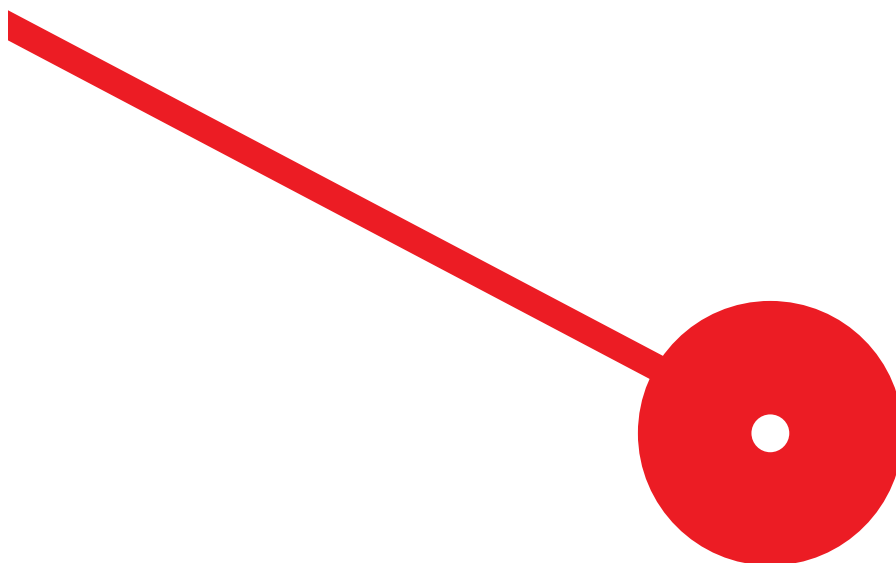


O papel das empresas de trabalho temporário na promoção da Diversidade e Inclusão

Paulo Jorge da Silva Rodrigues

Versão Final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

11/2023

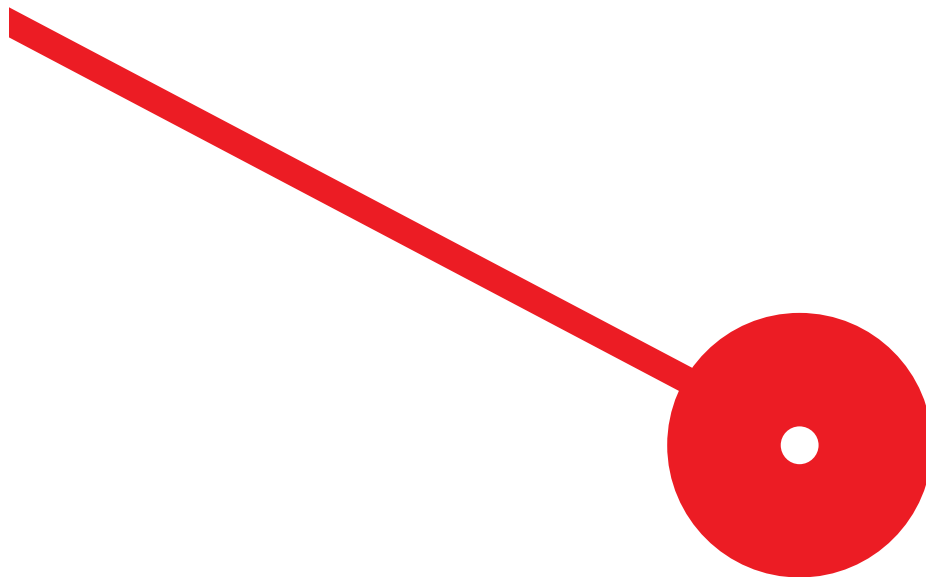




O papel das empresas de trabalho temporário na promoção da Diversidade e Inclusão

Paulo Jorge da Silva Rodrigues

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Especialista Ana Luísa Martinho



Dedicatória

Aos meus pais que sempre me incentivaram para o Conhecimento e a ser Humano.

“Nem tudo é dias de sol,
E a chuva, quando falta muito, pede-se.
Por isso tomo a infelicidade com a felicidade
Naturalmente, como quem não estranha
Que haja montanhas e planícies
E que haja rochedos e erva...
O que é preciso é ser-se natural e calmo
Na felicidade ou na infelicidade,
Sentir como quem olha,
Pensar como quem anda,
E quando se vai morrer, lembrar-se de que o dia morre,
E que o poente é belo e é bela a noite que fica...
Assim é e assim seja...”

“O Guardador de Rebanhos”. Poemas de Alberto Caeiro. Fernando Pessoa

Resumo:

A abordagem da Diversidade e Inclusão não é apenas uma nova tendência de Recursos Humanos, mas uma necessidade crescente. Têm sido várias as vantagens estudadas na adoção de práticas de gestão para a diversidade e inclusão, nomeadamente na melhoria da criatividade e inovação e o aumento da competitividade. Num mundo global, equipas diversificadas estarão possivelmente mais aptas a atender às necessidades dos mercados. Adicionalmente, empresas que demonstram compromisso com a diversidade e a inclusão muitas vezes são perçecionadas de forma mais positiva pelos clientes e *stakeholders*.

É neste paradigma que as agências de intermediação laboral, tais como as empresas de trabalho temporário, são chamadas a assumir um papel de promoção da diversidade e inclusão.

A presente pesquisa procurou, a partir de um estudo de caso de uma empresa de trabalho temporário, investigar o papel destes atores institucionais na temática da Diversidade e Inclusão. A abordagem empírica incluiu as técnicas de Focus Group, de observação direta com registo em diário de campo, de entrevistas a funcionários internos da agência, de análise documental a dados secundários como reportórios e registos de entrevistas e descritivos de funções.

Os resultados da nossa investigação apontam para o facto de o nosso estudo de caso procurar posicionar-se ativamente na promoção da diversidade e inclusão no mercado de trabalho, quer na gestão dos trabalhadores que agenciam, quer na sensibilização das empresas suas clientes. Com efeito, por um lado, o nosso estudo de caso procura, de forma explícita e consciente, propor uma lista de candidatos às empresas-clientes que seja diversificada. Tal resulta do reconhecimento, por parte dos trabalhadores do caso em estudo, dos benefícios de uma força de trabalho diversa. Por outro lado, junto das empresas-clientes, a agência de intermediação procura incentivar a implementação de medidas de promoção da diversidade.

Palavras chave: Agências de Intermediação; Diversidade; Inclusão; Trabalho Temporário.

Abstract:

The Diversity and Inclusion approach is not just a new trend in Human Resources, but a growing need. There have been several studied advantages to adopting management practices for diversity and inclusion, namely improving creativity and innovation, and increasing competitiveness. In a global world, diverse teams may be better able to meet the needs of the markets. In addition, companies that demonstrate a commitment to diversity and inclusion are often perceived more positively by customers and stakeholders.

It is in this paradigm that labour intermediation agencies, such as temporary work agencies, are called upon to take on a role in promoting diversity and inclusion.

Based on a case study of a temporary work agency, this research sought to investigate the role of these institutional actors in Diversity and Inclusion. The empirical approach included Focus Group techniques, direct observation recorded in a field diary, interviews with the agency's internal employees, and documentary analysis of secondary data such as interview reports and records and job descriptions.

The results of our research point to the fact that our case study actively seeks to promote diversity and inclusion in the labour market, both in the management of the workers they hire and in raising awareness among their client companies. On the one hand, our case study explicitly and consciously endeavours to offer its client companies a diverse list of candidates. This results from the case study workers recognising the benefits of a diverse workforce. On the other hand, the intermediary agency endeavours to encourage its client companies to implement measures to promote diversity.

Key words: Intermediation Agencies; Diversity; Inclusion; Temporary Work.

Índice Geral

Dedicatória	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice de Figuras	vii
Índice de Tabelas	viii
Índice de Gráficos.....	ix
Introdução	x
Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	4
1.1 Recrutamento inclusivo: O papel das agências de trabalho temporário	5
1.2 A função de intermediário laboral	10
1.3 Trabalho temporário e a Modernidade líquida	16
Capítulo II – Metodologia.....	19
Capítulo III – Apresentação dos Resultados.....	23
3.1 Aproximação ao Campo das Empresas de Trabalho Temporário	25
Capítulo IV – Discussão dos Resultados.....	43
Conclusão	49
Referências bibliográficas.....	52
Apêndices.....	57

Índice de Figuras

Figura 1 - Trabalhadores com contrato de trabalho temporário em % do total de empregados: total e por sexo	25
Figura 2 - População estrangeira empregada (Indivíduo – milhares).....	26
Figura 3 - Taxa de escolaridade dos trabalhadores com contrato temporário em Portugal	28
Figura 4 - Índice de trabalho temporário	29
Figura 5 - Taxa de Penetração do trabalho temporário em 2020 e 2021 (%)......	32

Índice de Tabelas

Tabela 1- Caracterização do Perfil dos Entrevistados	22
Tabela 2 - Repartição das colocações de acordo com o setor de atividade das empresas recorrendo a trabalho temporário	30
Tabela 3- Distribuição do trabalho temporário por principais profissões	31

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Percentagem de contrato de trabalho temporário celebrados, por sexo.....	27
Gráfico 2 - Percentagem de contrato de trabalho temporário celebrados, por grupo etário	27

A Quarta Revolução Industrial representa uma mudança disruptiva na sociedade, impulsionada pela convergência de tecnologias emergentes. Para que a sua implementação ocorra com sucesso, requeremos de uma abordagem cautelosa de modo a gerir os desafios que surgem e extrair os benefícios de forma sustentável e inclusiva. Sendo que este fenómeno tem impacto em diversos setores desde os serviços, à indústria passando pelos ramos da Saúde, Transportes e Educação, surgem um conjunto oportunidades de desenvolvimento e crescimento económico. No entanto, esta mudança paradigmática pauta-se por um conjunto de desafios em torno das alterações nos padrões de emprego e na forma como ele é percecionado pela sociedade. O panorama internacional atual marcado por uma grave crise pandémica, seguida de conflitos localizados como a guerra na Ucrânia e o conflito Israel – Hamas intensificam o desemprego, o volume dos fluxos migratórios com milhares de refugiados de guerra a deslocarem-se sobretudo, para os países europeus. Os acontecimentos anteriormente retratados afetam invariavelmente as condições geopolíticas e o modo como o mercado de trabalho de adapta e vai reconfigurando fruto dessas mesmas circunstâncias.

Tendo em conta que a temática da Diversidade e Inclusão tem vindo a ser um tópico cada vez mais presente não só nas sociedades atuais, mas também nos contextos laborais, as empresas de trabalho temporário têm um papel a desempenhar nesta mudança de paradigma, nomeadamente, na forma como elas podem agir no mercado de trabalho fruto da sua interação com os seus agentes envolventes na promoção desta matéria. Decorrente da pandemia existe uma enorme oportunidade para colocarmos na agenda e trazermos de uma forma real e orgânica as questões e os desafios em torno da Diversidade e Inclusão não descorando que esta, é também uma questão de negócio para muitas organizações.

Para além disso, com este estudo iremos procurar fortalecer a importância daquilo que é a diversidade invisível, onde muitos grupos são colocados, logo à partida, à margem e os quais “[...] têm sido negligenciados pela literatura (Lourenço et al. ,2021). É neste contexto e paradigma internacional que as agências de trabalho temporário poderão funcionar como um elemento de diversidade e inclusão. O presente trabalho procurará mostrar de que forma as agências de trabalho temporário são cada vez mais, um motor impulsionador para quebrar os estereótipos e preconceitos de raça, nacionalidade, etnia entre outros. O cerne da questão incide muito no aceitar, consciencializar e educar as pessoas e empresas para a diversidade no ambiente de trabalho (Sheika et al., 2021).

O enquadramento teórico inicia-se, de um modo geral, com a busca em justificar a pertinência e a necessidade urgente de estudo em torno da temática selecionada, mais concretamente: a Diversidade e Inclusão em contexto laboral. Ao mesmo tempo que nos deparamos com elevadas taxas de desemprego e muito recentemente, a um volume exponencial dos fluxos migratórios impulsionado pelos mais variados fatores desde guerras, situação pandémica e crises económicas, a escassez de mão de obra, sobretudo técnica em Portugal, tem-se revelado uma realidade e um verdadeiro desafio. Compreender a origem desta tendência e a sua incongruência revela-se profundamente desafiador. Tal como referem Nitã & Isac (2016) no ano de 2019, mais de 2% da força de trabalho da União Europeia, ou seja, mais concretamente 10 milhões de pessoas teriam sido contratadas a partir de uma agência de trabalho temporário. Esta tendência tem-se vindo a disseminar.

Num segundo ponto e ainda no que concerne à teoria, abordamos o propósito existente para a adjectivação das empresas de trabalho temporário como um “intermediário”. Neste tópico são abordadas temáticas que uma empresa que desempenha esta função de intermediário acarreta e que novos processos se foram formando quer no momento anterior e posterior à contratação de um determinado candidato. Complementarmente, o foco em torno da gestão do ciclo de vida do trabalhador e como ele se reconfigurou aliado a um conjunto de dinâmicas inerentes a esse trabalho são alvo de teorização nesta fase do trabalho de investigação.

O objetivo do terceiro ponto foi realizar uma aproximação da vertente sociológica à temática central em estudo do trabalho temporário. Procurou-se realizar uma reflexão da evolução das sociedades, das características e conjunto de comportamentos que em contacto direto e indireto levaram ao aparecimento da comunicação triangular entre os intervenientes da ação naquilo que é a complexidade do mercado de trabalho.

O segundo capítulo diz respeito à metodologia onde foram abordadas as técnicas de recolha de dados utilizadas que foram as entrevistas, a observação direta registada em diário de campo e a análise documental de fontes secundárias. Adicionalmente, foi realizada a caracterização dos entrevistados e apresentadas as técnicas de tratamento de dados que se focou essencialmente na análise de conteúdo.

No terceiro capítulo efetuou-se a apresentação dos resultados onde se caracterizou o trabalho temporário em Portugal, qual tem sido a sua evolução, quais transformações se

têm vindo a evidenciar e qual o seu impacto no mercado de trabalho português. Complementarmente, é realizada uma comparação global da significância que o trabalho temporário tem em Portugal e nos restantes países europeus tendo em conta um conjunto de dados numéricos. Ainda neste capítulo, são apresentados os resultados das entrevistas onde se procurou realizar sínteses de análise a partir dos testemunhos dos entrevistados.

No quarto capítulo, procedeu-se à discussão dos resultados, em que se procedeu à análise resultados obtidos à luz do enquadramento teórico.

Nas considerações finais, resumimos as conclusões do nosso estudo. Nesta última fase, também enriquecemos a investigação ao apresentar um conjunto de possíveis hipóteses que, se implementadas por meio de agências temporárias, organizações e empresas, poderão promover uma nova abordagem em relação às dinâmicas da diversidade e inclusão. O estudo abrange a contribuição de diversos autores, no sentido de enriquecer a problemática a partir da discussão entre diferentes perspectivas e conceitos.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

No enquadramento teórico, abordamos a evolução das formas de trabalho procurando centralizar em particular no trabalho temporário e no posicionamento adotado no mercado pelas agências de seleção e colocação de pessoal. Além disso, é exposta a abordagem jurídica do trabalho temporário em Portugal, assim como a transformação da imagem clássica do trabalho e o impacto dessas alterações no real-social, a qual tem vindo, a dissipar-se, dado que emergiram várias formas de trabalho. A literatura revela que estruturas organizacionais anteriormente mais rígidas e burocráticas deram lugar a abordagens mais flexíveis que priorizam a adaptabilidade na administração de recursos tais como: pessoas, tempo e espaço (Giddens, 2013). Neste segmento do estudo, procuramos realizar a exposição teórica apresentando 3 grandes pontos: recrutamento inclusivo, a função de intermediário laboral adotado pelas agências de trabalho temporário e o termo "modernidade líquida" cunhado pelo sociólogo Zygmunt Bauman para descrever uma era caracterizada pela volatilidade e pela velocidade com que mudança se estabelece. Esses conceitos estão interligados, pois o recrutamento inclusivo e os intermediários laborais desempenham papéis importantes na adaptação à modernidade líquida, promovendo a igualdade de oportunidades e facilitando a transição entre empregos num ambiente em constante transformação.

1.1 Recrutamento inclusivo: O papel das agências de trabalho temporário

A crise pandémica fez com que as organizações analisassem os seus modelos de trabalho com um olhar distinto como forma de poderem continuar a ser competitivas no mercado (Kulik, 2021). A comunicação entre *stakeholders*, universidades, associações, empresas temporárias e demais entidades que atuam direta e indiretamente no mercado têm uma tarefa a realizar no processo de alcançar um patamar de naturalidade e fluidez das práticas de Diversidade e Inclusão no seio das organizações (Romani et al., 2019). Estudos apontam para que a comunicação entre todos os *stakeholders* envolvidos seja mais expedita e integrada (Dolan et al., 2020). Quer isto dizer que o ajustamento relativamente ao modo como a comunicação decorre efetivamente na realidade ao nível da coordenação e harmonização dos canais de comunicação entre clientes, funcionários, acionistas, fornecedores e comunidades locais seja possivelmente um dos fatores elementares para a estabilização de uma cultura assente em práticas inclusivas. (Dolan et al., 2020).

Investigadores (Dolan et al., 2020; Van Knippenberg et al., 2020) referem que ao pensar-se nas políticas e práticas diárias de Recursos Humanos na organização, emerge a necessidade de criação de uma consciência coletiva por parte das lideranças e entre parceiros direcionada para um conjunto de práticas e valores que assentem na promoção diária e efetiva dessa inclusão impactam direta e positivamente nos resultados das organizações.

Como forma de contextualização inicial ao objeto de estudo e agentes intervenientes, importa, antes de mais, definir os conceitos de agências de trabalho temporário. Seguindo a proposta de Nitã & Isac (2016), podemos considerar estas organizações como uma pessoa coletiva que a partir do consentimento do Ministério do Trabalho e Proteção Social poderá celebrar contratos de trabalho, no sentido de laborar na empresa contratante sob a sua administração. Acrescentamos ainda de acordo com o promulgado em Diário da República pelo Artigo 2º, alínea d) do Decreto-Lei nº260/2009, de 25 de setembro que trabalho temporário assume-se como “Pessoa singular ou coletiva cuja atividade consiste na cedência temporária a utilizadores da atividade de trabalhadores que, para esse efeito, admite e retribui”.

No que diz respeito aos agentes intervenientes, o cliente define-se como qualquer pessoa física ou jurídica utilizadora do trabalho temporário (Nitã & Isac, 2016). Já o trabalhador temporário, é qualquer pessoa que possui um contrato de trabalho realizado com uma agência de trabalho temporário, colocando-se à disposição da empresa cliente para trabalhar em determinada função (Nitã & Isac, 2016).

Em Portugal, as primeiras normas e leis regulamentadoras do Trabalho Temporário foram estabelecidas em 1989, a partir do Decreto-Lei nº358/89 (Almeida, 2009). Com o passar dos anos, foram sendo realizadas revisões e reestruturações. As principais alterações ocorreram com a aplicação da Lei nº19/2007 onde foram instituídas um conjunto de proibições como é o caso da “[...] celebração de contrato de utilização para satisfação de necessidades que eram realizadas por trabalhadores cujos contratos cessaram, nos doze meses anteriores, por despedimento colectivo ou extinção de postos de trabalho (Almeida, 2009, pp.14).”

De acordo com os dados mais recentes e anunciados pelo Instituto Nacional de Estatística, a 13 de dezembro de 2022 em torno da temática “Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas – 2021”, os Serviços das empresas de trabalho temporário para

fornecimento de pessoal dos transportes, armazenagem, logística ou industrial cresceram 25,0%, atingindo 600,7 milhões de euros.

No setor das Atividades de emprego, que concentrou 8,2% do total dos serviços prestados às empresas, a atividade dos serviços das empresas de trabalho temporário continuou a registar a maior prestação de serviços (1,4 mil milhões de euros, correspondendo a 80,1% deste setor em 2021), representando 6,6% do total dos SPE (serviços prestados às empresas).

Fazendo a ponte com a temática da diversidade e inclusão, de referir que coletivamente, permitimos que situações de discriminação se perpetuem devido a uma inércia que leva à consolidação de uma ideia de que estes acontecimentos são algo habitual e aceitável (Lourenço et al., 2021). As organizações têm a responsabilidade de compreender que isto é uma realidade e que elas refletem a sociedade em que vivemos (Lourenço et al., 2021). A temática da diversidade e inclusão, nas suas mais variadíssimas ramificações e subtemáticas necessitam ser abordadas de forma aberta e respeitosa. Garantir o anonimato das pessoas que expressam situações de assédio e discriminação, além de uma resposta adequada a estas questões a partir da criação de canais de denúncia anónimos e a de redes internas de colaboradores na sensibilização sobre o tópico revelam-se alguns dos mecanismos de combate ao estigma. Ademais, trabalhar em rede com outras instituições e empresas aliadas em termos da gestão positiva pela diversidade e inclusão constitui um procedimento potenciador para a assunção e rotinização de práticas de trabalho que sejam inclusivas (Lourenço et al., 2021).

Lourenço et al. (2021) alerta para a necessidade de dar seguimento e avaliar progressos, reforçar eventuais pontos fracos ou porventura alterar o rumo a seguir caso os objetivos traçados não sejam alcançados. Adicionalmente, é revela-nos que trabalhar em todas as áreas funcionais de forma coordenada e pormenorizada, estabelecendo um entendimento transversal e comum a toda a empresa e uma visão de longo prazo constitui um elemento-chave para o estabelecimento de uma cultura de empresa inclusiva.

De acordo com o que tem sido noticiado, verifica-se uma tendência para uma aproximação de várias organizações à temática da diversidade e inclusão no momento de contratação. Segundo um artigo publicado em dezembro de 2022 pelo Jornal Expresso, empresas como a Jerónimo Martins e o banco Santander têm vindo a adotar uma política que se centra na igualdade de oportunidades para todos os perfis. No caso específico do

banco Santander, até já superou os 2% de quota de trabalhadores com algum tipo de deficiência. Fernando Vieira – Talent, Diversity and Inclusion Manager do banco, refere que existem objetivos e targets a atingir e que esta postura não é adotada meramente para elevar os índices de inclusão, mas sim, para encontrar verdadeiramente o melhor perfil possível dentro de todo o universo de candidatos.

O estabelecimento de políticas e ações consistentes, que abarque e seja transversal a toda a empresa, desde a cadeia de fornecedores à gestão de talentos, cultura interna e externa e na comunicação com o cliente, no sentido de procurar dessa forma “[...] evitar alinhamentos táticos na hora de implementar políticas de diversidade e inclusão [...]. A opção tática materializa-se num conjunto de ações desconectadas e incoerentes relativamente ao que seria uma estratégia geral assente numa aposta real no respeito e na integração.” (ADIM, 2020, p.22). Para isso, o investimento por parte das organizações em formações específicas sobre diversidade e inclusão constitui um elemento impulsionador para a adoção de comportamentos e hábitos mais inclusivos. Este trabalho cultivado pelas empresas potência entre outros fatores, o estabelecimento de culturas com segurança psicológica. O projeto ADIM (2020) alerta para o facto de não ser suficiente ter postos de trabalho ocupados por pessoas gay, etnia ou nacionalidade diferente daquilo que é a maioria dos membros que constituem a organização, mas também criar um ambiente em que exista a crença de que de facto ele é seguro para que essas pessoas possam arriscar em termos interpessoais (ADIM, 2020).

Isto vai de encontro com aquilo que é a teoria do valor partilhado no sentido de as organizações trabalharem com o intuito de criar e gerar um conjunto de práticas, ações, eventos e atividades que se materializem em comportamentos consonantes com as crenças de diversidade e inclusão que defendem (ADIM, 2020). Na prática isto poderá materializar-se a partir da cooperação entre empresas e câmaras municipais, mas também, junto de universidades e escolas.

Na verdade, a aplicação das políticas de diversidade e inclusão na realidade efetiva e operacional das empresas acaba por ser um desafio novo apesar de ser uma temática que é abordada há bastantes décadas. Habitualmente, a maioria das organizações não possui uma equipa especializada nestas questões, mas sim a aplicação de políticas que são passadas e devidamente informadas de forma transversal a todos os colaboradores a partir do momento em que passam a trabalhar para determinada empresa (Bonet et al. 2013). As agências de intermediação procuram não só por via das suas práticas facilitar

a inserção deste tipo de pessoas no mercado de trabalho, mas também após elas serem recrutadas por uma determinada empresa estas agências assumem um papel vital no acompanhamento contínuo não só da pessoa recrutada, mas também na atenção que é fornecida ao modo como a organização está a gerir o seu acolhimento e integração e posteriormente, no momento de desvinculação, caso ele ocorra (Bonet et al. 2013).

Diferentes autores (Freire, J., 2017; Giddens, 2013; Lourenço et al., 2021) expõe que hoje já não é possível pensar o trabalho e o emprego em termos estritamente locais, temos de os analisar em termos globais (Giddens, 2013; Lourenço et al., 2021). O sociólogo britânico Anthony Giddens (2013), salienta que a mobilidade da mão de obra e dos produtos, bem como a competitividade destes últimos (devido à mão obra e à inovação) são marcantes, obrigando-nos a atender aos fluxos da procura da mão de obra (ou seja, quem a procura e qual a oferta), à importância do crescimento de redes comunicação (físicas e baseadas na Internet), ao avanço tecnológico (quer em termos das comunicações, quer em termos das condições de produção dos produtos) e às questões económicas e políticas dos países. Neste sentido, não podemos, atualmente, pensar a questão do emprego ao nível isolado nos países. O fator de globalização assume-se como central e cada organização tenta rentabilizar as suas condições de comércio internacional (Giddens, 2013). Na continuação da sua explicação, Giddens (2013), refere que as transformações socioeconómicas levam a uma revitalização do poder económico e conseqüentemente, a uma liberalização e desregulação. Tendo em conta o panorama descrito, deu-se um reajustamento económico no sentido da recomposição do processo de acumulação capitalista. Isto conduz a uma intensificação da economia global, a novos processos e estratégias no âmbito da organização do trabalho, à inovação tecnológica e produtiva, à descentralização produtiva e mudanças na divisão de trabalho entre empresas, à desregulação e flexibilidade no uso da mão de obra, a novas práticas discursivas empresariais e quebra da atividade sindical e conseqüentemente aumento das desigualdades levando como que à criação de um perfil padronizado ou “perfil-tipo” para aceder ao mercado de trabalho (Giddens, 2013; Lourenço et al., 2021). Tal gera uma naturalização das desigualdades sociais e da responsabilização individual, com conseqüências, por um lado, nas regras do mundo de trabalho que se alteram, levando à perda da capacidade dos sindicatos de intervenção social e económica e, por outro, numa maior conformidade com as desigualdades sociais (Giddens, 2013; Lourenço et al., 2021).

A literatura tem vindo a chamar a atenção sobre o impacto que as agências de intermediação têm vindo a ter no mercado de trabalho, provocando uma profunda alteração das atitudes e comportamentos de todos os agentes envolvidos. Por exemplo, eles mudam a relação bilateral empregado-empregador para uma relação triangular em que passa a existir três canais de comunicação (Bonet et al., 2013). Esta relação triangular gera uma espécie de duplo comprometimento no sentido em que, os possíveis candidatos a ocupar uma determinada vaga dentro de uma organização, sintam ligações com a empresa de recrutamento que os colocou no seu emprego atual e o seu empregador direto, ou seja, a organização em que a pessoa se encontra a trabalhar no momento (Bonet et al., 2013). Posto isto, a agência encarrega-se da realização do processo de recrutamento e seleção, contratação, remuneração e por último, desempenhar o poder disciplinar no sentido de realizar a avaliação da conduta do trabalhador, qualidade e ritmo de trabalho (Almeida, 2009).

Estudo indicam que a tendência internacional para uma maior liberalização dos mercados, levou conseqüentemente a uma maior desregulamentação dos mesmos e nesse sentido, a um aparecimento em força das agências de trabalho temporário (Evans, 2018). A desregulamentação do mercado de trabalho aliado a uma intensa flexibilidade e mobilidade da mão de obra são os principais ingredientes e caracterizadores da indústria de trabalho temporário (Evans, 2018). Para além disso, a política de abertura e alargamento da União Europeia acelerou o crescimento de empresas deste segmento (Evans, 2018).

1.2 A função de intermediário laboral

Tendo em conta o cenário atual do mercado de trabalho, em que este assume um ritmo cada vez mais desenfreado e acelerado em que as necessidades do consumidor são sempre imediatas, as organizações procuram mobilizar as responsabilidades descritas anteriormente para as agências de trabalho temporário. Nitã & Isac (2016), revelam que este foi o comportamento adotado por muitas organizações como forma de combaterem o aumento da concorrência e competitividade. As empresas procuram ocupar-se e reter para si somente, aquilo que são as tarefas fundamentais a serem realizadas e desenvolvidas internamente, o seu “*core business*” de forma a gerar a maior rentabilidade e tempo útil possível com o objetivo final de maximizar os seus lucros (Nitã & Isac, 2016). Os fenómenos internacionais a nível económico, político, social e cultural acabam

por moldar e de certa forma impor uma nova conjunta mundial que implica uma reestruturação do mercado de trabalho. Isso engloba o formato das contratações. O trabalho assume-se como flexível. É neste clima e contexto vertiginoso que as agências de trabalho temporário adquirem o seu espaço (Evans, 2018). As principais indústrias que recorrem ao regime de trabalho temporário variam nacionalmente, contudo, o setor da construção civil, produção ou manufatura e metalomecânica são aqueles com maior incidência (Evans, 2018). Procurar-se-á confirmar esta afirmação aquando da aplicação da componente metodológica a partir da consulta da base dados da agência de trabalho temporário que vai ser alvo do presente estudo.

Dentro deste tópico em torno do papel das agências de intermediação e novas dinâmicas que elas vieram provocar no mercado de trabalho surge uma inquietação em torno das mudanças no foro da psicologia organizacional (Giddens, 2013; Bonet et al., 2013). A tendência crescente para que muitas organizações recorram a contratações externas e trabalho temporário (na sua maioria, na modalidade a termo incerto) leva a pensar sobre questões como o processo de recrutamento e seleção (Bonet et al., 2013 as cited in Ashford, George & Blatt, 2007). Na Europa, o uso de funcionário temporários contratados por meio de intermediação de agências de trabalho temporário e consultoras de busca é maior do que em qualquer outro continente na medida em que “as estimativas colocam o número de pessoas na força de trabalho que não são funcionários “regulares” em mais de 30%. (Bonet et al., 2013, p.344 as cited in OECD Stat Extracts, 2012).

O aparecimento deste tipo de agências ocorre sobretudo à volatilidade desenfreada e à globalização cada vez maior do mercado de trabalho uma vez que, as empresas deparam-se todos os dias com novas exigências, novos desafios e a necessidade constante de revitalizar a sua criatividade tendo forçosamente de apresentar sempre algo novo dia após dia (Giddens, 2013; Bonet et al., 2013). Tudo é rapidamente descartável e fugaz. Nesse sentido, as organizações e o mercado em si necessitam sempre de "sangue novo". Desde há muito tempo o trabalho para toda a vida deixou de fazer sentido. As pessoas buscam cada vez mais a felicidade no trabalho e devido a estas questões a mudança e alteração de postos de trabalho é enorme (Giddens, 2013; Bonet et al., 2013). As agências de intermediação adquiriram a sua posição e centralidade muito devido a estas questões. A partir desta modalidade de contratações, quer o processo de recrutamento quer o processo de desvinculação é menos complexo para todas as partes envolvidas.

As agências de intermediação, como o próprio nome indica, posicionam-se no meio da conversação entre as duas partes. No caso, entre o trabalhador individual e o cliente final que necessita que um posto de trabalho seja ocupado. Estas agências mediam entre essas duas partes para facilitar, informar e negociar os acordos do contrato entre o trabalhador e a empresa, que função irá desempenhar no sentido de dar a conhecer ao detalhe como é todo o processo de trabalho e eventualmente caso existam desacordos ou dúvidas como eles são resolvidos (Bonet et al., 2013). Por outras palavras, as agências de intermediação realizam todo o processo de divulgação das oportunidades de trabalho dos seus clientes. Para além disso, efetuam todo o processo de recrutamento e seleção e tratamento de toda a burocracia envolvida para assinatura do contrato de trabalho informando o candidato ao posto de trabalho todo o conjunto de condições (trabalho a realizar e função a desempenhar, salário, possibilidade de horas extra, regalias e benefícios, férias entre outras questões como por exemplo se tem direito a habitação ou não, transporte, alimentação etc.) (Bonet et al., 2013). As agências de intermediação possuem profissionais que acabam por realizar um trabalho de mentoria e de acompanhamento sistemático por parte dos trabalhadores que enviam para os seus clientes (Bonet et al., 2013). Procuram perceber se eles se estão a adaptar ao ambiente e cultura da empresa, se estão a ser bem acolhidos e integrados nos processos de trabalho, se a relação com os colegas e a chefia é positiva e saudável baseada em princípios de confiança e justiça social (Lourenço et al., 2021; Bonet et al., 2013).

Contudo, a dependência de contratações externas para preencher os cargos obviamente destrói os mercados de trabalho internos e as práticas de RH associadas a eles. Isto leva a uma alteração de paradigma do modo de pensar e se colocar em prática toda a estratégia de desenvolvimento organizacional a qual passa fundamentalmente, pela formação, desenvolvimento, avaliação e gestão de desempenho e progressão na carreira. A questão que se coloca é como estes processos são efetuados quando a tipologia de contratação é maioritariamente externa. Além disto, esta nova modalidade de contratações leva à alteração do paradigma no que diz respeito à comunicação interna. Ou seja, será que a relação entre trabalhador efetivo e trabalhador subcontratado é saudável e o espírito de união e compromisso não se desvanece com maior facilidade? São questões que a literatura se tem vindo a debruçar e ainda procura uma resposta. Possivelmente, a gestão de conflitos num relacionamento triangular é mais complexa do que no relacionamento tradicional em que a comunicação é realizada apenas entre

trabalhador e empregador (bilateral) dado que, é provável existir mais atritos quando há mais partes envolvidas (Sheikh et al., 2021; Bonet et al., 2013).

Ao assumir funções de recursos humanos, as agências de intermediação muito provavelmente irão alterar a forma como essas funções são desenvolvidas e, por sua vez, afetarão os resultados do emprego. Aqui, novamente, o impacto destas agências difere dependendo da função que estas desempenham (Bonet et al., 2013). Agências de intermediação circunscritas em relacionamentos triangulares mais curtos e mais fracos presumivelmente afetarão menos os resultados e em menor grau do que aquelas que dedicam maior energia, compromisso e envolvimento no relacionamento com o emprego em andamento (Sheikh et al., 2021; Bonet et al., 2013). A necessidade de preservar sua própria reputação fornece às empresas de intermediação um estímulo para investir fortemente nas habilidades que lhes permitem detetar e relatar a verdadeira qualidade dos indivíduos. Assim, algumas destas empresas de recrutamento, chegam a garantir a qualidade de suas colocações ao se comprometerem a substituir um candidato sem custo adicional para a empresa cliente em caso de problemas de desempenho, comportamento ou produtividade durante o primeiro ano de trabalho (Bonet et al., 2013 as cited in Cepin, 2012). Uma vez que, o emprego temporário é uma relação de trabalho profundamente complexa, a transversalidade da sua utilização está criticamente associada à regulamentação laboral.

A utilização de intermediários laborais a terceiros é estimulada potencialmente pelas intenções dos empregadores de fragilizar e enfraquecer a intervenção dos sindicatos, no sentido de minimizar os custos associados a benefícios e direitos dos trabalhadores e adicionalmente, evitar disposições relativas ao despedimento abusivo (Sheikha et al., 2021 as cited in Zuehl & Sherwyn, 2001). Existem ocorrências em que as agências são informadas pelo cliente para oferecer condições de exploração aos candidatos a emprego que têm poucas alternativas como é o caso de pessoas pertencentes a minorias étnicas, raciais e de género. (Sheikha et al., 2021). A tendência de crescimento do emprego temporário reduz, o reconhecimento sindical na medida em que os sindicatos enfrentam, na maioria das vezes, grandes dificuldades em gerir trabalhadores temporários que não estão incluídos naquilo que é a negociação coletiva (Sheikha et al., 2021). Para além do mais, trabalhadores circunscritos neste regime de trabalho temporário são pouco propensos a aderir a sindicatos. Isto acontece fundamentalmente, pelo facto de que os sindicatos não estarem numa posição de lhes garantir serviços de negociação coletiva,

visto que a grande parte destes trabalhadores estão empregados com contratos de curta duração (Sheikha et al., 2021).

Uma outra questão que investigadores têm vindo a colocar é se os trabalhadores contratados a partir das agências de intermediação aumentam a capacidade da organização em adquirir novas formas de conhecimento, fomentando a inovação e a criatividade associadas à facilidade de trazer novos indivíduos (Bonet et al., 2013 as cited in Matusik & Hill, 1998). No entanto, se os conflitos associados à gestão de uma força de trabalho mista se constatarem verdadeiramente, esses benefícios podem ser mitigados. Por exemplo, o caso de trabalhadores contratados a partir de agências de trabalho temporário não usufruem dos mesmos benefícios que trabalhadores efetivos como é o caso de seguros de saúde, prémios de produtividade e qualidade, ajudas de custo e prémios para pensões e outros benefícios pós-emprego (Sheikha et al., 2021; Bonet et al., 2013).

Estudos recentes têm vindo a investigar a relação existente entre as posições de chefia e gestão ocupadas por pessoas pertencentes a minorias com o seu contributo e valor acrescentado para o desempenho económico-financeiro da empresa (Lourenço et al., 2021). Essas mesmas investigações revelaram que existe um impacto positivo quer a nível direto, no sentido em que alavanca a performance financeira da organização quer a nível indireto, uma vez que é testemunhado um ambiente e cultura organizacional mais saudável, existe uma tendência para uma maior entrega por parte de todos os colaboradores aos objetivos e princípios da organização e para além disso, a relação entre empresa e clientes alcança um outro patamar no que toca à confiança e reciprocidade de sentimentos positivos entre ambas as partes (Lourenço et al., 2021).

De facto, em consonância com a crescente consciencialização dos argumentos empresariais a favor da diversidade, as organizações começaram a considerar a diversidade como uma fonte de vantagem competitiva (Lourenço et al., 2021 as cited in Arenas et al. 2017). “Um estudo recente realizado com mais de 1000 organizações em 12 países mostrou que uma maior diversidade conduz a um melhor desempenho financeiro (Lourenço et al., 2021 as cited in McKinsey and Company, 2018). Especificamente, as empresas com maiores índices de diversidade ao nível dos cargos de gestão de topo são aquelas que alcançam lucros acima da média.” (Lourenço et al., 2021, p.3). Ainda sobre esta investigação, a mesma divulgou que uma empresa que se baseie em princípio de

diversidade e inclusão tem uma maior facilidade em atrair, desenvolver e reter o talento e a própria coesão e espírito de equipa e união (Lourenço et al., 2021).

As organizações que atuam de forma socialmente responsável e consciente podem adotar simultaneamente duas estratégias: a defesa moral da diversidade e a defesa comercial da diversidade uma vez que será esta última que contribuirá fortemente para o crescimento dos lucros da empresa e para a satisfação final dos acionistas (Lourenço et al., 2021 as cited in Wang & Schwarz, 2010). Neste ponto procura-se dar maior relevo àquilo que é a adoção de políticas de diversidade e inclusão do ponto de vista estratégico-comercial. A gestão estratégica lida com os fins e os meios e nesse sentido, a estratégia é sempre uma declaração de intenções. (Lourenço et al., 2021 as cited in Wang & Schwarz, 2010). Tomar decisões justas e morais com o objetivo de criar organizações inclusivas para todos aumenta também o compromisso de todos os intervenientes, diminui o *turn-over* e contribui para a consolidação de uma reputação positiva e para uma vantagem ao nível do posicionamento de mercado por parte de uma marca forte e inclusiva (Lourenço et al., 2021 as cited in Branco & Rodrigues, 2006).

Alguns teóricos e especialistas acreditam que oferecer aos diversos perfis de pessoas as mesmas oportunidades de progressão na carreira não é somente equitativo, como a representa uma posição e decisão estratégica que acaba por funcionar como uma mensagem que é enviada a clientes, marcas parceiras e empresas concorrentes. “Considerar a diversidade na gestão como um ativo estratégico intangível [...]” (Lourenço et al., 2021, p.7 as cited in Barney et al., 2021) vai de encontro à teoria baseada em recursos. Esta teoria refere que a “[...] geração de vantagens competitivas sustentáveis de uma empresa depende da eficácia do controlo e manipulação [...]” (Lourenço et al., 2021, p.7 as cited in Barney et al. 2011) dos seus recursos. Recursos esses que são raros, únicos, difíceis de imitar. Para que esta implementação ocorra é fundamental envolver as pessoas, comunicar e garantir as competências necessárias para a transformação. Nesse sentido, a monitorização e o acompanhamento são meios a ter em conta. Suplementarmente, tanto quanto possível procurar que a adoção destas políticas de diversidade e inclusão sejam coparticipadas e de acordo com os gostos e interesses de todos os envolvidos no processo desde acionistas, chefia e cargos administrativos (Lourenço et al., 2021).

1.3 Trabalho temporário e a Modernidade líquida

De acordo com Giddens (2013), sociólogo britânico considerado por muitos o pai da sociologia contemporânea, o objeto de estudo da sociologia é a produção e reprodução da sociedade. A sociologia não trata um objeto preconcebido, mas sim um universo constituído ou produzido por realizações ativas dos sujeitos. A produção e a reprodução da sociedade têm, por conseguinte, de ser tratadas com uma execução hábil por parte dos seus membros, e não meramente como uma série mecânica dos processos (Giddens,2013).

Ora, com a consolidação do capitalismo, a vida moderna veio transformar radicalmente a sociedade, economia, a política e a cultura de todos os grupos sociais. A modernidade é um processo histórico, ou seja, com o avanço ao longo do tempo, novas características vão surgindo a este novo estilo de vida, fazendo com que as mudanças sejam constantes. Nesse sentido, Bauman (2007) identifica que o final do séc.XX e o início do séc. XXI inaugura uma nova forma de vida moderna tendo ocorrido uma passagem da “*modernidade sólida*” para uma “*modernidade líquida*”. Resumidamente, a “*modernidade sólida*” (até década de 1980) seria o modo de viver presente até ao fim do estado de bem-estar social (Bauman, 2007). Este modo de vida social caracterizava-se por categorias duráveis e firmes, concretamente, no período imperativo dos Estados-Nação, classes sociais, instituições sociais tradicionais (exemplo: modelo de família) até categorias mais duráveis e estáveis como a política do pleno emprego, religião, nacionalidade, género e étnica (Bauman, 2007). Todos estes elementos firmes, unificados e estáveis permitiam aos indivíduos criar uma entidade autogarantida, racional, burocraticamente organizada e relativamente previsível (Bauman, 2007).

O motivo para o “*derretimento*” da solidez deve-se, segundo o cientista social polaco, ao facto de os Estados-Nação perderem o poder de promover mudanças locais e internacionais (Bauman, 2007). Com a assunção do capitalismo global surgiram instituições internacionais. Adicionalmente, os avanços tecnológicos encurtaram as distâncias e o principalmente, o aumento exponencial do nível de imigrações humanas pelo mundo (Bauman, 2007). “Vivemos em tempos líquidos numa época em que reina a ânsia de um grande dinamismo e numa sociedade altamente volátil, marcada pelo risco, pela incerteza e pela instabilidade” (Santo, 2021, as cited in Bauman, 2007). Entramos numa fase aguda individualização e privatização da vida (Bauman, 2007). É neste

contexto que as agências de trabalho temporário vão aparecendo e consolidando a sua relevância. A literatura revela que os contratos temporários são, regularmente, percebidos como um ingrediente chave para a existência de um mercado de trabalho elástico e flexível. (Santo, 2021, as cited in Engellandt & Riphahn, 2005). Esta tipologia de contratos permite aos empregadores contratar novos trabalhadores (rapidamente) para um curto período. Contudo, existem possibilidades para que este processo culmine no catapultar destes funcionários para um modelo de emprego permanente (Santo, 2021, as cited in Engellandt & Riphahn, 2005).

Convém alertarmos ainda para dois conjuntos de variáveis que ganham relevância no teor da precariedade e das novas formas de emprego. O primeiro conjunto é aquele que engloba as dimensões da etnia e das novas formas de contrato de trabalho. Como já foi referido anteriormente, sabemos hoje que a noção de emprego para toda a vida é uma realidade do passado, muito devido àquilo que Bauman (2017) designa por “*modernidade líquida*”. Potter (Cit. por Bauman, 2017, p. 17) corrobora aquele autor, referindo que “vivemos numa era em que “esperar” se transformou num palavrão”, aplicando-se esta ideia tanto aos empregados como às entidades empregadoras: os primeiros, e designadamente na faixa etária mais jovem, com a ânsia de ter uma abrangência de experiências, saem de, e entram em novos trabalhos e empregos, pondo-se à prova em determinadas vertentes; os segundos, tentando adaptar-se à mudança da realidade e com o objetivo de um maior sucesso financeiro, integram trabalhadores nas suas empresas por um tempo limitado. É isto que justifica a subcontratação e a elaboração e aplicação de contratos a termo certo, sazonais ou a termo incerto, traduzindo-se naquela incapacidade de aguardar e aguentar um emprego, seja por quem contrata, seja por quem é contratado. Ademais, e apesar de a precariedade ser visível entre nacionais e estrangeiros, o seu carácter é bastante mais notório nos que chegam para trabalhar vindos de outros países ou regiões de origem. Constituindo o “mercado de trabalho secundário”, estes indivíduos – e à semelhança daquilo que se sucede com toxicodependentes, jovens adultos com insucesso escolar ou outros tipos de grupos marginalizados em território nacional – acabam quase sempre por se situar em postos periféricos, que se apresentam como menos qualificados e pior remunerados, sobretudo se as próprias qualificações forem elas idênticas (Dubar Cit. por Pedroso, 2005, p. 15; Pedroso, 2005).

Na presente dissertação, irei recorrer à observação direta e participante como abordagem de investigação social. Esta técnica será aplicada em consonância com a

pesquisa e leitura documental. A observação participante é a estratégia primordial do interacionismo simbólico (Santo, 2021, as cited in Nunes, 2005). Blumer (1969), evidencia-nos que o interacionismo simbólico é uma abordagem terra-a-terra do estudo científico da vida dos agrupamentos humanos e das suas respectivas condutas. O seu universo empírico é o mundo natural da vida e da conduta dos grupos. Inscrevendo as suas problemáticas nesse mundo natural onde conduz a investigação, o investigador produz interpretações a partir desse mesmo estudo naturalístico. Para além disso, o interacionismo simbólico é uma escala de observação dos fenómenos sociais, o qual diz respeito às relações sociais intersubjetivas, permitindo que os sujeitos atribuam significado à situação e orientem a ação (Carvalho et al., 2010). Os seres humanos agem em relação às coisas/objetos de acordo com o significado que os objetos têm para eles. Os objetos não têm um significado inato, nós é que lhes atribuímos um significado (Carvalho et al., 2010). Esses significados são construídos e modificados através do processo interpretativo que os sujeitos mobilizam quando encontram essas coisas/objetos. As coisas são para nós na medida em que as interpretamos. O significado é construído na interação, derivando da interação entre sujeitos (Carvalho et al., 2010).

Para atingir os objetivos propostos, e depois da resenha bibliográfica acerca da temática estudada, a agência em foco foi a XXX fundada em 2016. Nesse sentido, a vertente metodológica do estudo alicerçou-se num estudo de caso, onde numa primeira fase passou uma vertente mais exploratória. Adicionalmente, recorreu-se às entrevistas, à observação direta registada em diário de campo e à análise documental de fontes secundárias (base dados interna, descritivos de funções, cv's, arquivo) como as técnicas de recolha de dados utilizadas.

O objetivo do presente estudo passará por analisar o papel da agência de trabalho temporário na promoção da diversidade e inclusão. Tendo por base esta conjectura, partir da realização de entrevistas semiestruturadas¹ a membros da Direção e departamento de recursos humanos procurar-se-á perceber quais as redes de comunicação que estabelecem com empresas que atuam no mercado de trabalho, que mecanismos e estratégias estão a ser adotadas no sentido de atrair clientes a recorrer ao trabalho temporário e, associado a isso, como gerem interna e externamente o procedimento de recrutamento (mecanismos e técnicas utilizadas) e os principais desafios com que se deparam.

A componente metodológica fez-se acompanhar da observação direta e participante na agência de trabalho temporária uma vez que o investigador se encontrava no período de desenvolvimento da presente dissertação a realizar estágio profissional nessa organização. Posto isto, o desenvolvimento de um diário de campo poderá servir como uma mais-valia e um elemento crucial para o trabalho. A partir dele poderemos extrair dados concretos e ocorrências reais do dia a dia de trabalho que poderão servir como sustento ou alicerce à componente teórica. Além de fornecer informações contextuais úteis sobre o ambiente, estes dados também são vitais para a conceção de boas entrevistas (Bricki & Green, 2017).

Cumprindo todas as normas referentes ao Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), o acesso à base de dados e demais documentos pertencentes à agência, permitir-me-á realizar uma recolha e caracterização sociodemográfica dos trabalhadores ativos e perceber o nível de heterogeneidade existente (sexo, idade, estado civil, nacionalidade, habilitações literárias). A partir deste procedimento, procurou-se constatar

¹ Ver apêndice 1

a premissa de que o trabalho temporário é de facto, elemento preponderante na alavancagem de um mercado de trabalho mais diversificado e inclusivo.

Numa segunda fase da abordagem metodológica, depois de conter algum *background* a nível empírico sobre o objeto de estudo, a dinâmica de *Focus Group*, poderá ser uma componente enriquecedora no sentido em que promove o debate e troca de ideias entre os diferentes constituintes da ação, fornecendo um resultado ou medida de interação entre as pessoas sendo que, a sua análise será realizada ao nível do grupo e não do indivíduo (Bricki & Green, 2017). O choque de perspetivas a partir da função que ocupam sejam clientes, técnicos de recursos humanos e direção da agência de trabalho temporário poderá possivelmente resultar em matéria-prima relevante para a consistência do presente estudo. Adicionalmente, a consulta de documentos, como é o caso do “Descritivo de Funções” que é fornecido pelo cliente à agência de trabalho temporário para que esta possa iniciar o processo de recrutamento e seleção poderá ser útil para análise e comparação com os dados recolhidos nas entrevistas.

As entrevistas do presente estudo foram efetuadas entre os meses de fevereiro de 2023 e março de 2023. A análise de conteúdo foi a técnica adotada para proceder à análise e tratamento de dados das entrevistas realizadas uma vez que, é um instrumento de análise das experiências e sentidos de ação (Almeida, 2009 as cited Guerra, 2006).

Na tabela seguinte (tabela 1) apresentamos o perfil dos entrevistados:

Tabela 1- Caracterização do Perfil dos Entrevistados

	Função	Sexo	Habilitações Literárias	Antiguidade	Idade
Entrevista 1	Técnico de R.H ²	Feminino	Licenciatura em Recursos Humanos	4 anos	25 anos
Entrevista 2	Responsável de R.H	Masculino	Licenciatura em Recursos Humanos	4 anos e 5 meses	27 anos
Entrevista 3	Técnico de R.H	Feminino	Mestrado em Educação, Formação, Trabalho e Recursos Humanos	2 anos e 3 meses	29 anos
Entrevista 4	Técnico de R.H	Feminino	CTeSP em Gestão Administrativa de Recursos Humanos	3 anos e 6 meses	27 anos
Entrevista 5	Técnico de R.H	Feminino	12ºano	6 meses	27 anos
Entrevista 6	Técnico Comercial	Masculino	Licenciatura em Relações Internacionais	2 anos e 6 meses	28 anos
Entrevista 7	Consultora de Relações internacionais	Feminino	Mestrado em Turismo	1 ano e 6 meses	29 anos
Entrevista 8	Técnico Comercial e Logística	Masculino	Licenciatura em Relações Internacionais	6 meses	31 anos

² Abreviatura: R.H – Recurso Humanos.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No próximo capítulo procuramos mapear e compreender o cenário atual do trabalho temporário, tanto em nível nacional quanto internacional, por meio de dados estatísticos.

Entre os vários conjuntos de dados destacam-se a repartição das colocações temporárias de acordo com o setor de atividade das empresas e a taxa de penetração do trabalho temporário no emprego. O primeiro dado é fundamental para entender quais as indústrias ou setores da economia que apresentam maior tendência em recorrer à modalidade de trabalho temporário e quais tipos de empregos que são mais comuns nesse contexto. No caso do segundo, esta taxa mostra o grau de relevância do trabalho temporário em relação ao emprego total e pode ser influenciada por fatores como regulação do mercado de trabalho e políticas de contratação.

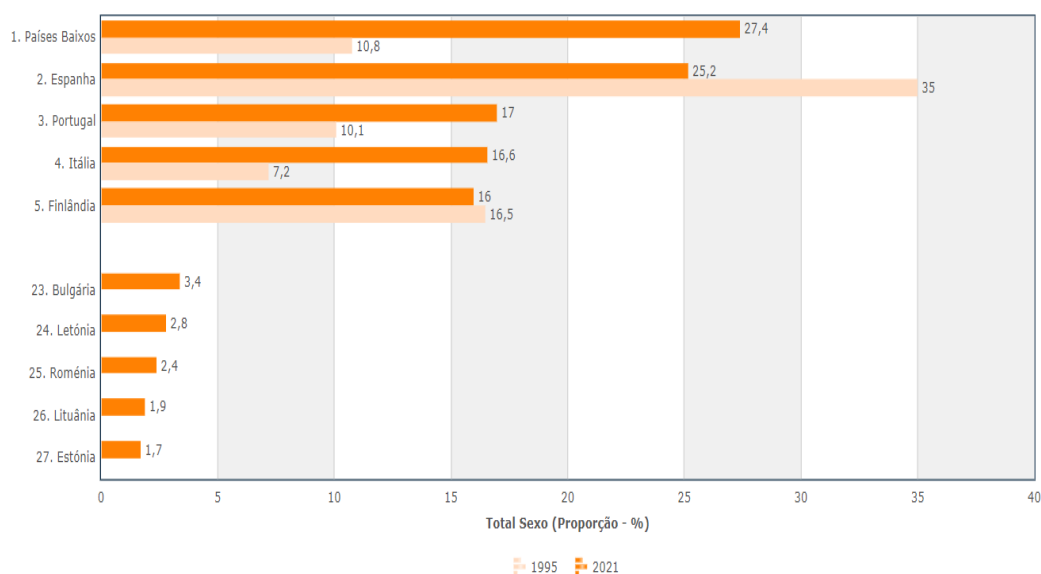
Os dados estatísticos fornecem uma visão detalhada do mercado de trabalho temporário, as suas tendências e impactos em diferentes grupos de trabalhadores e setores da economia. Essa aproximação assente em dados é fundamental para que governos, empresas, e profissionais envolvidos nesse setor possam tomar decisões informadas e desenvolver políticas e práticas mais adequadas ao cenário atual do trabalho temporário.

Ainda neste capítulo é feita referência a um evento recente, o projeto "*HR In – Connecting Special People & Special Employers*", que reuniu professores, investigadores, entidades empregadoras e profissionais atuantes em agências de intermediação de trabalho temporário. Nessa tertúlia, foram discutidas questões relacionadas ao trabalho temporário e à integração socio laboral de pessoas em situações socioeconómicas vulneráveis.

Segundo os dados mais recentes avançados pelo PORDATA (ver figura 1), Portugal, tinha em 2021, 17% de população empregada com contrato de trabalho temporário. Valor este bastante superior ao registado em 1995, onde a percentagem se fixava nos 10,1%. Adicionalmente, em 2021, a média europeia situava-se nos 14%, o que salienta ainda mais a proporção e a dimensão do trabalho temporário em Portugal (17 %).

3.1 Aproximação ao Campo das Empresas de Trabalho Temporário

Figura 1 - Trabalhadores com contrato de trabalho temporário em % do total de empregados: total e por sexo

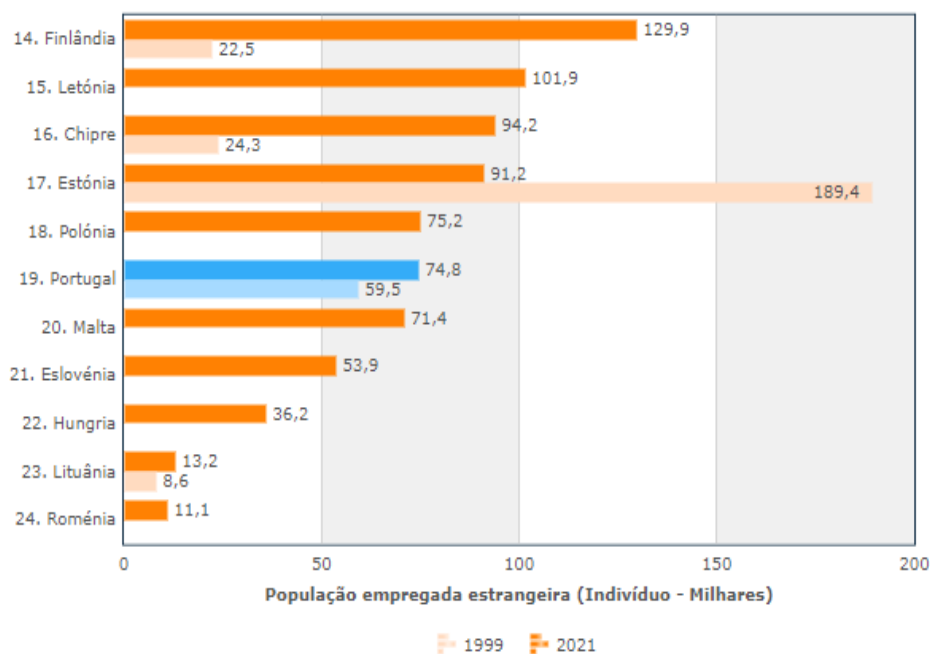


Fonte: Pordata

Como forma de caracterizar um pouco mais numericamente o objeto de estudo, de acordo com uma notícia avançada pela agência Lusa (23 junho,2022), vivem em Portugal 698 887 cidadãos estrangeiros, assinalando assim, o sexto ano consecutivo de crescimento da população estrangeira residente em território nacional. Segundo os dados presentes na figura 2, em 2021, do total da população empregada em Portugal, cerca de 4878.5 milhões³, quase 75 mil trabalhadores eram estrangeiros.

³Dados anunciados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), em dezembro de 2021, referente à População empregada com idade entre 16 e 74 anos https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0007970&selTab=tab0 [Consultado a 19/11/2022]

Figura 2 - População estrangeira empregada (Indivíduo – milhares)

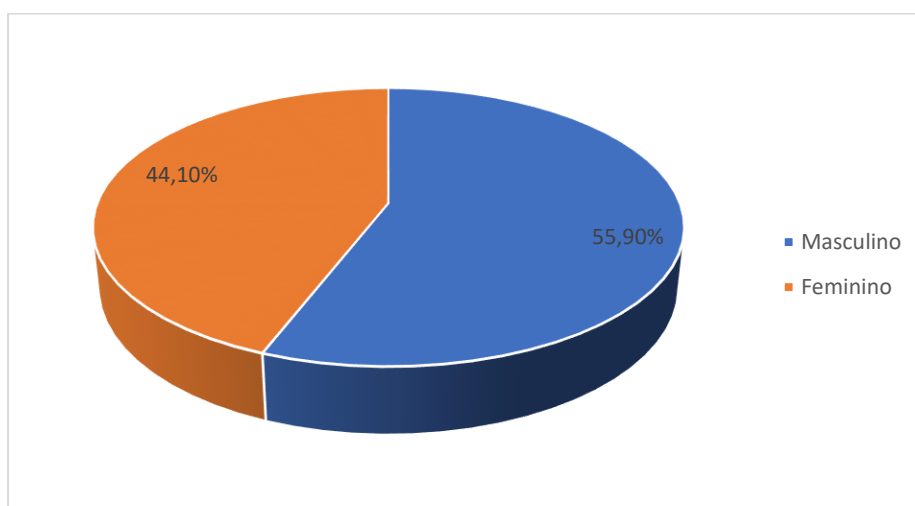


Fonte: Pordata

Voltando ao tópico central do presente estudo, de acordo com o barómetro do trabalho temporário desenvolvido pelo ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa em parceria com a APESPE RH⁴, verificou-se que do total de contratos celebrados, 55,9% proporcionaram-se com trabalhadores do género masculino e, em contrapartida, 44,1% foram firmados com trabalhadores do género feminino (ver gráfico 1). Adicionalmente, 47 % dos contratos abrangem trabalhadores com idade inferior a 30 anos sendo que, a faixa etária com maior representatividade e incidência é a que se situa no intervalo entre os 16 e os 24 anos, com 27 % dos trabalhadores (ver gráfico 2).

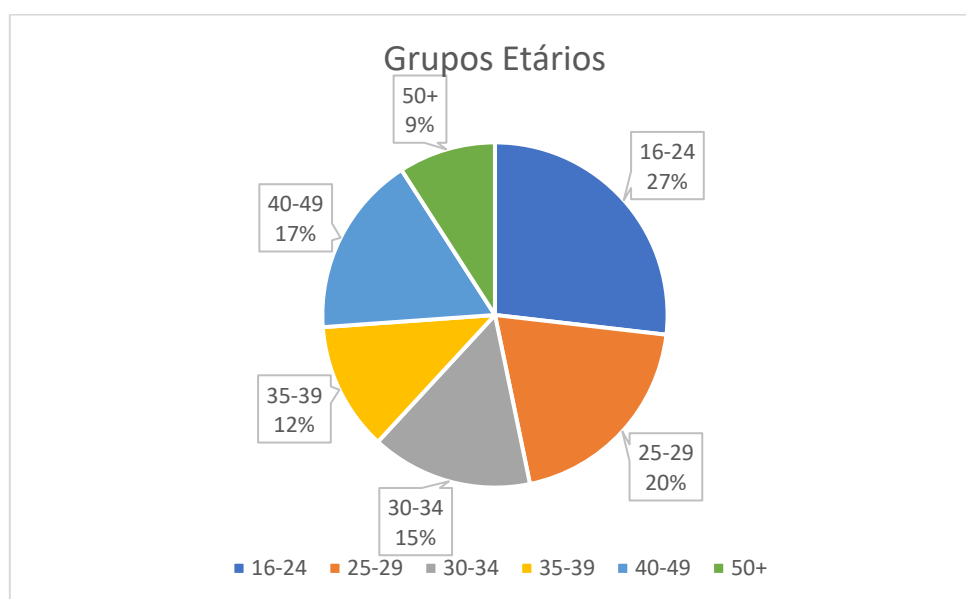
⁴ Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de emprego e Recursos Humanos (Sigla: APESPE RH)

Gráfico 1 - Percentagem de contrato de trabalho temporário celebrados, por sexo



Fonte: Barómetro do Trabalho Temporário em Portugal – julho 2022 (ISCTE & APESPE RH)

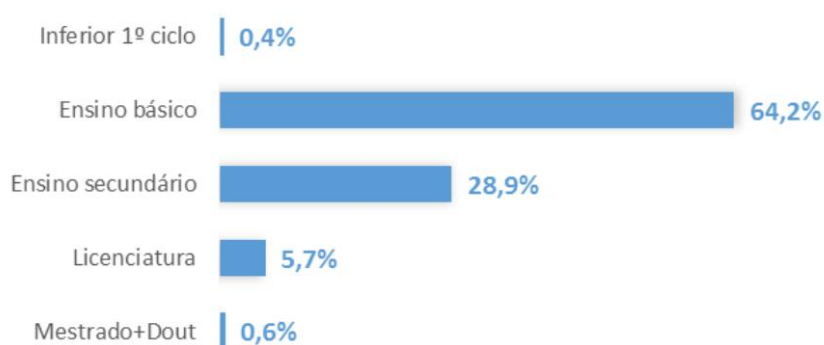
Gráfico 2 - Percentagem de contrato de trabalho temporário celebrados, por grupo etário



Fonte: Barómetro do Trabalho Temporário em Portugal – julho 2022 (ISCTE & APESPE RH)

Tendo em conta os dados apresentados na figura 3, o ensino básico apresenta-se como o nível de escolaridade com maior destaque no que diz respeito às habilitações literárias dos trabalhadores temporário em Portugal em julho de 2022. Cerca de 93,5 % das colocações efetuadas, não possuíam mais que o ensino secundário. Segundo apontam Nuno Crespo & Nácia Simões (2022), comparativamente ao mês anterior (no caso, junho de 2022) é de salientar a perda de influência relativa dos contratos abrangendo indivíduos com ensino básico e o crescimento dos contratos efetuados com pessoas com o graus académicos equivalentes ao ensino secundário e licenciatura.

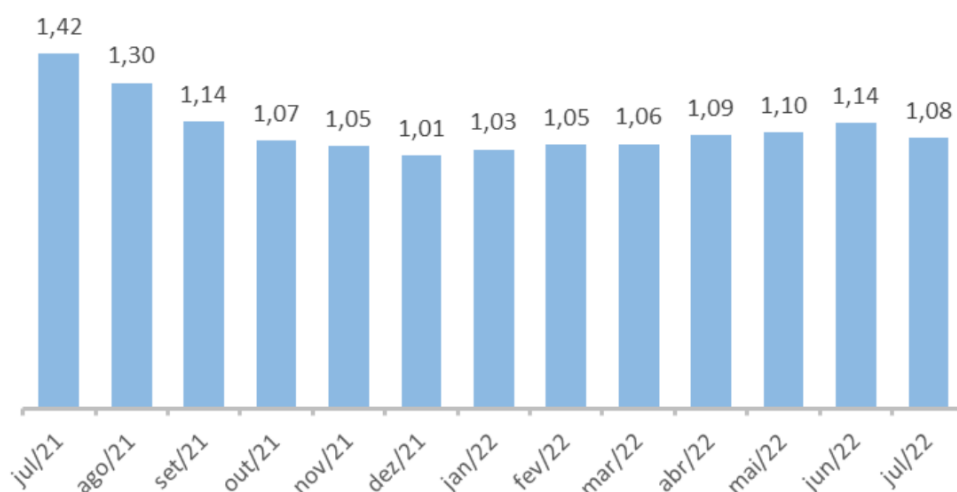
Figura 3 - Taxa de escolaridade dos trabalhadores com contrato temporário em Portugal



Fonte: Barómetro do Trabalho Temporário em Portugal – julho 2022 (ISCTE & APESPE RH)

O índice de trabalho temporário é calculado, segundo Nuno Crespo & Nácia Simões (2022) a partir do rácio entre o número de pessoas colocadas num mês e no mês do ano anterior. Especificamente, no caso do mês de julho de 2022 o Índice de Trabalho Temporário fixou-se nos 1,08 tendo sido colocadas, de acordo com o estudo publicado pelos mesmos investigadores, cerca de 2600 pessoas comparativamente a julho do ano transato (ver figura 4).

Figura 4 - Índice de trabalho temporário



Fonte: Barómetro do Trabalho Temporário em Portugal – julho 2022 (ISCTE & APESPE RH)

Índice do Valor dos vencimentos brutos

Fórmula de cálculo: Rácio entre o valor total dos vencimentos brutos num mês e no mesmo mês do ano anterior

O índice apresentado no mês de julho de 2022 segundo o Barómetro do trabalho temporário em Portugal (2022), registou-se em 1,14. Valor este superior ao apresentado pelo índice de trabalho temporário (1,08). Elemento que fornece uma indicação mais positiva do que a revelada pelo número de contratos efetuados.

Conforme os dados apresentados na tabela 2, é possível verificar que as empresas que mais recorrem ao trabalho temporário atuam sobretudo no setor da “Fabricação de componentes e acessórios para veículos automóveis” traduzindo-se em 10,4 % do total de contratos consagrados. Na segunda e terceira posição, surgem as empresas associadas aos setores das “atividades auxiliares dos transportes” e “Fornecimento de refeições para eventos e outras atividades de serviço de refeições” com 5,7 % e 5,8 %, respetivamente.

Tabela 2 - Repartição das colocações de acordo com o setor de atividade das empresas recorrendo a trabalho temporário

Top	Setores de atividade	% de contratos
1	Fabricação de componentes e acessórios para veículos automóveis	10,4 %
2	Atividades auxiliares dos transportes	5,7 %
3	Fornecimento de refeições para eventos e outras atividades de serviço de refeições	5,6 %
4	Fabricação de artigos de matérias plásticas.	3,6 %
5	Fabricação de outros produtos de porcelana e cerâmicos não refratários	3,2 %

Fonte: Barómetro do Trabalho Temporário em Portugal – julho 2022 (ISCTE & APESPE RH)

A categoria profissional “Outras profissões elementares” (ver tabela 3), constitui-se como o grupo predominante e com maior procura no que ao mercado de trabalho temporário diz respeito, com cerca de 26,8 % do total de contratos efetuados estarem associados a essas funções. Com uma representatividade de 18,2%, surge em segundo lugar a categoria “Empregados de aprovisionamento, armazém, de serviços de apoio à produção e transportes”. A fechar o top3, com 9,7% do total de contratos celebrados a estarem associados à categoria “Trabalhadores qualificados do fabrico de instrumentos de precisão, joalheiros, artesãos e similares (ver tabela 3).

Tabela 3- Distribuição do trabalho temporário por principais profissões

Top	Profissões	% de contratos
1	Outras profissões elementares	26,8 %
2	Empregados de aprovisionamento, armazém, de serviços de apoio à produção e transportes.	18,2 %
3	Trabalhadores qualificados do fabrico de instrumentos de precisão, joalheiros, artesãos e similares.	9,7 %
4	Trabalhadores não qualificados da indústria transformadora	9,2 %
5	Assistentes na preparação de refeições	4,3 %

Fonte: Barómetro do Trabalho Temporário em Portugal – julho 2022 (ISCTE & APESPE RH)

De acordo com o *World Employment Confederation* (2021) e a Organização Internacional do Trabalho, a taxa de penetração do trabalho temporário é calculada a partir do número médio de trabalhadores com vínculo contratual a partir de uma agência de trabalho temporário dividido pela população ativa⁵. Para além disso, a mesma fonte indica que a maioria dos maiores mercados europeus mais concretamente, o Reino Unido, Holanda e França apresentam uma taxa de penetração quase duas vezes acima da taxa global.

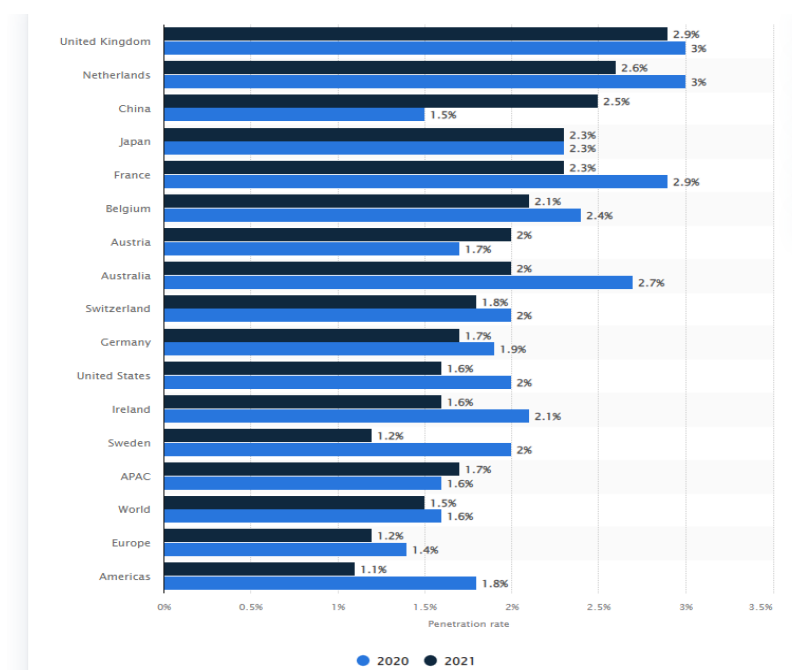
Ainda relativamente ao estudo apresentado pela *World Employment Confederation* (2021), no ano de 2019, a taxa de penetração média global foi de 1,6%, a qual permaneceu inalterada em relação a 2018. Portugal apresentou, em 2019, uma taxa de penetração abaixo da média europeia, a qual se fixou nos 1,1 %. Esta organização expõe que a taxa de penetração exibe a parte do trabalho temporário no emprego global e pode estar sujeita a vários fatores. Entre esses possíveis elementos que podem impactar na taxa de penetração, o estudo alerta para a regulação do mercado no sentido da adoção de políticas mais restritivas ou mais flexíveis ao nível das contratações mediante o país

⁵ De acordo com o Instituto Nacional de Estatística, população ativa define-se como o conjunto de indivíduos com idade mínima de 15 anos que, no período de referência, constituíam a mão-de-obra disponível para a produção de bens e serviços que entram no circuito económico (empregados e desempregados).

que está a ser analisado. Correlacionado a isso está o facto de alguns países poderem ser caracterizados como tendo uma abordagem mais liberal da regulamentação do mercado de trabalho e da contratação e despedimento, ponderando o compromisso entre eficiência e capacidade de resposta nas transições do mercado de trabalho, por um lado, e proteção do emprego, por outro. Outros. Outro fator identificado no estudo é o grau de maturidade do mercado das agências de trabalho temporário num dado país esclarecendo que, uma maior penetração indica tipicamente uma indústria que se aproximou da maturidade, enquanto as baixas taxas de penetração demonstram, de certa forma, o potencial desenvolvimento futuro do setor no país.

Segundo a mesma fonte, a importância do trabalho temporário difere consideravelmente dentro da Europa. Os Países Baixos, o Reino Unido e a França têm as taxas mais elevadas de penetração de trabalho em regime temporário na União Europeia (ver figura 5). Os Países Baixos são considerados como um país de vanguarda no setor do trabalho temporário. A Espanha, Itália e Alemanha têm as mais baixas taxas de penetração do trabalho temporário (ver figura 5). Uma taxa de penetração mais elevada indica que as atividades de trabalho temporário poderiam ter atingido um certo nível de maturidade e podem mesmo declinar devido a regulamentações mais rigorosas. Uma taxa de penetração mais baixa significa que ainda existe um amplo potencial de crescimento.

Figura 5- Taxa de Penetração do trabalho temporário em 2020 e 2021 (%)



Fonte: Statista

No âmbito do projeto *HR In – Connecting Special People & Special Employers*, teve lugar no passado dia 17/05/2023 nas instalações do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) uma tertúlia entre professores e investigadores, associações, entidades empregadores e profissionais que atuam a partir de agências de intermediação, maioritariamente em torno do trabalho temporário e um conjunto de associações que se dedicam à integração socio laboral de pessoas em situação de grande vulnerabilidade social, nomeadamente em situação de sem-abrigo, ex-reclusos, pessoas com deficiência ou incapacidade física e/ou motora e jovens institucionalizados.

Recorrendo à observação direta e participante foi possível debater e colocar em perspetiva diferentes ângulos e pontos de vista na forma de operar em prol de um mercado de trabalho mais inclusivo.

A partir desta sessão de partilha e pelo *networking* gerado pelas diferentes entidades foi possível gerar um brainstorming sobre as diferentes ramificações da Diversidade & Inclusão desde os desafios no terreno para o contacto com serviços de apoio ao emprego, a ligação ao centro de emprego até ao know-how em torno do conjunto de instrumentos e procedimentos para diagnosticar os perfis de candidatos à oportunidade de trabalho.

O debate iniciou-se dando voz aos representantes das várias associações presentes. Estes abordaram a forma como realizam um trabalho preliminar de apoio às agências e empresas na filtragem e avaliação de diferentes perfis tendo em conta a aptidão de cada um deles, destacar os aspetos a melhorar e as competências em falta. Os profissionais das associações referiram que uma vez que lidam com perfis que por conta de alguma deficiência ou incapacidade motora e/ou mental, procuram identificar os *gaps* de competências e a partir daí perceber se existem necessidades de formação no sentido de promover uma reorientação profissional desses perfis ou em determinados casos fornecer um rumo inicial no mercado de trabalho já que, muitas destas pessoas nunca tiveram de facto à “procura” de emprego ou no papel de candidatos a um posto de trabalho. Adicionalmente, um membro representante de uma outra associação que trabalha com ex-reclusos e jovens institucionalizados abordou a importância do desenvolvimento biopsicossocial. A necessidade de incrementar desde cedo uma rotina baseada em boas práticas como forma de fazer com que essas mesmas práticas se tornem intrínsecas ao agente e espontâneas seria crucial para tornar mais eficiente a transição para o mundo do trabalho. Ou seja, trabalhar o desenvolvimento pessoal desde cedo no sentido em que

partimos da premissa que as *soft-skills* são algo que não se ensinam, criam-se e vão desenvolvendo ao longo das experiências vividas.

Adicionalmente, umas das temáticas alvo de debate na reunião foi a adaptação das entrevistas ao perfil dos candidatos. Os membros das associações referiram que as categorias “Serviços Gerais” e “Indiferenciados” destacam-se como sendo as funções em que as taxas de colocação são consideravelmente superiores (exemplo: ajudantes de cozinha e ajudantes de jardinagem) comparativamente a funções administrativas. As associações referem como principal justificativa para este tipo de comportamento do mercado o facto de umas das principais exigências ao nível das competências ser o domínio (fluyente) da língua inglesa nessas funções de *backoffice*. O facto da maioria dos perfis com que trabalham nas associações não possuir essas competências leva a que exista uma maior dificuldade de colocação. Paralelamente, discutiu-se sobre a lei das quotas como algo que foi bastante criticado pela generalidade dos membros presentes na reunião. Sendo o objetivo final gerar a maior rentabilidade e, por conseguinte, a maximização dos lucros a partir daquela contratação, a obrigatoriedade de uma empresa que a partir de 100 trabalhadores ter a obrigatoriedade de colocar 1 trabalhador com incapacidade superior a 60 % gera contrariedade. Todos os presentes na reunião referiram que é importante incrementar e aliciar as empresas a colocar perfis com incapacidade a partir de um conjunto de medidas, mas, não definir os 60 % como patamar mínimo porque isso leva a uma maior dificuldade de recrutar e a que outros com menores índices de incapacidade e com possibilidade de serem seleccionados para uma oferta de forma mais rápida fiquem de fora de escolha.

Um dos pontos mais centrais e que ocupou uma grande parte do tempo de debate tem que ver com a forma de este tipo de perfis chegarem até às empresas. Por outras palavras, de que forma é que se poderá efetivamente apoiar à colocação de pessoas à procura ativa de emprego. Foi unânime a questão de que requalificar e capacitar através da formação seria fulcral (Exemplo: curso de inglês) mas percebeu-se que de facto existem *gaps* e falhas na comunicação entre as empresas e associações. Uma das medidas que foram lançadas como forma de potenciar e promover uma maior dinâmica na comunicação passaria por um diagnóstico de competências laborais mais detalhado como forma das associações poderem trabalhar determinadas competências internamente com os associados. Para além disso, a proposta de um estágio vocacional foi um tópico bastante abordado. Esta proposta, para além de gratuita, fornece às as empresas a

possibilidade de realizar uma avaliação de desempenho do trabalho desenvolvido pela pessoa. Em conversa entre as várias entidades percebeu-se que o perfil-tipo e ideal para a função está traçado, contudo, é necessário sensibilizar as empresas clientes para a realidade. Constatou-se que muitas das empresas não dão opção de colocar perfis com incapacidades pois privilegiam o máximo de rentabilidade possível. Com isto não se quer dizer que se deva ignorar as incapacidades e limitações das pessoas, mas que seria importante normalizar a diversidade e a inclusão e tornar mais fluída a comunicação entre as várias entidades envolvidas (associações, agências e entidades empregadoras).

Profissionais de recursos humanos representantes de uma agência de intermediação referiram que fazendo parte de um grupo de empresas acabam por possuir uma dualidade de funções, nomeadamente a de intermediário e empresário final. Verificou-se que grande parte das vezes as agências não possuem a autonomia suficiente para decidir. O papel de decisor final passa habitual e tradicionalmente, pelas empresas. Encontrar uma uniformidade de avaliação dos perfis não será o caminho, porém, destacou-se a urgência em definir parâmetros. Adotar uma metodologia de trabalho que facilite a criação de um canal estreito de comunicação entre as várias entidades, com o número de agentes envolvidos necessário e sem que exista um fracionamento excessivo de responsabilidades distribuído por vários agentes facilitará a comunicação e a rapidez com que se coloca estes perfis de facto, a trabalhar. Durante uma vasta parte da reunião insistiu-se em mergulhar neste tópico dado que, percebeu-se que é a disponibilidade para a comunicação que falha e se constitui um entrave. Técnicos de recursos humanos da mesma agência salientaram que tendo em linha de conta este enquadramento leva a que não existam sequer respostas a anúncios por parte de pessoas com incapacidade às empresas de intermediação.

Verificou-se que existia uma elevada preocupação por parte das associações em preparar de certa forma, as pessoas para futuras entrevistas. Questionavam bastante que dicas é que os técnicos de recursos humanos poderiam partilhar de forma a ajudá-los (profissionais das associações) a trabalhar a preparação do candidato para a entrevista de emprego. Os técnicos presentes elucidaram que não existe uma espécie de “receita”. Inclusivamente, uma das agências de intermediação afirmou que não possui qualquer tipo de guião de entrevista e que se deverá encarar a entrevista mais como uma espécie de “conversa”. Não uniformizar.

A reunião encerrou com o tópico final do apoio pós colocação, ou seja, de que forma este *on-boarding* deve ser estabelecido. Profissionais de recursos humanos e a representante de uma empresa defenderam que não deverá ser feito um acompanhamento por parte das associações no sentido literal da palavra uma vez que poderá interferir na dinâmica interna da empresa (uma 3ª pessoa não será benéfico). Estes profissionais viram com melhores olhos um *Follow-up*/sessão de apoio para *feedback* para futuros recrutamentos idênticos no sentido de reforçar a motivação. Para além disso, frisaram a questão de nunca abordar tarefas que executam na empresa uma vez que podem ser sigilosas – poderá gerar desconforto para as empresas o facto dessa informação ser passada para o exterior.

Finalizadas as entrevistas, uma das primeiras questões e objetivos para este estudo era saber e compreender de que forma eram definidos os requisitos dos candidatos a recrutar. Os entrevistados apresentaram um discurso relativamente uniforme no que toca aos procedimentos adotados aquando de um novo recrutamento. Todos os entrevistados ressaltam a importância da informação transmitida pelas empresas clientes em torno das características de candidato pretendido e a compatibilidade entre os objetivos a curto-médio prazo do trabalhador com o *mindset* organizacional. O entrevistado 4 salienta isso mesmo: “*nós profissionais de Recursos Humanos temos também de conhecer a política da empresa cliente para conseguir responder de forma eficaz e para que não exista perdas de produtividade e turnover.*” Além disso, é possível verificar a partir dos testemunhos a relevância no alinhamento entre os profissionais de recursos humanos e a empresa cliente, destacando que o conhecimento da política interna contribui para a eficiência nas ações começando desde logo no processo de recrutamento e seleção. Quando os profissionais de RH estão alinhados com a empresa cliente e conhecem o objetivo da sua política interna ao nível do recrutamento em questão, mais facilmente compreendem as necessidades específicas da organização, a sua cultura e valores. Isso é um auxílio para recrutar candidatos que se encaixem melhor no ambiente e posto de trabalho a colmatar. Além disso, foi possível compreender com o trabalho empírico desta investigação que essa coordenação entre empresa cliente e agência permita possivelmente a projeção de programas de formação e desenvolvimento mais ajustados às necessidades dos colaboradores. Estes dois tópicos referidos anteriormente foram aqueles que se verificaram mais centrais durante o processo empírico, no entanto, ainda em torno da

complexidade da comunicação entre empresas e agência as ações como gestão de desempenho, gestão de conflitos, políticas de compensação e benefícios revelam-se verdadeiros desafios quando se está numa posição de intermediário laboral. Isso potência a criação de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, beneficiando ambas as partes envolvidas.

O responsável pelo departamento de recursos humanos frisa que o documento onde é transmitido todo o conteúdo relativamente ao perfil e características de trabalhador solicitadas pela empresa-cliente tem o nome de “*descritivo de funções*” (E.4).

O requisito linguístico é destacado pelo responsável de recursos humanos (E.2) e pelo entrevistado 5 “*O nosso critério de seleção tem por base o que a empresa cliente define. Em grande parte, são baseados no nível de experiência e na capacidade que o candidato tem em falar línguas estrangeiras.*” como sendo uma das exigências mais prementes das empresas clientes. O destaque dado ao requisito linguístico reflete a consolidação da internacionalização dos negócios e do emprego. A exigência de conhecimentos linguísticas também pode estar relacionada ao alinhamento cultural com clientes e parceiros estrangeiros.

No que respeita à perceção acerca das agências de trabalho temporário no mercado de trabalho português, os entrevistados referenciam múltiplos pontos e perspetivas de análise do estado empresas de trabalho temporário a nível nacional. Começando pela forma como avaliam o ponto de situação das agências temporárias relativamente ao tecido empresarial e à população em geral, os entrevistados dizem que têm vindo a verificar um sentido de progressão e evolução no sentido de maior legitimação do trabalho que é desenvolvido por estas organizações. O entrevistado E1 diz-nos que do seu ponto de vista “*que a perceção tem mudado ao longo dos anos. Ou seja, eu acho que aqui há uns anos havia uma imagem mais depreciativa das empresas de trabalho temporário.*” “*Já não é tanto o que acontece.*” Na mesma lógica e encadeamento o entrevistado 5 refere que as empresas temporárias “*são percecionadas de forma positiva*”.

Podemos verificar que um dos aspetos mais salientados pelos entrevistados foi a ligação do trabalho temporário ao primeiro emprego onde dizem-nos que a partir das agências as pessoas à procura da sua primeira oportunidade de trabalho “*conseguem ter um primeiro contacto com o mercado de trabalho mais facilitado.*” (E3). Os entrevistados 1 e 5 reiteram esta linha de pensamento onde nos dizem respetivamente o seguinte:

“Podemos dizer que somos aqui um ponto de partida para a pessoa [...]” e “As ETT são uma mais-valia para quem inicia a sua vida profissional, e para quem quer ingressar em grandes empresas.” Além dos benefícios individuais para os candidatos, foi possível compreender que o trabalho temporário também desempenha um papel importante na economia, fornecendo mão de obra flexível e permitindo que as empresas ajustem a sua força de trabalho de acordo com o volume volátil de trabalho do mercado.

Do ponto de vista da empresa cliente, o responsável de recursos humanos aponta a estratégia de deslocalização de um conjunto de tarefas por parte das empresas para as agências temporárias. Ou seja, a mobilização de um conjunto de funções “desde a contratação desde todo o método de recrutamento e seleção, quer a parte burocrática a nível documental, [...]” (E2) ligadas direta e indiretamente à gestão do ciclo e vida profissional do trabalho e mesmo toda a “*avaliação de desempenho é feita pela empresa de trabalho temporário,*” (E2). Para além disso, o entrevistado 5 salienta o trabalho desenvolvido pelas agências como um meio para “*aquisição de novos talentos*” para as empresas clientes. A entrevistada 1 toca de uma forma não tão direta nestas temáticas, mas referindo a possibilidade de o candidato conseguir “*criar uma carreira a longo prazo*” a partir do contacto com a agência temporária. A partir destes depoimentos podemos equacionar um comportamento de prospeção e de sondagem constante, mas indireto de novos talentos por parte das empresas que constituem o mercado, contudo, esse trabalho é realizado pelas agências temporárias.

Do ponto de vista geral, todos os entrevistados destacam comportamentos de maior resistência e descrença por parte das empresas nacionais relativamente ao contacto com as agências temporárias. O entrevistado 1 salienta que “[...] *“o ceticismo acontecia mais em empresas nacionais, ou pelo menos, limitavam em termos de funções.”*. Adicionalmente, todos os candidatos partilham da opinião de que tem vindo a existir um progresso e evolução no sentido em que a comunicação entre agências e empresas tem vindo a verificar-se mais fluída e “oleada”. O responsável de recursos humanos refere que “[...] *a nível de tratamento de candidatos, antes existia uma maior resistência a candidatos de outras nacionalidades, outras culturas. Atualmente Portugal tem-se tentado adaptar dia após dia, claro que ainda não estamos no ponto que devíamos estar, mas tem-se vindo a adaptar [...]*”. O candidato 3 acrescenta que o “*estigma tem vindo a ser quebrado*”. Na sequência desta mudança de paradigma resultante da alteração do comportamento e comunicação das empresas para com as agências, os entrevistados

ressaltam o facto de estas serem “*cada vez mais exigentes porque eles veem que as empresas de trabalho temporário conseguem trazer perfis de qualidade [...]*”. Além disso, o entrevistado 1 destaca o facto de no passado ser habitual serem apenas “... *contactados para projetos a curto prazo [...]*” mas que atualmente “*as empresas confiam em nós para encontrarmos um candidato para integrar diretamente a longo prazo e em grandes projetos.*” Aliado a este fator, é possível verificar que a mudança nas expectativas das empresas sugere que as agências de trabalho temporário têm vindo a desempenhar um papel mais estratégico no processo de seleção de talentos para além da questão colaborativa entre empresas e agências sair reforçada.

Quando questionados sobre a forma como avaliam a comunicação entre agência e empresa, no âmbito geral, os candidatos ressaltam o atraso nas relações sociais e empresariais muito por culpa da adaptação lenta das organizações a estas novas configurações de trabalho e modelos contratuais. Contudo, tem-se caminhado no sentido positivo para uma maior integração procurando estabelecer uma relação de “*parceria.*” (E1) na tentativa de um maior entrosamento e comunicação.

Questionados sobre a forma como avaliam o acolhimento e integração realizado pelas empresas cliente aos trabalhadores temporários que apresentam perfis bastante heterogéneos, constatou-se uma variação dos pontos de vista dos entrevistados e, nesse sentido, não foi possível estabelecer uma constância neste ponto.

Ora, os entrevistados 1, 3 e 5 afirmaram convictamente de que não eram solicitados perfis pelas empresas clientes tendo por base requisitos sociodemográficos. Podemos verificar isso mesmo a partir das seguintes afirmações: “[...] *eles realmente avaliam o perfil e têm muito mais interesse naquilo que a pessoa pode oferecer do que qualquer um tipo desses dados (sociodemográficos) [...] nenhuma empresa para já, colocou esse tipo de entrave.*” (E.1), “[...] *posso assegurar que nenhum dos nossos clientes tem como requisito sexos, nacionalidades.*” (E.3) e “*São admitidas todo o tipo de pessoas, sem diferenciar nenhuma delas. Não existem requisitos com base no sexo, idade, nacionalidade, opções religiosas.*” (E.5).

Por outro lado, o entrevistado 2 e 4 relataram firmemente que “[...] *existem empresas clientes em que os fatores idade, sexo e nacionalidade são requisitos obrigatórios [...]*” (E.4). Elementos como um determinado intervalo de idades e o género específico são os que mais se destacam como sendo alguns dos requisitos onde as

empresas restringem o acesso a candidatos que não estão inseridos nesses parâmetros. A utilização de fatores como idade, sexo e nacionalidade para determinar a capacidade de um candidato revela-se injusta e não reflete uma abordagem objetiva na seleção de talentos. Tal justificativa não deve ser aceita, pois, a discriminação nunca é uma prática ética.

Contudo, a partir do testemunho da entrevistada 4 é possível denotar alguma resistência e luta por parte das empresas temporárias para combater este comportamento adotado pelas empresas resultando, no caso específico, em sucesso. A entrevistada explicou que uma das empresas clientes não pretendia trabalhar com pessoas brasileiras, no entanto, propôs “[...] *um candidato com essa nacionalidade e com conhecimentos e habilidades que pretendiam e o candidato foi aprovado e trabalhou durante muito tempo com a empresa cliente.*”

Em termos globais, a partir da análise do discurso apresentado durante a entrevista por parte do responsável de recursos humanos podemos especular e conceber a hipótese de que possivelmente, este tem uma comunicação mais direta e próxima com as empresas cliente e com o departamento comercial e, nesse sentido sentir de algum modo uma maior resistência por parte destas à diversidade de perfis apresentados.

No que diz respeito à temática que aborda a relação entre trabalho temporário e mercado de trabalho inclusivo os entrevistados do departamento de recursos humanos avaliam de um modo geral, como sendo positiva. A entrevistada 1 diz-nos que no caso específico da agência onde labora existe “*uma grande percentagem de trabalhadores de diferentes culturas, diferentes países*” ressaltando que essa inclusão existe “[...] *em vários clientes diferentes.*”

A entrevistada 3 descreve um comportamento adotado pela agência de trabalho temporário que é o modo como se tornam um “tutor ou “padrinho” de um trabalhador e que devido a toda a envolvimento criada entre agência e trabalhador criam um grau de cumplicidade e familiaridade muito próximo. A entrevistada partilhou um exemplo concreto onde expôs que “*peçoas que veem do Brasil e que nunca tiveram na Europa, elas chegam e ainda têm de fazer toda a documentação...já aconteceu nós facilitarmos o processo de integração no país tirando o NISS e de facultarmos trabalho para Portugal e para o estrangeiro e hoje em dia essas peçoas ainda trabalharem connosco, já conseguirem trazer as suas famílias e viverem já cá em Portugal com uma casa, já terem*

carro e podemos dizer que isto foi obra de terem contacto uma empresa de trabalho temporário.” (E.3). Esta abordagem demonstra responsabilidade social e empresarial. Cria uma relação de confiança com os trabalhadores e pode ter um impacto positivo e significativo na vida dos envolvidos. O exemplo concreto ilustra como essa atitude pode resultar em estabilidade, crescimento e retenção de talentos para a empresa de trabalho temporário.

Na fase final da entrevista procuramos compreender as perspetivas futuras dos entrevistados relativamente ao trabalho temporário e ligação com o mercado de trabalho inclusivo. Verificou-se um conjunto de hipóteses, tendo sido abordadas diferentes sub-temáticas associadas direta e indiretamente a este tópico.

Esse destaque de diferentes abordagens e opiniões sobre o trabalho temporário, desde o comportamento dos candidatos até as estratégias de divulgação, os desafios salariais e a importância do relacionamento com os trabalhadores oferecem uma visão abrangente sobre o tema e fornecem insights valiosos para entender o contexto do trabalho temporário no mercado de trabalho e o modo como este tema pode ser interpretado a partir de diferentes ângulos.

A entrevistada 4 enfatiza o impacto positivo que a empresa temporária tem na vida dos trabalhadores. Ela menciona que muitos candidatos são indicados por trabalhadores temporários anteriores. Isso reflete a reputação positiva e o relacionamento próximo da empresa com seus funcionários. Através desse «passa a palavra», a empresa temporária obtém publicidade gratuita e constrói uma imagem distinta das outras empresas de trabalho temporário, especialmente pelo relacionamento que mantém com os seus trabalhadores e como um meio de divulgação eficaz e rápido. Além disso, foi possível compreender a importância dada na divulgação do trabalho temporário aos mais jovens no sentido de combater a desinformação. A preocupação de criar redes de contacto com escolas de forma a consciencializar e envolver esse público foi bastante destacada.

Um outro ponto que foi possível constatar teve que ver com a importância de garantir que os salários estejam alinhados com as crescentes exigências e responsabilidades atribuídas aos trabalhadores temporários pelas empresas clientes. Esta perspetiva abordada por alguns dos entrevistados ressalta a importância de considerar os impactos negativos que podem surgir quando os salários dos trabalhadores temporários não são alinhados com as exigências e responsabilidades atribuídas pelas empresas

cliente. Isso pode gerar tensões internas na empresa e criar um ambiente de trabalho desfavorável.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os principais resultados desta investigação. Assim, tendo presente que estamos perante um estudo de caso e nesse sentido, uma unidade de estudo delimitada procuramos confrontar e colocar em evidência a revisão bibliográfica tendo por base os dados recolhidos, a partir: das entrevistas, à observação direta registada em diário de campo e à análise documental de fontes secundárias (base dados interna, descritivos de funções, cv's, arquivo). Pretendemos analisar e refletir sobre o estado atual das agências de trabalho temporário no que diz respeito à temática da diversidade e inclusão em contexto laboral.

Tal como já referimos no capítulo anterior, para a prossecução dos objetivos a que nos propusemos neste estudo e partindo do método indutivo, entrevistámos 8 trabalhadores internos da agência de trabalho temporário em estudo que exercem funções desde a área de recursos humanos, passando pela vertente comercial e logística. A empresa foi escolhida por estar sediada em dois polos distintos, localizados nos distritos do Porto e Setúbal, por recorrer à flexibilização da mão-de-obra através de um leque de trabalhadores que apresentam perfis bastante diversificados sendo que estes estão destacados em empresas clientes quer em território nacional quer em vários outros países pela Europa. Procurou-se variar ao máximo os entrevistados segundo o sexo, a idade, a função e a antiguidade o quanto possível para que as conclusões e resultados obtidos não ficassem enviesados.

Uma das tendências que se verificou durante a investigação e a partir das entrevistas realizadas e pela observação foi o facto de que o conjunto de características e competências necessárias a serem avaliadas e sinalizadas pelos técnicos de recursos humanos da agência derivam daquilo que são as necessidades, o perfil-tipo traçado e, por conseguinte, comunicado pela empresa cliente. A hipótese de que existe um certo sentido de controlo e evasiva do trabalho dos recursos humanos da agência e a forte necessidade de indiretamente selecionar o candidato a partir da adoção desse tipo de comportamento pode ser considerada. Estudos apontam (Kulik, 2021; Romani et al., 2019) para a urgência em auxiliar as próprias empresas e trabalhadores a partir de formações a desconstruírem determinados mitos e preconceitos nomeadamente, o saber interagir e gerir as emoções para com a diferença e o desconhecido no sentido de trabalharmos a nossa empatia dentro das organizações. Knippenberg et al. (2020) chama a nossa atenção para a tendência de empresas muito tradicionais e habituadas a um determinado padrão de trabalhadores podem mostrar alguma dificuldade de adaptação a essa multiculturalidade.

Foi possível verificar a partir da aplicação de um questionário produzido internamente pela agência aos vários trabalhadores temporários que o leque de resultados e variedade de respostas às questões era bastante diversificado. Este questionário abrangia essencialmente três grandes tópicos: desempenho, satisfação e sugestões de melhoria. Internamente realizaram a transcrição exata do testemunho de cada um dos entrevistados e, num segundo momento, a partir da divisão por categorias e temáticas colocaram em evidência o *report de* cada um dos membros no sentido de comparar pontos de vista, identificar tendências nos vários discursos e verificar os pontos que geraram um leque de mais alargado de hipóteses onde não existe propriamente uma padronização ou propensão generalizada na resposta ao que é questionado. Aqui encontramos o desafio.

A tendência para a padronização de vários processos no seio da organização como o de avaliação de desempenho, identificação e captação de novos talentos leva a que tudo aquilo que é desviante à «norma» ou «regra» dita dominante tende a escapar ao olhar e atenção das empresas e é muitas vezes aí que poderá ser identificada a variável que pode acrescentar e alocar mais valor para a organização. Kulik (2021) aborda o cuidado no ajustamento à realidade de cada um nomeadamente aquando do processo de avaliação. Os *Key Performance Indicators* (KPI's) devem ser adaptados àquilo que são as características específicas do trabalhador. A necessidade de recrutar, capacitar e avaliar de acordo com aquilo que são os parâmetros e características específicas daquele trabalhador. Pensar que o processo de recrutamento é diferente assim como, a integração, *onboarding* e a forma de ter estas pessoas envolvidas e integradas na sua plenitude de rendimento profissional dentro das equipas também é distinto (Knippenberg et al. 2020 & Kulik, 2021).

Ao longo de todo o estudo verificou-se uma forte empatia por parte dos técnicos de recursos humanos da agência. Esse tipo de cumplicidade e vínculo forte que se cria entre a agência e o trabalhador temporário verificou-se em vários acontecimentos que foram registados em diário de campo assim como, a partir de testemunhos de entrevistados onde por algum motivo os trabalhadores foram vítimas de algum tipo de discriminação numa empresa cliente e a agência procurou integrá-los numa outra empresa para que o trabalhador não fosse mais ofendido. Esta tendência para a uma postura de sensibilidade e solidariedade por parte da agência para com trabalhadores que apresentam perfis distintos daquilo que é o padrão e o *standard* do mercado poderá estar associada ao contexto histórico e social que este tipo de empresa ainda enfrenta no que toca ao

preconceito e percepção negativa relativamente à modalidade de trabalho apresentada. De entre os vários motivos possíveis para este efeito podemos apontar como uma das grandes possíveis causas a desinformação da sociedade relativamente ao trabalho que executa na realidade nestas agências e além disso, ao pavor e medo em torno da palavra «temporário», a qual deve ser desmistificada. Os trabalhadores temporários muitas vezes são rotulados como menos qualificados ou menos comprometidos comparativamente aos funcionários permanentes. Isso pode levar ao subaproveitamento das suas competências e conhecimentos, prejudicando as probabilidades de progredir na carreira. Os trabalhadores temporários muitas vezes são rotulados como menos qualificados ou menos comprometidos do que os funcionários permanentes. Isso pode levar ao subaproveitamento de suas habilidades e experiências, prejudicando suas chances de progredir na carreira. Ora, retomando a discussão do início do parágrafo, fruto da relação próxima entre os técnicos da agência e trabalhadores temporários, verificou-se várias vezes o modo como a própria empresa temporária acaba por funcionar como um centro de suporte e de denúncias de discriminação. Os funcionários sentem que a agência funciona como um canal de comunicação seguro para que estes possam denunciar casos de discriminação.

Um dos resultados obtidos a partir do estudo tem que ver com a crescente tendência para uma maior liberdade de processos e diversificação das tarefas para as agências. Os entrevistados sentem que essa evolução permite que as agências se fortaleçam e ganhem uma posição mais sólida no mercado, a qual foi possível pela maior clareza e objetividade em relação ao trabalho que estas executam para o exterior. Um aspeto importante dessa evolução é o maior envolvimento geral das agências, o que cria um sentido de confiança, companheirismo e colaboração entre elas e os seus clientes, visando alcançar objetivos comuns. Esse aprofundamento das relações tem levado a uma emancipação do trabalho temporário, e o estabelecimento de amplas redes de contato entre as agências temporárias e as empresas. Contudo, apesar dos avanços no mercado externo e na relação com empresas internacionais, ainda existe resistência no mercado interno. Empresas nacionais demonstram uma maior hesitação em relação ao trabalho temporário, resultando em um maior ceticismo sobre essa modalidade de emprego em Portugal. É necessário superar essa resistência para que as agências possam atingir todo o seu potencial no mercado de trabalho nacional. De acordo com os dados analisados no subcapítulo "Aproximação ao campo das empresas de trabalho temporário", os resultados

obtidos no estudo coincidem com as estatísticas apresentadas. É possível observar que a importância do trabalho temporário varia consideravelmente dentro da Europa. Países como os Países Baixos, o Reino Unido e a França apresentam as taxas mais altas de penetração do trabalho em regime temporário na União Europeia, destacando-se os Países Baixos como um país de vanguarda nesse setor. No caso de Portugal, em 2021, a proporção de população empregada com contrato de trabalho temporário era de 17%, um valor consideravelmente superior ao registado em 1995, que era de 10,1%. Além disso, essa taxa de 17% também supera a média europeia, que era de 14% no mesmo ano, destacando o crescimento do trabalho temporário no país.

Diretamente relacionado com o facto de o trabalho temporário ter vindo a crescer e a adquirir «estatuto» e «respeito» está um outro resultado que foi possível verificar a partir da investigação nomeadamente, o aumento das expectativas e do rigor exigido na apresentação de resultados por parte das empresas clientes para com as agências no que toca à qualidade dos perfis identificados por estas. A partir deste comportamento poderá, entre outros fatores, derivar o aumento de confiança desta relação entre agência-empresa cliente.

A inclusão deve estar bem assinalada e com processos devidamente definidos na medida em que estes dois conceitos de Diversidade & Inclusão estejam alinhados e integre a agenda de objetivos da organização. Nesse seguimento, trabalhar no sentido de criar um sentido de pertença para que a pessoa se sinta parte de algo poderá ser vantajoso como apontam os investigadores (Kulik, 2021 as cited in Ashforth, 2020; Dolan, 2020). Para isso, Kulik (2021) refere a importância de implementar processos integrados de acordo com aquilo que são as necessidades de cada um. Contudo, importa ter em conta um aspeto que se constatou durante o estudo. Em determinados recrutamentos a população de candidatos á oportunidades de trabalho é por si mesma, homogénea em termos de características sociodemográficas não deixando de assinalar a existência de preferências a nível de elementos sociais por parte de empresas clientes no que se refere ao perfil-tipo solicitado às agências.

Um comportamento que foi possível constar por parte dos candidatos e verificado através dos relatos das entrevistas e pela observação direta foi a tendência para que estes se sintam retraídos quando verificam uma oportunidade de trabalho numa empresa. Eles verificam as competências necessárias para a oportunidade e ficam como que assutados a apresentarem-se diretamente na empresa. Nesse momento, a agência temporária

funciona como um elemento de auxílio para o integrar. Estas pessoas procuravam entrar em contacto com um técnico de recursos humanos da agência no sentido de o posicionar e auxiliar a concorrer à oportunidade. Estas pessoas realmente sentem que pertencem a algo. Não nos devemos esquecer que os seres humanos são naturalmente sociais e têm um desejo inato de se relacionar e se sentir conectados com outros. Esse sentimento pode ter um impacto significativo na autoestima, bem-estar emocional e saúde mental das pessoas. No final, todos estes elementos repercutem-se na sua produtividade e qualidade de trabalho. Confrontando esta hipótese com a teoria, quando falamos de diversidade ela é um facto, existe. Contudo, também é necessário abordarmos a questão da inclusão e para além disso, o sentido de pertença (Knippenberg et al. 2020). A definição de uma visão estratégica como comprometimento por parte da gestão de topo das empresas em que de facto querem fazer acontecer e implementar essa mudança (Knippenberg et al. 2020). No seguimento, o estabelecimento de ações concretas para que a visão estratégica não seja simplesmente uma carta de boas intenções, mas que seja algo que se vá concretizando na prática e no dia a dia laboral (Romani et al., 2019).

Para além disso, foi possível verificar logo numa fase prematura do estudo de caso que a existência oferta de um leque bastante alargado de oportunidades de trabalho assim como de horários, o que concede ao trabalho temporário uma forte vertente de adaptabilidade a quem o procura permitindo que mais pessoas participem da força de trabalho. Ora, sendo que o mundo de hoje se vai transformando a uma velocidade estonteante, investigadores alertam para a necessidade de as organizações promoverem a geração de ecossistemas diversos como forma de combater a cristalização e a estagnação. A literatura tem chamado a nossa atenção para o facto de que esses ecossistemas diversos potenciam e estimulam a inovação e a criatividade (Knippenberg et al. 2020 as cited in Dwertmann, 2016). Nesses ambientes, os quais são constituídos por pessoas com diferentes *backgrounds* e práticas que culminam no desenvolvimento pessoal e crescimento corporativo (Knippenberg et al. 2020 as cited in Dwertmann, 2016).

Este estudo foi um contributo para a análise da problemática em torno da Diversidade e Inclusão, particularmente no que concerne ao papel desempenhado pelas agências de trabalho temporário.

Esta mudança de paradigma está também relacionada com o conjunto de disputas territoriais, rivalidades regionais e a competição por recursos têm levado a tensões geopolíticas em diferentes partes do mundo. Ao mesmo tempo, acresce o facto de que as crises humanitárias e os conflitos em diferentes regiões continuam a afetar milhões de pessoas, resultando em migrações forçadas e à mobilização de populações em massa.

A nova ordem mundial está fundamentada na crença de que a diversidade, seja ela de género, étnica, cultural ou outras características, é uma fonte de enriquecimento para as empresas e para a sociedade como um todo. Ao promover a inclusão e a equidade, as organizações têm a oportunidade de aproveitar o potencial criativo e inovador de uma força de trabalho diversificada. Além disso, este novo contexto laboral procura ir além da mera conformidade com leis e regulamentações. Ela visa uma verdadeira mudança cultural, onde a diversidade e a inclusão são consideradas como valores fundamentais e não apenas como medidas pontuais de responsabilidade social organizacional. É essencial observar que a situação das agências de trabalho temporário é altamente dinâmica e pode ser influenciada por fatores económicos, tecnológicos, sociais e políticos. Ao nível da proteção legal, as regulamentações trabalhistas variam dependendo do país em questão sendo que alguns deles têm regras específicas para proteger os direitos e a segurança dos trabalhadores temporários.

Concluída esta investigação, foi possível compreender que a agência de trabalho temporário alvo de estudo desempenha um papel ativo na promoção da diversidade e inclusão no mercado de trabalho, principalmente devido à forma como é efetivada nas práticas do dia a dia a gestão e a comunicação com os trabalhadores agenciados. Esta forma de trabalhar os recursos humanos reflete-se num conjunto de benefícios onde a agência pode influenciar as empresas-clientes a adotarem práticas mais inclusivas nas suas políticas de contratação interna. Ao apresentarem um leque diversificado de candidatos e altamente qualificados, elas mostram às empresas os benefícios de uma força de trabalho plural e inclusiva, encorajando-as a adotar medidas para promover a diversidade nos quadros de funcionários permanentes. Além disso, verificou-se a capacidade que as agências de trabalho temporário têm a capacidade de conectar candidatos a uma variedade de oportunidades de emprego em diferentes setores e

indústrias. Essa diversidade de vagas permite que indivíduos de diferentes características possam encontrar uma oportunidade que se adeque ao seu perfil e competências específicas.

A adoção de estratégias como a implementação de formações para os profissionais de recrutamento e seleção das agências, conscientizando-os sobre a importância da diversidade e como evitar vieses inconscientes durante o processo de seleção e a análise das práticas de recrutamento no sentido de se proceder a análises e avaliações recorrentes para identificar possíveis desigualdades e garantir que as práticas de recrutamento não excluam determinados grupos de candidatos.

A diversidade e inclusão não apenas contribuem para um ambiente de trabalho mais harmonioso e justo, mas também podem trazer benefícios para a agência e empresas clientes, como uma maior variedade de ideias, inovação e aumento da satisfação dos colaboradores. É um esforço contínuo e todos os envolvidos no processo de contratação e gestão de funcionários devem estar comprometidos em promover esses valores. Temos a esperança de que as análises realizadas nesta pesquisa sobre o papel das empresas de trabalho temporário em torno da Diversidade e Inclusão em contexto laboral tenham acrescentado valor à discussão sobre o assunto, mesmo considerando as limitações de recursos disponíveis na sua realização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, B.D.J. (2009). O trabalho Temporário como Estratégia de Flexibilização: Um estudo de caso. [Master's Thesis, Universidade de Lisboa]. Repositório ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. < <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/3480/1/Tese%20SOTE%20-%20Bruno%20Almeida.pdf> >

Alsos, K.; Evans, C. (2018). Temporary work agencies: Triangular disorganization or multilevel regulation?, 24 (4), 391-407. < <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0959680118790819?journalCode=ejda> >

Bauman, Zygmunt (2017) – A Arte da Vida. S/ed. Lisboa: Relógio D'Água. ISBN 978-989-641-675-1.

Bauman, Z. (2007). Tempos líquidos. (C. A. Medeiros, Trans.) Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor

Blumer, Herbert. (1969). Symbolic Interactionism. (1ªed.). University of California Press. <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2747599/mod_folder/content/0/COMPLEMENNTAR%20-%201969%20-%20Blumer%20-%20Symbolic%20Interactionism.pdf >

Bonet, R., Cappelli, P., & Hamori, M. (2013). Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources. *Academy of Management Annals*, 7(1), 341–392. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.774213>>

Bricki, N.; Green, J. (2017). A Guide to Using Qualitative Research Methodology. *MSF Field Research*, 1-37. < https://www.academia.edu/34526803/Qualitative_and_Quantitative_Approaches_to_Rule_of_Law_Research>

Carvalho, V. D., Borges, L. d., & Rêgo, D. P. (2010). Interacionismo simbólico: origens, pressupostos e contribuições aos estudos em Psicologia Social. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 1(30), pp. 146-161. doi: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932010000100011>

Comissão Europeia. (2021). Estatísticas sobre os fluxos migratórios para a Europa. < https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/statistics-migration-europe_pt >

Crespo, N.; Simões, N. (julho de 2022). Barómetro do Trabalho Temporário em Portugal. Parceria entre ISCTE e APESPE RH. < <https://www.apesperh.pt/wp-content/uploads/2022/09/ISCTEIULBarometroJulho2022.pdf> >

DBK Informa, Observatório Setorial. (janeiro de 2022). Trabalho Temporário. 9ªed. < https://www.informadb.pt/media/1xdhibja/01_trabalho-temporario.pdf > [Consultado a 22/10/2022]

Dolan, K., Hunt, V., Prince, S., & Sancier-Sultan, S. (2020, May 19). Diversity still matters. *McKinsey Quarterly*. <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-still-matters> >

Expresso. (31 dezembro 2022). Analisam crimes, comunicam, inovam ou vendem pão. “As pessoas com deficiência querem trabalhar”. < <https://expresso.pt/sustentabilidade/2022-12-31-Analisam-crimes-comunicam-inovam-ou-vendem-pao.-As-pessoas-com-deficiencia-querem-trabalhar-24e67962> >

Freire, J. (2017). Trabalho, emprego e cidadania. *Sociologia: Revista Da Faculdade De Letras Da Universidade Do Porto*, 16. Obtido de < <https://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/2335>>

GIDDENS, Anthony (2013) – “Sociologia”. S/ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. ISBN 978-972-31-1503-1.

Guia ADIM LGBTI (2020). Inclusão da diversidade sexual e identidade de género em empresas e organizações. <<https://eprints.ucm.es/id/eprint/59901/1/200503%20-%20Gu%C3%ADa%20ADIM%20-%20PT%20.pdf> >

Kulik, Carol T. (2021). We need a hero: HR and the ‘next normal’ workplace. *Human Resource Management Journal*, 32: 216–31. <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1748-8583.12387> >

Lourenço, I.; Marco, D.; Branco, M.; Lopes, A.; Sarquis, R.; Soliman, M. (outubro de 2021). The Relationship between LGBT Executives and Firms’ Value and Financial

Performance. Journal of Risk and Financial Management.
<<file:///C:/Users/paulo/Desktop/louren%C3%A7o%20et%20al.pdf>>

Lusa. (23 de junho 2022). Quase 700 mil brasileiros vivem em Portugal e 30 % são brasileiros. <https://eco.sapo.pt/2022/06/23/quase-700-mil-estrangeiros-vivem-em-portugal-e-30-sao-brasileiros/>

Nitã, D.; Isac, C. (2016). Labour Issues Through Temporary Employment Agencies. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 16 (1), 191-198. <https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2016/part1/Nita_Isac.pdf>

Osman, A., & Thunborg, C. (2019). The Challenge of Recruiting Underrepresented Groups – Exploring Organizational Recruitment Practices in Sweden. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 9(1). <https://doi.org/10.18291/njwls.v9i1.113085>

PEDROSO, Paulo (2005) – Acesso ao Emprego e Mercado de Trabalho: Formulação de Políticas Públicas no Horizonte de 2013. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. [Consult. 21 mar. 2020]. Disponível em <<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/79974/1/Acesso%20ao%20emprego%20e%20mercado%20de%20trabalho.pdf>>.

Romani, L.; Holck, L. & Risberg, A. (2019). Benevolent Discrimination: Explaining how human resources professionals can be blind to the harm of diversity initiatives. *Sage Journals*, vol. 26(3), pp. 371–390, <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350508418812585>>

Santo, A. (2021). Os processos de Recrutamento e Seleção para Trabalho Temporário. Uma análise sociológica. [Master's Thesis, Universidade do Minho]. Repositório Institucional da Universidade do Minho. <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/76751>>

Triana, M. del C., Gu, P., Chapa, O., Richard, O., & Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resource Management*, 60(1), 145–204. <https://doi.org/10.1002/hrm.22052>

World Employment Confederation. (2021). The voice of labour market enables. *Economic Report 2021*. <<https://weceurope.org/uploads/2021/02/WEC-Economic-Report-2021.pdf>>

Van Knippenberg, D.; Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. G. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. *Behavioral Science & Policy*, 6(1), < <https://behavioralpolicy.org/wp-content/uploads/2020/08/Synergy-from-diversity-Managing-team-diversity-to-enhance-performance-1.pdf> >

Zafar Sheikh, A., Saleem Butt, A., Hussain, B., & Timmons, S. (2021). Dodgy labour market dichotomy: The repercussions of sneaky labour intermediaries on employees' constitutional rights. *Labor History*, 62(1), 91–107. <https://doi.org/10.1080/0023656X.2020.1864308>

Apêndice I – Diário de Campo

Durante os últimos meses (novembro, dezembro e janeiro de 2022), nas reuniões bissemanais do departamento de recursos humanos tem sido debatido muito o facto de trabalhadores quererem tirar férias em períodos em que não foram selecionados para o efeito. Por exemplo, entre fevereiro e março um trabalhador indiano procura ir ao seu país por causa da comemoração do “Holi” (chegada da primavera).

Existe uma sensibilidade por parte do departamento, contudo, é necessário gerir este caso com a empresa cliente (no caso, francesa) a ausência do trabalhador. Na maioria das vezes não ficam agradados com a situação.

Primeira semana de dezembro de 2022: Empresa cliente sediada na zona da Trofa, solicitou ao departamento de recursos humanos as datas de aniversário dos trabalhadores temporários como forma de lhes dar um brinde no dia de aniversário e o dia de dispensa.

Na mesma empresa, verificou-se que sempre que cedíamos um trabalhador temporário, era fornecida uma formação inicial e só depois é que começavam a laborar no turno para o qual foram selecionados.

Informação transmitida pelo departamento comercial ao departamento de recursos humanos que a empresa cliente pretendia que um trabalhador temporário fizesse uma formação paga por eles para trabalhar com uma máquina específica de estampagem (prensa).

A sensibilidade existente entre o colega destacado em França e o departamento de recursos humanos no momento de realizar a distribuição dos trabalhadores destacados pelos alojamentos. A existência de credos religiosos em que em determinados períodos alguns deles acordam a meio da noite para rezar, a existência de uma gastronomia distinta dos demais em que por exemplo, o cheiro a caril se torna incomodativo para os restantes.

Verifica-se um trabalho pelo departamento de recursos humanos no momento de recrutar e após isso, na gestão do ciclo de vida do trabalhador na explicação constante das instituições estatais e que tipo de serviço cada uma delas presta.

Procedimentos base: Passaporte, manifestação de interesse, título de residência, cartão de cidadão.

A criação de uma conta bancária; para que fim serve as finanças e a segurança social.

Ao nível dos acidentes de trabalho verificou-se várias vezes que os trabalhadores não estão enquadrados (mesmo tendo sido previamente avisados) dos procedimentos a adotar aquando desse acontecimento. Um trabalhador por exemplo, magoou-se não referiu nada com medo de que algo de mal lhe acontecesse (por exemplo, ser dispensado). Falou connosco após sair do trabalho, mas não referiu nada na empresa cliente.

Trabalhadores a serem dispensados de uma empresa cliente francesa. Motivo dado via mail: problemas internos. O colega destacado referiu que o trabalhador estava a sofrer de discriminação.

Trabalhador em França questionou se podia ir fazer compras ao supermercado africano. Como é bastante longe do alojamento e fora da região, a agência permitiu e deu autorização para que ele se deslocasse ao fim de semana a fim de fazer as suas compras.

Devido à imposição da Lei das Quotas procuramos consultar o IEFP para uma pesquisa mais efetiva de candidatos em procura ativa de emprego e sentimos uma enorme dificuldade na comunicação e em obter uma listagem desses mesmos candidatos por parte do instituto de emprego. Após o envio da listagem de candidatos para além de muitos deles não comparecerem à entrevista de forma injustificada, procurávamos contactá-los a alertar para a referida entrevista e verificamos que nenhum dos candidatos da listagem enviada pelo IEFP possuía qualquer tipo de incapacidade.

No passado dia 04/07/2023 realizou-se um *Speed Recruitment* nas instalações da Cruz Vermelha de Aveiro.

Devido ao leque de candidatos entrevistados, cerca de 20, foi possível realizar entrevistas mais prolongadas. Tendo em conta o perfil de maioria dos candidatos

(refugiados ucranianos) tivemos o auxílio de uma técnica interna da Cruz Vermelha para realizar a tradução do ucraniano para português.

Para além do contacto direto com os candidatos e ser possível retirar algum conteúdo sobre aquilo é as suas realidades e dificuldades de acesso ao mercado de trabalho (iremos posteriormente inserir na plataforma todos os candidatos).

No decurso das entrevistas e em conversa com a tradutora que também ela é de origem ucraniana e que vive em Portugal há cerca de 20 anos conseguimos filtrar de uma forma bastante precisa qual o estado atual do tecido empresarial e do seu contacto com a panóplia de candidatos aos postos de emprego. Ele contou-nos que na área da produção estes tipos de perfis, refugiados e deslocados de guerra são bastante solicitados, contudo, confrontam-se com dificuldade de mobilidade devido à falta de transporte próprio para além de a rede de transportes ser bastante reduzida para determinadas zonas industriais.

No final de todas as entrevistas, foi nos possível ter uma pequena conversa com o Departamento de Apoio aos Refugiados onde forneceram o nome de um conjunto de empresas que operam nas áreas da produção nos mais variados setores.

Apêndice II – Guião da entrevista para o Departamento de Recursos Humanos



**INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO**

MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

N.º de entrevista: _____

Data da entrevista: ___/___/2023

O meu nome é Paulo Rodrigues e estou a realizar um conjunto de entrevistas que irão fazer parte do trabalho empírico da dissertação intitulada “O papel das empresas de trabalho temporário na promoção da Diversidade e Inclusão” orientado pela Professora Especialista Ana Luísa Martinho. A presente dissertação tem vindo a ser desenvolvida ao longo do ano letivo de 2022/23 no âmbito do mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Politécnico de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

Com estas entrevistas pretende-se compreender quais os critérios adotados no processo de seleção pelas agências de trabalho temporário.

A sua participação e contributo neste trabalho é essencial e nesse sentido gostaria de contar com o seu consentimento para que seja possível realizar uma entrevista cujos resultados serão devidamente integrados no trabalho de investigação. De ressaltar, o total anonimato e confidencialidade dos dados e informação fornecida, quer a nível pessoal quer a nível empresarial, e poderá desistir da entrevista a qualquer momento uma vez que a sua participação é voluntária.

Atendendo que a entrevista vai ser gravada, solicitamos o seu consentimento para esse efeito, uma vez que favorece o trabalho de transcrição da mesma. Aquando do termino

da presente investigação, todo o material gravado será completamente destruído a fim de preservar a total confidencialidade e anonimato.

Agradeço profundamente a sua cooperação para a concretização dos objetivos desta investigação.

1. Número de trabalhadores atuais com contrato temporário.

2. Número máximo de trabalhadores com contrato temporário em simultâneo.

3. Número de empresas clientes atuais e setor de atividade (nacional e internacional).
(Se internacional se verificar) Em que países?

4. Qual foi o seu principal objetivo com a criação de uma agência de trabalho temporário? (questão para o diretor de RH)
 - Esse objetivo foi-se alterando ao longo do tempo ou continua premente?

5. Quais os critérios de seleção que utilizam no vosso processo de recrutamento e porquê? (sub-questão: esses critérios são definidos por vós ou pela empresa cliente?)

6. Qual a sua perceção acerca do papel que as ETT têm no mercado de trabalho em Portugal? De que forma são percecionadas pelo tecido empregador?

7. Enquanto diretor/a / responsável/ técnico pelo departamento de recursos humanos da empresa XXX quais as mudanças que tem vindo a sentir ao longo dos últimos anos no contacto com empresas clientes quer nacionais quer internacionais.
 - Tem vindo a existir uma maior ou menor receptividade por parte das empresas com que contactam a esta modalidade de trabalho?
 - Considera que existe um maior envolvimento e ligação entre agências e empresas? Esse envolvimento e ligação sente que é maior com empresas nacionais ou internacionais? Justifique.

9. Existem requisitos/solicitações por parte das empresas clientes em termos de critérios de seleção dos potenciais trabalhadores? Existem requisitos em função da idade, sexo, nacionalidade, outras características sociodemográficas?

10. Quais são as suas perspectivas para o futuro ao nível do trabalho temporário e a ponte com o mercado de trabalho inclusivo?

- O que podem fazer estas agências que ainda não fazem para promover uma maior diversidade de perfis no mercado de trabalho?

11. Por fim, gostaria de partilhar alguma situação que vivenciou que considere que retrata o trabalho feito por uma agência de trabalho temporário em prol de um mercado mais inclusivo?

- Se preferir, pode referir uma experiência positiva e uma negativa (no sentido em que poderá ter sentido um obstáculo que contrariou esse fim).

Dados sociodemográficos

1. Sexo:
2. Idade:
3. Habilitações literárias
4. Profissão
5. Quanto tempo na empresa atual

Apêndice III – Guião da entrevista para o Departamento Comercial e Relações Externas



**INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO**

**MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS
HUMANOS**

O meu nome é Paulo Rodrigues e estou a realizar um conjunto de entrevistas que irão fazer parte do trabalho empírico da dissertação intitulada “O papel das empresas de trabalho temporário na promoção da Diversidade e Inclusão” orientado pela Professora Especialista Ana Luísa Martinho. A presente dissertação tem vindo a ser desenvolvida ao longo do ano letivo de 2022/23 no âmbito do mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Politécnico de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

Com estas entrevistas pretende-se compreender quais os critérios adotados no processo de seleção pelas agências de trabalho temporário.

A sua participação e contributo neste trabalho é essencial e nesse sentido gostaria de contar com o seu consentimento para que seja possível realizar uma entrevista cujos resultados serão devidamente integrados no trabalho de investigação. De ressaltar, o total anonimato e confidencialidade dos dados e informação fornecida, quer a nível pessoal quer a nível empresarial, e poderá desistir da entrevista a qualquer momento uma vez que a sua participação é voluntária.

Atendendo que a entrevista vai ser gravada, solicitamos o seu consentimento para esse efeito, uma vez que favorece o trabalho de transcrição da mesma. Aquando do termino da presente investigação, todo o material gravado será completamente destruído a fim de preservar a total confidencialidade e anonimato.

Agradeço profundamente a sua cooperação para a concretização dos objetivos desta investigação.

1. Quais os procedimentos adotados pelo departamento comercial aquando da identificação de um novo cliente? Esses procedimentos são iguais independentemente se o cliente é nacional ou internacional?

2. Verifica algum tipo de obstáculo que seja comum e que se costuma repetir independentemente da empresa cliente que estejam em comunicação ou é bastante variável? Qual/quais os obstáculos?

3. Quais mudanças que tem vindo a sentir ao longo dos últimos anos no contacto com empresas clientes quer nacionais quer internacionais. - Tem vindo a existir uma maior ou menor receptividade por parte das empresas com que contactam a esta modalidade de trabalho? - Considera que existe um maior envolvimento e ligação entre agências e empresas?

3.1 Esse envolvimento e ligação sente que é maior com empresas nacionais ou internacionais? Justifique.

4. Existem requisitos/solicitações por parte das empresas clientes em termos de critérios de seleção dos potenciais trabalhadores? Existem requisitos em função da idade, sexo, nacionalidade, outras características sociodemográficas? Se sim, que tipo de abordagem é que costumam adotar? Existe algum procedimento já estipulado quando as políticas de determinadas empresas assentam nesses valores?

5. Quais são as suas perspectivas para o futuro ao nível do trabalho temporário e a ponte com o mercado de trabalho inclusivo?

6. Qual considera ser o principal trunfo e por outro lado, maior fragilidade quando procura vender os serviços da agência de trabalho temporário a uma empresa cliente?

7. Do seu ponto de vista, existem diferenças na forma de atuar de um comercial de uma agência de trabalho temporário comparativamente a um comercial de uma empresa? Se sim, quais?

8. Dados sociodemográficos

1. Sexo:

2. Idade:

3. Habilitações literárias:

4. Profissão:

5. Quanto tempo na empresa atual:

Apêndice IV – Planejamento das entrevistas

Objetivos Específicos	Formulário de Questões
<ul style="list-style-type: none">- Esclarecer o propósito e finalidade da entrevista;-Garantia do anonimato e confidencialidade da entrevista;- Solicitar ao entrevistado/a o início do registro áudio da entrevista.	<ul style="list-style-type: none">- Referir de um modo geral e breve os objetivos da investigação;- Solicitar o contributo do entrevistado e a sua cooperação para o presente estudo;- Afiançar a confidencialidade de todo o conteúdo divulgado e tratado durante e após a entrevista;- Pedir autorização para proceder à gravação da entrevista;- Agradecer antecipadamente a cooperação e contributo do entrevistado/a.
<ul style="list-style-type: none">-Identificar de um modo geral o perfil e o número de trabalhadores agenciados.- Identificar o setor de atividade ao qual a agência tem maior proximidade e tem maior número de trabalhadores destacados.	<ul style="list-style-type: none">- Qual o número de trabalhadores atuais com contrato temporário?-Qual o número máximo de trabalhadores com contrato temporário em simultâneo?- Quantas pessoas de diferentes nacionalidades existem a trabalhar atualmente?- Para que setor existe maior número de recrutamentos?

<p>Compreender a percepção e a visão do responsável de recursos humanos sobre a evolução do trabalho temporário em Portugal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Esse objetivo foi-se alterando ao longo do tempo ou continua premente? - Quais as maiores dificuldades/entraves que tem vindo a sentir ao longo destes últimos 3 anos em torno da temática de recrutamento & seleção - Qual a postura/comportamento das empresas clientes aquando da receção de trabalhadores seja com outra nacionalidade, religião? - Como tem vindo a ser feita a comunicação entre a agência e a empresa cliente na gestão destes perfis?
<p>Identificar as dificuldades mais prementes na adoção de um processo de recrutamento mais inclusivo.</p> <p>Compreender se existe uma metodologia/ técnica de recrutamento adaptada como forma de promover/ enaltecer a diversidade de perfis dos candidatos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as dificuldades que mais tem vindo a evidenciar no momento de entrevista? - Para si, o papel das agências de trabalho temporário tem tido que tipo de impacto ao nível da temática da diversidade e inclusão? - É positivo ou negativo? A capacidade de ação é limitada? - Existe alguma tendência que tem vindo a identificar durante as entrevistas que gostaria de mencionar?
<p>Compreender de que forma é realizada a comunicação pelo departamento de recursos humanos da agência com os trabalhadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as dificuldades que sente aquando da comunicação e gestão do ciclo de vida profissional dos trabalhadores destacados?

<p>Identificar quais as dificuldades sentidas pelo departamento de recursos humanos na comunicação triangular existente.</p>	
<p>Identificar as necessidades e mecanismos que devem ser implementados para promover uma maior inclusão e diversidade de perfis no mercado de trabalho português.</p>	<p>- Quais são as suas perspetivas para o futuro ao nível do trabalho temporário e a ponte com o mercado de trabalho inclusivo?</p> <p>- O que podem fazer estas agências que ainda não fazem para promover uma maior diversidade de perfis no mercado de trabalho?</p>
<p>Espaço para o entrevistado expor alguma experiência profissional específica e que considere relevante mencionar.</p>	<p>Por fim, gostaria de partilhar alguma situação que vivenciou que considere que retrata o trabalho feito por uma agência de trabalho temporário em prol de um mercado mais inclusivo?</p> <p>- Se preferir, pode referir uma experiência positiva e uma negativa (no sentido em que poderá ter sentido um obstáculo que contrariou esse fim).</p>

Apêndice V – Transcrição de entrevistas ao departamento de Recursos Humanos

Entrevista n.º 1

Data de realização da entrevista: 23/02/2023

1. Número de trabalhadores atuais com contrato temporário.

“Neste momento, são cerca de 150 pessoas mais ou menos.”

2. Número máximo de trabalhadores com contrato temporário em simultâneo.

“É o pico que estamos a ter, ou seja, 150 é o nosso máximo neste momento.”

2. Número de empresas clientes atuais e setor de atividade (nacional e internacional).
(Se internacional se verificar) Em que países?

“Nós temos mais de 15 empresas clientes, entre 15 e 20 empresas clientes... atuando aqui desde a parte da metalomecânica, indústria, produção e área naval também. São as nossas principais áreas.”

“Aqui em Portugal, tanto a nível norte como a nível sul... ou seja, aqui nas zonas de Trofa, Porto, Braga e depois Lisboa e Algarve e a nível internacional, França, Espanha, Bélgica, Luxemburgo. Também já tivemos aqui algum contacto nas empresas do grupo na Holanda.”

4. Quais os critérios de seleção que utilizam no vosso processo de recrutamento e porquê? (sub-questão: esses critérios são definidos por vós ou pela empresa cliente?)

“Os critérios vão depender aqui um bocadinho de cada cliente. Ou seja, existem especificidades diretas de cada cliente...por exemplo, o facto de os nossos clientes em França terem a exigência da língua francesa e depois vai depender um bocadinho das categorias. Ou seja, à clientes que pedem alguns conhecimentos mais técnicos de leitura de projeto ou alguma formação de base nas áreas em que procuram..., mas depois muito o que nós avaliamos também é a postura do candidato e aquilo que ele pode trazer à

empresa mesmo que não seja relacionado diretamente com a área de trabalho. Ou seja, estamos aqui a falar de criatividade, dinâmica... às vezes a própria postura que vai ter na empresa, se consegue atuar em mais do que uma área. Ou seja, é um bocadinho relativamente às exigências de cada cliente.”

“A empresa cliente dá-nos sempre um padrão de perfil que pretende. Obviamente que estes padrões em termos de postura e comportamento, comunicação isso nós vamos atuando aqui um bocadinho de forma geral.”

5. Qual a sua perceção acerca do papel que as ETT têm no mercado de trabalho em Portugal? De que forma são percecionadas pelo tecido empregador?

“Eu acho que a perceção tem mudado ao longo dos anos. Ou seja, eu acho que aqui há uns anos havia uma imagem mais depreciativa das empresas de trabalho temporário. O que está a mudar aqui um bocadinho... também um pouco pelo contacto com o contacto que os trabalhadores têm tido no mercado vêem que existe um processo de mais confiança, que as oportunidades são a longo prazo, que a intenção de facto é nós sermos aqui um ponto de arranque para a carreira deles e tirar aqui um bocadinho a conotação à palavra temporário. Eu acho que era isso que denegria aqui a situação. Já não é tanto o que acontece. Podemos dizer que somos aqui um ponto de partida para a pessoa criar uma carreira a longo prazo.”

6. Enquanto técnico/a pelo departamento de recursos humanos da empresa XXX quais as mudanças que tem vindo a sentir ao longo dos últimos anos no contacto com empresas clientes quer nacionais quer internacionais.

“Lá está. Temos visto essa diferença por parte dos candidatos essa confiança de que já recorrem mais a nós... já acreditam mais na oportunidade e as próprias empresas também. Ou seja, obviamente que existe sempre um processo documental de tudo... de prova, para criar uma relação, mas, simplesmente somo aqui um parceiro. Já não existe aquele “usarmos para”. É sempre aqui um contacto muito de parceria, de estarem os dois a

trabalharem em conjunto para um final que acaba por ser em comum... que é colocar pessoas no ativo, pessoas a trabalhar.”

- Tem vindo a existir uma maior ou menor receptividade por parte das empresas com que contactam a esta modalidade de trabalho?

“Muito maior. Antes eramos muito mais limitados ou eramos se calhar... contactados para projetos a curto prazo... para coisas que eram mesmo para semanas ou para meses ou para substituições. Enquanto agora realmente as empresas confiam em nós para encontrarmos um candidato para integrar diretamente a longo prazo e em grandes projetos. Já parou de ser tantas funções só de operários de produção e já começou aqui a ter profissões mais técnicas ou com maior exigência ... cargos superiores. Ou seja, isso também evoluiu nesse sentido ... em confiarem em nós nesse sentido.”

- Considera que existe um maior envolvimento e ligação entre agências e empresas? Esse envolvimento e ligação sente que é maior com empresas nacionais ou internacionais? Justifique.

“Completamente, sim. Eu acho que tanto as visões da empresa tanto dos candidatos acabam por se influenciar mutuamente, ou seja, o facto das empresas olharem para candidatos a acreditarem cada vez mais em empresas temporárias e obviamente, eles verem a qualidade das pessoas que são lá colocadas acaba por permitir que esta confiança se desenvolva.”

“Eu acho que o ceticismo acontecia mais em empresas nacionais, ou pelo menos, limitavam em termos de funções. Ou sejam acreditavam aqui mais em funções ... não queria usar esta palavra, mas de cargos inferiores, ou seja, cargos de produção. A visão tem vindo a mudar nesse sentido. Enquanto empresas internacionais dão mais valor aos resultados e à ligação e comunicação que é estabelecida entre as partes, ou seja, eles vão confiar desde logo em nós porque uma pessoa vai sair de Portugal para fora. Ou seja, eles têm de ter uma base de confiança logo desde início e isso cria-se muito pela comunicação que é estabelecida e pela ligação entre as empresas. Ou seja, antes sequer de chegar ao candidato. Enquanto em Portugal é um bocadinho diferente. Existem sempre contactos mais diretos ... outras fases digamos assim que podem quebrar...”

7. Existem requisitos/solicitações por parte das empresas clientes em termos de critérios de seleção dos potenciais trabalhadores? Existem requisitos em função da idade, sexo, nacionalidade, outras características sociodemográficas?

“Nós não temos tido qualquer tipo de entrave nesse sentido. Ou seja, eles realmente avaliam o perfil e têm muito mais interesse naquilo que a pessoa pode oferecer do que qualquer um tipo desses dados. Obviamente que depois podem encontrar algum tipo de resistência nas equipas que lá estão. Por exemplo, uma equipa de produção onde todos são homens, entrar uma mulher pode ser um choque, no entanto, nenhuma empresa para já, colocou esse tipo de entrave. Ou seja, estão disponíveis também a ver qual será o resultado... e a mudar essa própria situação deles que às vezes é criada simplesmente pela oferta que têm e pelos candidatos que têm e não por uma limitação que eles tenham colocado.”

8. Quais são as suas perspetivas para o futuro ao nível do trabalho temporário e a ponte com o mercado de trabalho inclusivo? O que podem fazer estas agências que ainda não fazem para promover uma maior diversidade de perfis no mercado de trabalho?

“Eu acho que podemos ser aqui um ponto de partida para muitas pessoas digamos...diferentes ou seja, quando eu digo isto... uma empresa qualquer coloca um anúncio ... coloca qualquer oferta... automaticamente, pelo menos aqui a nível nacional, as pessoas idealizam ou limitam-se a elas próprias na candidatura. Do género, não vou arriscar porque eu vejo a empresa que eles são ou o tipo de equipa que têm ou os requisitos que têm e acabam por auto excluir-se desse processo, enquanto nós como somos aqui e certa forma um intermediário, eles têm um à-vontade maior de se candidatarem aqui e simplesmente acreditam e mostram realmente aquilo que são... as competências que são e às vezes vão de encontro aquilo que os clientes procuram... só precisam de ser apresentadas dessa forma. Ou seja, nós quase que ajudamos aqui na apresentação do candidato na empresa e acho que ajuda muito a facilitar a entrada de muita gente no mercado de trabalho.”

9. Por fim, gostaria de partilhar alguma situação que vivenciou que considere que retrata o trabalho feito por uma agência de trabalho temporário em prol de um mercado mais inclusivo? - Se preferir, pode referir uma experiência positiva e uma negativa (no sentido em que poderá ter sentido um obstáculo que contrariou esse fim).

“O que posso dizer é que nós neste momento temos uma grande percentagem de trabalhadores de diferentes culturas, diferentes países, ou seja, temos essa inclusão em vários clientes diferentes. Uma situação que pode até ser considerada caricata e eu acho engraçada é que nós temos um trabalhador numa das nossas empresas (do grupo) que ele é de etnia cigana e por curioso que seja, e obviamente que nós nunca fizemos essa exclusão e por isso é que ele está connosco mas, a postura dele em todos os momentos que temos juntos, em equipa ou seja, de lazer... ele mostra uma gratidão imensa e mostra mesmo ao público o agradecimento que tem por nunca ter sido excluído dessa forma e estamos a falar de uma pessoa que tem orgulho (como deve) na sua etnia e não faz como algumas pessoas que com o medo escondem. Ele fala connosco, mostra-nos essa gratidão, tudo o que é possível em termos de empresa ele partilha e comunica a nível de redes sociais... mesmo os próprios contactos que ele tem com pessoal trabalhadores conhecidos, ou seja, ele cria quase um núcleo entre todas as pessoas que ele conhece e todas as empresas do grupo valorizar nesse sentido.”

“Acho que nunca tivemos nenhuma experiência que possa dizer negativa por causa dessa diversidade. Eu acho que tem mais a ver com a personalidade de cada um, há personalidades muito complicadas, mas isso não tem a ver com cultura, com etnia... tem a ver com a pessoa.”

10. Dados sociodemográficos

1. Sexo: “Feminino”
2. Idade: “25 anos”
3. Habilitações literárias: “Licenciatura em recursos humanos”
4. Profissão: “Técnica de recursos humanos”
5. Quanto tempo na empresa atual: “4 anos daqui a 3 meses mais ou menos”

Entrevista n.º 2

Data de realização da entrevista: 07/03/2023

1.Quais os critérios de seleção que utilizam no vosso processo de recrutamento e porquê? (sub-questão: esses critérios são definidos por vós ou pela empresa cliente?)

“Relativamente á primeira abordagem aos critérios de seleção, o departamento de recursos humanos recebe os pedidos diretamente do departamento comercial e existe nomeadamente, um descritivo de funções. Em que é que consiste este descritivo de funções? Basicamente, toda a informação sobre os cliente e toda a informação sobre as necessidades dos clientes, desde o número de pessoas, local de trabalho, requisitos obrigatórios ou preferenciais e depois obviamente, datas de entrada e como funciona todo o processo de acolhimento e integração no cliente. Tentamos sempre receber o máximo de informação possível do cliente que é para depois estarmos melhor preparados quer não só na contratação, como maior eficácia na parte do acolhimento... nos primeiros dias em que o trabalhador irá executar as tarefas no cliente. Relativamente aos métodos que utilizamos, depois de chegado no caso a mim, responsável do departamento de recursos humanos, esse descritivo de funções, é lançado o a anúncio e o recrutamento para a equipa de recursos humanos. Obviamente, às vezes, é destacada apenas uma só pessoa ou determinadas pessoas ou mesmo a equipa toda. Relativamente ao descritivo de funções como eu mencionei anteriormente é tudo descrito para cada técnico ter o máximo de informação possível. A partir daí, começa o motor de busca, nós recebemos candidatos através do nosso site, através das nossas publicações em sites de emprego e também nas redes sociais. Tentamos aí aderir ao máximo, filtrar ao máximo cada publicação para estrategicamente recebermos o maior número de candidatos possível para conseguirmos trabalhá-los. Alguns são logo automaticamente excluídos por não cumprirem requisitos obrigatórios, outros depois são trabalhados pelos nossos técnicos. Marcamos uma entrevista presencial, videochamada ou por telefone mediante depois a disponibilidade do candidato. Entrevistas presenciais podem acontecer, dependendo da dinâmica que queiramos criar, podemos criar algumas dinâmicas de grupo ou entrevistas em grupo. Nas entrevistas presenciais mediante depois os requisitos obrigatórios podemos dar o exemplo, da língua que é um requisito obrigatório e nós trabalhamos diariamente aqui porque trabalhamos com o mercado nacional e internacional. O mercado internacional, a língua francesa e a língua inglesa são requisitos obrigatórios nos clientes. Então nós temos

aqui de nos moldar e criar aqui alguns testes para certificarmos-nos que o candidato domina a língua se for essa uma obrigatoriedade. Temos testes de compreensão, de escrita, tentamos certificar ao máximo que o trabalhador está confortável na linguagem para depois termos bons resultados nesse requisito. Relativamente às dinâmicas de grupo é no sentido de criar uma atividade (pode ser uma dinâmica de 4/6 candidatos) para depois nós juntarmos uma atividade pode ser por exemplo: nós temos uma atividade que é se o mundo terminasse qual seria as características que tu colocavas por ordem do que seria mais importantes para a humanidade e depois tornamos isto um debate para que todos cheguem a um bom senso para que depois avaliemos várias características e comportamentos de cada um desde a forma de intervir, desde a forma de estar, desde o pensamento e de como cada um reage ao acordo e desacordo entre eles

2. Qual a sua perceção acerca do papel que as ETT têm no mercado de trabalho em Portugal? De que forma são percecionadas pelo tecido empregador?

“Acho que é bastante importante as empresas de trabalho temporário, principalmente aqui em Portugal porque não só é uma ajuda muito grande para o cliente e para a sua necessidade porque desde a contratação desde todo o método de recrutamento e seleção, quer a parte burocrática a nível documental, quer todo o processo envolvente na gestão de trabalhador, gestão de carreira. Toda a avaliação de desempenho é feita pela empresa de trabalho temporário, isso leva a uma maior liberdade do cliente em depois não se preocupar com esse tipo de tarefa porque é uma tarefa que requer algum trabalho e atenção. Liberta essa funcionalidade ao cliente e sente-se mais confortável em envolver-se nos projetos que tem e responsabilidades que tem. A empresa de trabalho temporário pode colmatar com essa ajuda para que o cliente se possa desenvolver e não estar preocupado com isso. É basicamente um braço direito dos clientes e obviamente, que ainda há clientes que ficam um bocado pé-atrás sobre as empresas de trabalho temporário, mas estas também têm-se desenvolvido, falamos por nós. Para tentarmos estar mais próximos dos clientes para não só conseguirmos uma maior eficiência de todos os resultados envolvidos como criar uma parceria (não familiar) de maior proximidade para que todos estejam cientes do dia a dia de cada e criar essa proximidade entre cliente, trabalhador e empresa de trabalho temporário

3. Enquanto responsável pelo departamento de recursos humanos da empresa XXX quais as mudanças que tem vindo a sentir ao longo dos últimos anos no contacto com empresas clientes quer nacionais quer internacionais.

“Podemos começar por Portugal. Quando cá cheguei existia ainda muita resistência às empresas de trabalho temporário, agora, já sentimos que os clientes estão abertos a receber-nos e a perceber como funciona. Pelo menos, essa parte já existe maior crescimento. Depois a nível de tratamento de candidatos, antes existia uma maior resistência a candidatos de outras nacionalidades, outras culturas. Hoje em dia Portugal tem-se tentado adaptar dia após dia, claro que ainda não estamos no ponto que devíamos estar, mas tem-se vindo a adaptar a candidatos não só portugueses, mas de outras culturas e outras pessoas que chegam a Portugal e vêm de alguma forma em busca de melhores oportunidades...mas que também trazem as suas competências para as empresas em Portugal e nesse acho que Portugal sente-se obrigado a adaptar-se e tem já recebido outros tipo de trabalhadores. Claro que a nível linguístico pode ser aqui o maior entrave para Portugal. O inglês, língua universal facultá-nos isso e conseguimos facilmente nos adaptar e, obviamente depois os candidatos que vêm do estrangeiro para cá trazem culturas diferentes, formas de ver diferentes, forma de estar diferentes em que nós não estamos habituados e olhamos para eles e também conseguimos aprender com eles e eles conosco e acho que isso é vantajoso para a empresa em si que se consegue desenvolver e se calhar criar alguns métodos de diferentes que se calhar trazem melhores resultados.”

A nível internacional, obviamente sempre houve este pensamento de emigrar para obter melhores condições de vida, principalmente portugueses e tentam procurar em algumas áreas o estrangeiro porque lhes cria melhores oportunidades e ainda é assim. O que sentimos aqui é que em alguns setores, nós sentimos muito na construção civil, um bocadinho na metalomecânica que os clientes aqui em Portugal já tentam equilibrar as coisas de forma a esses potenciais talentos que temos cá em Portugal ... de alguma forma fazer com que eles continuem com eles para que a empresa continue obviamente a ter bons resultados. Já se sente algum esforço por parte das empresas portuguesas. No entanto, ainda estamos atrás (na comparação com o panorama internacional), já se nota algum esforço por parte das empresas... não o esforço necessário para equilibrar... claro que quando vamos para fora é os valores, a maior justificação que ouvimos de testemunhos de candidatos. Eu acho que as empresas de trabalho temporário podem

abrir portas mais facilmente, do que outro tipo de empresas. Nós temos alguma competição no estrangeiro, nomeadamente mais em França com as empresas de trabalho temporário francesas. O que é vantajoso para nós e o que ganhamos mais comparativamente às empresas de trabalho temporário francesas é a nossa qualidade de mão de obra e a forma como nos conseguimos adaptar às necessidades do cliente estrangeiro, partimos em vantagem. Nós sentimos e falando aqui do caso concreto de França, é que os outros trabalhadores que estão por empresas de trabalho temporário francesas, não são tão adaptáveis e flexíveis ou a sua qualidade de mão de obra não é tão boa como a nossa. Essa flexibilidade quer a nível de turnos, de horários, de aptidão para realizar mais que um trabalho ou ter conhecimentos em mais que uma ou outra tarefa cria vantagem para os nossos trabalhadores para com os outros e acho que é nisso que temos ganho e conquistado os clientes internacionais e eles perceberem que a mão de obra portuguesa é uma mão de obra qualificada e nesse caso manter o interesse e depois isso origina a obter várias alternativas a que outros clientes tenham conhecimento...e depois nós com essa pesquisa, procura e partilha ... o *networking* consigas também chegar a outros campos e vás crescendo.”

- Tem vindo a existir uma maior ou menor receptividade por parte das empresas com que contactam a esta modalidade de trabalho?

“Do ponto de vista geral tem havido uma maior receptividade. Cada vez mais as empresas estão interessadas em receber o trabalho temporário mesmo a nível de custos pode até ser mais barato e vantajoso para o cliente... claro que depois existem outras vertentes que são discutidas, mas toda a envolvimento tira dor de cabeça ao cliente e acho que a empresa de trabalho temporário se tem constituído como um fator importante para o nosso mercado de trabalho.”

- Considera que existe um maior envolvimento e ligação entre agências e empresas? Esse envolvimento e ligação sente que é maior com empresas nacionais ou internacionais? Justifique.

“A nível de cliente e empresa de trabalho temporário acho que comparativamente a nível internacional ainda estamos um pouco atrás porque as outras empresas a nível

internacional já estão mais próximas das empresas de trabalho temporário e já têm maior confiança e já procuram e se calhar, em maior volume e já tem empresas de trabalho temporário a trabalhar em conjunto e até mesmo dentro de um grupo. Nós aqui em Portugal ainda não. Já estamos melhor, mas as empresas portuguesas ao pouco vão percebendo essa importância para nós e vão começando a adaptar-se.”

4. Existem requisitos/solicitações por parte das empresas clientes em termos de critérios de seleção dos potenciais trabalhadores? Existem requisitos em função da idade, sexo, nacionalidade, outras características sociodemográficas?

“Sim, claro que sim. Há clientes que têm o interesse em ter o melhor candidato possível e então partem do sentido de tornar alguns requisitos...discutíveis que às vezes trazem às empresas de trabalho temporário a necessidade de um ajuste ou alguns problemas entre aspas para conseguirmos chegar ao pé deles e... divulgar atrativamente essas ofertas ou oportunidades. Ou seja, a idade é um dos fatores... por vezes pedem-nos pessoal abaixo dos 40 ou 30 anos. Robustez física é um requisito muito solicitado, linguístico também...muitas empresas ainda não aceitam pessoas que falem só inglês, A nível de nacionalidade e de género isso também acontece. Nós temos alguns testemunhos que já assistimos, não só a nível nacional, mas também internacional ainda ocorre... não chegamos ao ponto de ser racismo, mas que às vezes sentimos que às -vezes certos trabalhadores são colocados de lado ou a sua opinião pode não contar por serem de nacionalidade diferente ou continente diferente e isso preocupa-nos e é nisso que temos tentado trabalhar nessa proximidade que falei á pouco junto do cliente. É também de reduzir essas questões para eles perceberem... acho que através da demonstração pode ser o método ideal que esses trabalhadores estão cá para nos ajudar e evoluir. Acho que a demonstração através de um teste, do trabalho em si, na comunicação entre cliente e trabalhador ... às vezes o cliente não tem o tempo ou a atenção de escutar a opinião dele ou a partilha... às vezes isso é importante principalmente com pessoas que vêm de outras culturas que nos podem trazer novos valores e elas também aprenderem obviamente...existem coisas que também podemos passar.”

5. Quais são as suas perspetivas para o futuro ao nível do trabalho temporário e a ponte com o mercado de trabalho inclusivo?

“Cada vez mais é mais difícil o cliente encontrar o candidato ideal para ele e isto variando de área para área... claro que áreas é mais fácil e outras mais complicadas e acho que em parceria com as empresas de trabalho temporário vão encontrar isso porque o trabalho temporário tem equipas especializadas, boas bases de dados, motores de busca, plataformas ideias para isso e acho que isso veio ajudar os cliente na sua procura. ..não só os libertas desse trabalho como também conseguir que eles tenham o melhor candidato possível.”

O que podem fazer estas agências que ainda não fazem para promover uma maior diversidade de perfis no mercado de trabalho?

“Lá esta essa proximidade ao cliente... o conseguireis que o cliente receba uma pessoa de uma cultura diferente, uma linguagem diferente...se calhar um setor que não estás habituado a ver mulheres e fazer com que o cliente experimente pelo menos o que é que é uma mulher num determinado setor ou conseguir fazer com que ela desempenhe as tarefas que ele pretende. Acho que essa proximidade junto do cliente, ter essa confiança na empresa de trabalho temporário leva-te a que ele possa depois começar a escutar-te e a adaptar a sua fábrica ou o seu produto em função dos trabalhadores. As empresas de trabalho temporário não só, com essa relação de proximidade e confiança como clientes como também vender o seu produto estando em locais estratégicos...acho que se tivéssemos noutras localizações. A nível internacional ter uma filial para projetarmos pessoal que possa vir para cá fazer formações, recebermos pessoas internacionais, troca de pessoal. Termos uma filiar em África, em Moçambique já foi uma possibilidade para trazer para cá pessoal...existem alguns protocolos com o Estado mas trazer para cá pessoas ter formação durante um longo período de tempo e vice-versa para aprender algumas áreas e conseguirem qualificar-se e depois integrarem não só nos quadros da empresa como também depois nos clientes que têm essa necessidade...ou seja, potenciais talentos para não só a empresa de trabalho temporário possuir uma maior capacidade de resposta e trazer essas oportunidades a pessoas que gostavam bastante e não as têm...acho que isso pode ser uma aposta no futuro e um investimento ... para Portugal conseguir

estar mais capaz de responder às necessidades e essas necessidades levarem a uma evolução do nosso país para continuarmos a crescer na Europa e no mundo.”

6. Por fim, gostaria de partilhar alguma situação que vivenciou que considere que retrata o trabalho feito por uma agência de trabalho temporário em prol de um mercado mais inclusivo? - Se preferir, pode referir uma experiência positiva e uma negativa (no sentido em que poderá ter sentido um obstáculo que contrariou esse fim).

“Posso começar pelas negativas. Já tive uma ou outra experiência negativa relativamente ao sexo e ao género... nós tivemos a experiência de um cliente solicitar duas ou três pessoas para uma área, nós fizemos o recrutamento... e lá está, esta proximidade que não temos inicialmente com o cliente e se calhar por culpa nossa ou pelo cliente o descritivo de funções não estava bem trabalhado e então fizemos um recrutamento e apresentamos 3 pessoas do sexo feminino e no processo de acolhimento dessas pessoas ao cliente ... nós acompanhamos e quando chegamos às instalações do cliente foi-nos logo impedida a entradas das trabalhadoras porque as pessoas que eles esperavam era do sexo masculino e nada nos tinham dito e sentimos ali a falta de igualdade de género e preconceito e ficamos abalados com essa situação. Obviamente que depois tivemos de dar a cara aos candidatos e tentar contornar a situação.”

“Coisas positivas que temos passado cá na empresa, posso falar do estrangeiro, em termos conseguido incutir mulheres a trabalhar nos nossos clientes. Não é que tenhamos fechado portas ao sexo feminino... é mesmo por pedidos de clientes e conseguimos finalmente incutir o sexo feminino. Para nós a gestão torna-se desafiante porque enviares pessoas em que 95% do nosso género é masculino no estrangeiro. Com a entrada agora do sexo feminino tivemos de fazer algumas adaptações porque nós depois fornecemos alojamento, fornecemos viaturas e temos de nos adaptar e pensar nos dois géneros no caso, principalmente no alojamento isso torna-se desafiante, no entanto sem problema algum, conseguimos resolver esse tipo de questões porque temos de respeitar entre todos cada espaço de cada um e não fechamos portas a ninguém. Aqui em Portugal temos recebido muitas ofertas de perfis femininos e tentamos junto do departamento comercial arranjar uma estratégia para que alguns clientes recebam ou tenham mais oferta para o setor feminino... mais até na área têxtil, produção.”

“Conseguimos encontrar algumas empresas que queriam receber pessoal dos exo feminino e não só...de diferentes culturas foi muito vantajoso para nós porque temos muito mercado de qualidade...o cliente abriu-nos porta para isso e hoje em dia estão satisfeitos e as coisas correm bem. Tentamos encontrar clientes com essa linguagem, com esse pensamento para que possamos aproveitar esta vantagem de ter este tipo de candidatos e conseguir satisfazer as necessidades deles.”

7. Dados sociodemográficos

1. Sexo: “Masculino”
2. Idade: “27 anos”
3. Habilitações literárias: “Licenciatura em gestão de recursos humanos”
4. Profissão: “Responsável de recursos humanos”
5. Quanto tempo na empresa atual: “4 anos e 5 meses”

Entrevista n.º 3

Data de realização da entrevista: 08/03/2023

1.Quais os critérios de seleção que utilizam no vosso processo de recrutamento e porquê? (sub-questão: esses critérios são definidos por vós ou pela empresa cliente?)

“Em termos de critérios que utilizamos para o processo de recrutamento, isso vai depender muito do pedido do cliente. Normalmente os clientes vêm com uma série de requisitos para o candidato e é dado primazia àquilo que é pedido de forma conseguirmos responder ao recrutamento da melhor forma possível. Quando se trata de recrutamento interno aqui para a nossa empresa, nós temos em conta sempre os valores da empresa.

Isso é colocado em primeiro lugar porque senão não faz sentido ...a pessoa acaba por não se conseguir enquadrar e nós não gostamos do perfil mais á frente e então... em primeiro lugar, a pessoa enquadrar-se em tudo aquilo que são os nossos valores. Em seguida, em jeito pessoal, eu passo para a experiência profissional.”

2. Qual a sua perceção acerca do papel que as ETT têm no mercado de trabalho em Portugal?

“A minha perceção relativamente às empresas de trabalho temporário é que elas vieram facilitar a empregabilidade em Portugal. Se antes nós tínhamos muitas pessoas no desemprego, hoje as empresas temporárias concedem oportunidades sejam elas temporárias de forma por exemplo... substituição de licenças, ausências prolongadas de algum trabalhador e é necessária uma substituição temporária, quer por algum serviço que é necessário um acréscimo de pessoal para aquela atividade. Eu penso que as empresas de trabalho temporário vieram ajudar a não ter tantas pessoas no desemprego. Em segundo lugar, penso que as empresas de trabalho temporário também concedem numa primeira instância às pessoas que procuram o primeiro emprego ... conseguem ter um primeiro contacto com o mercado de trabalho mais facilitado. Também conseguem a partir das empresas de trabalho temporário uma maior flexibilidade porque normalmente oferecem uma diversidade de ofertar quer para *part-time* quer para *full-time*, fins de semana... tem um misto de horários. Também tem imensas áreas, ou seja, concede a possibilidade de tocar em várias áreas mesmo que seja de forma temporária e também eu acho que também dá oportunidade às pessoas depois de ter esse primeiro contacto, a probabilidade de ficar... Já entrou no cliente através da empresa de trabalho temporário se calhar o cliente ficou a gostar e acabamos por abrir aqui uma vaga que nem sequer estava destinada ... ou seja, acabamos por conceder mais oportunidades.”

De que forma são percecionadas pelo tecido empregador?

“Eu penso que ainda há um estigma à volta da palavra temporário e empresa de trabalho temporário pela sociedade no geral. Eu penso que esse estigma tem vindo a ser quebrado ao longo do tempo pelas questões que eu já referi na resposta anterior porque elas de

facto, têm concedido oportunidades que até então não eram possíveis e eu penso que isso é algo que vai acontecendo naturalmente e cada vez mais vai haver mais empresas de trabalho temporário porque acho que cada vez mais faz sentido...eu acho que é o futuro até porque vai ser uma boa forma de todas as pessoas terem logo um primeiro contacto com o trabalho e vão ser cada vez mais procuradas. Relativamente aos clientes, eu acho que cada vez mais existe uma procura pela parte destes pelo trabalho temporário e penso que antigamente não era tão valorizado. Era um pouco marginalizado o trabalho temporário e atualmente os clientes já olham de outra forma...já vêm uma forma de atraírem candidatos de uma forma fácil e até digo mais. Acho que os clientes estão cada vez mais exigentes porque eles veem que as empresas de trabalho temporário conseguem trazer perfis de qualidade e então o nível de exigência também tem aumentado nos requisitos.”

3. Enquanto técnica pelo departamento de recursos humanos da empresa XXX quais as mudanças que tem vindo a sentir ao longo dos últimos anos no contacto com empresas clientes quer nacionais quer internacionais.

“Enquanto técnica de recursos humanos posso sentir que o *feedback* talvez é mais rápido de clientes internacionais e temos mais *feedback* e respostas aos perfis enviados por parte internacional do que propriamente nacional neste momento.”

- Tem vindo a existir uma maior ou menor recetividade por parte das empresas com que contactam a esta modalidade de trabalho?

“Eu penso que a procura tem aumentado por parte de clientes internacionais sobretudo devido aos bons perfis que temos enviado. Os requisitos deles têm sido superados e como tal eles estão com um nível de exigência alta porque sabe que estão a ser correspondidos e, portanto, estão a pedir cada vez mais perfis porque de facto nós temos conseguido responder às exigências dos clientes.”

- Considera que existe um maior envolvimento e ligação entre agências e empresas? Esse envolvimento e ligação sente que é maior com empresas nacionais ou internacionais? Justifique.

“Falando do nosso caso, eu penso que alguém que poderia responder melhor a essa questão era do departamento comercial, mas da minha percepção enquanto recursos humanos eu penso que temos uma ligação mais forte com o internacional e que também investimos mais tempo com o internacional e, portanto, é normal que a ligação seja mais forte porque dedicamos mais tempo e o pedido de perfis em termos de quantidades também é solicitado mais por clientes internacionais.”

Pessoalmente, antes de vir para cá achava que a ligação das empresas de trabalho temporário era maior com o mercado nacional até porque poucas ofertas eu tinha visto internacionais de trabalho temporário. A minha ideia estava mais presente que o trabalho temporário era mais nacional..., mas eu penso que tem a ver com a estratégia de cada empresa se quer investir mais no mercado nacional ou internacional.”

4. Existem requisitos/solicitações por parte das empresas clientes em termos de critérios de seleção dos potenciais trabalhadores? Existem requisitos em função da idade, sexo, nacionalidade, outras características sociodemográficas?

“Não, posso assegurar que nenhum dos nossos clientes tem como requisito sexos, nacionalidades. É mais ao nível de idiomas...isso é que é preferencial maioritariamente.”

5. Quais são as suas perspetivas para o futuro ao nível do trabalho temporário e a ponte com o mercado de trabalho inclusivo? O que podem fazer estas agências que ainda não fazem para promover uma maior diversidade de perfis no mercado de trabalho?

“Eu penso que as empresas de trabalho temporário como a nossa já faz e bem investir em feiras de emprego, ter ligações a escolas porque normalmente quem está a terminar os cursos ainda não tiveram contacto com o mercado de trabalho e eu acho que é excelente essa oportunidade de tocar em várias áreas ...de mostrarmos que o nosso tipo de negócio é capaz de conceder oportunidades que as outras (empresas) não são capazes.”

“Diversificar ao máximo o público-alvo ...fazer entrega de várias formas de publicidade da empresa, apostar no marketing, redes sociais de forma a atingirmos população mais jovem...a mudança desde cedo. O divulgar através de *flyers*, em locais estratégicos. Mostrarmos que depois de entrarem na empresa e no cliente que foi mais uma forma de sair do desemprego e ter um trabalho e depois a partir daí a pessoa poder traçar o seu caminho.”

6. Por fim, gostaria de partilhar alguma situação que vivenciou que considere que retrata o trabalho feito por uma agência de trabalho temporário em prol de um mercado mais inclusivo? - Se preferir, pode referir uma experiência positiva e uma negativa (no sentido em que poderá ter sentido um obstáculo que contrariou esse fim).

“Uma experiência negativa...nós normalmente quando temos oportunidades para trabalhos em zonas geográficas específicas, nós contactamos os IEFP’s correspondentes e o que nos acontece com muita frequência é o IEFP envia cartas para as pessoas inscritas centro de emprego naquela área onde estamos á procura ...as pessoas recebem a carta em casa com a morada da empresa e com entrevista aqui nas nossas instalações...recebemos a pessoa e ela não quer trabalhar, só quer que assinemos a dizer que a pessoa não está apta para este trabalho porque querem permanecer no desemprego. É uma forma de nós tentarmos colmatar o desemprego contactando o IEFP e dando soluções ás pessoas que estão em desemprego de longa duração e o que nos acontece é que há aqui uma resistência ao trabalho temporário, neste caso.”

“Uma experiência positiva e é algo que acontece com muita frequência. Nós temos pessoas que veem do Brasil e que nunca tiveram na Europa, elas chegam e ainda têm de fazer toda a documentação...já aconteceu nós facilitarmos o processo de integração no país tirando o NISS e de facultarmos trabalho para Portugal e para o estrangeiro e hoje em dia essas pessoas ainda trabalharem connosco, já conseguirem trazer as suas famílias e viverem já cá em Portugal com uma casa, já terem carro e podemos dizer que isto foi obra de terem contacto uma empresa de trabalho temporário. Conseguirem renascer num

país diferente e este é o tipo de oportunidade que provavelmente não teriam se não houvesse empresas como as nossas.”

7. Dados sociodemográficos

1. Sexo: “Feminino”
2. Idade: “29 anos”
3. Habilitações literárias: “Mestrado em Educação, Formação, Trabalho e Recursos Humanos”
4. Profissão: “Técnica de recursos humanos”
5. Quanto tempo na empresa atual: “2 anos e 3 meses”

Entrevista n.º 4 - questões respondidas por escrito pela entrevistada.

Data de realização da entrevista: 09/03/2023

1. Quais os critérios de seleção que utilizam no vosso processo de recrutamento e porquê? (sub-questão: esses critérios são definidos por vós ou pela empresa cliente?)

“Selecionar profissionais que tem conhecimentos, habilidades, valores, objetivos e maior afinidade com a vaga da empresa cliente.”

“As empresas clientes definem os requisitos obrigatórios para a seleção, contudo nós profissionais de Recursos Humanos temos também de conhecer a política da empresa

cliente para conseguir responder de forma eficaz e para que não exista perdas de produtividade e turnover.”

2. Qual a sua perceção acerca do papel que as ETT têm no mercado de trabalho em Portugal? De que forma são percecionadas pelo tecido empregador?

“As ETT’S têm de ser constituídas por colaboradores proativos, dinâmicos e com flexibilidade cognitiva para conseguir estabelecer relações com os candidatos / trabalhadores quer com o cliente / empresa utilizadora. As empresas utilizadoras procuram ETT para responder de forma rápida e eficaz para o processo de recrutamento e seleção não ser tão demorado e mais económico. As ETT’S têm uma base de dados de candidatos bastante numerosa e de certa forma consegue avaliar e responder de forma rápida ao perfil do profissional desejado.”

3. Enquanto responsável pelo departamento de recursos humanos da empresa XXX quais as mudanças que tem vindo a sentir ao longo dos últimos anos no contacto com empresas clientes quer nacionais quer internacionais.

- Tem vindo a existir uma maior ou menor recetividade por parte das empresas com que contactam a esta modalidade de trabalho?

“Tem existido uma maior recetividade por parte das empresas à procura de empresas de trabalho temporário que possam responder de forma eficiente aos pedidos. Muitas empresas clientes quando nos procuram pretendem a apresentação de perfis o mais rapidamente possível. As empresas clientes também nos procuram para a contratação de trabalhadores para “picos” de trabalho, contudo se os trabalhadores nesses períodos se salientarem como bons profissionais as empresas clientes mantêm-nos a trabalhar por mais tempo do que o período inicial. Daí a importância de responder aos pedidos dos clientes de forma eficiente.”

- Considera que existe um maior envolvimento e ligação entre agências e empresas? Esse envolvimento e ligação sente que é maior com empresas nacionais ou internacionais? Justifique.

“Sim existe uma relação de extrema importância para conseguir satisfazer as necessidades de ambos. Essa relação é constituída principalmente pela confiança, é a chave para que a relação exista muito mais tempo e que consigamos satisfazer as necessidades dos clientes e dos trabalhadores.”

“O envolvimento e ligação que existe entre as agências e as empresas não se pode medir a nível nacional e internacional depende muito das empresas clientes, todos os seres humanos são diferentes então as empresas também o são. As empresas são constituídas por pessoas, dessa forma é isso que representa as empresas.”

“Na minha opinião, da mesma forma que não devemos restringir candidatos e/ou trabalhadores pela nacionalidade também não deveremos fazer isso com as empresas. Os fatores sociodemográficos não definem as pessoas nem as empresas.”

4. Existem requisitos/solicitações por parte das empresas clientes em termos de critérios de seleção dos potenciais trabalhadores? Existem requisitos em função da idade, sexo, nacionalidade, outras características sociodemográficas?

“Sim existem empresas clientes em que os fatores idade, sexo e nacionalidade são requisitos obrigatórios, mas pela minha experiência profissional não é um entrave.”

“Apresento um exemplo que aconteceu no meu percurso profissional: Para uma empresa cliente era fator eliminatório a nacionalidade brasileira, eu apresentei um candidato com essa nacionalidade e com conhecimentos e habilidades que pretendiam e o candidato foi aprovado e trabalhou durante muito tempo com a empresa cliente. Dessa forma demonstrei que os fatores sociodemográficos podem não ser tão relevantes se o profissional tiver outras características que predominem o bom desempenho.”

5. Quais são as suas perspectivas para o futuro ao nível do trabalho temporário e a ponte com o mercado de trabalho inclusivo?

“A minha perspectiva é positiva, nos últimos anos as empresas de trabalho temporário tiveram um grande crescimento. Conseguem responder às necessidades das empresas clientes e dos candidatos devido a terem um maior número de oferta de oportunidades de emprego e de candidatos que possam satisfazer as necessidades de quem procura as empresas de trabalho temporário.”

O que podem fazer estas agências que ainda não fazem para promover uma maior diversidade de perfis no mercado de trabalho?

“Trabalhar na área dos recursos humanos é muito desafiante, quando temos ofertas de emprego escassas temos de ser criativos. Na empresa em que trabalho fazemos muitas vezes brainstorming e já tivemos imensas ideias para promover a diversidade dos perfis.

Exemplos:

- Contacto com os candidatos através de mensagem privada através das redes sociais;
- Distribuição de *flyers* em zonas que sabemos que conseguimos atrair os candidatos com o perfil indicado;

“Mas sem dúvida que o que nos distingue das outras empresas de trabalho temporário é a forma como nos relacionamos com os trabalhadores, estarmos presentes no percurso profissional, responder de forma eficiente às necessidades dos trabalhadores e dessa forma existe o “passa a palavra”. Temos muitos candidatos que nos chegam através de trabalhadores e de ex-trabalhadores. Isso acontece porque realmente fazemos a diferença. Por isso sem dúvida que um bom profissional de RH se distingue pela empatia e daí consegue ter um bom desempenho e consegue gostar daquilo que faz.”

6. Por fim, gostaria de partilhar alguma situação que vivenciou que considere que retrata o trabalho feito por uma agência de trabalho temporário em prol de um mercado mais inclusivo? - Se preferir, pode referir uma experiência positiva e uma negativa (no sentido em que poderá ter sentido um obstáculo que contrariou esse fim).

“O exemplo dado na pergunta nº4 (exemplo positivo). Um exemplo negativo: A empresa cliente solicita um perfil escasso, nós fazemos o recrutamento e seleção e ainda existe a fase de seleção por parte do cliente e este demora muito tempo, por vezes, a dar uma resposta e nós como profissionais de recursos humanos temos de manter um contacto ativo com o candidato para não perdermos.”

7. Dados sociodemográficos

1. Sexo: “Feminino”
2. Idade: “27 anos”
3. Habilitações literárias: “Curso Técnico Superior de Gestão Administrativa de Recursos Humanos”
4. Profissão: “Técnica de Recursos Humanos”
5. Quanto tempo na empresa atual: “3 anos e 6 meses.”

Entrevista n.º 5 - questões respondidas por escrito pela entrevistada.

Data de realização da entrevista: 03/04/2023

1. Quais os critérios de seleção que utilizam no vosso processo de recrutamento e porquê? (sub-questão: esses critérios são definidos por vós ou pela empresa cliente?)

“O nosso critério de seleção tem por base o que a empresa cliente define. Em grande parte, são baseados no nível de experiência e na capacidade que o candidato tem em falar línguas estrangeiras.”

2. Qual a sua perceção acerca do papel que as ETT têm no mercado de trabalho em Portugal? De que forma são percecionadas pelo tecido empregador?

“As ETT são uma mais-valia para quem inicia a sua vida profissional, e para quem quer ingressar em grandes empresas.

Cada vez mais são percecionadas de forma positiva, como uma ferramenta para aquisição de novos talentos para as suas empresas.”

3. Enquanto técnico/a pelo departamento de recursos humanos da empresa XXX quais as mudanças que tem vindo a sentir ao longo dos últimos anos no contacto com empresas clientes quer nacionais quer internacionais.

“As empresas clientes tem vindo cada vez mais a ser mais exigentes a nível profissional. Também se sente uma maior integração de novos talentos e mais inclusão social.”

4. Tem vindo a existir uma maior ou menor recetividade por parte das empresas com que contactam a esta modalidade de trabalho?

“Maior. As empresas cada vez mais querem excelência e nada melhor que um profissional experiente para filtrar, analisar e seleccionar os novos talentos para as suas empresas.”

5. Considera que existe um maior envolvimento e ligação entre agências e empresas? Esse envolvimento e ligação sente que é maior com empresas nacionais ou internacionais? Justifique.

“Penso que sim. Penso que existe cada vez mais um contacto direto com o cliente, seja no momento da contratação, como em avaliações contínuas.

Com empresas internacionais, mas tenho como exemplo a empresa para a qual trabalho, que maioritariamente trabalha com empresas internacionais.”

6. Existem requisitos/solicitações por parte das empresas clientes em termos de critérios de seleção dos potenciais trabalhadores? Existem requisitos em função da idade, sexo, nacionalidade, outras características sociodemográficas?

“Todas as empresas clientes tem os seus requisitos a nível prático, no entanto as empresas têm vindo a evoluir e a ser cada vez mais inclusivas.”

7. Quais são as suas perspetivas para o futuro ao nível do trabalho temporário e a ponte com o mercado de trabalho inclusivo? O que podem fazer estas agências que ainda não fazem para promover uma maior diversidade de perfis no mercado de trabalho?

“Como disse anteriormente, as ETT são uma mais-valia para os jovens (e não só) que querem ingressar no mercado de trabalho e em empresas prestigiadas. Penso que cada vez mais os novos talentos nacionais e internacionais vão procurar entrar no mercado de trabalho através de ETT.

As agências devem abranger várias áreas no mercado de trabalho, para que todos consigam ingressar no mesmo, para haver uma maior diversidade a nível de perfis. Também é importante os vencimentos serem ajustado às funções e não se basearem somente no salário mínimo obrigatório.”

8. Por fim, gostaria de partilhar alguma situação que vivenciou que considere que retrata o trabalho feito por uma agência de trabalho temporário em prol de um mercado mais inclusivo? - Se preferir, pode referir uma experiência positiva e uma negativa (no sentido em que poderá ter sentido um obstáculo que contrariou esse fim).

“A minha atual empresa é um bom exemplo de inclusão no mercado de trabalho. São admitidas todo o tipo de pessoas, sem diferenciar nenhuma delas. Não existem requisitos com base no sexo, idade, nacionalidade, opções religiosas. Por vezes pode acontecer é a empresa cliente não ter os mesmos critérios de seleção que nós e acabamos por ter um

obstáculo. No entanto, como referi anteriormente, sinto que cada vez mais as empresas lutam por serem mais inclusivas.”

9. Dados sociodemográficos

1. Sexo: Feminino

2. Idade: 27 anos

3. Habilitações literárias: 12º Ano

4. Profissão: Técnica de Recursos Humanos

5. Quanto tempo na empresa atual: 6 meses

Apêndice VI – Transcrição de entrevistas ao departamento Comercial Relações Externas

Entrevista n.º 6

Data de realização da entrevista: 14/03/2023

1.Quais os procedimentos adotados pelo departamento comercial aquando da identificação de um novo cliente? Esses procedimentos são iguais independentemente se o cliente é nacional ou internacional?

“Alguns procedimentos são obrigatórios nomeadamente, averiguar a condição financeira do cliente é uma das coisas que nós fazemos e é mais importante, isto é, principalmente para os clientes estrangeiros...obviamente que o nacional também é importante, mas nós com uma visita facilmente conseguimos recolher a informação. Internacionais, o processo é mais demorado, obviamente existem plataformas que nos dão indicadores, mas tentamos fazer visitas presenciais é uma das nossas normas...para desenvolver uma nova relação comercial temos de ter alguma segurança até porque depois necessitamos dessa segurança para termos o retorno e não termos qualquer tipo de problema na relação comercial. Depois, obviamente que passa por um processo de prospeção e definir o cliente alvo mediante as necessidades. É um bocadinho abrangente a nossa maneira de abordar tanto nacional como internacional.”

“As visitas são regulares, mas a partir que há um contacto primário, ou seja, a resposta a um email por exemplo ou um email de apresentação que enviamos após a aquisição de um contacto não temos muito por norma enviar mails gerais porque isso acaba por cair em “saco roto”. Tentamos sempre obter um email, um contacto privilegiado digamos assim de um responsável de produção, um responsável de recursos humanos e a partir daí temos essa norma...tentar contactar por telefone ou por email para agendar uma reunião e assim, fazer essa visita até porque aqui em Portugal as deslocações até Pode-se ir sem uma reunião marcada e tentar uma visita ao cliente dessa forma, mas lá fora...digamos no país vizinho em Espanha ser difícil para nós ir um bocadinho às cegas digamos assim, portanto é sempre melhor ter alguma coisa marcada até para rentabilizar as viagens. Acho que essas, são normas que nós temos quando procuramos abrir um novo cliente.”

2. Verifica algum tipo de obstáculo que seja comum e que se costuma repetir independentemente da empresa cliente que estejam em comunicação ou é bastante variável? Qual/quais os obstáculos?

“A questão da língua é um obstáculo. Obviamente quem fala português consegue passar mais rapidamente a mensagem para um cliente português. Estás mais confortável, estás mais habituado pela maneira de ser do povo português...isso em termos culturais também varia muito. Uma pessoa de um país nórdico não vai reagir da mesma forma a uma abordagem que reage uma pessoa latina. Acho que é um bocadinho variável. Obviamente que depois as más experiências que tiveram anteriormente com empresas de trabalho temporário também é um fator impeditivo...empresas estrangeiras que não é fácil entrar quando anteriormente já teve alguns problemas seja a nível da qualidade do trabalho, seja da documentação, da legalidade passam por essas más experiências e isto depois é também um entrave para conseguirmos entrar nesses clientes. É uma questão de tentativa-erro. Às vezes dependemos um pouco da necessidade do cliente porque ele até pode ser recetivo, mas se não tiver essa necessidade pessoal não vamos conseguir entrar. O nosso trabalho é conseguir encontrar essas brechas.”

“Nós temos outras empresas no grupo e obviamente que numa empresa de trabalho temporário não tens um produto para vender, ou seja, existem períodos de estágios de trabalhadores e consegues verificar a qualidade deles, mas quando tens um produto é diferente a maneira como tens de abordar e mesmo a própria gestão do cliente é diferente porque lá está, não temos uma produção. Enquanto o produto é feito naquele tempo, as pessoas às vezes, lidar com pessoas estamos aqui dependentes de outras situações seja doenças por exemplo.”

“Então, a gestão do cliente e fazer com que ele perceba isso ...que tenha essa flexibilidade quando acontece um problema também é importante esse acompanhamento do cliente não só nacional como internacional, mas principalmente internacional, porque trabalhar à distância para algumas pessoas faz um bocadinho confusão e temos colegas responsáveis em cada país para fazer essa gestão.”

3. Quais mudanças que tem vindo a sentir ao longo dos últimos anos no contacto com empresas clientes quer nacionais quer internacionais. - Tem vindo a existir uma maior

ou menor receptividade por parte das empresas com que contactam a esta modalidade de trabalho? - Considera que existe um maior envolvimento e ligação entre agências e empresas?

“Tendo em conta o trabalho temporário, as empresas aqui em Portugal perdem muito tempo no recrutamento e cada vez mais o tempo é precioso e nesse sentido que utilizam cada vez mais as empresas de trabalho temporário para queimar etapas e para conseguir tirar o maior rendimento a nível produtivo. Tenho notado que a resposta ao cliente é bastante importante para o cliente. Querem respostas rápidas para além da qualidade porque acima de tudo a qualidade é que vai fazer a diferença...a qualidade do serviço, seja ao nível da mão de obra, atendimento ao cliente. A qualidade fala mais alto, mas cada vez mais é importante conseguirmos responder rápido é algo que os clientes procuram cada vez mais e acho que isso é transversal, tanto aqui nacional como internacional para não terem problemas a nível produtivo e conseguir aumentar essa capacidade também.”

3.1Esse envolvimento e ligação sente que é maior com empresas nacionais ou internacionais? Justifique.

“É muito variável porque tanto lá fora como aqui tens bons e menos bons clientes. Obviamente que costumasse dizer que o cliente tem sempre razão, mas nós tentamos trabalhar sempre em forma de parceria e não em termos de cliente porque por vezes, nós também precisamos um pouco de ajuda e flexibilidade. Nós queremos ter parceiros, conseguir criar uma relação de parceria, conseguir criar essa empatia com o cliente. Existe situações que nós precisamos da ajuda deles por exemplo, um colaborador que não foi trabalhar, que não entrou a tempo e que tem problemas pessoais. Alguns clientes têm mais resistência a isso e colocam alguns entraves enquanto outros, quando crias essa relação e consegues ter essa empatia facilmente percebem o contexto e facilitam esse tipo de processo. Depois depende muito do trabalho que vás desenvolvendo com o cliente, apesar de com os países nórdicos sentirmos maior resistência devido á cultura. São pessoas mais fechadas, menos emocionais, mais focadas no trabalho e que gostam das coisas mais feitas a seu tempo enquanto os latinos têm maior flexibilidade, maior “desenrasque” e também é por aí que eles (clientes) gostam dos trabalhadores portugueses. No trabalho temos essa facilidade, no desenrasque...facilmente encontramos soluções quando eles tendo aquela

maneira de trabalhar e tendo aquele planeamento às vezes fugindo a isso “tremem um bocado” e nós temos essa capacidade de conseguir arranjar soluções no curto espaço de tempo e acho que é uma vantagem para nós.”

4. Existem requisitos/solicitações por parte das empresas clientes em termos de critérios de seleção dos potenciais trabalhadores? Existem requisitos em função da idade, sexo, nacionalidade, outras características sociodemográficas? Se sim, que tipo de abordagem é que costumam adotar? Existe algum procedimento já estipulado quando as políticas de determinadas empresas assentam nesses valores?

“Muito dos requisitos que temos por parte de clientes são em termos técnicos, não tanto em termos sociodemográficos, raciais ou de género até porque nós já trabalhamos com mulheres e homens internamente. Lá fora também começamos a trabalhar com mulheres e homens de várias idades e várias etnias e felizmente não temos tido esse entrave...acho que isso é uma evolução interessante para nós, como país e para a sociedade em geral não fazer esse tipo de divisão. Claramente que por genética os homens estão capacitados para fazer trabalhos muito mais pesados, mas existem por exemplo clientes em França, em que linhas de produção compostas por mulheres que é bastante interessante e é uma evolução. Há alguns anos era praticamente impossível termos zonas de produção só com mulheres. Depois depende muito do nosso recrutamento, das pessoas mais capacitadas.”

“Mesmo em termos de idades já não se nota tanto, em termos de raça felizmente também não temos tido esse entrave e felizmente para nós que valorizamos esse trabalho multicultural...acho que é bastante positivo.”

5. Quais são as suas perspetivas para o futuro ao nível do trabalho temporário e a ponte com o mercado de trabalho inclusivo?

“Eu acho que é uma área com muito potencial, obviamente que dependemos de muitas situações... tivemos ultimamente situações que fizeram aqui variar e sair do planeamento que foi o COVID e a Guerra da Ucrânia. Foram dois fatores...de repente baixa a produção e depois quando volta já temos de acelerar (recrutamento) vezes 3 e vezes 4 e aí o trabalho temporário pode ser uma alternativa interessante. Quando o COVID começou a tornar-se relativamente normal, foi possível observar um aumento no pedido de trabalhadores (por

parte de clientes) para acelerar produções e para conseguir atingir objetivos, os clientes começaram a duplicar pedidos e às vezes internamente não têm tempo para estar constantemente a recrutar e é aí que as empresas de trabalho temporário podem também evoluir. Com esta questão da guerra empresa que trabalham muito com a Rússia e Ucrânia e inclusive, recebemos pedidos de países de leste, para a produção e para trabalho temporário.”

6. Qual considera ser o principal trunfo e por outro lado, maior fragilidade quando procura vender os serviços da agência de trabalho temporário a uma empresa cliente?

“Começando pelas fragilidades que temos em todos os setores é o facto de estarmos a trabalhar com pessoas e ser um pouco imprevisível... por muito que sejamos bons na leitura das pessoas, se realize uma boa entrevista, que passemos confiança e que tenha um cv excelente...não controlamos a 100 %. Por vezes, as pessoas falham seja por razões de saúde, por motivos pessoais e se calhar às vezes sofremos um bocadinho e algumas relações comerciais saem prejudicadas nesse aspeto...porque não conseguimos colocar um trabalhador a tempo no cliente...é uma bola de neve que é difícil controlar.”

“Ao passo que em termos de trunfo, quando tens uma boa capacidade de recrutamento e uma boa equipa a recrutar consegues arranjar soluções que os clientes não encontram nos seus locais...acho que o facto de termos outras culturas e inserirem-se (trabalhadores agenciados) naquele ambiente esforçam-se ...quando as pessoas vão para outro país, as pessoas tendem a esforçar-se mais porque tem essa questão de estar fora do país, ter de trabalhar para sustentar a família e os clientes gostam disso...de pessoas que estejam disponíveis , que tenham essa flexibilidade e que acima de tudo façam um bom trabalho.”

7. Do seu ponto de vista, existem diferenças na forma de atuar de um comercial de uma agência de trabalho temporário comparativamente a um comercial de uma empresa? Se sim, quais?

“Nós aqui no grupo temos esses dois tipos de trabalho e dá para perceber as diferenças em termos de recetividade. Obviamente que quando vendes um produto, tens um prazo

de entrega, mas a qualidade do produto vai falar sempre mais alto. Não é que na agência de trabalho temporário a qualidade de trabalho não fale, mas acho que depende muito mais da gestão do cliente, ou seja, no trabalho temporário a gestão do cliente é muito mais importante ...no fundo fazes uma consultoria. Não estás a vender um produto, estás a vender pessoas. No trabalho temporário o acompanhamento e a gestão do cliente tem de ser diária para saber o que se está a passar, todo o trabalho desenvolvido pelos colaboradores... “o material não fala”...ou seja controlas muito mais facilmente um produto. Apresentas uma amostra de um produto, cliente gosta ou não gosta. No trabalho temporário não é assim tão linear e é mais desafiante no sentido em que tens de estar sempre a acompanhar e estar dentro do que está a acontecer no cliente.”

8. Dados sociodemográficos

1. Sexo: “Masculino”
2. Idade: “28 anos”
3. Habilitações literárias: “Licenciatura em Relações Internacionais”
4. Profissão: “Comercial”
5. Quanto tempo na empresa atual: “2 anos e 6 meses”

Entrevista n.º 7

Data de realização da entrevista: 20/03/2023

1.Quais os procedimentos adotados pelo departamento comercial aquando da identificação de um novo cliente? Esses procedimentos são iguais independentemente se o cliente é nacional ou internacional?

“Antes demais, nós temos de analisar qual o nosso foco e objetivo...qual o mercado que queremos atingir. Mediante isso fazemos uma prospeção da área tanto nacional como internacional. Depois verificamos a dimensão da empresa, normalmente verificamos se existe exportação, importação, qual a necessidade de mão de obra naquele momento

específico, fazer uma pré abordagem (contactar) e depois mediante isso e abertura da empresa marcamos uma reunião. Nessa reunião apresentamos os nossos serviços, quem somos como grupo e como empresa...e depois de aí perceber exatamente quem será o nosso ponto de contacto entre empresa e cliente. Convém que seja sempre o contacto mais direto com a produção e mediante isso fazemos uma proposta, tentamos sempre corresponder às necessidades deles, mas acima de tudo o que se torna importante são os requisitos do cliente...o que necessita. Perceber muito bem isso e mediante isso trabalhar nessa base e passar a informação aos colegas do departamento de recursos humanos e dar início ao processo de recrutamento. Mediante o feedback do cliente ... este acaba por ser muito importante vamos limando as arestas no que toca aos requisitos do candidato. Por exemplo, muitas das vezes o cliente diz “a localização não é importante para nós” (do colaborador). Mentira, na hora H quando tu apresentas o candidato ou o cv, a empresa diz “ah não...tem de ser menos de 10km ou 20km”. Á medida que vais apresentando candidatos ao cliente, ele começa a afunilar e a dizer aquilo que realmente deseja.”

“Eles próprios no início (clientes) só sabem que querem uma pessoa para trabalhar naquela área. Muitas das vezes não sabem dizer outros pontos importantes que são para eles. Á medida que tens esse contacto vais percebendo realmente o que eles precisam para além da função.”

2. Verifica algum tipo de obstáculo que seja comum e que se costuma repetir independentemente da empresa cliente que estejam em comunicação ou é bastante variável? Qual/quais os obstáculos?

“Há um obstáculo que eu acho que é comum a todas as empresas de trabalho temporário. Falta de compromisso. Muitas das vezes até aponto isto no candidato...não digo que o problema seja os recursos humanos, que o problema é o cliente, que o problema seja o departamento comercial ou o que seja. É a falta de compromisso por parte das pessoas. Muitas das vezes comprometemo-nos com o cliente que o X candidato irá começar no dia Y e na verdade, ele falha. Acho que é uma falta de compromisso geral.”

“A comunicação com o cliente costuma ser muito objetiva e constante. Por isso não acho que isso seja um problema. O pedido em si para passar aos departamentos também não

acho que seja o problema. Para mim, o problema que depois é uma bola de neve... porque depois internamente tu exigis aos outros departamentos e ao mesmo tempo o cliente pergunta “porquê que não há?” “porquê que não estão a responder áquilo que nós necessitamos?””

“Muitas das vezes é um problema do mercado e não um problema nosso. Nós estamos a fazer o nosso trabalho. Às vezes podemos tentar arranjar outras estratégias, ok. Mediante essa falta ou falha, se calhar temos de ser mais incisivos. Mas numa visão geral a falta de compromisso geral, ela existe e é isso que é um grande problema para nós.”

3. Quais mudanças que tem vindo a sentir ao longo dos últimos anos no contacto com empresas clientes quer nacionais quer internacionais. - Tem vindo a existir uma maior ou menor receptividade por parte das empresas com que contactam a esta modalidade de trabalho? - Considera que existe um maior envolvimento e ligação entre agências e empresas?

“Pela minha perspetiva e experiência e digo como empresa tal como uma pessoa do mundo que é: acho que infelizmente as empresas de trabalho temporário ainda têm uma conotação muito negativa perante as empresas. Perante a população em geral eu acho que também porque a palavra «trabalho temporário», as pessoas pensam “é temporário”, “só nos vão usar, é só para aquilo e depois já não precisam de nós e vão-nos despedir.” Eu acho que existe essa conotação negativa, eu própria tinha até entrar aqui na agência. Agora, acho que com o crescimento e talvez a pandemia seja algo aqui a nosso favor...neste momento nós trabalhamos de acordo com o volume de encomendas. Quando existe um volume alto de encomendas existe uma necessidade de pessoal e voltamos ao mesmo “é só temporário”. Facto. Mas, a própria empresa de trabalho temporário também quer oferecer condições a esses para que não percam o trabalho seja ele nessa empresa ou noutra. Acho que as empresas de trabalho temporário têm um pouco a “obrigação” de ter um leque sempre aberto de várias opções para esses colaboradores. Eu acho que as empresas criam essa própria imagem.”

“Tem havido um maior envolvimento entre as agências e as empresas. Eu acho que o aumento inconstante da produção de cada empresa. Porque nós trabalhamos com indústria

e produção e envolve muito o inesperado. Esta pergunta é um pau de dois bicos porque em contrapartida, eu acho que as empresas cada vez optam mais por trabalho temporário muitas vezes também para não fazer uma contratação imediata e direta. Eu não vejo isto como algo negativo. “Vamos fazer um *test-drive* a quem estamos a contratar” e a longo prazo contratá-lo. Muitas das vezes uma empresa está a apostar numa pessoa não sabendo se é de facto a necessidade deles...então vamos à volta. Vamos através de uma empresa de trabalho temporário que nos permite dar a possibilidade de testar. Se ele não for bom, ok não fizemos um investimento nele.”

“Atenção, isto é, tanto para a empresa como para o colaborador. O colaborador diz que não gosta de trabalhar numa determinada empresa dêem-me outra opção. Flexibilidade. Isto tanto salvaguarda a pessoa como a empresa.”

3.1Esse envolvimento e ligação sente que é maior com empresas nacionais ou internacionais? Justifique.

“Eu acho que o mundo internacional está mais apto e recetivo às empresas de trabalho temporário. O nacional acho que está um pouco mais fechado, contudo, é uma evolução. Eu acho que a pandemia abriu portas para as empresas de trabalho temporário, contudo, é dito que no mundo atual, neste ano de 2023 vamos passar uma grande crise e isso cria impacto. Ou seja, abre portas é uma evolução, mas ao mesmo também pode fechar porque estamos às portas de uma crise. As primeiras coisas que uma empresa faz é reduzir na mão de obra, nos custos de mão de obra. Mas num mundo normal estamos num sentido de as pessoas abrirem-se às empresas de trabalho temporário, numa situação normal. Isto é a minha perspetiva.”

4. Existem requisitos/solicitações por parte das empresas clientes em termos de critérios de seleção dos potenciais trabalhadores? Existem requisitos em função da idade, sexo, nacionalidade, outras características sociodemográficas? Se sim, que tipo de abordagem é que costumam adotar? Existe algum procedimento já estipulado quando as políticas de determinadas empresas assentam nesses valores?

“Nós cingimo-nos aos requisitos do cliente e sim como disse numa fase inicial o cliente não questiona e não tem qualquer tipo desses requisitos e vão afunilando e referindo. Sem

dúvida a idade...muitos deles (clientes) “não mais que 45 anos”. O cliente muitas vezes quer pessoas que ainda tenha grande longevidade laboral com o objetivo de os fixar, ou seja, ser um trabalho a longo prazo...onde as pessoas se reveem a trabalhar por longos anos. A distância torna-se também um grande requisito por causa dos custos de combustível, as próprias pessoas recusam-se a fazer grandes distâncias. Acima de tudo são esses. Há um que envolve o nível cultural, que há empresas que não querem determinadas pessoas de determinadas nacionalidades por experiências que já tiveram no passado, unicamente. Já nos aconteceu ter candidatos com essas características que fugia aos requisitos do cliente e nós propusemos na mesma porque a experiência é mesmo superior a qualquer tipo de característica sociodemográfica.”

5. Quais são as suas perspectivas para o futuro ao nível do trabalho temporário e a ponte com o mercado de trabalho inclusivo?

“Eu nesse aspeto concordo que vamos trabalhar cada vez mais com nacionalidades diferentes até porque temos um número elevado de imigrantes e acredito que o futuro seja as empresas de trabalho temporário, honestamente. Pela flexibilidade, pelo contrato e pela própria sociedade que está cada vez mais exigente e já não existe aquela questão de um trabalho para a vida ...isso já não existe. As próprias pessoas procuram experiências diferentes. Por isso, se no início se eu estava a ligar o trabalho temporário a uma conotação negativa, agora as empresas de trabalho temporário poderão ser o “novo normal”. Acho que cada vez mais nós próprios (pessoas) somos mais exigentes para com o mercado e acho que as empresas de trabalho temporário podem ser uma porta para esse novo mundo.”

6. Qual considera ser o principal trunfo e por outro lado, maior fragilidade quando procura vender os serviços da agência de trabalho temporário a uma empresa cliente?

“Posso começar pelo ponto negativo. Valor. Eu acho que os valores são um entrave porque apesar de venderes um serviço, tem o seu custo e tem a sua comissão. Isso muitas vezes pode ser um entrave. O trunfo é quando o cliente não está satisfeito, nós fazemos a substituição. A facilidade de substituição. Eu acho que isso é um trunfo, sem dúvida.”

7. Do seu ponto de vista, existem diferenças na forma de atuar de um comercial de uma agência de trabalho temporário comparativamente a um comercial de uma empresa? Se sim, quais?

“Completamente. Um dito normal comercial provavelmente, por mais que seja um serviço não é um serviço de pessoas. Nós aqui estamos a lidar com pessoas. Eu refiro serviço, mas eu nem gosto de dizer a palavra serviço. Estamos a falar de pessoas e é um assunto subjetivo, é tudo muito subjetivo. Um outro dito comercial pode vender um serviço, mas é um produto. Nós aqui não...são pessoas. As pessoas reagem de formas diferentes, as pessoas são diferentes, de nacionalidades diferentes. Existem n’s variáveis que nos distinguem. Eu não posso garantir ao cliente amanhã estão aqui 10 pessoas para trabalhar. Não consegues fazer isso. Um comercial de um produto, tu podes falhar nos prazos, mas é “aquilo”. A pessoa não é “aquilo”, as pessoas são inconstantes e nós trabalhamos nessa base e não conseguimos garantir absolutamente nada a 100%.”

8. Dados sociodemográficos

1. Sexo: “Feminino”
2. Idade: “29 anos”
3. Habilitações literárias: “Mestrado em Turismo”
4. Profissão: “Consultora de relações internacionais”
5. Quanto tempo na empresa atual: “1 ano e 6 meses”

Entrevista n.º 8

Data de realização da entrevista: 21/03/2023

1. Quais os procedimentos adotados pelo departamento comercial aquando da identificação de um novo cliente? Esses procedimentos são iguais independentemente se o cliente é nacional ou internacional?

“Existe um procedimento padrão, ou seja, que são utilizados tanto para nacional como internacional, mas sendo internacional a própria abordagem é diferente porque dependendo do país pode alterar a forma como vamos trabalhar com eles. Ou seja, uma coisa é trabalhar em Espanha, outra é trabalhar na Bélgica ou com França porque as próprias regras e leis são diferentes. Temos diferentes parâmetros para cada um deles.”

“A partir do contacto inicial com o cliente, procuramos perceber quais são as necessidades do mesmo e depois de identificadas, apresentamos a nossa proposta e aquilo que vai de encontro ao que ele precisa. Depois, se ele aceitar fazemos uma apreciação daquilo que é o cliente para perceber e proteger ambas as partes. Depois de toda a parte burocrática ser tratada, passamos ao pedido. Ou seja, fazemos o pedido de mão de obra por parte cliente e depois entra em seguimento para o outro departamento (recursos humanos). Na parte do pedido temos também um procedimento que é entender para além das necessidades do cliente, perceber o perfil mais indicado para o cliente e isso pode variar... pode ser para a mesma função, mas variar o perfil.”

2. Verifica algum tipo de obstáculo que seja comum e que se costuma repetir independentemente da empresa cliente que estejam em comunicação ou é bastante variável? Qual/quais os obstáculos?

“O primeiro obstáculo que normalmente encontramos é sempre o valor. Isso é geral. É um dos mais comuns. Também temos o facto de quererem muita experiência e o mais barato possível...que no fundo vai de encontro ao obstáculo anterior. Ou seja, o melhor dos dois mundos. O melhor candidato ao melhor preço.”

3. Quais mudanças que tem vindo a sentir ao longo dos últimos anos no contacto com empresas clientes quer nacionais quer internacionais. - Tem vindo a existir uma maior ou menor receptividade por parte das empresas com que contactam a esta modalidade de trabalho? - Considera que existe um maior envolvimento e ligação entre agências e empresas?

“Eu penso que ultimamente tem sido mais fácil pelo que vejo e pelo que vi durante a minha vida profissional. Aquilo que vejo é que hoje existe maior abertura para este modelo de contrato porque antigamente era visto de uma forma pejorativa. Atualmente é visto como o perfeito para as duas partes. Principalmente nos pós pandemia por exemplo, temos um mundo instável onde não se sabe o que é o amanhã e é bom para as duas partes e permite ser-se mais flexível ...para ambas as partes. Em termos de clientes por exemplo, não existe sempre a necessidade de ter 100 trabalhadores e naquele momento só precisar de 80. Não quer dizer que aqueles 20 não sejam importantes, mas para o volume de trabalho não é necessário. E esses 20 terem a possibilidade de irem para outro cliente...já aconteceu. Isso pode ser bom para o próprio colaborador porque pode ganhar experiência noutra empresa também.”

3.1Esse envolvimento e ligação sente que é maior com empresas nacionais ou internacionais? Justifique.

“Acho que tem existido um maior envolvimento e ligação entre agências e empresas quer a nível nacional quer internacional. Obviamente existem sempre exceções tanto nacional como internacional. Eu acho que nacional acaba por ser mais difícil (essa ligação e envolvimento) do que internacional. A ideia que eu tenho é que o mercado nacional vê com piores olhos o trabalho temporário. Quando falo com clientes (nacionais) a percepção que tenho deles quando falo de trabalho temporário...é uma ideia de trabalho instável. Acho que o envolvimento acaba por ser maior a nível internacional.”

4. Existem requisitos/solicitações por parte das empresas clientes em termos de critérios de seleção dos potenciais trabalhadores? Existem requisitos em função da idade, sexo, nacionalidade, outras características sociodemográficas? Se sim, que tipo de abordagem é que costumam adotar? Existe algum procedimento já estipulado quando as políticas de determinadas empresas assentam nesses valores?

“Muitos clientes pedem. Isso é uma realidade e vai sempre existir em termos de nacionalidade, idade por vezes..., mas não muito. Pedem que não seja extremamente mais velho para que o trabalhador tenha um período de trabalho ainda grande. Em termos de sexo não...só em trabalhos específicos já perguntaram e obviamente foi dito por nós que isso não tem de ser uma limitação ou a nacionalidade. Isso é logo uma das primeiras coisas que dizemos...se nos disserem isso o que dizemos é que não está relacionado com a experiência...”

“A abordagem que adotamos é essa. Falamos com o cliente e tentamos fazê-lo entender que não vamos fazer um recrutamento com base na nacionalidade.”

5. Quais são as suas perspetivas para o futuro ao nível do trabalho temporário e a ponte com o mercado de trabalho inclusivo?

“Eu acho que o trabalho temporário vai crescer porque é como disse anteriormente. Hoje o mundo é instável. Existe uma variação do volume de trabalho em grande parte das empresas e existe sempre a necessidade aumentar e reduzir (mão de obra). Isto vindo da perspetiva da parte do cliente. Da parte do trabalhador, acho que existe menor recetividade e aponto o nacional aqui porque olham para este trabalho como precário. Agora...acho que pode evoluir porque hoje em dias as pessoas veem este modelo de trabalho porque lhes garante maior flexibilidade. Hoje as pessoas buscam isso, não apenas os clientes. Já existem imensas empresas de trabalho temporário e acho que a reputação começa a melhorar. A imagem que eu tenho é que antigamente estava associado a esse tipo de trabalho mais precário.”

6. Qual considera ser o principal trunfo e por outro lado, maior fragilidade quando procura vender os serviços da agência de trabalho temporário a uma empresa cliente?

“O trunfo é realmente a flexibilidade. O cliente pode-se focar mais na evolução da própria empresa ao nível da produção e não estar preocupado com o recrutamento. A maior fragilidade é ...trabalhar com pessoas é instável e obviamente que a garantia é difícil de fornecer. O nosso produto não é uma cadeira, por exemplo. Se eu tiver aquilo produto ali, ele não sai dali. Eu sei que produzo 100 cadeiras por dia, mas eu não consigo dar a garantia que tenho 100 pessoas naquele dia. Posso ter e depois a pessoa falhar ao compromisso.”

7. Do seu ponto de vista, existem diferenças na forma de atuar de um comercial de uma agência de trabalho temporário comparativamente a um comercial de uma empresa? Se sim, quais?

“É diferente, muito diferente. Lá está, começando do ponto que referi na questão anterior (fiabilidade). Tratando-se de pessoas, não é algo inanimado digamos. Não é algo que conseguimos controlar. A garantia é diferente de um cliente que pede 10 trabalhadores para quando o cliente pede 10 cadeiras por exemplo (produto). Outra coisa...posso dizer que a pessoa tem bastante experiência e realmente percebermos que a pessoa tem experiência comprovada e apresenta bons *feedbacks* passados e depois acaba por não apresentar (em trabalho no cliente) a experiência que referiu. Eu acho que é algo muito importante que um comercial de uma agência tem de lidar e um comercial de um produto não tem de o fazer. Um outro exemplo... o colaborador já está no cliente, mas lá está, mesmo estando lá e sendo bom trabalhador estamos a falar de pessoas mais uma vez. Um exemplo, existe um desentendimento, problemas internos com o colaborador...isso é algo que não acontece a um comercial de produto. Penso que são estas as maiores diferenças e tornam um maior desafio para o comercial da agência porque é instável. Obviamente que quando se vende um produto deve-se seguir para perceber se tudo está bem, mas aqui (agência de trabalho temporário) o acompanhamento tem de ser diário para entender se tudo está bem...se o trabalhador faltou ou não. Ou seja, acontece de os trabalhadores faltarem e isso também prejudica a nossa credibilidade para com o cliente.”

8. Dados sociodemográficos

1. Sexo: “Masculino”
2. Idade: “31 anos”

3. Habilitações literárias: “Licenciatura em Relações Internacionais”
4. Profissão: “Técnico comercial e logística”
5. Quanto tempo na empresa atual: “6 meses”

Apêndice VII – Análise de conteúdo das entrevistas – Quadros síntese

Quadro 1 - Definição de requisitos dos candidatos a recrutar

Definição de requisitos dos candidatos a recrutar	
E1	“[...] critérios vão depender um bocadinho de cada cliente.”; “Ou seja, existem especificidades diretas de cada cliente.”; “A empresa cliente dá-nos sempre um padrão de perfil que pretende.”.
E2	“[...] o departamento de recursos humanos recebe os pedidos diretamente do departamento comercial e existe nomeadamente, um descritivo de funções. Em que é que consiste este descritivo de funções? Basicamente, toda a informação sobre os cliente e toda a informação sobre as necessidades dos clientes, desde o número de pessoas, local de trabalho [...]” “Temos testes de compreensão, de escrita, tentamos certificar ao máximo que o trabalhador está confortável na linguagem para depois termos bons resultados nesse requisito [...]”
E3	“Em termos de critérios que utilizamos para o processo de recrutamento, isso vai depender muito do pedido do cliente.”
E4	“As empresas clientes definem os requisitos obrigatórios para a seleção, contudo... nós profissionais de Recursos Humanos temos também de conhecer a política da empresa cliente para conseguir responder de forma eficaz e para que não exista perdas de produtividade e <i>turnover</i> .”
E5	“O nosso critério de seleção tem por base o que a empresa cliente define. Em grande parte, são baseados no nível de experiência e na capacidade que o candidato tem em falar línguas estrangeiras.”

Quadro 2 - Percepção acerca das agências de trabalho temporário no mercado de trabalho português

Percepção acerca das agências de trabalho temporário no mercado de trabalho português	
E1	<p>“Eu acho que a percepção tem mudado ao longo dos anos. Ou seja, eu acho que aqui há uns anos havia uma imagem mais depreciativa das empresas de trabalho temporário.”</p> <p>“Já não é tanto o que acontece. Podemos dizer que somos aqui um ponto de partida para a pessoa criar uma carreira a longo prazo.”</p>
E2	<p>“[...] é uma ajuda muito grande para o cliente e para a sua necessidade porque desde a contratação desde todo o método de recrutamento e seleção, quer a parte burocrática a nível documental, quer todo o processo envolvente na gestão de trabalhador, gestão de carreira. Toda a avaliação de desempenho é feita pela empresa de trabalho temporário, isso leva a uma maior liberdade do cliente em depois não se preocupar com esse tipo de tarefa [...]” “[...] ainda há clientes que ficam um bocado pé-atrás sobre as empresas de trabalho temporário, mas estas também se têm desenvolvido, falamos por nós.”</p>
E3	<p>“[...] as empresas de trabalho temporário também concedem numa primeira instância às pessoas que procuram o primeiro emprego ... conseguem ter um primeiro contacto com o mercado de trabalho mais facilitado. Também conseguem a partir das empresas de trabalho temporário uma maior flexibilidade porque normalmente oferecem uma diversidade de ofertar quer para <i>part-time</i> quer para <i>full-time</i> [...]”</p>
E4	<p>“As ETT’S têm uma base de dados de candidatos bastante numerosa e de certa forma consegue avaliar e responder de forma rápida ao perfil do profissional desejado.”</p>
E5	<p>“As ETT são uma mais-valia para quem inicia a sua vida profissional, e para quem quer ingressar em grandes empresas. Cada vez mais são percecionadas de forma positiva, como uma ferramenta para aquisição de novos talentos para as suas empresas.”</p>

Quadro 3 - Percepção sobre o posicionamento das agências temporárias para com as empresas nacionais e internacionais

Percepção sobre o posicionamento das agências temporárias para com as empresas nacionais e internacionais	
E1	“É sempre aqui um contacto muito de parceria.”; “Eu acho que o ceticismo acontecia mais em empresas nacionais, ou pelo menos, limitavam em termos de funções.”; “Antes eramos muito mais limitados ou eramos se calhar... contactados para projetos a curto prazo [...] agora realmente as empresas confiam em nós para encontrarmos um candidato para integrar diretamente a longo prazo e em grandes projetos.”
E2	“Quando cá cheguei existia ainda muita resistência às empresas de trabalho temporário, agora, já sentimos que os clientes estão abertos a receber-nos e a perceber como funciona.”; “[...] a nível de tratamento de candidatos, antes existia uma maior resistência a candidatos de outras nacionalidades, outras culturas. Atualmente Portugal tem-se tentado adaptar dia após dia, claro que ainda não estamos no ponto que devíamos estar, mas tem-se vindo a adaptar [...]”.
E3	“Eu penso que ainda há um estigma à volta da palavra temporário e empresa de trabalho temporário pela sociedade no geral. Eu penso que esse estigma tem vindo a ser quebrado [...]”; “Relativamente aos clientes, eu acho que cada vez mais existe uma procura pela parte destes pelo trabalho temporário e penso que antigamente não era tão valorizado. Era um pouco marginalizado o trabalho temporário e atualmente os clientes já olham de outra forma [...]”; “Acho que os clientes estão cada vez mais exigentes porque eles veem que as empresas de trabalho temporário conseguem trazer perfis de qualidade [...]”
E4	“Tem existido uma maior recetividade por parte das empresas à procura de empresas de trabalho temporário que possam responder de forma eficiente aos pedidos.”; “As empresas clientes também nos procuram para a contratação de trabalhadores para “picos” de trabalho, contudo se os trabalhadores nesses períodos se salientarem como bons profissionais as empresas clientes mantêm-nos a trabalhar por mais tempo do que o período inicial”

E5	“As empresas clientes tem vindo cada vez mais a ser mais exigentes a nível profissional. Também se sente uma maior integração de novos talentos e mais inclusão social.”
----	--

Quadro 4 - Recetividade das empresas cliente à diversidade de perfis em termos sociodemográficos

Recetividade das empresas cliente à diversidade de perfis em termos sociodemográficos	
E1	“[...] eles realmente avaliam o perfil e têm muito mais interesse naquilo que a pessoa pode oferecer do que qualquer um tipo desses dados (sociodemográficos)”; “Por exemplo, uma equipa de produção onde todos são homens, entrar uma mulher pode ser um choque, no entanto, nenhuma empresa para já, colocou esse tipo de entrave.”
E2	Há clientes que têm o interesse em ter o melhor candidato possível e então partem do sentido de tornar alguns requisitos...discutíveis [...]” “[...] a idade é um dos fatores... por vezes pedem-nos pessoal abaixo dos 40 ou 30 anos. Robustez física é um requisito muito solicitado, [...] A nível de nacionalidade e de género isso também acontece. Nós temos alguns testemunhos que já assistimos, não só a nível nacional, mas também internacional ainda ocorre [...]”
E3	“Não, posso assegurar que nenhum dos nossos clientes tem como requisito sexos, nacionalidades. É mais ao nível de idiomas...isso é que é preferencial maioritariamente.”
E4	“Sim existem empresas clientes em que os fatores idade, sexo e nacionalidade são requisitos obrigatórios, mas pela minha experiência profissional não é um entrave.”; “Para uma empresa cliente era fator eliminatório a nacionalidade brasileira, eu apresentei um candidato com essa nacionalidade e com conhecimentos e habilidades que pretendiam e o candidato foi aprovado e trabalhou durante muito tempo com a empresa cliente.”
E5	“Todas as empresas clientes tem os seus requisitos a nível prático, no entanto as empresas têm vindo a evoluir e a ser cada vez mais inclusivas.”; “A minha atual empresa é um bom exemplo de inclusão no mercado de trabalho. São admitidas todo o tipo de pessoas, sem diferenciar nenhuma delas. Não existem requisitos com base no sexo, idade, nacionalidade, opções religiosas.”

Quadro 5 - Perceção atual sobre o trabalho temporário e o mercado de trabalho inclusivo

Perceção atual sobre o trabalho temporário e o mercado de trabalho inclusivo	
E1	“O que posso dizer é que nós neste momento temos uma grande percentagem de trabalhadores de diferentes culturas, diferentes países, ou seja, temos essa inclusão em vários clientes diferentes.”
E2	“Já tive uma ou outra experiência negativa relativamente ao sexo e ao género [...]”; “Coisas positivas que temos passado cá na empresa, posso falar do estrangeiro, em termos conseguido inculir mulheres a trabalhar nos nossos clientes.”
E3	“Enquanto técnica de recursos humanos posso sentir que o <i>feedback</i> talvez é mais rápido de clientes internacionais e temos mais <i>feedback</i> e respostas aos perfis enviados por parte internacional do que propriamente nacional neste momento [...]” ; “Nós temos pessoas que veem do Brasil e que nunca tiveram na Europa, elas chegam e ainda têm de fazer toda a documentação...já aconteceu nós facilitarmos o processo de integração no país tirando o NISS e de facultarmos trabalho para Portugal e para o estrangeiro e hoje em dia essas pessoas ainda trabalharem connosco, já conseguirem trazer as suas famílias e viverem já cá em Portugal com uma casa, já terem carro e podemos dizer que isto foi obra de terem contacto uma empresa de trabalho temporário.”
E4	“A minha perspetiva é positiva, nos últimos anos as empresas de trabalho temporário tiveram um grande crescimento. Conseguem responder às necessidades das empresas clientes e dos candidatos devido a terem um maior número de oferta de oportunidades de emprego e de candidatos que possam satisfazer as necessidades de quem procura as empresas de trabalho temporário.”
E5	“Penso que existe cada vez mais um contacto direto com o cliente, seja no momento da contratação, como em avaliações contínuas. [...] mas tenho como exemplo a empresa para a qual trabalho, que maioritariamente trabalha com empresas internacionais.”

Quadro 6 - Perspetivas futuras relativamente ao trabalho temporário e ligação com o mercado de trabalho inclusivo

Perspetivas futuras relativamente ao trabalho temporário e ligação com o mercado de trabalho inclusivo	
E1	“[...] pelo menos aqui a nível nacional, as pessoas idealizam ou limitam-se a elas próprias na candidatura.”; “[...] acabam por auto excluir-se desse processo, enquanto nós como somos aqui e certa forma um intermediário, eles têm um à-vontade maior de se candidatarem aqui e simplesmente acreditam.”; “[...] nós quase que ajudamos aqui na apresentação do candidato na empresa e acho que ajuda muito a facilitar a entrada de muita gente no mercado de trabalho.”
E2	“[...] trabalho temporário tem equipas especializadas, boas bases de dados, motores de busca, plataformas [...]”; “[...] veio ajudar os clientes na sua procura ...não só os libertas desse trabalho como também conseguir que eles tenham o melhor candidato possível.” ; “A nível internacional ter uma filial para projetarmos pessoal que possa vir para cá fazer formações, recebermos pessoas internacionais, [...] Termos uma filiar em África, em Moçambique já foi uma possibilidade para trazer para cá pessoal.”
E3	“[...] investir em feiras de emprego, ter ligações a escolas.”; “Diversificar ao máximo o público-alvo ...fazer entrega de várias formas de publicidade da empresa, apostar no marketing, redes sociais de forma a atingirmos população mais jovem...a mudança desde cedo.”
E4	Temos muitos candidatos que nos chegam através de trabalhadores e de ex-trabalhadores. Isso acontece porque realmente fazemos a diferença.”; “[...] o que nos distingue das outras empresas de trabalho temporário é a forma como nos relacionamos com os trabalhadores [...]”
E5	Penso que cada vez mais os novos talentos nacionais e internacionais vão procurar entrar no mercado de trabalho através de ETT. “As agências devem abranger várias áreas no mercado de trabalho, para que todos consigam ingressar no mesmo, para haver uma maior diversidade a nível de perfis. Também é importante os vencimentos serem ajustado às funções e não se basearem somente no salário mínimo obrigatório.”

Apêndice VIII – Análise vertical das entrevistas

Quadro 1 – Entrevista nº1 (departamento de recursos humanos)

Categoria	Unidade de contexto (citações)	Análise de Conteúdo
Definição de requisitos dos candidatos a recrutar	<p>“[...] critérios vão depender um bocadinho de cada cliente.”</p> <p>“Ou seja, existem especificidades diretas de cada cliente.”</p> <p>“A empresa cliente dá-nos sempre um padrão de perfil que pretende.”</p>	<p>As características e competências necessárias a serem avaliadas e sinalizadas pelos técnicos de recursos humanos da agência derivam daquilo que são as necessidades e o perfil-tipo traçado e comunicado pela empresa cliente.</p>
Perceção acerca das agências de trabalho temporário no mercado de trabalho português	<p>“Eu acho que a perceção tem mudado ao longo dos anos. Ou seja, eu acho que aqui há uns anos havia uma imagem mais depreciativa das empresas de trabalho temporário.”</p> <p>“Já não é tanto o que acontece. Podemos dizer que somos aqui um ponto de partida para a pessoa criar uma carreira a longo prazo.”</p>	<p>Leitura de evolução e mudança de perceção em torno do papel das empresas temporárias;</p> <p>Maior clarividência e objetividade para aquilo que é efetivamente o trabalho das agências;</p> <p>O trabalho temporário pode fornecer estabilidade profissional e posto de trabalhos contínuo e duradouro.</p>

<p>Percepção sobre o posicionamento das agências temporárias para com as empresas nacionais e internacionais</p>	<p>“É sempre aqui um contacto muito de parceria.”</p> <p>“Eu acho que o ceticismo acontecia mais em empresas nacionais, ou pelo menos, limitavam em termos de funções.”</p> <p>“Antes eramos muito mais limitados ou eramos se calhar... contactados para projetos a curto prazo [...] agora realmente as empresas confiam em nós para encontrarmos um candidato para integrar diretamente a longo prazo e em grandes projetos.”</p> <p>“Já parou de ser tantas funções só de operários de produção e já começou aqui a ter profissões mais técnicas ou [...] cargos superiores.”</p>	<p>Maior envolvência, no geral, contudo, ainda se verifica uma resistência no mercado interno por parte das empresas que não é verificado no exterior, ou seja, aquando do contacto com empresas internacionais;</p> <p>Sentido de confiança, companheirismo e colaboração entre agência e cliente em prol de um objetivo comum;</p> <p>Emancipação do trabalho temporário e multiplicação das redes de contacto de agências temporárias com empresas.</p>
--	---	--

<p>Recetividade das empresas cliente à diversidade de perfis em termos sociodemográficos</p>	<p>“[...]eles realmente avaliam o perfil e têm muito mais interesse naquilo que a pessoa pode oferecer do que qualquer um tipo desses dados (sociodemográficos)”</p> <p>“Por exemplo, uma equipa de produção onde todos são homens, entrar uma mulher pode ser um choque, no entanto, nenhuma empresa para já, colocou esse tipo de entrave.”</p> <p>“[...] essa própria situação deles que às vezes é criada simplesmente pela oferta que têm e pelos candidatos que têm e não por uma limitação que eles tenham colocado.”</p>	<p>As empresas clientes mostram-se recetivas á variedade e diversidade de perfis dos candidatos recrutados pela agência temporária.</p> <p>Abertura total em termos sociodemográficos do perfil a contratar.</p> <p>Em determinados recrutamentos a população de candidatos á oportunidades de trabalho é por si mesma, homogénea em termos de características sociodemográficas.</p>
--	--	---

<p>Percepção atual sobre o trabalho temporário e o mercado de trabalho inclusivo</p>	<p>“O que posso dizer é que nós neste momento temos uma grande percentagem de trabalhadores de diferentes culturas, diferentes países, ou seja, temos essa inclusão em vários clientes diferentes.”</p> <p>Uma situação que pode até ser considerada caricata e eu acho engraçada é que nós temos um trabalhador numa das nossas empresas (do grupo) que ele é de etnia cigana [...] a postura dele em todos os momentos que temos juntos, em equipa ou seja, de lazer... ele mostra uma gratidão imensa e mostra mesmo ao público o agradecimento que tem por nunca ter sido excluído dessa forma.”</p>	<p>Elevado número de trabalhadores temporários de variadíssimas nacionalidades e traços culturais distintos.</p> <p>Diversidade de perfis verifica-se internamente, a partir dos trabalhadores que integram o grupo onde a agência está inserida e externamente, a partir dos colaboradores agenciados em empresas clientes.</p> <p>Sentimento de gratidão e orgulho do trabalhador em fazer parte da empresa</p>
--	--	---

<p>Perspetivas futuras ao relativamente ao trabalho temporário e ligação com o mercado de trabalho inclusivo</p>	<p>“Eu acho que podemos ser aqui um ponto de partida para muitas pessoas.”</p> <p>“[...] pelo menos aqui a nível nacional, as pessoas idealizam ou limitam-se a elas próprias na candidatura.”</p> <p>“[...] acabam por auto excluir-se desse processo, enquanto nós como somos aqui e certa forma um intermediário, eles têm um à-vontade maior de se candidatarem aqui e simplesmente acreditam.”</p> <p>“[...] nós quase que ajudamos aqui na apresentação do candidato na empresa e acho que ajuda muito a facilitar a entrada de muita gente no mercado de trabalho.”</p>	<p>Entrada no mercado de trabalho mais facilitada a partir da agência temporária.</p> <p>Candidatos sentem-se retraídos devido aos requisitos necessários para o posto de trabalho. Nesse momento, a agência temporária funciona como um elemento de auxílio para integrar uma pessoa num determinado posto de trabalho.</p> <p>Maior empatia e forte vínculo entre a agência temporária e o</p>
--	--	--

		candidato do que propriamente com uma determinada empresa.
--	--	--

Quadro 2 – Entrevista nº2 (departamento de recursos humanos)

Categoria	Unidade de contexto (citações)	Análise de Conteúdo
Definição de requisitos dos candidatos a recrutar	<p>“[...] o departamento de recursos humanos recebe os pedidos diretamente do departamento comercial e existe nomeadamente, um descritivo de funções. Em que é que consiste este descritivo de funções? Basicamente, toda a informação sobre os cliente e toda a informação sobre as necessidades dos clientes, desde o número de pessoas, local de trabalho [...]”</p> <p>“Temos testes de compreensão, de escrita, tentamos certificar ao máximo que o trabalhador está confortável na linguagem para depois termos bons resultados nesse requisito. Relativamente às dinâmicas de grupo é no sentido de criar uma atividade [...]”</p>	<p>Departamento comercial é aquele que está encarregue de comunicar toda a informação proveniente do cliente para o departamento de recursos humanos da agência relativamente aos requisitos necessários para uma função específica. Esses requisitos são explanados através de um descritivo de funções.</p> <p>A avaliação das competências dos candidatos durante as entrevistas é realizada a partir de exames de leitura de uma determinada língua e atividades em grupo de forma a averiguar determinadas competências que se possam evidenciar nesse registo grupal.</p>

<p>Perceção acerca das agências de trabalho temporário no mercado de trabalho português</p>	<p>“[...] é uma ajuda muito grande para o cliente e para a sua necessidade porque desde a contratação desde todo o método de recrutamento e seleção, quer a parte burocrática a nível documental, quer todo o processo envolvente na gestão de trabalhador, gestão de carreira. Toda a avaliação de desempenho é feita pela empresa de trabalho temporário, isso leva a uma maior liberdade do cliente em depois não se preocupar com esse tipo de tarefa [...]”</p> <p>“[...] ainda há clientes que ficam um bocado pé-atrás sobre as empresas de trabalho temporário, mas estas também se têm desenvolvido, falamos por nós.”</p>	<p>As empresas libertam-se de um leque de tarefas associadas diretas e indiretas associadas ao trabalhador e delegam-nas para as agências.</p> <p>Gestão de tempo.</p> <p>Maior liberdade de processos e aquisição de conjunto variado de tarefas por parte das agências que lhes permitem evoluir e assumir uma posição mais firme enquanto entidade e maior centralidade no mercado de trabalho.</p> <p>Apesar da evolução, o ceticismo relativamente ao trabalho temporário ainda não desapareceu totalmente.</p>
---	---	--

<p>Perceção sobre o posicionamento das agências temporárias para com as empresas nacionais e internacionais</p>	<p>“Quando cá cheguei existia ainda muita resistência às empresas de trabalho temporário, agora, já sentimos que os clientes estão abertos a receber-nos e a perceber como funciona.”</p> <p>“[...]a nível de tratamento de candidatos, antes existia uma maior resistência a candidatos de outras nacionalidades, outras culturas. Atualmente Portugal tem-se tentado adaptar dia após dia, claro que ainda não estamos no ponto que devíamos estar, mas tem-se vindo a adaptar [...]”.</p> <p>“[...] acho que comparativamente a nível internacional ainda estamos um pouco atrás porque as outras empresas a nível internacional já estão mais próximas das empresas de trabalho temporário [...]”</p>	<p>Evolução e disseminação do trabalho temporário e maior clarividência no tipo de trabalho que é desenvolvido por estas agências.</p> <p>No que toca ao panorama internacional, apesar da sua evolução, Portugal ainda não está ao nível dos restantes países no que toca ao contacto das empresas com a multiculturalidade de perfis apresentados.</p> <p>A comunicação entre as agências e o tecido empresarial em Portugal encontra-se num grau de maturação inferior comparativamente ao estrangeiro.</p>
---	---	--

<p>Recetividade das empresas cliente à diversidade de perfis em termos sociodemográficos</p>	<p>“Há clientes que têm o interesse em ter o melhor candidato possível e então partem do sentido de tornar alguns requisitos...discutíveis [...]”</p> <p>“[...] a idade é um dos fatores... por vezes pedem-nos pessoal abaixo dos 40 ou 30 anos. Robustez física é um requisito muito solicitado, [...] A nível de nacionalidade e de género isso também acontece. Nós temos alguns testemunhos que já assistimos, não só a nível nacional, mas também internacional ainda ocorre [...]”</p>	<p>Existência de preferências a nível de elementos sociais por parte de empresas clientes no que se refere ao perfil-tipo solicitado às agências.</p> <p>Preferências de um trabalhador de um determinado género, faixa etária e país evidenciam-se quer no mercado interno como externo.</p>
<p>Perceção atual sobre o trabalho temporário e o mercado de trabalho inclusivo</p>	<p>“Já tive uma ou outra experiência negativa relativamente ao sexo e ao género [...]”</p> <p>“Coisas positivas que temos passado cá na empresa, posso falar do estrangeiro, em termos</p>	<p>Preconceito relativamente a um conjunto de características sociodemográficas por parte de empresas clientes.</p> <p>Esbatimento do preconceito de género a partir do trabalho desenvolvido pela agência de</p>

	<p>conseguido inculzir mulheres a trabalhar nos nossos clientes</p>	<p>trabalho temporário na comunicação permanente com a empresa para a qual prestam serviço.</p>
<p>Perspetivas futuras ao relativamente ao trabalho temporário e ligação com o mercado de trabalho inclusivo</p>	<p>“[...] trabalho temporário tem equipas especializadas, boas bases de dados, motores de busca, plataformas [...]”</p> <p>“[...] veio ajudar os clientes na sua procura ...não só os libertas desse trabalho como também conseguir que eles tenham o melhor candidato possível.”</p> <p>“A nível internacional ter uma filial para projetarmos pessoal que possa vir para cá fazer formações, recebermos pessoas internacionais, [...]”</p> <p>Termos uma filiar em África, em Moçambique já foi uma possibilidade para trazer para cá pessoal.”</p>	<p>Existência de ferramentas de trabalho e pessoal especializado na busca dos candidatos melhores preparados para a execução de um determinado trabalho.</p> <p>Trabalho temporário veio libertar as empresas de um conjunto de tarefas associadas ao recrutamento e seleção.</p> <p>Criar (formar) e reter talento.</p>

Quadro 3 – Entrevista nº3 (departamento de recursos humanos)

Categoria	Unidade de contexto (citações)	Análise de Conteúdo
Definição de requisitos dos candidatos a recrutar	“Em termos de critérios que utilizamos para o processo de recrutamento, isso vai depender muito do pedido do cliente.”	Os requisitos e competências a avaliar aquando da realização de entrevistas é definido antecipadamente pela empresa cliente.
Perceção acerca das agências de trabalho temporário no mercado de trabalho português	<p>“[...] as empresas de trabalho temporário é que elas vieram facilitar a empregabilidade em Portugal. [...] concedem oportunidades sejam elas temporárias de forma por exemplo... substituição de licenças, ausências prolongadas de algum trabalhador e é necessária uma substituição temporária, quer por algum serviço que é necessário um acréscimo de pessoal para aquela atividade [...]”</p> <p>“[...] as empresas de trabalho temporário também concedem numa primeira instância às pessoas que procuram o</p>	<p>Trabalho temporário concede uma entrada rápida e imediata de trabalhadores em momentos inesperados e de flutuação do volume de trabalho (aumento do volume de trabalho).</p> <p>Entrada mais facilitada no mercado de trabalho pelo canal das empresas temporárias.</p> <p>Oferta de um leque de horários de trabalho bastante diversificado o que concede ao trabalho temporário uma forte vertente de adaptabilidade a quem o procura.</p>

	<p>primeiro emprego ... conseguem ter um primeiro contacto com o mercado de trabalho mais facilitado. Também conseguem a partir das empresas de trabalho temporário uma maior flexibilidade porque normalmente oferecem uma diversidade de ofertar quer para <i>part-time</i> quer para <i>full-time</i> [...]"</p>	
<p>Perceção sobre o posicionamento das agências temporárias para com as empresas nacionais e internacionais</p>	<p>“Eu penso que ainda há um estigma à volta da palavra temporário e empresa de trabalho temporário pela sociedade no geral. Eu penso que esse estigma tem vindo a ser quebrado [...]"</p> <p>“Relativamente aos clientes, eu acho que cada vez mais existe uma procura pela parte destes pelo trabalho temporário e penso que antigamente não era tão valorizado. Era um pouco marginalizado o trabalho temporário e atualmente os clientes já olham de outra forma [...]"</p>	<p>O trabalho temporário ainda sofre de um preconceito generalizado, contudo, tem-se verificado um enfraquecimento contínuo ao longo dos tempos da marginalização desta modalidade de trabalho.</p> <p>Tendência para o crescimento do interesse por parte das entidades empregadores (empresas e grupos de empresas) a recorrer ao trabalho temporário.</p>

	<p>“Acho que os clientes estão cada vez mais exigentes porque eles veem que as empresas de trabalho temporário conseguem trazer perfis de qualidade [...]”</p>	<p>Aumento das expectativas e do rigor exigido na apresentação de resultados por parte das empresas clientes para com as agências no que toca à qualidade dos perfis identificados por estas. A partir deste comportamento poderá, entre outros fatores, derivar o aumento de confiança desta relação entre agência-empresa cliente.</p>
--	--	--

<p>Recetividade das empresas cliente à diversidade de perfis em termos sociodemográficos</p>	<p>“Não, posso assegurar que nenhum dos nossos clientes tem como requisito sexos, nacionalidades. É mais ao nível de idiomas...isso é que é preferencial maioritariamente.”</p>	<p>Inexistência de qualquer tipo de solicitação por parte de empresas clientes de trabalho temporário onde características do foro sociodemográfico tenham sido solicitadas.</p>
<p>Perceção atual sobre o trabalho temporário e o mercado de trabalho inclusivo</p>	<p>“Enquanto técnica de recursos humanos posso sentir que o <i>feedback</i> talvez é mais rápido de clientes internacionais e temos mais <i>feedback</i> e respostas aos perfis enviados por parte internacional do que propriamente nacional neste momento [...]”</p> <p>“Nós temos pessoas que veem do Brasil e que nunca tiveram na Europa, elas</p>	<p>Comunicação mais acelerada no contacto com as empresas internacionais comparativamente às nacionais.</p> <p>Auxílio por parte da agência não só na inserção de perfis migrantes no mercado de trabalho europeu mas</p>

	<p>chegam e ainda têm de fazer toda a documentação...já aconteceu nós facilitarmos o processo de integração no país tirando o NISS e de facultarmos trabalho para Portugal e para o estrangeiro e hoje em dia essas pessoas ainda trabalhem connosco, já conseguirem trazer as suas famílias e viverem já cá em Portugal com uma casa, já terem carro e podemos dizer que isto foi obra de terem contacto uma empresa de trabalho temporário.”</p>	<p>também em termos de legalização e documentação a tratar para esse efeito.</p>
<p>Perspetivas futuras ao relativamente ao trabalho temporário e ligação com o mercado de trabalho inclusivo</p>	<p>“[...] investir em feiras de emprego, ter ligações a escolas.”</p> <p>“Diversificar ao máximo o público-alvo ...fazer entrega de várias formas de publicidade da empresa, apostar no marketing, redes sociais de forma a atingirmos população mais</p>	<p>Disseminar o trabalho temporário e clarificar o seu propósito fundamentalmente junto das faixas etárias mais jovens.</p> <p>Público-alvo para o qual é trabalhado o <i>branding</i> da agência: população jovem (público e universitário, recém-licenciados) contudo, a publicidade tem o objetivo de atingir e passar a</p>

	jovem...a mudança desde cedo.”	mensagem ao máximo de pessoas possíveis.
--	--------------------------------	--

Quadro 4 – Entrevista nº4 (departamento de recursos humanos)

Categoria	Unidade de contexto (citações)	Análise de Conteúdo
Definição de requisitos dos candidatos a recrutar	“As empresas clientes definem os requisitos obrigatórios para a seleção, contudo... nós profissionais de Recursos Humanos temos também de conhecer a política da empresa cliente para conseguir responder de forma eficaz e para que não exista perdas de produtividade e <i>turnover</i> .”	Competências necessárias e consideradas como essenciais para o exercício de determinada função são selecionados pela empresa cliente. Adicionalmente, os recursos humanos da agência procuram filtrar os candidatos que poderão efetivamente executar essa tarefa da melhor maneira possível.
Perceção acerca das agências de trabalho temporário no mercado de trabalho português	“As ETT’S têm uma base de dados de candidatos bastante numerosa e de certa forma consegue avaliar e responder de forma rápida ao perfil do profissional desejado.”	Capacidade de resposta imediata e a apresentação de um leque bastante elevado de soluções, no caso concreto candidatos ao posto de trabalho, é o que caracteriza estas empresas – agências de trabalho temporário.

<p>Perceção sobre o posicionamento das agências temporárias para com as empresas nacionais e internacionais</p>	<p>“Tem existido uma maior receptividade por parte das empresas à procura de empresas de trabalho temporário que possam responder de forma eficiente aos pedidos.”</p> <p>“[...] pretendem a apresentação de perfis o mais rapidamente possível.”</p> <p>“As empresas clientes também nos procuram para a contratação de trabalhadores para “picos” de trabalho, contudo se os trabalhadores nesses períodos se salientarem como bons profissionais as empresas clientes mantêm-nos a trabalhar por mais tempo do que o período inicial”</p> <p>“O envolvimento e ligação que existe entre as agências e as empresas não se pode medir a nível nacional e internacional depende muito das empresas</p>	<p>Maior suscetibilidade e cordialidade entre o tecido empresarial e as agências temporárias.</p> <p>Solucionar o mais rapidamente possível um candidato com as melhores competências possíveis para a oportunidade de trabalho é uma das maiores expectativas que as empresas têm quando contactam com agências.</p> <p>Recurso ao trabalho temporário intensifica-se em períodos de maior volume de trabalho, contudo, quando a avaliação e o feedback são positivos existe a possibilidade de prolongar o tempo de serviço.</p> <p>A comunicação que se vai desenvolvendo é muito singular e o facto de ser uma empresa nacional ou internacional não é um elemento que tenha impacto na</p>
---	--	---

	<p>clientes, todos os seres humanos são diferentes então as empresas também o são.”</p>	<p>relação entre empresa e agência de trabalho temporário.</p>
<p>Recetividade das empresas cliente à diversidade de perfis em termos sociodemográficos</p>	<p>“Sim existem empresas clientes em que os fatores idade, sexo e nacionalidade são requisitos obrigatórios, mas pela minha experiência profissional não é um entrave.”</p> <p>“Para uma empresa cliente era fator eliminatório a nacionalidade brasileira, eu apresentei um candidato com essa nacionalidade e com conhecimentos e habilidades que pretendiam e o candidato foi aprovado e trabalhou durante muito tempo com a empresa cliente.”</p>	<p>Pedido de perfis por parte de empresas clientes onde determinadas características sociodemográficas são fator eliminatório.</p> <p>Empoderamento da agência de trabalho temporário. Assume uma posição e procura ser um elemento de mudança não só no mercado de trabalho, mas também a nível social.</p>

<p>Percepção atual sobre o trabalho temporário e o mercado de trabalho inclusivo</p>	<p>“A minha perspectiva é positiva, nos últimos anos as empresas de trabalho temporário tiveram um grande crescimento. Conseguem responder às necessidades das empresas clientes e dos candidatos devido a terem um maior número de oferta de oportunidades de emprego e de candidatos que possam satisfazer as necessidades de quem procura as empresas de trabalho temporário.”</p> <p>“Trabalhar na área dos recursos humanos é muito desafiante, quando temos ofertas de emprego escassas temos de ser criativos.”</p>	<p>Progressão e quer a nível da quantidade de agências temporárias quer ao número de recrutamentos solicitados por parte de empresas clientes.</p> <p>A inovação, originalidade e a singularidade são elementos fulcrais para atrair os talentos para as funções onde existe escassez de oferta de candidato. Como chegar até essas pessoas atraí-las, captar a sua atenção, contratar e após esse processo conseguir retê-las na empresa estimulando-as e mantendo-as constantemente motivadas.</p>
--	--	--

<p>Perspetivas futuras ao relativamente ao trabalho temporário e ligação com o mercado de trabalho inclusivo</p>	<p>“Temos muitos candidatos que nos chegam através de trabalhadores e de ex-trabalhadores. Isso acontece porque realmente fazemos a diferença.”</p> <p>“[...] o que nos distingue das outras empresas de trabalho temporário é a forma como nos relacionamos com os trabalhadores [...]”</p>	<p>Interesse gera interesse.</p> <p>Efeito bola de neve.</p> <p>As capacidades naturais de empatia e criação de laços emocionais estão no cerne de todo o envolvimento existente entre empresa – agência – trabalhador para que exista uma relação de fiabilidade e compromisso entre as três partes.</p>
--	--	---

Quadro 5 – Entrevista nº5 (departamento de recursos humanos)

Categoria	Unidade de contexto (citações)	Análise de Conteúdo
Definição de requisitos dos candidatos a recrutar	<p>“O nosso critério de seleção tem por base o que a empresa cliente define. Em grande parte, são baseados no nível de experiência e na capacidade que o candidato tem em falar línguas estrangeiras.”</p>	<p>Os critérios e requisitos necessários a serem identificados e filtrados pelos recursos humanos da agência temporária no momento de recrutar são definidos pela empresa cliente.</p> <p>Forte impacto e interferência da empresa cliente no processo de recrutamento e seleção.</p> <p>O conhecimento de línguas estrangeiras destaca-se como um dos requisitos mais solicitados pelas empresas clientes.</p>
Perceção acerca das agências de trabalho temporário no mercado de trabalho português	<p>“As ETT são uma mais-valia para quem inicia a sua vida profissional, e para quem quer ingressar em grandes empresas. Cada vez mais são perçecionadas de forma positiva, como uma ferramenta para aquisição de novos talentos para as suas empresas.”</p>	<p>Facilidade de arranjar o primeiro emprego a partir de uma empresa temporária.</p> <p>Agências temporárias assumem uma função de rastreio de filtragem de candidatos como forma de gerar e captar novos talentos, ou seja, potenciar “promessas”.</p>

<p>Perceção sobre o posicionamento das agências temporárias para com as empresas nacionais e internacionais</p>	<p>“As empresas clientes tem vindo cada vez mais a ser mais exigentes a nível profissional. Também se sente uma maior integração de novos talentos e mais inclusão social.”</p>	<p>Maior expectativa e exigência por parte da qualidade dos candidatos apresentados pela agência.</p> <p>Maior expectativa poderá ser indicativa de que as empresas cliente acreditam no trabalho das agências (hipótese). Existência de um afiançar e acreditar que poderá levar a uma maior exigência nas características dos candidatos selecionados pela agência.</p>
---	---	---

<p>Recetividade das empresas cliente à diversidade de perfis em termos sociodemográficos</p>	<p>“Todas as empresas clientes tem os seus requisitos a nível prático, no entanto as empresas têm vindo a evoluir e a ser cada vez mais inclusivas.”</p> <p>“A minha atual empresa é um bom exemplo de inclusão no mercado de trabalho. São admitidas todo o tipo de pessoas, sem diferenciar nenhuma delas. Não existem requisitos com base no sexo, idade, nacionalidade, opções religiosas.</p> <p>“Por vezes pode acontecer é a empresa cliente não ter os mesmos critérios de seleção que nós e acabamos por ter um obstáculo. No entanto, como referi anteriormente, sinto que cada vez mais as empresas lutam por serem mais inclusivas.”</p>	<p>Discurso incoerente. Não foi possível identificar se de facto algumas das empresas clientes solicitam perfis em função de características sociodemográficas, contudo, é revelador a partir do discurso que existem incongruências e alguns desajustes por vezes nos princípios de recrutar da agência e nos requisitos solicitados pela empresa que aos serviços temporários.</p>
--	--	--

<p>Percepção atual sobre o trabalho temporário e o mercado de trabalho inclusivo</p>	<p>“Penso que existe cada vez mais um contacto direto com o cliente, seja no momento da contratação, como em avaliações contínuas. [...] mas tenho como exemplo a empresa para a qual trabalho, que maioritariamente trabalha com empresas internacionais.”</p> <p>“As empresas cada vez mais querem excelência e nada melhor que um profissional experiente para filtrar, analisar e selecionar os novos talentos para as suas empresas.”</p>	<p>A comunicação com as empresas internacionais e a troca de informação é sistemática.</p> <p>Relação de harmonia e parceria com empresas internacionais.</p> <p>As empresas procuram captar novos talentos a partir das agências temporárias.</p>
	<p>“Como disse anteriormente, as ETT são uma mais-valia para os jovens (e não só) que querem ingressar no mercado de trabalho e em</p>	<p>Tendência para que o mercado se redirecione para o trabalho temporário, principalmente quem busca a sua primeira experiência profissional.</p>

<p>Perspetivas futuras ao relativamente ao trabalho temporário e ligação com o mercado de trabalho inclusivo</p>	<p>empresas prestigiadas. Penso que cada vez mais os novos talentos nacionais e internacionais vão procurar entrar no mercado de trabalho através de ETT.</p> <p>“As agências devem abranger várias áreas no mercado de trabalho, para que todos consigam ingressar no mesmo, para haver uma maior diversidade a nível de perfis. Também é importante os vencimentos serem ajustado às funções e não se basearem somente no salário mínimo obrigatório.”</p>	<p>Ofertas variadas em múltiplos setores de atividades.</p> <p>Compatibilidade dos vencimentos com o nível de exigência da função que se está a executar.</p> <p>Necessidade de subida dos vencimentos auferidos pelos trabalhadores temporários.</p>
--	--	---

Quadro 6 – Entrevista nº1 (departamento comercial e relações externas)

Categoria	Unidade de contexto (citações)	Análise de Conteúdo
<p>Conduta empregue aquando da identificação de um novo cliente</p>	<p>“[...] averiguar a condição financeira do cliente [...] processo de prospeção e definir o cliente alvo mediante as necessidades. É um bocadinho abrangente a nossa maneira de abordar tanto nacional como internacional.”</p> <p>“As visitas são regulares, [...] Tentamos sempre obter um email, um contacto privilegiado digamos assim de um responsável de produção, um responsável de recursos humanos e a partir daí temos essa norma...tentar contactar por telefone ou por email para agendar uma reunião [...]”</p>	<p>Trabalho de <i>backoffice</i> no sentido de realizar um check-up ao cliente e preparar um futuro primeiro contacto no sentido de perceber a situação económica do mesmo, setor de atividade no qual está inserido e objetivos principais do cliente.</p> <p>Contacto permanente e sistemático.</p>

<p>Principais dificuldades na comunicação entre agência-empresa</p>	<p>“Estás mais confortável, estás mais habituado pela maneira de ser do povo português...isso em termos culturais também varia muito. [...] Acho que é um bocadinho variável.”</p> <p>“Às vezes dependemos [...] da necessidade do cliente porque ele até pode ser recetivo, mas se não tiver essa necessidade pessoal não vamos conseguir entrar. O nosso trabalho é conseguir encontrar essas brechas.”</p> <p>“[...] existem períodos de estágios de trabalhadores e consegues verificar a qualidade deles, mas [...] um produto é diferente a maneira como tens de abordar e mesmo a própria gestão do cliente é diferente [...] Então, a gestão do cliente e fazer com que ele perceba isso ...que tenha essa flexibilidade”</p>	<p>Diferenças socioculturais como um elemento que poderá prejudicar a fluidez e a destreza na comunicação com a empresa cliente. Hábitos e costumes podem da comunicação de ambas as partes podem eventualmente, chocar e entrar confronto.</p> <p>A urgência ou não por parte do cliente em receber novos trabalhadores assume-se como um elemento preponderante no momento de efetivar um novo recrutamento.</p> <p>Impossibilidade de conhecimento absoluto (relativismo) no que diz respeito à qualidade e comprometimento de uma pessoa.</p>
---	---	---

<p>Perceção sobre o posicionamento das agências temporárias para com as empresas nacionais e internacionais</p>	<p>“A qualidade fala mais alto, mas cada vez mais é importante conseguirmos responder rápido é algo que os clientes procuram cada vez mais e acho que isso é transversal, tanto aqui nacional como internacional para não terem problemas a nível produtivo [...]”</p> <p>“[...] nós tentamos trabalhar sempre em forma de parceria e não em termos de cliente porque por vezes, nós também precisamos um pouco de ajuda e flexibilidade. [...] Existe situações que nós precisamos da ajuda deles por exemplo, um colaborador que não foi trabalhar, que não entrou a tempo e que tem problemas pessoais.”</p>	<p>Expectativa das empresas clientes em que as agências apresentem candidatos ao posto de trabalho o mais rápido possível e de qualidade.</p> <p>Relação de associativismo e corporativismo no sentido da comunicação existente entre agência e empresas.</p> <p>Tolerância de parte a parte.</p>
---	---	---

<p>Recetividade das empresas cliente à diversidade de perfis em termos sociodemográficos</p>	<p>“Muito dos requisitos que temos por parte de clientes são em termos técnicos, não tanto em termos sociodemográficos, raciais ou de género até porque nós já trabalhamos com mulheres e homens internamente. Lá fora também começamos a trabalhar com mulheres e homens de várias idades e várias etnias e felizmente não temos tido esse entrave [...]”</p>	<p>Inexistência de requisitos em função de características culturais e sociais.</p> <p>Diversidade de perfis dos trabalhadores temporários ativos no momento.</p>
--	--	---

<p>Perspetivas futuras ao relativamente ao trabalho temporário e ligação com o mercado de trabalho inclusivo</p>	<p>“[...] tivemos ultimamente situações que fizeram aqui variar e sair do planeamento que foi o COVID e a Guerra da Ucrânia. Foram dois fatores...de repente baixa a produção e depois quando volta já temos de acelerar (recrutamento) vezes 3 e vezes 4 e aí o trabalho temporário pode ser uma alternativa interessante. Quando o COVID começou a tornar-se relativamente normal, foi possível observar um aumento no pedido de trabalhadores (por parte de clientes) para acelerar produções e para conseguir atingir objetivos [...]”</p>	<p>Períodos muito específicos que tiveram um impacto mundial a nível político, económico-financeiro, cultural e social interferiram no volume de vários setores o que por conseguinte teve impacto na relação entre agências e empresas com flutuações e variações significativas de recrutamentos e pedidos de novos trabalhadores solicitados pelas empresas.</p>
--	--	---

<p>Principal ponto forte e maior dificuldade aquando da promoção dos serviços da agência às empresas</p>	<p>“Começando pelas fragilidades que temos em todos os setores é o facto de estarmos a trabalhar com pessoas e ser um pouco imprevisível [...] Por vezes, as pessoas falham seja por razões de saúde, por motivos pessoais e se calhar às vezes sofremos um bocadinho e algumas relações comerciais saem prejudicadas nesse aspeto [...]”</p> <p>“Ao passo que em termos de trunfo, quando tens uma boa capacidade de recrutamento e uma boa equipa a recrutar consegues arranjar soluções que os clientes não encontram nos seus locais...acho que o facto de termos outras culturas e inserirem-se (trabalhadores agenciados) naquele ambiente esforçam-se ...quando as pessoas vão para outro país, as pessoas tendem a esforçar-se mais porque tem essa questão de estar fora do país [...]”</p>	<p>Relativismo associado ao “aluguer” de mão de obra.</p> <p>Apresentação de perfis diversificados e de forma bastante rápida.</p>
--	--	--

<p>Perceção sobre a forma de atuar de um comercial de agência comparativamente a um comercial de empresa</p>	<p>“[...] no trabalho temporário a gestão do cliente é muito mais importante ...no fundo fazes uma consultoria. Não estás a vender um produto, estás a vender pessoas. No trabalho temporário o acompanhamento e a gestão do cliente tem de ser diária para saber o que se está a passar, todo o trabalho desenvolvido pelos colaboradores... “o material não fala”...ou seja controlas muito mais facilmente um produto. Apresentas uma amostra de um produto, cliente gosta ou não gosta. No trabalho temporário não é assim tão linear [...]”</p>	<p>A agência adota um registo de conselheira no sentido de fornecer orientações e recomendações de trabalhadores.</p> <p>Acompanhamento sistemático é crucial para o comercial da agência desenvolver um bom trabalho.</p> <p>Compreender e estar sempre a par sobre o “ar que se respira na empresa”.</p>
--	--	--

Quadro 7 – Entrevista nº2 (departamento comercial e relações externas)

Categoria	Unidade de contexto (citações)	Análise de Conteúdo
<p>Conduta empregue aquando da identificação de um novo cliente</p>	<p>“[...] prospeção da área tanto nacional como internacional. Depois verificamos a dimensão da empresa, normalmente verificamos se existe exportação, importação, qual a necessidade de mão de obra [...]”</p> <p>“Mediante o feedback do cliente ... este acaba por ser muito importante vamos limando as arestas no que toca aos requisitos do candidato. Por exemplo, muitas das vezes o cliente diz “a localização não é importante para nós” (do colaborador). Mentira, na hora H quando tu apresentas o candidato ou o cv, a empresa diz “ah não...tem de ser menos de 10km ou 20km”. À medida que vais apresentando candidatos ao cliente, ele começa a afunilar e a dizer aquilo que realmente deseja.”</p>	<p>Análise e sondagem de várias empresas clientes assim como, os setores de atuação e redes de contacto das mesmas antes de ser realizada a primeira abordagem.</p> <p>À medida que as comunicações vão avançando ir aperfeiçoando e alinhando de forma mais objetiva e concreta aquilo que são os requisitos e exigências necessárias dos trabalhadores enviados pela agência.</p>

<p>Principais dificuldades na comunicação entre agência-empresa</p>	<p>“Há um obstáculo que eu acho que é comum a todas as empresas de trabalho temporário. Falta de compromisso. Muitas das vezes até aponto isto no candidato...não digo que o problema seja os recursos humanos, que o problema é o cliente, que o problema seja o departamento comercial ou o que seja. É a falta de compromisso por parte das pessoas. [...] problema que depois é uma bola de neve...porque depois internamente tu exiges aos outros departamentos e ao mesmo tempo o cliente pergunta “porquê que não há?” “porquê que não estão a responder aquilo que nós necessitamos?”</p>	<p>O principal na comunicação não diz respeito diretamente ao trabalho realizado isoladamente pela empresa ou pela agência ou pelo trabalho desenvolvido em parceria por ambas entidades. A ausência de compromisso por parte das pessoas com o posto de trabalho e a volatilidade existente origina este comportamento que impacta negativamente e cria maiores desafios para as agências estabilizarem os seus trabalhadores nas empresas clientes (a longo prazo).</p>
---	---	---

<p>Perceção sobre o posicionamento das agências temporárias para com as empresas nacionais e internacionais</p>	<p>“Pela minha perspectiva e experiência e digo como empresa tal como uma pessoa do mundo que é: acho que infelizmente as empresas de trabalho temporário ainda têm uma conotação muito negativa perante as empresas.”</p> <p>“Eu acho que existe essa conotação negativa, eu própria tinha até entrar aqui na agência. Agora, acho que com o crescimento e talvez a pandemia seja algo aqui a nosso favor...neste momento nós trabalhamos de acordo com o volume de encomendas. Quando existe um volume alto de encomendas existe uma necessidade de pessoal e voltamos ao mesmo “é só temporário”. Facto. Mas, a própria empresa de trabalho temporário também quer oferecer condições a esses para que não percam o trabalho seja ele nessa empresa ou noutra [...]”</p>	<p>Visível ainda a rejeição existente perante as empresas temporárias quer por parte do tecido empresarial quer da população em geral.</p> <p>A pandemia veio alavancar a importância e potenciar os serviços prestados pelas agências.</p> <p>O trabalho as empresas temporárias em possuir sempre um leque diversificado de oportunidades de trabalho em diversas empresas – capacidade de oferecer várias alternativas e possibilidades.</p>
---	---	---

<p>Recetividade das empresas cliente à diversidade de perfis em termos sociodemográficos</p>	<p>“Sem dúvida a idade...muitos deles (clientes) “não mais que 45 anos”. O cliente muitas vezes quer pessoas que ainda tenha grande longevidade laboral com o objetivo de os fixar, ou seja, ser um trabalho a longo prazo...onde as pessoas se reveem a trabalhar por longos anos. A distância torna-se também um grande requisito por causa dos custos de combustível, as próprias pessoas recusam-se a fazer grandes distâncias. Acima de tudo são esses. Há um que envolve o nível cultural, que há empresas que não querem determinadas pessoas de determinadas nacionalidades por experiências que já tiveram no passado [...]”</p>	<p>Determinadas características sociodemográficas como a idade assumem-se como um requisito premente por parte das empresas cliente.</p> <p>Características sociodemográficas continuam a ter um forte impacto nos momentos de contratação e preponderância nos requisitos dos clientes que posteriormente irá afetar a forma de trabalhar da agência e a própria comunicação triangular entre as 3 entidades – empresa cliente de trabalho temporário – agência – trabalhador.</p>
--	---	---

<p>Perspetivas futuras ao relativamente ao trabalho temporário e ligação com o mercado de trabalho inclusivo</p>	<p>“[...] vamos trabalhar cada vez mais com nacionalidades diferentes até porque temos um número elevado de imigrantes e acredito que o futuro seja as empresas de trabalho temporário, honestamente. Pela flexibilidade, pelo contrato e pela própria sociedade que está cada vez mais exigente e já não existe aquela questão de um trabalho para a vida ...isso já não existe. As próprias pessoas procuram experiências diferentes. Por isso, se no inicio se eu estava a ligar o trabalho temporário a uma conotação negativa, agora as empresas de trabalho temporário poderão ser o “novo normal”. Acho que cada vez mais nós próprios (pessoas) somos mais exigentes para com o mercado [...]”</p> <p>“Eu acho que o mundo internacional está mais apto e recetivo às empresas</p>	<p>As novas leis do mercado de trabalho e a própria conjuntura internacional face aos episódios ocorridos (pandemia) beneficiam e potencializam os serviços das agências temporárias.</p> <p>Elevado número de perfis internacionais a trabalhar com a agência portuguesa.</p> <p>A nova normalidade assenta com um forte impacto e interferência das agências temporárias no mercado de trabalho.</p>
--	--	--

	<p>de trabalho temporário. O nacional acho que está um pouco mais fechado, contudo, é uma evolução. Eu acho que a pandemia abriu portas para as empresas de trabalho temporário, contudo, é dito que no mundo atual, neste ano de 2023 vamos passar uma grande crise e isso cria impacto.”</p>	
--	--	--

<p>Principal ponto forte e maior dificuldade aquando da promoção dos serviços da agência às empresas</p>	<p>“Posso começar pelo ponto negativo. Valor. Eu acho que os valores são um entrave porque apesar de venderes um serviço, tem o seu custo e tem a sua comissão. Isso muitas vezes pode ser um entrave.”</p> <p>O trunfo é quando o cliente não está satisfeito, nós fazemos a substituição. A facilidade de substituição.</p>	<p>Entraves nas negociações e nos valores a faturar por cada trabalhador temporário constitui-se como principal obstáculo para que uma parceria se concretize.</p> <p>Principal ponto forte associado à capacidade e rapidez de reposição de pessoal e de troca do mesmo.</p>
--	---	---

<p>Perceção sobre a forma de atuar de um comercial de agência comparativamente a um comercial de empresa</p>	<p>“Completamente. Um dito normal comercial provavelmente, por mais que seja um serviço não é um serviço de pessoas. Nós aqui estamos a lidar com pessoas. Eu refiro serviço, mas eu nem gosto de dizer a palavra serviço. Estamos a falar de pessoas e é um assunto subjetivo, é tudo muito subjetivo.”</p> <p>“As pessoas reagem de formas diferentes, as pessoas são diferentes, de nacionalidades diferentes. Existem n’ s variáveis que nos distinguem [...]”</p>	<p>A multiplicidade de variáveis em torno da comunicação, comportamento, formas de reagir e interagir são o principal desafio da agência uma vez que estão a prestar um serviço de pessoas.</p> <p>A gestão do ciclo de vida profissional do trabalhador é o principal desafio e a garantia de compromisso do mesmo à empresa cliente.</p>
--	--	--

Quadro 8 – Entrevista nº3 (departamento comercial e relações externas)

Categoria	Unidade de contexto (citações)	Análise de Conteúdo
<p>Conduta empregue aquando da identificação de um novo cliente</p>	<p>“Existe um procedimento padrão, ou seja, que são utilizados tanto para nacional como internacional, mas sendo internacional a própria abordagem é diferente porque dependendo do país pode alterar a forma como vamos trabalhar com eles.”</p> <p>“A partir do contacto inicial com o cliente, procuramos perceber quais são as necessidades do mesmo e depois de identificadas, apresentamos a nossa proposta e aquilo que vai de encontro ao que ele precisa.</p> <p>“O primeiro obstáculo que normalmente encontramos é</p>	<p>Comunicação vai-se moldando dependendo das características específicas de cada cliente.</p> <p>Conduta padrão em que se realiza primeira abordagem a partir de uma reunião e procura-se perceber detalhadamente quais as necessidades da empresa cliente e o seu objetivo com a contratação de trabalhadores temporários.</p>

<p>Principais dificuldades na comunicação entre agência-empresa</p>	<p>sempre o valor. Isso é geral. É um dos mais comuns. [...] Ou seja, o melhor dos dois mundos. O melhor candidato ao melhor preço.”</p>	<p>Discordâncias em termos dos valores e comissões a serem aplicadas estabelece-se como principal entrave no estabelecimento de parcerias comerciais entre agência temporária e empresa cliente.</p>
<p>Perceção sobre o posicionamento das agências temporárias para com as empresas nacionais e internacionais</p>	<p>“[...] existe maior abertura para este modelo de contrato [...]. Principalmente nos pós pandemia por exemplo, temos um mundo instável onde não se sabe o que é o amanhã e é bom para as duas partes e permite ser-se mais flexível ...para ambas as partes. Em termos de clientes por exemplo, não existe sempre a necessidade de ter 100 trabalhadores e naquele momento só precisar de 80. Não quer dizer que aqueles 20 não sejam importantes, mas para o volume de trabalho não é necessário. E esses 20 terem a possibilidade de irem para outro cliente [...] Isso pode</p>	<p>Instabilidade internacional fruto da pandemia e de um conjunto de outros acontecimentos acaba por gerar uma nova ordem (de mercado).</p> <p>Volatilidade e flexibilidade quer das empresas quer dos trabalhadores acentua-se.</p> <p>Impossibilidade de pensar a longo prazo.</p> <p>Constante adaptação.</p> <p>Mudança é diária.</p> <p>Necessidade (quase que obrigatoriedade) de ser-se ágil e pragmático instantaneamente.</p>

	<p>ser bom para o próprio colaborador porque pode ganhar experiência noutra empresa também.”</p> <p>“Eu acho que nacional acaba por ser mais difícil (essa ligação e envolvimento) do que internacional. A ideia que eu tenho é que o mercado nacional vê com piores olhos o trabalho temporário. Quando falo com clientes (nacionais) a percepção que tenho deles quando falo de trabalho temporário...é uma ideia de trabalho instável. Acho que o envolvimento acaba por ser maior a nível internacional.”</p> <p>“Muitos clientes pedem. Isso é uma realidade e vai sempre existir em termos de nacionalidade, idade por vezes..., mas não muito. Pedem que não seja extremamente mais velho</p>	<p>Resolução rápida de problemas inesperados.</p> <p>Maior envolvimento com o mercado internacional.</p> <p>Maior naturalidade de processos e de comunicação com as empresas internacionais.</p> <p>Trabalho temporário rotinizado e já estabelecido internacionalmente.</p> <p>Em Portugal os laços e vínculos que se criam entre agências e empresas ainda são alvo de resistência por partes destas últimas (adaptação ao novo é um processo; é necessário tempo para que estas parcerias fluam com maior naturalidade).</p> <p>Existência de requisitos de idade (para maior longevidade laboral) e de nacionalidade solicitados</p>
--	--	--

<p>Recetividade das empresas cliente à diversidade de perfis em termos sociodemográficos</p>	<p>para que o trabalhador tenha um período de trabalho ainda grande. Em termos de sexo não...só em trabalhos específicos já perguntaram e obviamente foi dito por nós que isso não tem de ser uma limitação ou a nacionalidade.”</p> <p>“Falamos com o cliente e tentamos fazê-lo entender que não vamos fazer um recrutamento com base na nacionalidade.”</p>	<p>pelas empresas cliente à agência temporária.</p> <p>Postura de maior imposição (de igual para igual) por parte da agência.</p> <p>Postura de debate.</p>
--	--	---

<p>Perspetivas futuras ao relativamente ao trabalho temporário e ligação com o mercado de trabalho inclusivo</p>	<p>“Eu acho que o trabalho temporário vai crescer porque é como disse anteriormente. Hoje o mundo é instável. Existe uma variação do volume de trabalho em grande parte das empresas e existe sempre a necessidade aumentar e reduzir (mão de obra). Isto vindo da perspectiva da parte do cliente.</p> <p>“[...] hoje em dias as pessoas veem este modelo de trabalho porque lhes garante maior flexibilidade. Hoje as pessoas buscam isso, não apenas os clientes.”</p> <p>“O trunfo é realmente a flexibilidade. O cliente</p>	<p>Sentido de progressão do trabalho temporário e consequente consolidação como peça fundamental no mercado de trabalho.</p> <p>Planeamento a curto prazo.</p> <p>Necessidade de alternativas no imediato para corresponder às exigências e ao próprio comportamento instável e inesperado do mercado de trabalho e do mundo global.</p> <p>Pensamento plástico.</p> <p>Plasticidade dos comportamentos e de processos.</p>
--	---	---

<p>Principal ponto forte e maior dificuldade aquando da promoção dos serviços da agência às empresas</p>	<p>pode-se focar mais na evolução da própria empresa ao nível da produção e não estar preocupado com o recrutamento. A maior fragilidade é ...trabalhar com pessoas é instável e obviamente que a garantia é difícil de fornecer. O nosso produto não é uma cadeira, por exemplo. Se eu tiver aquilo produto ali, ele não sai dali. Eu se sei que produzo 100 cadeiras por dia, mas eu não consigo dar a garantia que tenho 100 pessoas naquele dia.”</p>	<p>A garantia de alternativa que a agência de trabalho temporário fornece à empresa cliente constitui-se como o principal ponto forte.</p> <p>O desafio que é gerir pessoas e o conjunto infindável de variáveis associados à gestão das mesmas constitui-se como a principal fragilidade no trabalho desenvolvido pela agência temporária.</p>
--	---	---

<p>Percepção sobre a forma de atuar de um comercial de agência comparativamente a um comercial de empresa</p>	<p>“É diferente, muito diferente. Lá está, começando do ponto que referi na questão anterior. Tratando-se de pessoas, não é algo inanimado digamos. Não é algo que conseguimos controlar. A garantia é diferente de um cliente que pede 10 trabalhadores para quando o cliente pede 10 cadeiras por exemplo (produto). Outra coisa...posso dizer que a pessoa tem bastante experiência e realmente percebermos que a pessoa tem experiência comprovada e apresenta bons <i>feedbacks</i> passados e depois acaba por não apresentar (em trabalho no cliente) a experiência que referiu.</p> <p>Um outro exemplo... o colaborador já está no cliente, mas lá está, mesmo estando lá e sendo bom trabalhador estamos a falar de pessoas mais uma vez. Um exemplo, existe um desentendimento, problemas internos com o</p>	<p>A fiabilidade e a garantia que o comercial de agência pode fornecer à empresa cliente é consideravelmente menor comparativamente ao comercial de produto. A garantia da qualidade do serviço prestado também é muito variável.</p> <p>Acompanhamento constante do ciclo de vida profissional do trabalhador destacado é mais constante no comercial de agência.</p> <p>A garantia da qualidade do serviço prestado também é muito variável.</p>
---	---	--

	colaborador...isso é algo que não acontece a um comercial de produto	
--	--	--