



Ana Cristina Silva Costa

O Trabalho Temporário em Portugal:  
Caraterização, Motivações e Desempenho dos Trabalhadores  
Temporários

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

ISLA – Instituto Superior de Gestão e Tecnologia

Dezembro/2022



Ana Cristina Silva Costa

O Trabalho Temporário em Portugal:  
Caraterização, Motivações e Desempenho dos Trabalhadores  
Temporários

Orientador:

Professor Doutor José Neto

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação apresentada ao ISLA – Instituto Superior de Gestão e Tecnologia

Vila Nova de Gaia

Dezembro/2022



## **INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA**

O Trabalho Temporário em Portugal:  
Caraterização, Motivações e Desempenho dos Trabalhadores Temporários

Ana Cristina Silva Costa

Aprovado em 28/07/2023

Composição do Júri:

---

Presidente (Prof. Doutor Marco Aurélio Ribeiro Lamas)

---

Arguente (Profa. Doutora Maria Teresa Morais Taveira de Barros)

---

Orientador (Prof. Doutor José Fernando da Silva Neto)

Vila Nova de Gaia

Dezembro 2022

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor José Fernando da Silva Neto apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16961/2010.

## Dedicatória

“Dedico este trabalho a todos os mestrandos que conseguiram conciliar a sua vida pessoal e a atividade profissional com o trabalho de investigação, alcançaram o seu objetivo de forma exemplar e nunca perderam o foco.

Porque eu nem sempre fui capaz...”

## **Agradecimentos**

O gosto e a dedicação pela área de recursos humanos e especificamente o interesse pela atividade profissional que desenvolvo na área do trabalho temporário, constituem as razões da escolha deste tema de estudo.

O percurso para chegar até aqui foi difícil, para além de longa a caminhada, tive momentos de grande fraqueza e desânimo.

Com interrupções e recomeços, uma quase desistência, lá retomo novamente e agora finalizo uma etapa da minha vida, tão importante para mim em termos pessoais e profissionais.

Felizmente, num daqueles dias já sem grande esperança e após uma porta, novamente, se ter fechado, uma janela se abriu através do ISLA de Gaia.

Agradeço em primeiro lugar ao Professor Doutor José Neto, a quem devo esta oportunidade. Aceitou este desafio e encorajou-me desde o primeiro momento a acreditar que desta vez seria possível, pelo seu trabalho e dedicação, pelo seu tempo, pelo seu otimismo, ficar-lhe-ei para sempre grata.

Agradeço também em particular ao meu marido e à minha filha, porque nunca deixaram de acreditar em mim, mesmo quando eu própria desacreditei, o apoio dos dois foi a muleta necessária durante um percurso tortuoso.

Às colegas de trabalho e ao meu Administrador, pelo apoio e incentivo.

Um agradecimento também a quem aceitou participar nesta investigação, tirando alguns minutos do seu tempo para responder ao questionário.

Faltava algo na minha vida, nunca fui de deixar nenhum projeto a meio, agora estou feliz.

A todos muito obrigada!

## **Resumo**

O presente estudo pretende efetuar uma caracterização do trabalho temporário em Portugal e do recurso a este tipo de serviço. Através da revisão da literatura podemos observar que é um setor em crescimento. Importa, no entanto, analisar o fenómeno a partir dos resultados recolhidos com base no questionário aplicado a uma amostra de cento e vinte empresas portuguesas e que recorrem ao trabalho temporário.

É objetivo da investigação e a partir da interpretação da realidade, com base nos dados recolhidos, entender que tipo de empresas recorrem ao trabalho temporário, quais as motivações e vantagens deste serviço, quais os perfis mais solicitados e se estes correspondem ao pretendido. O estudo pretende ainda estabelecer uma comparação entre os trabalhadores temporários colocados pelas empresas de trabalho temporário e os trabalhadores internos das empresas utilizadoras. Esta relação comparativa foi efetuada através da análise de algumas características qualitativas, nomeadamente, níveis de conhecimento e qualificações, disponibilidade para o trabalho, níveis de motivação, flexibilidade horária, níveis de produtividade, de desempenho e polivalência.

Os resultados levam-nos a concluir que o trabalho temporário tem e continuará a ter um papel fundamental como ferramenta de apoio à gestão das empresas, num mercado competitivo e instável. Continuar-se-á a recorrer a este tipo de serviço pela estratégia de flexibilização que apresenta, altamente eficaz para fazer face a picos excecionais e não previstos de acréscimos de atividade e pelo tempo estritamente necessário, sendo a redução de custos apontada como a principal vantagem no recurso ao trabalho temporário. Quanto aos trabalhadores temporários colocados, apesar destes apresentarem níveis de conhecimento, desempenho e motivação inferiores aos trabalhadores internos, correspondem adequadamente aos perfis solicitados pelas empresas. Para alguns trabalhadores, o trabalho temporário, constitui a única forma de integração no mercado de trabalho e para muitos outros a possibilidade de continuidade nas empresas onde são colocados. A maioria das empresas têm por hábito contratar diretamente após um período de cedência temporária, apresentando-se assim o trabalho temporário como uma janela de oportunidade.

Palavras-chave: Trabalho Temporário, Flexibilidade e Competitividade.

## **Abstract**

The present study aims to characterize temporary work in Portugal and the use of this type of service. Through the review of the literature, it can be observed that it is a growing sector. However, it is important to analyse the phenomenon based on the results collected from a questionnaire applied to a sample of one hundred and twenty Portuguese companies that make use of temporary work.

The objective of the research is to understand what types of companies use temporary work, what are the motivations and advantages of this service, what are the most requested profiles and whether they correspond to the desired ones based on the interpretation of reality and the data collected. The study also aims to establish a comparison between temporary workers placed by temporary work agencies and internal workers of user companies. This comparative relationship was carried out through the analysis of some qualitative characteristics, namely, levels of knowledge and qualifications, availability for work, levels of motivation, flexibility in working hours, levels of productivity, performance, and versatility.

The results lead us to conclude that temporary work has and will continue to play a crucial role as a management support tool for companies in a competitive and unstable market. This type of service will continue to be used due to its flexibility strategy, which is highly effective in dealing with exceptional and unforeseen activity peaks and for the time strictly needed, with cost reduction being pointed out as the main advantage in the use of temporary work.

As for the placed temporary workers, although they present lower levels of knowledge, performance, and motivation compared to internal workers, they adequately correspond to the profiles requested by the companies. For some workers, temporary work represents the only form of integration into the labour market, and for many others, it provides the possibility of continuity in the companies where they are placed. The majority of companies usually hire directly after a period of temporary assignment, thus presenting temporary work as a window of opportunity.

**Keywords:** Temporary Work, Flexibility, and Competitiveness.



# Índice

Dedicatória.....	V
Agradecimentos.....	VI
Resumo .....	VII
Abstract .....	VIII
Índice .....	IX
Índice de Figuras .....	XI
Índice de Tabelas .....	XII
Parte I.....	1
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Enquadramento ao Tema .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Motivações e Objetivos do Estudo .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Problemática e Questões de Investigação .....</b>	<b>5</b>
Parte II.....	6
<b>2. Conceito Trabalho Temporário .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Origens e Evolução Histórica do TT .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Enquadramento Legal do Trabalho Temporário .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3. O Trabalho Temporário como Ferramenta de Gestão.....</b>	<b>11</b>
<b>2.4. Competitividade Organizacional .....</b>	<b>13</b>
<b>2.5. Competitividade do Tecido Empresarial Português.....</b>	<b>14</b>
<b>2.6. Flexibilidade .....</b>	<b>16</b>
<b>2.7. Flexibilidade VS Competitividade .....</b>	<b>18</b>
<b>2.8. Trabalho Temporário, Flexibilidade e Competitividade .....</b>	<b>19</b>
Parte III .....	21
<b>3. Desenho da Investigação.....</b>	<b>21</b>

<b>3.1. Hipóteses de investigação</b> .....	21
<b>3.2. Metodologia da investigação</b> .....	23
<b>3.3. Técnica de Recolha de Dados</b> .....	24
<b>4. Amostra</b> .....	26
<b>4.1. Caracterização da Amostra</b> .....	27
<b>5. Análise Descritiva de Resultados</b> .....	30
<b>6. Análise dos Resultados Relativamente às hipóteses de investigação</b> .....	37
Parte IV .....	45
<b>7. Conclusão e Discussão</b> .....	45
<b>7.1. Considerações Finais, Limitações do Estudo e Futuras Investigações</b> ....	47
Referências Bibliográficas .....	48
Anexo 1 – Questionário Aplicado .....	51

## Índice de Figuras

Figura 1 - Relação triangular do trabalho temporário .....	7
Figura 2 - Quadro Micro, Pequenas e Médias Empresas .....	15
Figura 3 - Desenho da Investigação .....	21
Figura 4 - Distribuição da amostra de acordo com a localização/ distrito .....	27
Figura 5 - Distribuição da amostra de acordo com o setor de atividade .....	28
Figura 6 - Distribuição da amostra de acordo com o tempo de atuação no mercado .....	29
Figura 7 - Distribuição da amostra de acordo com a tipologia da empresa .....	29
Figura 8 - Distribuição da amostra de acordo com o volume de negócios de 2021 em milhões de euros .....	30
Figura 9 - Distribuição da amostra de acordo com o n.º TT's colocados.....	30
Figura 10 - Frequência com que a empresa recorre aos serviços de trabalho temporário .....	31
Figura 11 - grau de importância dos fatores na decisão do recurso ao trabalho temporário.....	32
Figura 12 - Vantagens, relativamente aos concorrentes, pela utilização do TT .....	33
Figura 13 - Motivo(s) pelo(s) quais a empresa, maioritariamente, recorre ao trabalho temporário.....	34
Figura 14 - Tipo(s) de perfis já solicitados à(s) empresas de trabalho temporário .....	34
Figura 15 - Os colaboradores colocados pela empresa de trabalho temporário correspondem aos perfis .....	35
Figura 16 - Possibilidade de contratação direta e comparação dos trabalhadores temporários com trabalhadores internos.....	35

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Tabela de Contingência “Antiguidade” e “Frequência com que empresa recorre ao trabalho temporário” .....	38
Tabela 2– Tabela de Contingência “Volume de Negócios 2021” e “Frequência com que empresa recorre ao trabalho temporário” .....	39
Tabela 3 - Tabela de Contingência “N.º de trabalhadores direto” e “Frequência com que empresa recorre ao trabalho temporário” .....	39
Tabela 4 - Teste de Friedman (ANOVA amostras repetidas) para avaliar a importância atribuída a cada fator que origina o recurso ao trabalho temporário .....	40
Tabela 5 - Testes de comparação de duas proporções comparando a proporção de empresas que responderam que “redução/controlo de custos” era a maior vantagem com as proporções de empresas que indicaram outras vantagens .....	41
Tabela 6 - Testes de comparação de duas proporções comparando a proporção de empresas que responderam que “acréscimo excepcional da atividade da empresa” era o principal motivo com as proporções de empresas que indicaram outros motivos .....	42
Tabela 7 - Testes de comparação de duas proporções comparando se a proporção de empresas que quando recorrem a trabalho temporário procuram profissionais com perfil “indiferenciado” com as proporções de empresas que procuram perfis técnicos e especializados .....	43
Tabela 8 - Testes de Wilcoxon para avaliar se os trabalhadores temporários apresentam um conjunto de características qualitativas superiores às dos trabalhadores internos ...	44



## **Parte I**

### **1. Introdução**

O mundo muda a cada dia, a cada hora. De um momento para o outro vimos as nossas vidas transformadas, hábitos que se alteram. Tome-se o exemplo do aparecimento da Covid 19 e após essa fase difícil mais controlada, surge o conflito na Europa entre Rússia e Ucrânia. É fundamental termos um planeamento, organização da nossa vida, objetivos definidos, só assim conseguimos traçar um caminho e alcançar o que pretendemos. Contudo, a capacidade de resiliência, de adaptação, de reação rápida, o agirmos num quadro de alternativas flexíveis ao que, inesperadamente, nos acontece será tão ou mais importante. Nas organizações o mesmo acontece e apenas as que têm capacidade de resposta rápida e flexível aos constrangimentos com que se deparam, apenas essas conseguem resistir.

O mundo do trabalho tem sofrido grandes renovações, sobretudo nos últimos tempos. Na sua génese estão uma série de fatores ou megatendências, como a globalização, as mudanças tecnológicas, alterações demográficas, assim como sucessivas crises. Estas e outras condicionantes, sem dúvida, afetam o trabalho e a sua natureza, levando-nos também a refletir sobre o futuro do trabalho e as formas como este se apresenta e se apresentará nos próximos anos.

A forma típica de trabalho, ou seja, o trabalho de carácter indeterminado, a tempo completo e numa relação de dependência, tem dado lugar a outras formas de emprego, sendo este um facto cada vez mais visível. Tal deve-se ao facto de as empresas sentirem necessidade de reestruturar as suas práticas organizacionais e de gestão, não só para fazer face aos desafios da globalização e do mercado, mas também para dar resposta às alterações e lacunas regulamentares na questão laboral. O emprego atípico reflete um conjunto de modalidades de trabalho que diferem da relação de emprego, tal como a conhecemos na sua essência, entre as quais, temos o trabalho temporário, ou seja, a cedência de colaboradores por intermédio de empresas de trabalho temporário e que, neste caso, se insere no nosso objeto de estudo.

## **1.1. Enquadramento ao Tema**

O presente trabalho enquadra-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e pretende caracterizar a atividade do trabalho temporário em Portugal, bem como o recurso a este serviço. A investigação pressupõe analisar alguns indicadores que possam ter impacto na competitividade das empresas portuguesas e utilizadoras do trabalho temporário.

A estabilidade organizacional de outrora, representada por estruturas bastante hierarquizadas e rígidas, deixou, há muito, de fazer sentido. A crescente competitividade empresarial e, conseqüentemente, as atuais e necessárias transformações organizacionais, em grande parte devido às crises económicas, distancia-nos da visão tradicionalista do trabalho. Assim, têm surgido novas abordagens sobre a organização e as formas de prestação do trabalho.

A flexibilidade é, atualmente, encarada como sinónimo de otimização de custos. Sendo o encargo com os recursos humanos um dos principais fatores que pesa na estrutura de custos de uma organização, é natural que se procure, cada vez mais, formas alternativas e flexíveis de gestão das pessoas.

Num contexto de mudança acelerada e dada a velocidade dos progressos tecnológicos, o sucesso empresarial obriga a que as organizações façam um esforço, no sentido de se adaptarem a um mercado cada vez mais exigente. Desta forma, a capacidade de adaptação e flexibilidade organizacional constituem fatores alicerçais, a par de uma gestão de recursos humanos capaz de responder aos desafios do atual contexto económico e social. A competitividade e o sucesso de qualquer empresa se reflete na forma como se adapta ao meio, permitindo-lhe de forma sustentável e continuada atingir os resultados a que se propõe e muitas vezes o objetivo principal é a própria sobrevivência.

As organizações atuais devem estar preparadas e utilizar todos os meios disponíveis para enfrentar as perigosidades e desafios com que se deparam diariamente. O compromisso maior de qualquer organização é garantir a sua longevidade no mercado, por forma a criar ou manter os postos de trabalho, assumindo as suas responsabilidades económicas e sociais.

Nas últimas décadas temos assistido a alterações profundas no universo do trabalho, a progressiva competitividade das empresas (Kalleberg, 2000), que se deve em grande parte pela necessidade de inovação, leva a grandes transformações nas novas formas de gestão das empresas, nomeadamente e especialmente na gestão das pessoas.

Tendo em conta as mudanças constantes do mercado, as organizações vêm-se obrigadas a adaptar-se através de formas diferentes de gestão das forças de trabalho que lhes permitam maior flexibilidade (Connelly & Gallagher, 2004).

Cada vez mais, os modelos produtivos assentam em estruturas organizacionais descentralizadas, flexíveis, caracterizadas pelo sentido de autonomia, versatilidade, passando pelo recurso ao trabalhador prestador de serviços (Kovács, 2003).

Em suma, a empresa de trabalho temporário terá um papel fundamental, tornando-se uma espécie de extensão do departamento de recursos humanos de algumas empresas utilizadoras. Consequentemente, o trabalho temporário tem vindo a tornar-se, de forma crescente, numa estratégia permanente das organizações para enfrentar as condicionantes externas (Kalleberg, 2000).

## **1.2. Motivações e Objetivos do Estudo**

Atualmente, existe um discurso generalizado pela classe política e comunicação social, relativamente ao fenómeno da precariedade laboral, atribuindo ao trabalho temporário de agência uma conotação excessivamente negativa. No entanto, seria importante entender o papel destas empresas no mercado de trabalho, como atividade de suporte ao tecido empresarial português e atendendo ao facto inquestionável de que se recorre cada vez mais a este serviço.

Face à necessidade permanente que as empresas têm de se adaptar e reajustar à realidade, é fundamental analisar e caracterizar a atividade do trabalho temporário, as motivações que levam as empresas portuguesas a recorrerem a este tipo de serviço, e atendendo ao facto de este ser composto, maioritariamente, por pequenas e médias empresas.



De referir que este estudo não analisa indicadores ao nível dos trabalhadores temporários, uma vez que já existem estudos relevantes em Portugal relativamente aos mesmos. Investigações como a de Chambel & Alcover (2011) mostram que os trabalhadores temporários, quando submetidos/ confrontados com condições de trabalho iguais às dos trabalhadores permanentes, evidenciam uma relação positiva com a organização onde são colocados e que reforçam o contrato psicológico desses trabalhadores. Desta forma, dependendo do tratamento a que estão sujeitos podem desenvolver comportamentos de maior ou menor envolvimento, contribuindo positiva ou negativamente para os resultados da organização.

Neste sentido, importa salientar a importância das boas práticas de gestão de recursos humanos de forma a responder às necessidades dos colaboradores temporários, para que se possam sentir mais comprometidos e envolvidos com a organização que os acolhe e recebe o seu trabalho.

A atividade do trabalho temporário em Portugal é ainda uma área pouco investigada, sobretudo, ao nível da utilização. É importante observar a abordagem que as empresas utilizadoras fazem do trabalho temporário e a relevância deste serviço no desenvolvimento do seu negócio. O facto de existirem poucos estudos sobre a temática, também teve peso na escolha do objeto de estudo.

### **1.3. Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho encontra-se estruturado em quatro partes: enquadramento teórico; objetivos de investigação; metodologia; análise dos resultados; considerações finais, limitações e futuras investigações.

O primeiro capítulo é o enquadramento teórico, que contemplará a revisão bibliográfica relevante para a presente investigação. No capítulo seguinte, estarão definidos os objetivos desta dissertação fundamentados com base na revisão da literatura. Neste mesmo capítulo descreve-se a metodologia utilizada na investigação, de forma a responder aos objetivos propostos. O capítulo dos resultados refletirá toda a análise efetuada através da metodologia aplicada. Com base na componente teórica, tentar-se-á entender a realidade vivida no objeto de estudo e por fim, com base em toda a

informação teórica e empírica recolhida, serão respondidas as questões de partida, apontando as limitações ao estudo e também delineando algumas indicações para futuras investigações.

#### **1.4. Problemática e Questões de Investigação**

Começamos por enfatizar o trabalho e a sua importância. Antigamente, o trabalho era entendido como um castigo e apenas os escravos condenados trabalhavam. Ao assistirmos à evolução do homem medieval para o homem moderno, percebemos que uma das características que mais se destaca é a sua capacidade de produzir/construir.

De todas as atividades humanas, o trabalho é, sem dúvida, a que mais dignifica o ser humano. Por outro lado, o desemprego é visto hoje como uma forma moderna de punição, pois o trabalho é condição essencial à vida, à dignidade e realização pessoal.

As últimas décadas habituaram-nos a profundas mudanças, quer no mercado de bens e serviços, quer nas formas de organização do trabalho. A necessidade de dar resposta a crises profundas, a globalização e a evolução socioeconómica resultante deste fenómeno contribuiu em grande escala para aumentar a pressão competitiva sentida pelas empresas. As organizações, por sua vez, procuram manter o seu lugar na economia, sendo que para isso, a redução de custos, nomeadamente custos com pessoal, passa a ser uma das prioridades, teoria defendida pelos autores Gaspareniene, Remeikiene & Startiene (2014).

Esta redução de custos reveste-se de duas formas principais, a externalização de atividades, recorrendo a outras empresas para determinados segmentos de produção não essenciais, reduzindo o núcleo aos elementos essenciais e contratando pontualmente quando se verificarem acréscimos pontuais de produção.

As empresas deparam-se, frequentemente, com situações delicadas, como fusões empresariais, aumento e impacto das novas tecnologias de informação e comunicação. São confrontados com sucessivas reestruturações organizacionais, como a necessidade de redução do número de efetivos em detrimento de um aumento de trabalhadores a curto prazo, face a uma economia incerta e globalizante.

São cada vez mais as empresas a recorrer ao trabalho temporário, outsourcing e a contratos a prazo de forma a dar resposta a um mercado flutuante. Neste contexto exigente, caracterizado pela incerteza, as empresas colocam cada vez mais em dúvida o que “antes” designávamos de trabalho para toda a vida, em prol destas “novas” formas contratuais.

Neste quadro de profundas transformações, as empresas sentem necessidade de adotar formas de gestão assentes na flexibilização de processos e recursos e, neste sentido, o trabalho temporário pode surgir como um instrumento de gestão estratégica.

O recurso ao trabalho temporário, tem o objetivo estratégico de ajudar a empresa a centrar-se no que é crucial, a focar-se no seu *core business*<sup>1</sup>, ou seja, nas suas atividades que permitem a criação de valor.

Face ao enquadramento inicial e embora se verifique uma tendência crescente na utilização do trabalho temporário, é fundamental colocar a seguinte questão preliminar:

que caracterização podemos fazer do trabalho temporário em Portugal e do recurso a este serviço, bem como o seu impacto na competitividade das empresas?

## **Parte II**

### **2. Conceito Trabalho Temporário**

Segundo ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho (2008), o trabalho temporário consiste na relação de trabalho triangular em que uma entidade empregadora (Empresa de Trabalho Temporário) contrata, remunera e exerce o poder disciplinar sobre um trabalhador (Trabalhador Temporário). Colocando-o a prestar a sua atividade numa outra entidade (Empresa Utilizadora do Trabalho Temporário ou Cliente) que o recebe e exerce, de forma delegada, os poderes de autoridade e direção.

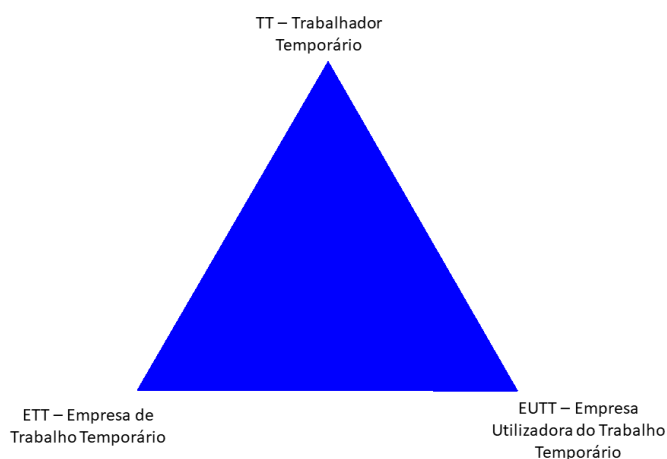
A empresa de trabalho temporário (ETT), é pessoa singular ou coletiva cuja atividade consiste na cedência temporária a utilizadores da atividade de trabalhadores que admite e retribui.

---

<sup>1</sup> Competências-Chave da empresa

O trabalhador temporário (TT), é a pessoa que celebra com uma ETT um determinado contrato de trabalho (contrato de trabalho temporário ou contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária).

A Empresa Utilizadora do Trabalho Temporário ou Cliente (EUTT), é Pessoa singular ou coletiva que ocupa, sob a sua autoridade e direção trabalhadores cedidos por uma ETT.



*Figura 1 - Relação triangular do trabalho temporário*

*(Fonte: elaboração própria)*

O contrato de trabalho temporário (CTT), é o contrato de trabalho a termo celebrado entre uma ETT e um trabalhador, pelo qual este se obriga a prestar temporariamente a sua atividade a utilizadores, mantendo o vínculo jurídico-laboral à ETT, que o remunera.

## **2.1. Origens e Evolução Histórica do TT**

O trabalho temporário teve início nos Estados Unidos da América na década de 1920 por dois advogados Elmer Winter e Aaron Scheinefield através da criação da primeira empresa de trabalho temporário a “Manpower”.

No final da 2ª guerra mundial esta modalidade contratual é importada para a Europa, pois havia necessidade de recrutar mão-de-obra com vista à reconstrução dos países afetados pela guerra. Desde essa altura, o recurso a este tipo de contratação não parou de aumentar, sendo uma megatendência nos Estados Unidos e em todo o mundo (Embleton, Wright, 1998).

Com a criação da Manpower, a temática trabalho temporário integrou a agenda política no início de 1960, culminado com o surgimento da primeira empresa em novembro de 1962. (Centeno et al., 2001). Surgiram em Portugal, até 1974, mais quatro empresas de trabalho temporário, mas foram encerradas, ficando então, entre 1975 e 1979, apenas a Manpower a operar no mercado português (Centeno et al., 2001).

A partir desta altura começaram a surgir várias empresas neste setor, porém, devido à falta de legislação específica, estas foram crescendo na ilegalidade. De forma a evitar os excessos cometidos até então, o Parlamento Europeu aconselhou o desenvolvimento de diretivas. Em 1988 surge a Associação Portuguesa de Empresas de Trabalho Temporário (APETT) e em 1989 é criada legislação com a finalidade de tornar claros os objetivos desta modalidade de trabalho e assegurar a proteção social dos trabalhadores temporários. Foram igualmente reguladas as remunerações devidas aos mesmos e definidas regras sobre os sucessivos contratos que prejudicam outras formas contratuais, como os contratos por tempo indeterminado (Centeno et al., 2001).

O setor do trabalho temporário tem feito um esforço por evoluir e estar à altura dos desafios. A maior parte das empresas de trabalho compreenderam que a sua rentabilidade, sucesso, imagem comercial e social e, em última instância, a sua própria sustentabilidade dependem do rigor, transparência e sentido de ética com que trabalham.

Segundo dados do relatório publicado em 2017 da CIETT - a Confederação Internacional das Agências de Emprego Privadas, a indústria de emprego e recrutamento tem contribuído para a criação efetiva de emprego, atuando como meio facilitador da integração social, acesso ao emprego e proporcionando experiências de trabalho em situações de primeiro emprego, bem como para os que reintegram o mercado de trabalho. O Trabalho Temporário também possibilita transições de um trabalho para o outro, permitindo que as pessoas alcancem um melhor equilíbrio entre vida profissional e familiar.

As agências de trabalho temporário têm tido um papel importante na redução da taxa de desemprego. O trabalho temporário possibilita que as empresas transformem o trabalho disponível em postos de trabalho reais e efetivos, além de reduzir o trabalho não declarado, sendo benéfico tanto para a entidade que utiliza, como para o trabalhador temporário.

Em 2020 da Confederação Mundial do Emprego mostra que os serviços privados de emprego enfrentaram um ambiente operacional difícil, apresentando, no entanto, um crescimento positivo na maioria dos segmentos. Com uma faturação global de € 473 bilhões e quase 58 milhões de pessoas empregadas, esse crescimento contínuo demonstra a necessidade dos serviços do setor e o valor positivo que eles agregam aos mercados de trabalho em todo o mundo. Já em 2021, o mesmo relatório mostra que a Pandemia de Covid 19 de 2020 desacelerou o crescimento que o setor vinha a ter nos últimos dois anos.

Atualmente, as agências de trabalho temporário, atuam como consultores de confiança no mercado de trabalho, ajudando trabalhadores e empresas a reduzir os riscos relacionados com a instabilidade, através do equilíbrio da oferta e da procura. Desta forma, as economias tornam-se mais eficientes e competitivas.

O setor do trabalho temporário tem sofrido uma grande evolução, que em grande parte se deve à necessidade de abrandamento da economia, onde o mercado pede a racionalização de recursos e, conseqüentemente, a alteração dos modelos organizacionais das empresas que, diariamente, lutam para responder às transformações das atividades e dos negócios.

O desenvolvimento do trabalho temporário, levou a que a própria natureza desta atividade também tenha sofrido alterações. Atualmente, não podemos encarar o recurso a este serviço apenas para mão de obra não qualificada, cada vez mais existe uma maior procura de funções qualificadas e com vista ao preenchimento de funções permanentes.

Ao longo dos últimos anos tem-se verificado um aumento do número trabalhadores temporários nos vários ramos de atividade e em diversos mercados, tanto na Europa como na América (Centeno et al. 2001).

De acordo com Lestrade (1999), são numerosos os fatores pelos quais as empresas recorrem ao trabalho temporário de agência, desde as flutuações características do próprio mercado, aos benefícios relativamente à aquisição de competências e conhecimento fora da organização.

Em 2017, as empresas autorizadas a prestar serviços de trabalho temporário em Portugal eram 227, segundo o estudo "Trabalho Temporário" levado a cabo pela consultora Informa D&B, realizado no período compreendido entre 2013 e 2017, a faturação setorial aumentou perto de 365 milhões de euros, fixando-se a taxa de crescimento médio anual em 9%. Em 2017, em termos de faturação, as cinco maiores empresas de trabalho temporário conseguiram uma quota de mercado conjunta de 40%. Em 2017 registaram-se 99.823 trabalhadores de empresas de trabalho temporário, um crescimento que a Informa D&B explica ser um aumento de 8,3% face a 2016.

O mesmo estudo para o ano 2018, apurou que as empresas portuguesas de trabalho temporário aumentaram a sua faturação 6,1%, face a 2017, para os 1.350 milhões de euros. Uma tendência que resultou no aumento de 50% do trabalho do setor. No final do ano de 2018 existiam 220 empresas autorizadas a laborar em Portugal. Do total, 106 estavam sediadas em Lisboa e 74 na zona Norte.

Em 2019 e 2020, o mesmo estudo indicou a tendência de crescimento, tanto a nível de trabalhadores como em volume de negócios, ainda que a um ritmo mais baixo do que nos anos anteriores.

Dados do barómetro da APESPE – RH Associação Portuguesa dos Serviços de Emprego e do Setor Privado de Emprego e Recursos Humanos e do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, mostram que em 2022 o número de colocações em trabalho temporário voltou a aumentar 7% face a 2021.

## **2.2. Enquadramento Legal do Trabalho Temporário**

Em Portugal existe regulamentação específica para o trabalho temporário desde 1989, através do Decreto de Lei n.º 358/89, de 17 de Outubro, definindo e regulando o exercício da atividade das empresas de trabalho temporário, esclarecendo também quais

as responsabilidades das empresas utilizadoras do trabalho temporário e enquadrando juridicamente o trabalho temporário neste modelo laboral.

Este Decreto-Lei viria a sofrer três alterações, pela Lei n.º 36/96, 31 de Agosto, pela Lei n.º 146/99, 1 de Setembro e pela lei n.º 99/2003, 27 de Agosto (Código do Trabalho), mais tarde o Decreto-Lei é revogado pela Lei n.º 19/2007, de 22 de Maio.

A Lei n.º 19/2007, de 22 de Maio, que estabelecia o licenciamento das empresas de trabalho temporário bem como o próprio regime do trabalho temporário, viria a ser revogada pela Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro (Código do Trabalho) particularmente a subsecção VI – relativamente ao trabalho temporário (artigos 172.º a 192.º) e pelo Decreto-Lei n.º 260/2009, de 25 de Setembro, no que respeita ao licenciamento das empresas de trabalho temporário.

A Lei 5/2014, de 12 de Fevereiro, procede à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 260/2009, de 25 de setembro, simplificando o regime de acesso e exercício da atividade das agências privadas de colocação de candidatos a emprego.

A Lei n.º 146/2015, de 9 de setembro, corresponde à segunda alteração introduzindo algumas especificidades relativamente ao recrutamento e seleção de trabalhadores para atividade marítima.

Com a publicação da Lei n.º 28/2016, de 23 de Agosto, verifica-se a terceira alteração ao regime jurídico do exercício e licenciamento das agências privadas de colocação e das empresas de trabalho temporário.

A Lei 93/2019, de 4 de Setembro, altera o Código do Trabalho (aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro) e introduz algumas alterações, nomeadamente, no que refere à forma, conteúdo e duração da contratação temporária.

### **2.3. O Trabalho Temporário como Ferramenta de Gestão**

Para Adler (2003) o recurso ao trabalho temporário torna-se cada vez mais atraente para as organizações, permitindo às empresas contratar competências, conhecimentos e mão de obra por determinados períodos. As empresas aproveitam outros benefícios do



trabalho temporário, como por exemplo, a libertação da função recursos humanos para as atividades estratégicas que consideram que agregam mais valor à organização, do que propriamente as tarefas de carácter mais administrativo como o processamento de salários, o recrutamento, a substituição pontual de colaboradores ausentes, etc.

De acordo com Purcell et al. (2004), o papel desempenhado pelas empresas de trabalho temporário é complexo e dinâmico. Procuram satisfazer as necessidades dos utilizadores em vários setores de atividade e para níveis de competências e experiência diferentes. Segundo o autor as empresas utilizadoras esperam mais do que o simples fornecimento de mão de obra, pretendem agregar um leque de serviços mais alargado. Desta forma, verifica-se o que defende Kalleberg (2000), ou seja, que a empresa de trabalho temporário muitas vezes é uma extensão do departamento de recursos humanos da empresa utilizadora.

O trabalho temporário também pode ser visto como a possibilidade de proporcionar um caminho para o trabalho permanente. As pessoas têm a possibilidade de experimentar um potencial empregador e mostrar as suas competências. Por outro lado, a força de trabalho está a mudar e muitas pessoas também já procuram a flexibilidade que o trabalho temporário proporciona.

Recorrer aos serviços das empresas de trabalho temporário, permite aos utilizadores ajustar o número de colaboradores consoante a necessidade de produção da empresa. Contratando trabalhadores temporários em períodos em que se verifica um aumento do volume de trabalho e reduzindo esses mesmos trabalhadores em períodos de diminuição da produção, beneficiando do facto de não se traduzirem em custos permanentes.

O trabalho temporário em Portugal à semelhança do que acontece na Europa e noutros continentes, é uma forma de contratação que surge para dar resposta às necessidades do mercado. Satisfazendo as necessidades de mão de obra – o recurso ao trabalho temporário surge como uma ferramenta de gestão empresarial, para necessidades de mão de obra temporárias.

É possível que a função de recursos humanos, tal como a conhecemos, não dure muito tempo. A tendência passará por entregar a terceiros algumas tarefas de recursos humanos não estratégicas e ligadas à gestão burocrática e administrativa de recursos humanos.

## 2.4. Competitividade Organizacional

Segundo a OCDE – organização para a cooperação e desenvolvimento económico, a competitividade é a capacidade de empresas, indústrias, regiões, nações ou regiões supranacionais gerarem, de forma sustentada e enquanto expostas à concorrência internacional, rendimentos e níveis de emprego relativamente elevados.

Segundo Porter (1989) a vantagem competitiva de uma organização provém da criação de valor desta, junto dos seus clientes, contrariamente aos custos inerentes. Desta forma, a existência de uma estratégia competitiva é fundamental para qualquer empresa poder criar uma posição diferenciadora no mercado.

Também para Ghemawat (1986) e Gluck, Kaufman, & Walleck, (1980), a competitividade das empresas está relacionada com o conceito de vantagem competitiva, que se refere à posição privilegiada em relação aos seus concorrentes dentro da atividade em que a empresa atua. Podendo esta superioridade ter origem em dois fatores, o custo mais baixo que a concorrência ou a capacidade para se diferenciar, podendo assim determinar um preço mais elevado.

Também Porter (1989) considera a concorrência como aspeto fundamental da estratégia empresarial e o meio ambiente onde a empresa opera como uma arena de competição. A empresa está sujeita às forças da concorrência e tem que lidar com elas para sobreviver.

Ao considerar estas definições, é possível perceber que existe um consenso entre os autores. A competitividade existe quando uma empresa cria um diferencial das demais, relativamente aos produtos ou serviços prestados, comparativamente aos seus concorrentes e, como resultado, obtém uma melhor performance em termos de lucro.

Cada vez mais, as empresas colocam o foco no desenvolvimento das suas *core competences*<sup>2</sup>, de onde podem tirar vantagem competitiva. Algumas das outras atividades não essenciais e periféricas entregam-nas a terceiros, os quais apresentam um maior grau de especialização e que, na maioria das vezes, apresentam um custo mais baixo. Desta forma, as empresas subcontratam os serviços fora e que lhes permitam assegurar aquelas tarefas para as quais não estão vocacionadas e que, de forma direta, não acrescentam valor ao seu negócio (Camera et. al., 2013).

---

<sup>2</sup> Competências - Chave

O trabalho temporário de agência possibilita à empresa o foco no seu negócio principal, essencial e estratégico, racionalizando recursos através da redução de custos com estruturas e gestão de atividades não essenciais (Porter, 1989; Prahalad e Hamel, 1990).

Existem fatores ou forças competitivas que levam as empresas a recorrer à terceirização de recursos humanos, neste caso, o crescimento rápido e não programado, o declínio da organização, o efeito da globalização, situações de crise e o aumento da concorrência ou a necessidade de reestruturação. Ao longo dos últimos anos a estratégia empresarial passa por alterações ao nível estrutural, é necessário reorientar o negócio, reduzir custos, aumentar os serviços, melhorar os recursos e responder a desafios decorrentes de cada negócio e do mercado.

A pressão competitiva leva a que as organizações passem pela necessidade estratégica de se concentrar no seu *core business*<sup>3</sup> e uma das formas para alcançar esse objetivo, poderá centrar-se no recurso à subcontratação e ao trabalho temporário.

## **2.5. Competitividade do Tecido Empresarial Português**

Segundo o INE – Instituto Nacional de Estatística, a instabilidade e a crise causadas pelo COVID-19 limitaram a atividade económica portuguesa em todos os setores durante 2020. No entanto, o número de empresas cresceu 2,8%, apesar da faturação ter descido quase 10%, os dados mostram um aumento do número de PME – pequenas e médias empresas no nosso país em 2,8%, um avanço que ajudou a contrariar a diminuição do número de grandes empresas (3%). Portugal integra mais de 1,35 milhões de empresas (99,9% são PME).

A definição de PME varia de país para país, mas os critérios mais utilizados são o número de trabalhadores e o volume de negócios. Segundo a recomendação europeia (recomendação 2003/361/CE A) as Micro, Pequenas e Médias Empresas (PME) são as empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros e cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

---

<sup>3</sup> Atividades centrais da empresa

<b>Categoria de empresa</b>	<b>Efetivos</b>	<b>Volume de negócio</b>	<b>Balanço total</b>
Média	<250	≤ 50 milhões de euros	≤ 43 milhões de euros
Pequena	< 50	≤ 10 milhões de euros	≤ 10 milhões de euros
Micro	< 10	≤ 2 milhões de euros	≤ 2 milhões de euros

*Figura 2 - Quadro Micro, Pequenas e Médias Empresas*

*(Fonte: IAPMEI)*

O TEP - tecido empresarial português é composto, sobretudo, por empresas de pequena dimensão e caracteriza-se pela sucessiva dinâmica de abertura e encerramento de empresas. Segundo dados do INE (2021), o tecido empresarial português é formado por 99,9% de PME's: 96% microempresas, 3,3% de pequenas empresas e 0,6% de médias empresas.

As PME's são fulcrais no contexto de trabalho em Portugal, quer pela quase total dominância, quer pelo volume de negócios. Sendo empresas com um número reduzido de trabalhadores, o que se traduz numa estrutura organizacional simples, leva a uma mais rápida reação ao mercado, aumento de agilidade nos processos e uma gestão estratégica mais centrada. As PME são a base da economia portuguesa, é fundamental entender e refletir sobre os principais desafios destas empresas.

Numa economia cada vez mais globalizada, existe uma pressão constante para uma maior otimização do trabalho. Considerando a estrutura organizacional destas empresas, a necessidade de prontidão de processos e a atenção/ sensibilidade às condições externas da tomada de decisão, leva a que vários autores identificam a flexibilidade como uma das características das PME's.

Em Portugal, as grandes utilizadoras da contratação temporária, através das empresas de trabalho temporário, continuam a ser as PME's, sendo hoje, este recurso, transversal a todos os sectores de atividade e tipos de empresas, nomeadamente, Empresas Corporate e o próprio Estado.

Desta forma, as micro, pequenas e médias empresas (PME) assumem-se como motor da economia. São uma fonte principal de criação de postos de trabalho, desenvolvem o

espírito empresarial e a inovação, sendo por isso cruciais para fomentar a competitividade e o emprego.

## **2.6. Flexibilidade**

O conceito de flexibilidade é bastante complexo e envolve várias dimensões ou perspectivas. Para Kóvacs (1994) este conceito está associado à “liberdade e autonomia, empreendedorismo e empregabilidade”.

Golden e Powel (2000) defendem a flexibilidade como a capacidade de uma organização se adaptar às diferentes contingências. O conceito genérico de flexibilidade é também definido como a "habilidade de responder efetivamente as circunstâncias de mudança".

Também Storrie (2002) aponta a flexibilidade como a maior vantagem que as empresas utilizadoras têm ao utilizar os serviços de trabalho temporário, pois recorrem a mão de obra adicional somente quando necessário, sem quaisquer custos incalculados.

A colocação através das empresas de trabalho temporário, é uma estratégia de aumento da flexibilidade e diminuição de custos, promovendo a adaptação das empresas às exigências do mercado, que contratam e dispensam de acordo com as flutuações do mercado.

O trabalho temporário tem ocupado, quer a nível nacional, quer a nível internacional, um papel fundamental no mercado de trabalho. Muitas vezes cria oportunidades, gera emprego, dá resposta às necessidades de empresas, fazendo o *match* perfeito entre a oferta e a procura. A natureza estratégica de flexibilidade do trabalho temporário permite, de forma eficaz e ajustada, responder às solicitações de cada empresa e a cada momento.

Num panorama de elevado grau de incerteza, relativamente às necessidades do mercado ou nos casos em que a empresa passa por períodos de redução de trabalho, um dos primeiros problemas que surge e conseqüentemente o dilema que ocorre é a necessidade de reduzir o pessoal, de forma a minimizar custos. Tal questão poderá ser atenuada se os colaboradores forem cedidos através de empresa de trabalho temporário. De facto, este

tipo de serviço poderá funcionar de forma inteligente, no caso das empresas que estão inseridas em atividades de elevado risco e sujeitas às oscilações do mercado.

A flexibilidade está também relacionada com a intenção de otimizar um determinado número de trabalhadores focados num projeto/ tarefas de acordo com as necessidades intermitentes de força de trabalho. Desta forma, a empresa recorre a empresas de cedência de mão de obra, podendo interromper esses mesmos contratos assim que as flutuações de mercado atinjam os pontos mortos e deixe de haver essa mesma necessidade.

A flexibilidade deve ser analisada de duas perspetivas distintas: a abordagem organizacional, neste caso, relacionada com a forma como as empresas se adaptam às mudanças, muitas vezes impostas pelo ambiente externo, pelo mercado, fazendo variar a necessidade da força de trabalho. Por outro lado, a perspetiva do colaborador, ou seja, a sua capacidade e oportunidade de fazer escolhas na sua vida profissional e duração do trabalho de acordo com as suas próprias necessidades e objetivos pessoais e profissionais.

A contratação de trabalhadores temporários de agência é vista como uma abordagem viável para satisfazer as necessidades organizacionais de flexibilidade, sendo que esta flexibilidade também permite aos colaboradores a oportunidade de poderem fazer escolhas. O trabalho temporário possibilita ao trabalhador oportunidades como, o controlo sobre o tempo de trabalho, autonomia sobre a vida ativa e conciliação com a vida pessoal. Esta flexibilidade, quase sempre relacionada com a precariedade, pode, no entanto, ser vista de forma positiva, dependendo dos objetivos de cada pessoa.

Neste contexto, flexibilização diz respeito à forma como o trabalho é organizado, atendendo às necessidades produtivas e ao mesmo tempo, a flexibilidade ao nível das diferentes forças de trabalho e dos vínculos existentes. Flexibilizar o custo da mão-de-obra na estrutura de gastos da organização, para que em épocas de recessão, este custo não a sufoque, mas também porque as alterações do mercado e das suas regras, cada vez mais alteram as relações de trabalho.

O recurso ao trabalho temporário de agência, possibilita combinar a força de trabalho com a carga de trabalho numa economia incerta e contingente em que vivemos, para necessidades de força de trabalho flexíveis, aumentando a produtividade do negócio

principal da organização. Neste sentido, esta flexibilidade permite o recurso a pessoal especializado e pronto a desempenhar as tarefas para as quais são contratados, muitas vezes para funções altamente qualificadas.

A capacidade de agilidade e flexibilidade com que as empresas venham a inventar novas soluções, quer de carácter organizativo, quer de carácter produtivo, ou de serviço, serão, no futuro, determinantes para a sua subsistência e em última instância a chave para o seu sucesso ou fracasso empresarial (Correia, 2003). A empresa que se apresentar mais integrada e flexível será a mais vencedora. Essa integração e flexibilidade não dependerá apenas da sua capacidade financeira, mas da sua capacidade de inovação e de adaptação à mudança (Correia, 2003).

A cedência de colaboradores em regime de trabalho temporário, pode ter um impacto fundamental na cadeia de valor do negócio de quem recorre a este serviço. A terceirização de recursos humanos não se trata de uma moda passageira, devendo ser encarada com uma parceria importante, que pode ter um papel crucial e decisivo nos objetivos a que a organização se propõe (Greer et al., 1999).

## **2.7. Flexibilidade VS Competitividade**

Para Dreyer e Gronhaug (2004), Gebauer e Lee (2008), a flexibilidade organizacional traduz-se na capacidade de adaptação da organização a novos critérios que permitam apoiar a mudança organizacional e agilizar as respostas, de modo a maximizar o retorno económico e financeiro e obter vantagens competitivas para garantir a sua sobrevivência.

A flexibilidade organizacional é apontada como o meio para a competitividade (Mintzberg, 2005) podendo auxiliar as PME's a melhorar seu desempenho e aumentar sua competitividade.

Elmuti (2003) defende que as empresas, através da subcontratação, melhoram o conhecimento, a qualidade do trabalho, reduzem custos e agilizam processos, minimizam tarefas administrativas e poupam tempo, fundamental para se dedicarem a outras questões mais importantes, o que proporciona melhor desempenho global à

organização, pois o desempenho de uma empresa depende da sua capacidade de investir e de inovar, quer em produtos, quer em serviços, quer em novos processos produtivos.

A competitividade no mercado, impõe e exige cada vez mais qualidade, rapidez de resposta, cumprimento de prazos de entrega e diversificação de produtos, uma vez que os clientes estão cada vez mais exigentes. As empresas fazem depender a sua capacidade de sobrevivência, da sua rápida e contínua capacidade de adaptação, sucedendo-se a um ritmo acelerado a diferenciação de produtos e novas tecnologias.

A globalização dos mercados confrontou as empresas com um ambiente concorrencial mais agressivo, instável e em permanente evolução, tornou premente a adoção pelas empresas de soluções mais flexíveis. Alternativas que permitam, não só a manutenção da sua competitividade, mas, também, a garantia da sua continuidade, levando a um novo paradigma competitivo. Podemos dizer que a competitividade corresponde às variáveis que determinam o bom desempenho de que a organização necessita para sobreviver ou se destacar no mercado.

## **2.8. Trabalho Temporário, Flexibilidade e Competitividade**

A procura pelas empresas de trabalho temporário tem vindo a crescer por toda a Europa e Portugal não é exceção. Desta forma, considera-se fundamental entender o papel desta atividade no quadro empresarial nacional.

Sob a pressão da crise financeira e com as flutuações do mercado de trabalho, as empresas privilegiam o curto prazo, ou seja, trabalhadores temporários e a redução de custos fixos nomeadamente os salários e o número de efetivos (Kovács, 2003)

Cada vez mais predomina o modelo de empresa flexível, possibilitando uma resposta mais rápida às exigências do mercado *just-in-time*<sup>4</sup>, levando a uma maior descentralização e redução de custos, a difusão de formas flexíveis de emprego são as tendências marcantes da evolução recente do emprego em Portugal.

---

<sup>4</sup> No momento certo



Segundo dados recentes da Eurostat, organismo oficial de publicação de estatísticas da União Europeia, Portugal é o terceiro país da Europa que mais recorre à contratação temporária.

Segundo os dados atualizados do Instituto do Emprego e Formação Profissional, no final de 2022, existiam 237 empresas de trabalho temporário autorizadas a operar em Portugal, ou seja, com licença/alvará emitido por esta entidade para o exercício da atividade.

O trabalho temporário organizado e regulamentado apresenta vantagens para as empresas utilizadoras que recorrem a este serviço. A cedência de trabalhadores com maior ou menor especialização e imediatamente aptos para o posto de trabalho a preencher, de forma a serem mais produtivos, pelo período estritamente necessário e sem o tempo de espera que um processo de recrutamento e seleção possa levar.

O conhecimento e experiência da empresa de trabalho temporário, garante maior probabilidade de colocação de trabalhadores com o perfil mais adequado aos postos de trabalho a preencher. Beneficiando dos conhecimentos e experiência dos trabalhadores temporários que possam ter tido contacto com tarefas idênticas noutras empresas por onde tenham passado.

Para as empresas utilizadoras o trabalho temporário permite recorrer a fornecedores com larga experiência na área de recursos humanos, que apresentam preços competitivos e rapidez na resposta. Contratando os colaboradores necessários em épocas de maior procura, sem ter o comprometimento com os mesmos nas fases de menor trabalho, flexibiliza os seus custos fixos, aumentando a sua vantagem competitiva no mercado.

Numa economia mundializada, com a predominância da lógica financeira e da rentabilidade a curto prazo, existe uma pressão incessante para a máxima flexibilização do fator trabalho (Kovács, 2004).

As agências de trabalho temporário constituem um elemento impactante no mercado de trabalho, como forma de adaptação aos ciclos económicos, em todos os setores de atividade. No entanto, a forma como a maioria dos portugueses entende o trabalho está particularmente relacionada com questões culturais. Contudo, as pessoas estão cada vez

mais recetivas a aceitar trabalhos por projetos, o que lhes oferece maior liberdade em termos profissionais, maior desenvolvimento e possibilidade de aquisição de conhecimento diverso.

### Parte III

## 3. Desenho da Investigação

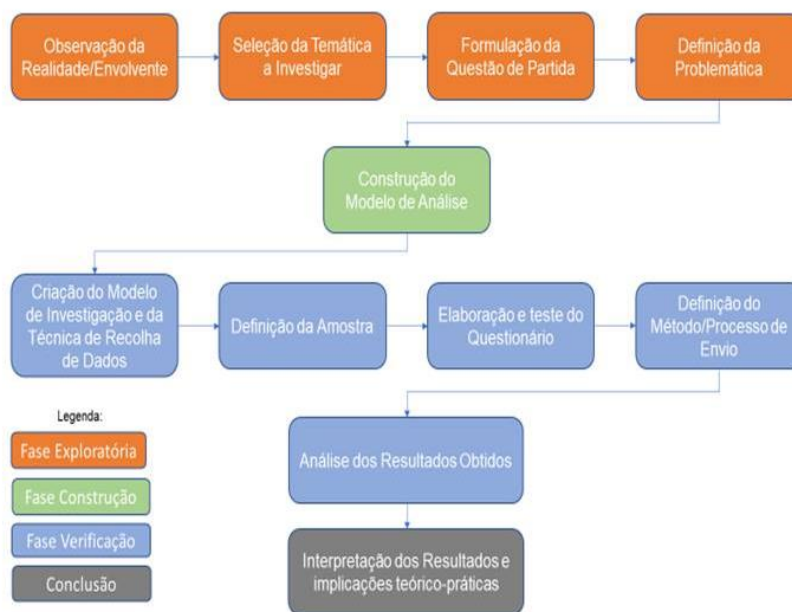


Figura 3 - Desenho da Investigação

(Fonte: elaboração própria)

### 3.1. Hipóteses de investigação

Neste estudo temos como objetivo caracterizar o trabalho temporário em Portugal, identificando que tipologia de empresas recorre a este serviço, que fatores o determinam, vantagens e motivações por parte das empresas para o recurso a este serviço. São ainda comparados os trabalhadores temporários com os trabalhadores internos ao nível de vários aspetos/ características.

Da revisão da literatura podemos observar que o trabalho temporário continua em crescimento em Portugal, no entanto, importa abordar em que medida este setor poderá ter impacto na atividade das empresas utilizadoras.

O fenómeno a investigar é observado a partir da interpretação da realidade com base em dados recolhidos de forma metódica e atendendo a uma amostra representativa de empresas utilizadoras do trabalho temporário.

De forma a atingir os objetivos de investigação definidos e como primeiro passo na investigação, formularam-se as seguintes hipóteses, ou seja, afirmações que foram sendo consideradas desde início e que necessitam de ser comprovadas:

H1: As empresas mais antigas recorrem com mais frequência ao trabalho temporário

H2: As empresas de maior dimensão recorrem com mais frequência ao trabalho temporário

H3: As empresas atribuem importâncias diferenciadas aos fatores que originam o recurso ao trabalho temporário

H4: Das diferentes vantagens consideradas para o recurso ao trabalho temporário, a redução/controlo de custos é a mais referenciada

H5: Dos diferentes motivos considerados para o recurso ao trabalho temporário, o acréscimo excecional da atividade da empresa é o mais referenciado

H6: O perfil de trabalhador mais solicitado é o indiferenciado

H7: Os trabalhadores temporários contratados tem um perfil adequado

H8: Os trabalhadores temporários apresentam características que os diferenciam dos trabalhadores internos

H8.1: Os trabalhadores temporários apresentam níveis de conhecimento e qualificações superiores aos trabalhadores internos que desempenham a mesma função

H8.2: Os trabalhadores temporários apresentam maior disponibilidade para o trabalho do que os trabalhadores internos que desempenham a mesma função

H8.3: Os trabalhadores temporários apresentam níveis de motivação mais elevados do que os trabalhadores internos que desempenham a mesma função

H8.4: Os trabalhadores temporários mostram maior flexibilidade horária comparativamente aos trabalhadores internos que desempenham a mesma função

H8.5: Os trabalhadores temporários apresentam níveis de produtividade mais elevados que os trabalhadores internos que desempenham a mesma função

H8.6: Os trabalhadores temporários apresentam níveis de desempenho superiores comparativamente aos trabalhadores internos que desempenham a mesma função

H8.7: Os trabalhadores temporários apresentam maior polivalência comparativamente aos trabalhadores internos que desempenham a mesma função

### **3.2. Metodologia da investigação**

Esta investigação baseia-se numa pesquisa descritiva e explicativa, utilizou-se a análise quantitativa, uma vez que, a finalidade é caracterizar o recurso ao trabalho temporário em Portugal e simultaneamente identificar os fatores que determinam o recurso ao mesmo, de forma a responder às hipóteses de investigação. Para o efeito utilizou-se uma amostra de empresas que recorrem com frequência ao trabalho temporário e usam-se um conjunto de instrumentos de inferência estatística que permitem avaliar, na população, as hipóteses de investigação previamente formuladas. De entre esses instrumentos utilizaram-se os seguintes (Marôco, 2021):

- Teste da Independência do Qui-Quadrado ou em alternativa Teste Exato de Fisher;
- Teste de Friedman (ANOVA de Medidas Repetidas);
- Teste para comparação de duas proporções;
- Teste de Wilcoxon para uma amostra;

Para efetuar os procedimentos estatísticos indicados utilizou-se, regra geral, o software estatístico SPSS V26. O teste de comparação de duas proporções foi calculado utilizando a última versão do software Microsoft Excel.

### **3.3. Técnica de Recolha de Dados**

Existem muitas técnicas de recolhas de dados que podem ser utilizadas numa investigação, a escolha irá depender do tipo de estudo, dos objetivos a alcançar e dos recursos disponíveis para o efeito.

O método de recolha de dados utilizado neste estudo foi um questionário, enviado por email. A técnica do questionário deverá responder a três objetivos fundamentais, primeiro possibilitar a transformação da informação desejada num conjunto de perguntas e passíveis de resposta por parte do entrevistado. Segundo, motivar o entrevistado para a respostas às questões no sentido cooperativo e por último, minimizar o erro de resposta ao testar a fiabilidade do questionário, numa tentativa de identificar possíveis falhas na interpretação por parte do respondente.

Neste sentido, foi efetuado um pré teste a alguns inquiridos, de forma a apurar a conformidade do questionário, no que respeita à estrutura, clareza e objetividade das questões, de forma a corrigir caso houvesse necessidade de proceder a correções.

O questionário tem como principal finalidade testar as relações de causalidade observadas na revisão bibliográfica, na componente teórica, concretamente o que nos levou ao modelo de análise (construtos) por forma a comprovar a existência ou não de possíveis relações entre as variáveis.

A elaboração de um bom questionário, deverá seguir algumas etapas com rigor, como identificar previamente a informação a recolher, planear e estruturar as perguntas, seleccionar o método de envio e realizar um pré teste a uma amostra de respondentes.

A escolha pelo método do questionário justificou-se pela capacidade de objetivar a informação recolhida, apresentando uma lista pré-estabelecida de respostas possíveis, o que permite uma maior facilidade na codificação e na análise dos resultados. O nosso questionário (ver anexo 1), de elaboração própria, está estruturado em duas partes. A primeira parte é formada por seis questões que nos permitem caracterizar o perfil das empresas que integram a amostra, como o setor de atividade, localização, tempo de atuação no mercado e tipologia da empresa, volume de negócios e identificação do número de colaboradores temporários ao serviço.

A segunda parte do questionário inclui catorze perguntas, elaboradas com o propósito de ajudar a compreender o nosso ponto de partida e que serve de base a este estudo. Neste caso, caracterizar o setor do trabalho temporário, avaliando a sua importância e contributo como atividade de suporte no mercado laboral português, através da análise à perspetiva dada pelas empresas portuguesas.

A primeira questão pretende apurar a frequência com que a empresa inquirida recorre aos serviços de trabalho temporário e atendendo a uma escala de tipo Likert, responderam “Raramente”; “Às vezes”; “Com frequência”; “Muitas vezes”; “Sempre”.

A segunda pergunta pretendia aferir o grau de importância dos fatores enumerados, na decisão do recurso ao trabalho temporário, fatores como, gestão e controlo de custos; libertar-se das tarefas ligadas ao recrutamento e seleção e outras responsabilidades administrativas ao nível da gestão de recursos humanos; acesso a recursos humanos (perfis/ competências) não existentes internamente; foco nas competências chave para o negócio; o recrutamento e seleção de recursos humanos qualificados com vista a integração futura na organização, obtendo com maior grau de probabilidade a colaboração de trabalhadores com o perfil mais adequado aos postos de trabalho a preencher; aumento da produtividade e eficiência, têm os trabalhadores qualificados e imediatamente produtivos, pelo período estritamente necessário. Também na resposta a esta questão foi utilizada uma escala do tipo Likert com as opções: “Irrelevante”; “Pouco Importante”; “Moderado”; “Importante”; “Bastante Importante”.

Com a terceira questão procurou identificar, de entre as vantagens do recurso ao trabalho temporário enumeradas, quais as que as empresas escolhem como aquelas que lhes permite destacar-se face à sua concorrência. Os inquiridos tinham como vantagens a selecionar: o crescimento das vendas; melhorar a sua posição no mercado; a qualidade do produto/ serviço; a redução/ controlo de custos e a capacidade para inovar.

A quarta pergunta abordou os motivos pelos quais as empresas, maioritariamente, têm necessidade de recorrer ao trabalho temporário, podendo os respondentes selecionar as opções dadas: vacatura de posto de trabalho quando decorra processo de recrutamento para o seu preenchimento; realização de projetos temporários; substituição direta ou indireta de trabalhador ausente ou que, por qualquer motivo, se encontre temporariamente impedido de trabalhar; atividade sazonal ou outra cujo ciclo anual de

produção apresente irregularidades decorrentes da natureza estrutural do respetivo mercado, incluindo o abastecimento de matéria-prima; acréscimo excepcional de atividade da empresa; necessidade de execução de tarefa ocasional ou serviço determinado precisamente definido e não duradouro.

A quinta questão teve por objetivo entender os tipos de perfis solicitados pela nossa amostra às empresas de trabalho temporário e neste caso, se se trata de pedidos para funções de grau indiferenciado, de grau técnico ou funções de grau especializado.

Da sexta à décima quarta e última pergunta, as respostas tiveram por base a mesma escala do tipo Likert: “Nunca”; “Raramente”; “Às vezes”; “Muitas Vezes”; “Sempre”. Pergunta 6 - “Os colaboradores colocados pela(s) Empresa(s) de Trabalho temporário correspondem aos perfis pretendidos”. Pergunta 7 - “Os trabalhadores temporários apresentam níveis de conhecimento e qualificações superiores aos vossos trabalhadores internos que desempenham a mesma função”. Pergunta 8 - “Os trabalhadores temporários apresentam maior disponibilidade para o trabalho relativamente aos trabalhadores internos que desempenham a mesma função”. Pergunta 9 - “Os trabalhadores temporários apresentam níveis de motivação mais elevados comparativamente aos trabalhadores internos que desempenham a mesma função”. Pergunta 10 - “Os trabalhadores temporários mostram maior flexibilidade horária comparativamente aos trabalhadores internos que desempenham a mesma função”. Pergunta 11 - Os trabalhadores temporários apresentam níveis de produtividade mais elevados que os trabalhadores internos que desempenham a mesma função. Pergunta 12 - Os trabalhadores temporários apresentam níveis de desempenho superiores comparativamente aos trabalhadores internos que desempenham a mesma função. Pergunta 13 - Os trabalhadores temporários apresentam maior polivalência comparativamente aos trabalhadores internos que desempenham a mesma função. Pergunta 14 - Os trabalhadores temporários apresentam um bom nível de desempenho comparativamente aos trabalhadores internos que desempenham a mesma função.

#### **4. Amostra**

A população admitida para este estudo, é composta por empresas com fins lucrativos constantes da base de dados da Associação Empresarial de Portugal. Primeiramente, foi

efetuado um contacto telefónico a algumas dessas empresas, de forma a confirmar o requisito obrigatório da nossa amostra, ou seja, a utilização do serviço do trabalho temporário. Posteriormente, e após a validação de uma população de 158 empresas, foi-lhes enviado um email com um link para resposta ao questionário, disponibilizado através do Google Forms.

Das 158 de empresas inquiridas e durante os meses de Agosto e Setembro de 2022 foram recolhidas 120 respostas. A nossa amostra é então constituída pelas 120 empresas portuguesas utilizadoras do trabalho temporário e que responderam ao nosso questionário, o que corresponde 76% de respostas.

#### 4.1. Caracterização da Amostra

Este subcapítulo trata a análise de resultados da nossa investigação. Tal como referido anteriormente, o questionário encontra-se estruturado em duas partes. Na primeira parte temos a caracterização empresarial das empresas que constituem a nossa amostra. Relativamente à localização e de forma a ser mais fácil a análise, as respostas foram agrupadas por distrito. A maioria das empresas que constituem a amostra, neste caso 49%, está sediada no distrito de Coimbra. No distrito de Leiria estão localizadas 35% das empresas, 17% em Aveiro, 5% no Porto e 4% em Lisboa, 3% encontram-se em setúbal, também 3% em Santarém, 2% em Viseu, 1% em Braga e uma das empresas respondeu que se localizava na zona Centro do País.

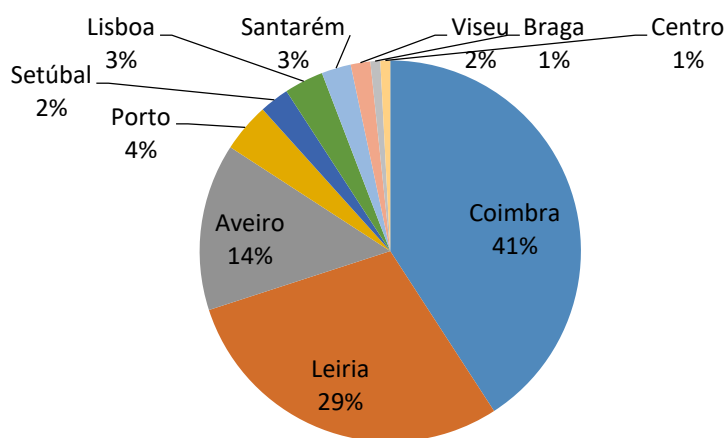


Figura 4 - Distribuição da amostra de acordo com a localização/ distrito



Quanto ao setor de atividade em que se inserem as empresas da nossa amostra, o setor de atividade que domina é sem dúvida a indústria (20% das respostas obtidas). O setor da metalúrgica e metalomecânica tem 12% das respostas e os moldes e setor alimentar 10%. Segue-se os serviços, comércio por grosso e construção civil estes três setores com 4% de respostas cada. Já o setor automóvel, cerâmica, comércio a retalho, logística, reciclagem e resíduos, agropecuária, embalagens, instalações técnicas, elétricas e telecomunicações são representados cada um por 3% das respostas. Totalizam 2% das respostas o setor de abastecimento de água e saneamento de águas residuais, atividades de apoio social para pessoas idosas com alojamento e de cordoaria. A nossa amostra é também constituída por empresas ligadas à aeronáutica, tecnologia e informação – aeroespacial, serviços de contabilidade, setor público, recursos humanos fabricação de artigos de celulose moldada, restauração, saúde veterinária, aluguer máquinas e têxtil, no entanto com uma representação mais residual, correspondendo a 1% das nossas respostas.

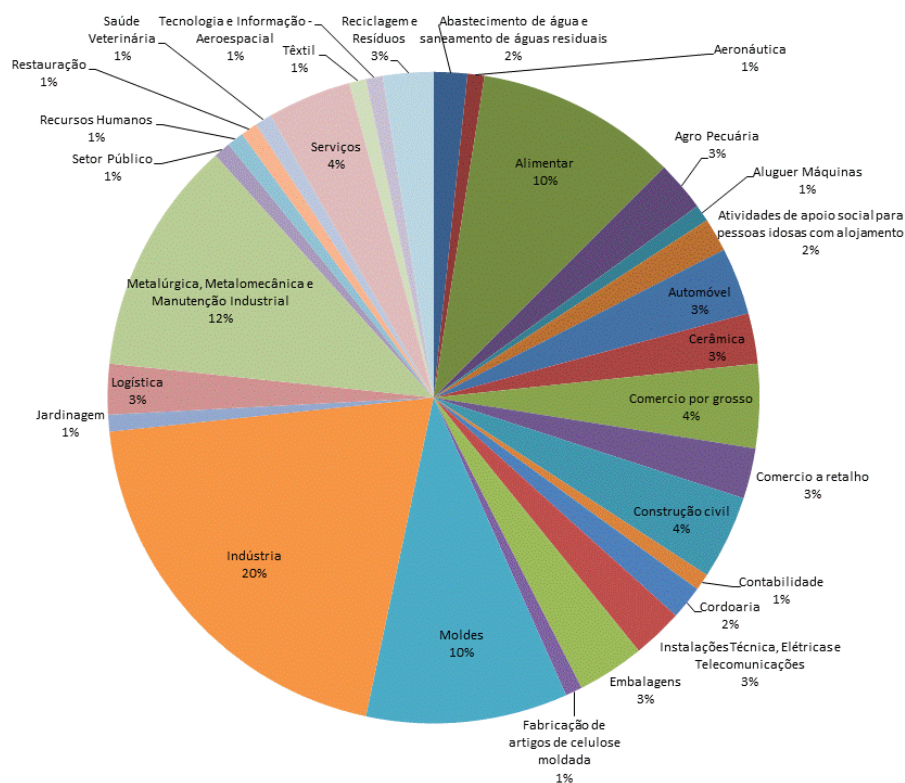
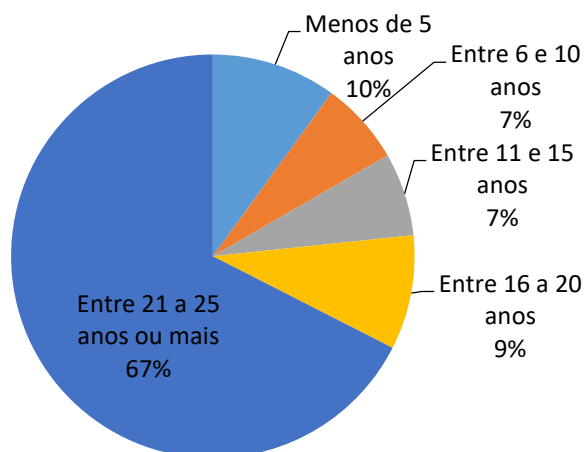


Figura 5 - Distribuição da amostra de acordo com o setor de atividade

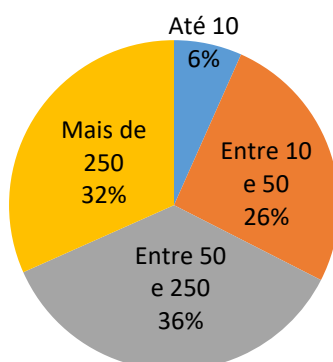
Relativamente à existência no mercado das empresas (em anos de vida) que constituem a nossa amostra, 67% das mesmas, neste caso a maioria, caracteriza-se pela maturidade

no mercado e na sua atividade, pois operam há um tempo compreendido entre 21 a 25 anos ou mais. Já também com algum nível de maturidade temos 9% das empresas, responderam que estão em atividade entre 16 a 20 anos, 7% encontram-se no intervalo entre 11 a 15 anos, também anos e 10% da nossa amostra corresponde a empresas mais jovens, uma vez que estão há menos de 5 anos a laborar.



*Figura 6 - Distribuição da amostra de acordo com o tempo de atuação no mercado*

Quanto à dimensão das empresas da nossa amostra, 36% das empresas inquiridas são médias empresas, ou seja, afirmam empregar entre 50 a 250 trabalhadores, 32% empregam mais de 250 trabalhadores, 26% são consideradas pequenas empresas, ou seja, apresentam entre 10 a 50 trabalhadores e 6% das respostas pertencem a microempresas, pois empregam até 10 trabalhadores.



*Figura 7 - Distribuição da amostra de acordo com a tipologia da empresa*

Relativamente ao volume de negócios, 33% das empresas que responderam ao nosso questionário apresentaram, no ano de 2021, vendas entre 2 a 10 milhões de euros. 28% mais de 50 milhões de euros e 23% entre 10 e 50 milhões de euros, já 16% tiveram um volume de negócios inferior a 2 milhões de euros.

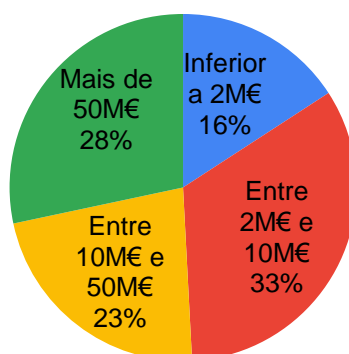


Figura 8 - Distribuição da amostra de acordo com o volume de negócios de 2021 em milhões de euros

## 5. Análise Descritiva de Resultados

No que refere aos números da utilização do trabalho temporário, 55% das empresas responderam que têm até 10 colaboradores temporários colocados ao seu serviço. Acima disso, 13% das empresas dizem ter entre 10 a 25 colaboradores temporários. Já 9% das empresas recorrem a entre 26 a 50 colaboradores temporários, 8% da nossa amostra têm entre 51 a 75 colaboradores temporários e apenas 3% entre 76 a 100 colaboradores temporários. No entanto, 12% das empresas inquiridas assumem ter mais de 100 colaboradores temporários cedidos para reforço das suas equipas diariamente.

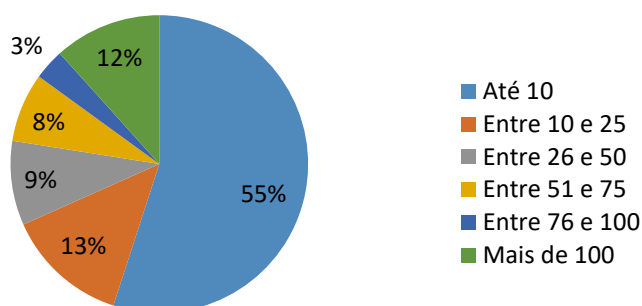
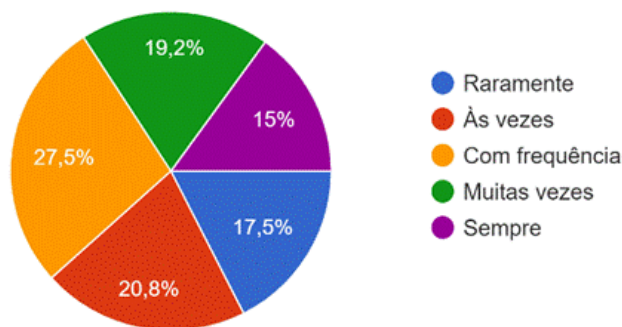


Figura 9 - Distribuição da amostra de acordo com o n.º TT's colocados

No que respeita à frequência com que as empresas recorrem aos serviços de trabalho temporário, a maioria (27,5%) respondeu que recorre à utilização do trabalho temporário com frequência. Da nossa amostra, 20,8% referiu às vezes, 19,2% respondeu muitas vezes, por outro lado, 17,5% disse que raramente. De salientar que 15% das empresas inquiridas admite recorrer sempre aos serviços de trabalho temporário.



*Figura 10 - Frequência com que a empresa recorre aos serviços de trabalho temporário*

Relativamente aos fatores que mais pesam na decisão das empresas quando recorrerem ao trabalho temporário (ver Fig. 11), a maioria classificou os seis fatores apresentados como importantes para a sua decisão. O recurso ao trabalho temporário como forma de gestão e controlo de custos foi considerado importante para 42 empresas, 27 empresas referiram-no como bastante importante, 26 identificaram-no de importância moderada, 13 empresas consideram-no pouco importante e apenas 12 empresas como irrelevante na sua decisão.

A maior parte da nossa amostra, neste caso 28 das empresas, classificou como importante o facto do recurso ao trabalho temporário lhes permitir libertar-se das tarefas ligadas ao recrutamento e seleção e outras responsabilidades administrativas ao nível da gestão de recursos humanos. Ao mesmo tempo que 28 empresas consideram este fator pouco importante, já 26 consideram bastante importante e 21 empresas de importância moderada, apenas 17 empresas dizem que este fator é irrelevante para a determinação do recurso ao TT.

O acesso a recursos humanos (perfis/ competências) não existentes internamente, parece ser um dos principais motivos que justificam a decisão de recorrer ao trabalho temporário. Registámos 53 empresas que definem este fator como importante, 30 classificam-no de importância moderada, 19 empresas consideram este fator como

bastante importante, apenas 9 das empresas consideram pouco importante e outras 9 tomaram como irrelevante este fator na decisão.

A subcontratação dos serviços de trabalho temporário, possibilita às empresas um maior foco nas competências chave para o negócio, motivo considerado importante para 42 empresas da nossa amostra. Este fator tem uma importância moderada para 25 empresas, 22 empresas dizem ser pouco importante, 17 concluem que este motivo é irrelevante, pelo contrário, 14 das empresas da nossa amostra considera-o bastante importante, ou seja, determinante na decisão de subcontratação de TT.

A possibilidade de recrutamento e seleção de recursos humanos qualificados com vista a integração futura na organização, obtendo com maior grau de probabilidade a colaboração de trabalhadores com o perfil mais adequado aos postos de trabalho a preencher, é uma das razões com peso no recurso ao trabalho temporário. Assim sendo, temos 42 empresas a classificar este fator como importante, 25 das empresas considera a importância deste fator como moderada, já para 22 empresas da nossa amostra é bastante importante o motivo apresentado, para 17 pouco importante, ao passo que 14 das empresas atribui como irrelevante.

A maior parte das empresas da nossa amostra (46) consideram importante o facto da utilização do trabalho temporário lhes poder proporcionar um aumento da produtividade e eficiência, pois têm os trabalhadores qualificados e imediatamente produtivos, pelo período estritamente necessário. A flexibilidade deste fator é de importância considerada moderada por 24 empresas, 21 empresas entendem-no como bastante importante, por outro lado, 15 empresas responderam que este fator tem pouca importância e para 14 é irrelevante.

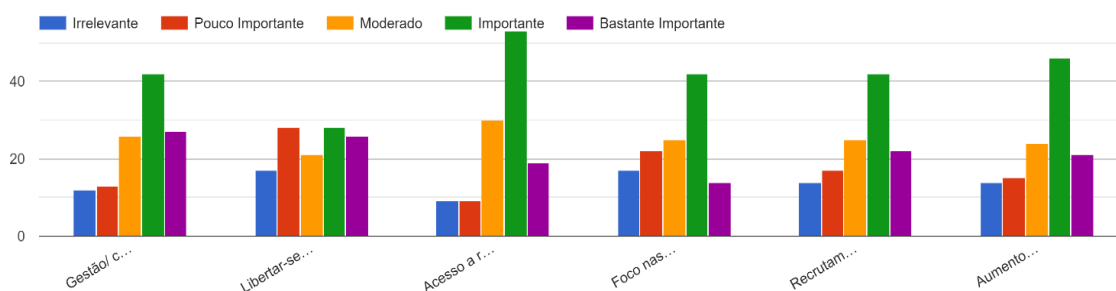
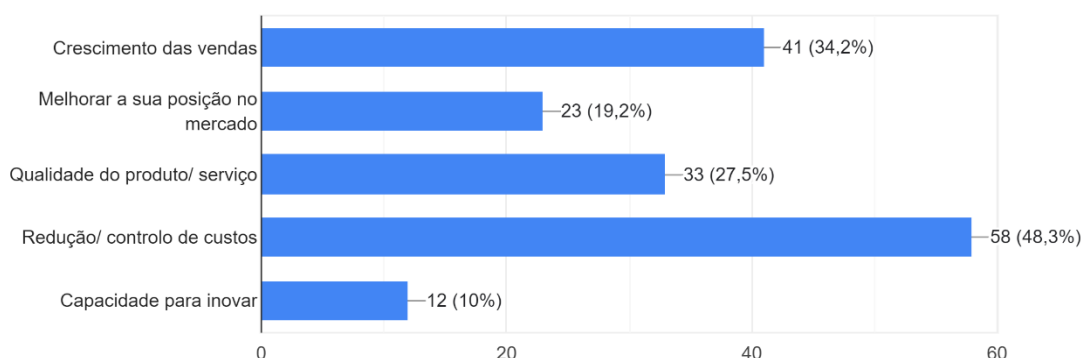


Figura 11 - grau de importância dos fatores na decisão do recurso ao trabalho temporário

No que toca às vantagens, que as empresas avaliam pela utilização do trabalho temporário, relativamente aos seus concorrentes, a redução/ controlo de custos, foi a vantagem considerada pela maioria 48,3%, ou seja, 58 empresas. O crescimento das vendas é a segunda vantagem identificada por 34,2%, neste caso, 41 empresas. A qualidade do produto/serviço teve a terceira posição com 27,5% das respostas, ou seja, 33 empresas. Melhorar a posição no mercado é a vantagem reconhecida por 19,2% das respostas que representa 23 empresas. A capacidade para inovar foi a vantagem menos identificada, com 10% das respostas da nossa amostra, ou seja, apenas 12 empresas.



*Figura 12 - Vantagens, relativamente aos concorrentes, pela utilização do TT*

No momento de justificar o(s) motivo(s) pelo(s) quais, maioritariamente, as empresas portuguesas têm necessidade de recorrer ao suporte do trabalho temporário, o acréscimo excecional e não previsto da atividade da empresa foi o motivo mais indicado com 59,2% das respostas (71 empresas). A necessidade de substituição direta ou indireta de trabalhador ausente ou que, por qualquer motivo, se encontre temporariamente impedido de trabalhar é a segunda razão que justifica o recurso ao trabalho temporário, identificado por 42,5% da nossa amostra (51 empresas). O terceiro motivo justificativo e considerado por 33,3% da amostra (40 empresas) prende-se com a necessidade de realização de projetos temporários, a par da necessidade de execução de tarefa ocasional ou serviço determinado precisamente definido e não duradouro também assinalado como principal justificação por 40 empresas. A necessidade dos serviços de trabalho temporário para fazer face a atividade sazonal ou outra cujo ciclo anual de produção apresente irregularidades decorrentes da natureza estrutural do respetivo mercado, incluindo o abastecimento de matéria-prima, foi a justificação apresentada por 30% das empresas (36). Por último e com 10% das respostas, ou seja 12 empresas, a vacatura de

posto de trabalho quando decorra processo de recrutamento para o seu preenchimento, foi o motivo indicado pelo qual as empresas menos recorrem ao trabalho temporário.

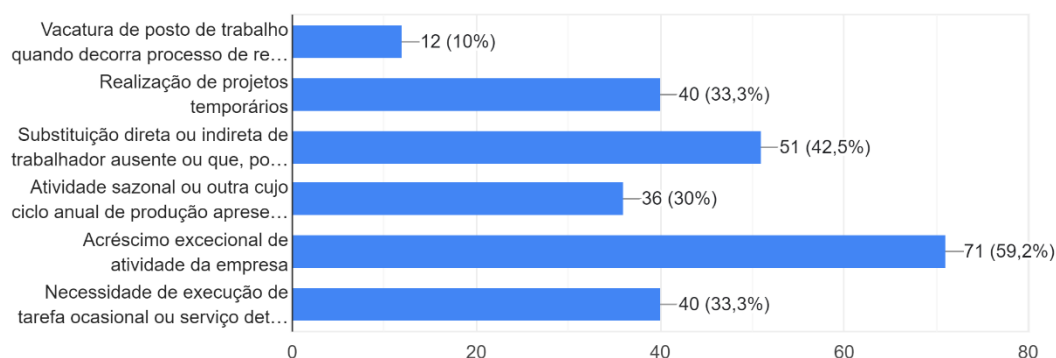


Figura 13 - Motivo(s) pelo(s) quais a empresa, maioritariamente, recorre ao trabalho temporário

Relativamente aos perfis que as empresas solicitam às empresas de trabalho temporário, apesar da maior parte das respostas, 83,3% da nossa amostra (100 empresas) responderam funções de grau indiferenciado, 34,2% das empresas (41 empresas) assume recorrer a este serviço para o recrutamento de funções de grau técnico e 20,8% (25 empresas) também solicita recursos humanos para funções especializadas.

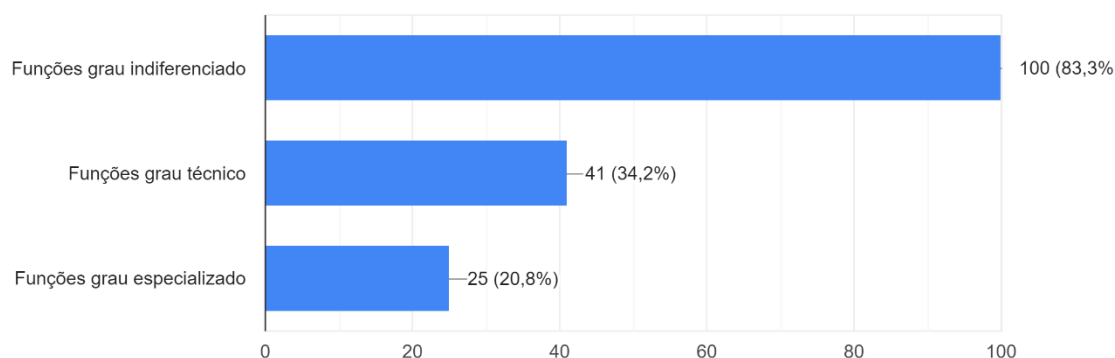


Figura 14 - Tipo(s) de perfis já solicitados à(s) empresas de trabalho temporário

Relativamente à eficácia do recrutamento efetuado pelas ETT's, a maioria das empresas (48%) considerou que às vezes os colaboradores colocados correspondem aos perfis pretendidos. De referir que 41% da nossa amostra referiu que muitas vezes os perfis correspondem, 8% das empresas respondeu sempre. Raramente correspondem foi residual com 3% e nunca correspondem não teve nenhuma resposta.

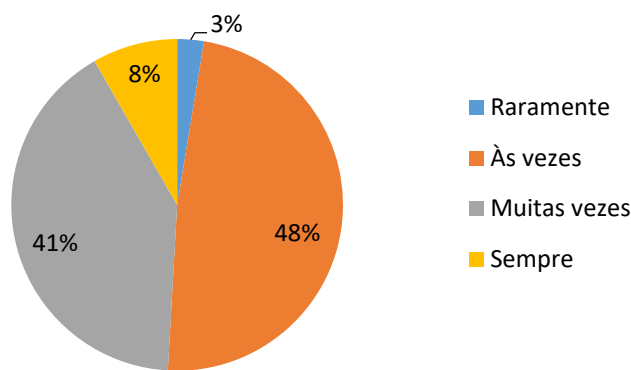


Figura 15 - Os colaboradores colocados pela empresa de trabalho temporário correspondem aos perfis

Numa tentativa de confrontação às empresas, foi-lhes solicitado que comparassem os colaboradores temporários colocados com os colaboradores diretos e que desempenham as mesmas funções, relativamente a fatores como o conhecimento e qualificações, a disponibilidade para o trabalho, os níveis de motivação, a flexibilidade horária, os níveis de produtividade e os níveis de desempenho, a polivalência e por último se a empresa tem por hábito contratar diretamente alguns colaboradores temporários após um período de cedência.

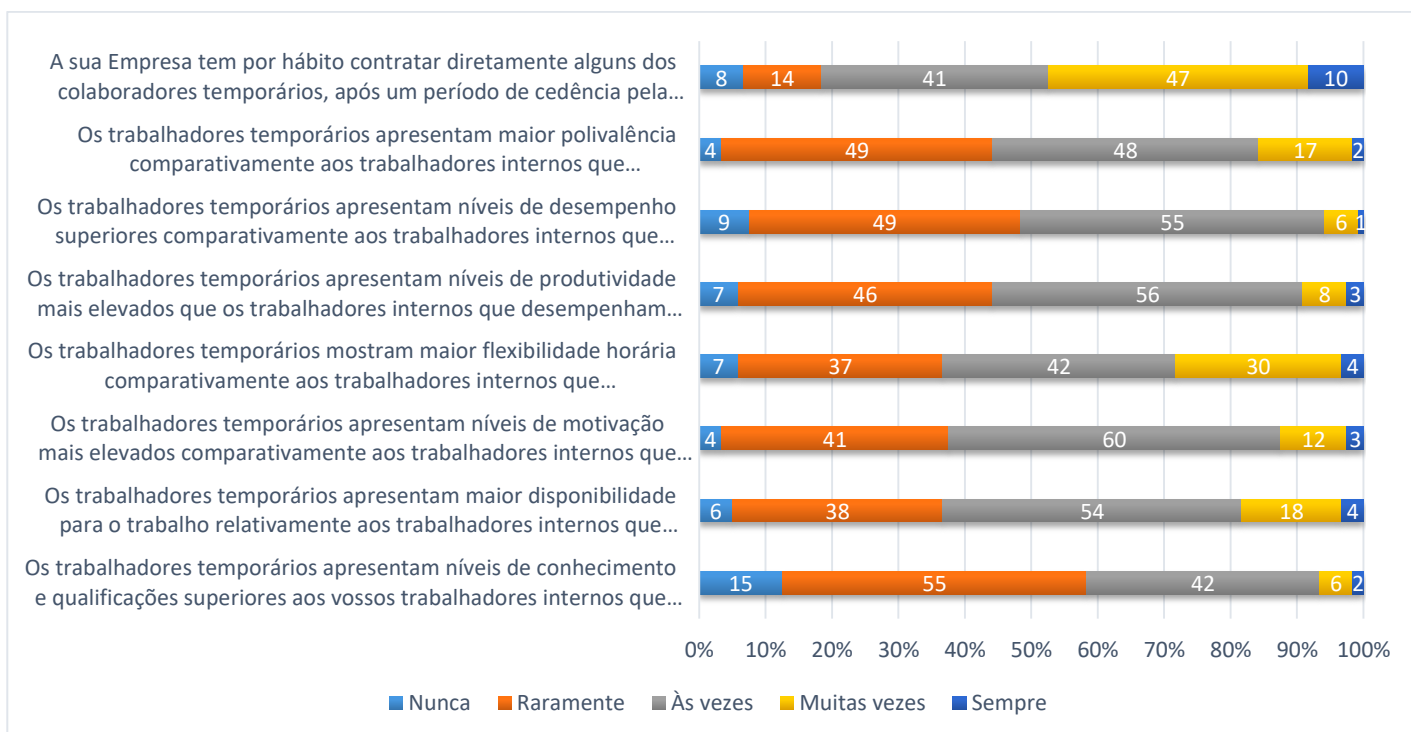


Figura 16 - Possibilidade de contratação direta e comparação dos trabalhadores temporários com trabalhadores internos



No que respeita aos níveis de conhecimentos e qualificações, maioria das empresas (46,7%) responde que raramente os trabalhadores temporários apresentam níveis de conhecimento e qualificações superiores aos trabalhadores internos que desempenham a mesma função. Contudo, 35% da nossa amostra considera que às vezes apresentam níveis de conhecimento e qualificações superiores, 12,5% responderam que nunca. Muitas vezes os trabalhadores temporários apresentam níveis de conhecimento e qualificações superiores é a resposta dada por 5% das empresas e 0,8%, neste caso apenas uma empresa assume que sempre.

Quanto ao facto de os trabalhadores temporários apresentarem maior disponibilidade para o trabalho relativamente aos trabalhadores internos que desempenham a mesma função, maior parte das empresas, 45,8% considera que às vezes isso acontece. Raramente foi a resposta dada por 31,7% das empresas, contudo, 15% da nossa amostra assume que muitas vezes trabalhadores temporários apresentarem maior disponibilidade para o trabalho relativamente aos trabalhadores internos que desempenham a mesma função. Pelo contrário 5% das empresas refere que nunca e 2,5% das empresas afirmam que sempre.

No que concerne aos níveis motivacionais, mais uma vez a maioria das empresas (50,8%), refere que às vezes os trabalhadores temporários apresentam níveis de motivação mais elevados comparativamente aos trabalhadores internos que desempenham a mesma função, 34,2% diz que raramente, 10% respondeu às vezes, 3,3% nunca e 1,7% assume que sempre.

Relativamente à questão da flexibilidade horária, 35% nossa amostra diz que às vezes os trabalhadores temporários mostram maior flexibilidade horária comparativamente aos trabalhadores internos que desempenham a mesma função. No entanto, 30,8% diz que raramente, 25,8% das empresas inquiridas assume que muitas vezes os trabalhadores temporários mostram maior flexibilidade horária, 5,8% refere nunca e 2,5% respondeu sempre.

Quanto à produtividade, voltamos a verificar que a resposta mais indicada (47,5%) foi que às vezes os trabalhadores temporários apresentam níveis de produtividade mais elevados que os trabalhadores internos que desempenham a mesma função. Por outro lado, 38,3% das empresas diz que raramente, ainda assim 6,7% da amostra diz que

muitas vezes os trabalhadores temporários apresentam níveis de produtividade mais elevados, 5,8% considera que nunca e 1,7% refere que sempre.

No que toca ao desempenho, temos novamente a maior incidência de respostas (46,7%) na opção às vezes, ou seja, às vezes os trabalhadores temporários apresentam níveis de desempenho superiores comparativamente aos trabalhadores internos que desempenham a mesma função. Já 40,8% da nossa amostra diz que raramente, 7,5% respondeu nunca e 5% das empresas considera que muitas vezes os trabalhadores temporários apresentam níveis de desempenho superiores.

Avaliando a polivalência, 40,8% considera que às vezes os trabalhadores temporários apresentam maior polivalência comparativamente aos trabalhadores internos que desempenham a mesma função. A mesma percentagem (40,8%) de empresas diz que raramente, 14,2% da nossa amostra respondeu que muitas vezes os trabalhadores temporários apresentam maior polivalência, 3,3% disse que nunca e 0,8% referiu sempre.

Por fim, a maioria das empresas (39,2%) respondeu que muitas vezes têm o hábito de contratar diretamente alguns dos colaboradores temporários, após um período de cedência pela empresa de trabalho temporário. Todavia 34,2% das empresas respondeu às vezes, 12,5% disse que raramente, 7,5% assumiu que sempre e 6,7% referiu nunca.

## **6. Análise dos Resultados Relativamente às hipóteses de investigação**

Nesta secção analisam-se as hipóteses de investigação formuladas no ponto 3.1. do presente capítulo, utilizando-se para o efeito os procedimentos estatísticos enunciados no ponto 3.2.

### **H1: As empresas mais antigas recorrem com mais frequência ao trabalho temporário**

Para testar esta hipótese de investigação utilizou-se uma tabela de contingência para as variáveis “Antiguidade” e “Frequência com que a sua empresa recorre aos serviços de trabalho temporário” e efetuou-se um teste de independência do qui-quadrado. Porque

não estavam verificadas as condições de aplicabilidade deste teste<sup>5</sup>, utilizou-se a alternativa que é o teste exato de Fisher. Os resultados são apresentados na Tabela 1.

*Tabela 1 – Tabela de Contingência “Antiguidade” e “Frequência com que empresa recorre ao trabalho temporário”*

			Frequência com que empresa recorre ao trabalho temporário					Total	
			Raramente	Às vezes	Com frequência	Muitas vezes	Sempre		
Antiguidade	Menos de 5 anos	Frequência Observada	1	1	7	0	3	<b>12</b>	
		Frequência Esperada	2,1	2,5	3,3	2,3	1,8	<b>12</b>	
	Entre 6 e 10 anos	Frequência Observada	1	3	3	1	0	<b>8</b>	
		Frequência Esperada	1,4	1,7	2,2	1,5	1,2	<b>8</b>	
	Entre 11 e 15 anos	Frequência Observada	2	3	2	0	1	<b>8</b>	
		Frequência Esperada	1,4	1,7	2,2	1,5	1,2	<b>8</b>	
	Entre 16 e 20 anos	Frequência Observada	3	2	2	3	1	<b>11</b>	
		Frequência Esperada	1,9	2,3	3,0	2,1	1,6	<b>11</b>	
	Mais de 20 anos	Frequência Observada	14	16	19	19	13	<b>81</b>	
		Frequência Esperada	14,2	16,9	22,3	15,5	12,2	<b>81</b>	
	<b>Total</b>			<b>21</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>120</b>

$$\chi^2_{\text{observado}} = 17,48 \text{ com um p-value Fisher} = 0,356.$$

Com base no p-value do teste exato de Fisher (bem superior a um nível de significância de 5%), não podemos concluir que exista alguma associação entre a antiguidade das empresas e a frequência ao recurso ao trabalho temporário. Esta constatação leva-nos a refutar a hipótese de investigação número um.

## **H2: As empresas de maior dimensão recorrem com mais frequência ao trabalho temporário**

De forma a testar a hipótese de investigação número 2 considerou-se como proxy's da variável dimensão quer “o volume de negócios em 2021”, quer o “número de

<sup>5</sup> Para que a aplicação do teste de independência do qui-quadrado seja possível têm se se verificar as seguintes 2 condições: i) Não mais de 20% das células têm frequência esperada inferior a 5 observações; ii) Todas as células têm frequência esperada igual ou superior a 1 ((Marôco, 2021).

trabalhadores ao serviço da empresa”. De seguida, tal como na H1, efetuaram-se testes exatos de Fisher para investigar se era possível estabelecer alguma associação entre a dimensão e a frequência de recurso ao trabalho temporário. Os resultados dos testes hipóteses realizados são reportados nas Tabelas 2. e 3.

Tabela 2– Tabela de Contingência “Volume de Negócios 2021” e “Frequência com que empresa recorre ao trabalho temporário”

			Frequência com que empresa recorre ao trabalho temporário					Total
			Raramente	Às vezes	Com frequência	Muitas vezes	Sempre	
Volume de Negócios em 2021	Inferior a 2 milhões de euros	Frequência Observada	6	5	5	2	1	19
		Frequência Esperada	3,3	4,0	5,2	3,6	2,9	19
	Entre 2 e 10 milhões de euros	Frequência Observada	7	9	12	8	4	40
		Frequência Esperada	7	8,3	11,0	7,7	6,0	40
	Entre 10 e 50 milhões de euros	Frequência Observada	4	4	6	5	8	27
		Frequência Esperada	4,7	5,6	7,4	5,2	4,0	27
	Superior a 50 milhões de euros	Frequência Observada	4	7	10	8	5	34
		Frequência Esperada	6,0	7,1	9,3	6,5	5,1	34
<b>Total</b>			<b>21</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>120</b>

$$\chi_{observado}^2 = 10,94 \text{ com um } p\text{-value Fisher} = 0,534.$$

Tabela 3 - Tabela de Contingência “N.º de trabalhadores direto” e “Frequência com que empresa recorre ao trabalho temporário”

			Frequência com que empresa recorre ao trabalho temporário					Total
			Raramente	Às vezes	Com frequência	Muitas vezes	Sempre	
N.º de trabalhadores direto	Inferior a 10 trabalhadores	Frequência Observada	4	1	2	0	1	8
		Frequência Esperada	1,4	1,7	2,2	1,5	1,2	8
	Entre 10 e 50 trabalhadores	Frequência Observada	6	11	11	2	1	31
		Frequência Esperada	5,4	6,5	8,5	5,9	4,7	31
	Entre 50 e	Frequência	7	6	10	11	9	43

	250 trabalhadores	Observada						
		Frequência Esperada	7,5	9,0	11,8	8,2	6,5	<b>43</b>
	Superior a 250 trabalhadores	Frequência Observada	4	7	10	10	7	<b>38</b>
		Frequência Esperada	6,7	7,9	10,4	7,3	5,7	<b>38</b>
<b>Total</b>			<b>21</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>120</b>

$$\chi^2_{\text{observado}} = 21,85 \text{ com um } p\text{-value Fisher} = 0,039.$$

Com base no p-value do teste exato de Fisher (bem superior a um nível de significância de 5%), podemos concluir que é possível estabelecer uma associação entre a dimensão, medida pelo número de trabalhadores direto, e a frequência ao recurso ao trabalho temporário. O mesmo não se pode concluir quando consideramos a dimensão, medida pelo volume de negócios em 2001. Assim, em face dos resultados obtidos e uma análise mais fina à Tabela 3 estamos em condições de validar a H2, concluindo-se que as empresas de maior dimensão, medida pelo número de trabalhadores direto, recorrem com maior frequência ao trabalho temporário.

### **H3: As empresas atribuem importâncias diferenciadas aos fatores que originam o recurso ao trabalho temporário**

De forma a avaliar a importância de cada fator que origina o recurso ao trabalho temporário por parte das empresas efetuou-se o teste de Friedman (ANOVA de medidas repetidas). Os resultados do teste são apresentados na Tabela 4.

*Tabela 4 - Teste de Friedman (ANOVA amostras repetidas) para avaliar a importância atribuída a cada fator que origina o recurso ao trabalho temporário*

<b>Fator</b>	<b>Mediana</b>	<b>Rank Médio</b>	<b>Estatística de Teste</b>	<b>P-value</b>
F1 - Gestão/controlo de custos fixos	4 (Importante)	3,81	16,59	0,005
F2 - Libertar-se das tarefas ligadas ao recrutamento e seleção e outras responsabilidades administrativas ao nível da gestão de recursos humanos	3 (Moderado)	3,30		
F3 - Acesso a recursos humanos (perfis/ competências) não existentes internamente	4 (Importante)	3,69		
F4 - Foco nas competências chave para o negócio	3 (Moderado)	3,11		
F5 - Recrutamento e seleção de recursos humanos qualificados com vista a integração futura na organização, obtendo com maior grau de probabilidade a colaboração de trabalhadores com o perfil mais adequado	4 (Importante)	3,51		

aos postos de trabalho a preencher				
F6 - Aumento da produtividade e eficiência, têm os trabalhadores qualificados e imediatamente produtivos, pelo período estritamente necessário	4 (Importante)	3,58		

A análise efetuada permite rejeitar a hipótese de ser atribuída a mesma importância aos diferentes fatores que originam o recurso ao trabalho temporário (p-value inferior ao nível de significância de 5%). Com base no rank médio, pode-se concluir que a “gestão/controlo de custos fixos” é o primeiro motivo que é apontado pelas empresas para o recorrerem a trabalho temporário. Segue-se o “acesso a recursos humanos não existentes internamente” e o “aumento da produtividade e eficiência”. Efetuados testes *Post-Hoc* para decidir quais fatores que são significativamente diferentes uns dos outros, conclui-se que existem diferenças nos seguintes pares F1-F2 (p-value = 0,037), F1-F4 (p-value = 0,004), F3-F4 (p-value = 0,017) e F1-F4 (p-value = 0,004). Pode-se então concluir que a evidência empírica corrobora a H3, podendo-se afirmar que o fator que mais leva as empresas a recorrerem a trabalho temporário é a “gestão/controlo de custos fixos”.

#### **H4: Das diferentes vantagens consideradas para o recurso ao trabalho temporário, a redução/controlo de custos é a mais referenciada**

Para se avaliar a hipótese de investigação número 4 efetuaram-se testes para comparação de duas proporções comparando a proporção de empresas que responderam que “redução/controlo de custos” era a maior vantagem com as proporções de empresas que indicaram outras vantagens. Na Tabela 5. apresenta-se uma síntese dos testes efetuados.

*Tabela 5 - Testes de comparação de duas proporções comparando a proporção de empresas que responderam que “redução/controlo de custos” era a maior vantagem com as proporções de empresas que indicaram outras vantagens*

<b>Vantagem alternativa à “redução/controlo de custos”</b>	<b>Diferença de proporções</b>	<b>Estatística de Teste</b>	<b>P-value</b>
V1 - Crescimento das vendas	0,142	2,23	0,013
V2 - Melhorar a sua posição no mercado	0,292	4,78	0,000
V3 - Qualidade do produto/ serviço	0,208	3,33	0,000
F4 - Capacidade para inovar	0,383	6,53	0,000

Antes de se proceder à análise da H4 refira-se previamente que, na amostra utilizada, a proporção de empresas que referiram a “redução/controlo de custos” como a vantagem mais importante do recurso ao trabalho temporário é de 48,33%. Comparando-se a hipótese desta proporção ser superior às proporções de empresas que referiram outras vantagens, conclui-se que aquela hipótese se verifica em todos os pares de comparação (p-value sempre inferior ao nível de significância de 5%). Assim, a evidência empírica corrobora a H4, que das diferentes vantagens consideradas para o recurso ao trabalho temporário, a redução/controlo de custos é a mais referenciada.

**H5: Dos diferentes motivos considerados para o recurso ao trabalho temporário, o acréscimo excecional da atividade da empresa é o mais referenciado**

Para testar a hipótese de H5, usou-se o mesmo procedimento estatístico que foi usado na avaliação da H4, comparando-se a proporção de empresas que indicaram como motivo principal para o recurso ao trabalho temporário o “acrécimo excecional da atividade da empresa” com as proporções de empresas que referiram outros motivos. Na Tabela 6. apresenta-se os resultados dos testes efetuados.

*Tabela 6 - Testes de comparação de duas proporções comparando a proporção de empresas que responderam que “acrécimo excecional da atividade da empresa” era o principal motivo com as proporções de empresas que indicaram outros motivos*

Motivo alternativo ao “acrécimo excecional da atividade da empresa”	Diferença de proporções	Estatística de Teste	P-value
M1 - Vacatura de posto de trabalho quando decorra processo de recrutamento para o seu preenchimento	0,492	8,01	0,000
M2 - Realização de projetos temporários	0,258	4,01	0,000
M3 - Substituição direta ou indireta de trabalhador ausente ou que, por qualquer motivo, se encontre temporariamente impedido de trabalhar	0,167	2,58	0,005
M4 - Atividade sazonal ou outra cujo ciclo anual de produção apresente irregularidades decorrentes da natureza estrutural do respetivo mercado, incluindo o abastecimento de matéria-prima	0,292	4,55	0,000
M5 - Necessidade de execução de tarefa ocasional ou serviço determinado precisamente definido e não duradouro	0,258	4,01	0,000

Na amostra utilizada, a proporção de empresas que referiram o “acrécimo excecional da atividade da empresa” como o motivo mais importante para o recurso ao trabalho temporário é 59,17%. Comparando-se a hipótese desta proporção ser superior às proporções de empresas que referiram outros motivos, conclui-se que aquela hipótese se verifica em todos os pares de comparação (p-value sempre inferior ao nível de

significância de 5%). Assim, a evidência empírica corrobora a H5, que o “acréscimo excepcional da atividade da empresa” é o motivo mais referenciado pelas empresas para recorrerem a trabalho temporário.

### **H6: O perfil de trabalhador mais solicitado é o indiferenciado**

Para testar a hipótese de H6, usou-se o mesmo procedimento estatístico que foi usado na avaliação das hipóteses H4 e H5, comparando-se a proporção de empresas que quando recorrem a trabalho temporário procuram profissionais com perfil “indiferenciado” com as proporções de empresas que procuram perfis técnicos e especializados. Na Tabela 7. apresenta-se os resultados dos testes efetuados.

*Tabela 7 - Testes de comparação de duas proporções comparando se a proporção de empresas que quando recorrem a trabalho temporário procuram profissionais com perfil “indiferenciado” com as proporções de empresas que procuram perfis técnicos e especializados*

<b>Perfil do trabalhador alternativo ao “diferenciado”</b>	<b>Diferença de proporções</b>	<b>Estatística de Teste</b>	<b>P-value</b>
P1 – Perfil técnico	0,492	7,74	0,000
P2 – Perfil especializado	0,625	9,69	0,000

Na amostra utilizada, a proporção de empresas que recorre ao trabalho temporário procurando um trabalhador para desempenhar funções de “indiferenciado” é 83,33%. Comparando-se a hipótese desta proporção ser superior às proporções de empresas que procuram perfis técnicos e especializados, conclui-se que aquela hipótese se verifica em todos os pares de comparação (p-value sempre inferior ao nível de significância de 5%). Assim, a evidência empírica corrobora a H6, que o “perfil de trabalhador mais solicitado é o indiferenciado” entre as empresas que recorrem ao trabalho temporário.

### **H7: Os trabalhadores temporários contratados tem um perfil adequado**

De forma a avaliar a hipótese de investigação H7, efetuou-se o teste de Wilcoxon para uma amostra ensaiando-se a hipótese da mediana da variável “adequação do perfil dos trabalhadores temporários” ser superior a 3, numa escala de um a 5. Os resultados do teste permitiram concluir que há evidência estatística de que quando as empresas recorrem a trabalhadores temporários estes têm o perfil adequado (valor observado para a estatística de teste = 6,782 com um *p-value*  $\approx$  0,000).



### **H8: Os trabalhadores temporários apresentam características que os diferenciam dos trabalhadores internos**

Tal como para a validação da H7, para avaliar a hipótese de investigação H8, efetuou-se o teste de Wilcoxon para cada característica, ensaiando-se a hipótese de mediana de cada característica ser superior a 3, numa escala de um a 5. Os resultados do teste são apresentados na Tabela 8.

*Tabela 8 - Testes de Wilcoxon para avaliar se os trabalhadores temporários apresentam um conjunto de características qualitativas superiores às dos trabalhadores internos*

<b>Características Qualitativas</b>	<b>Mediana</b>	<b>Estatística de Teste</b>	<b>P-value</b>
Níveis de conhecimento e qualificações	2	-6,45	0,000
Disponibilidade para o trabalho	3	-2,40	0,008
Níveis de motivação	3	-3,39	0,001
Flexibilidade horária	3	-1,24	0,103
Produtividade	3	-4,647	0,000
Desempenho	3	-5,98	0,000
Polivalência de funções	3	-3,77	0,000

A análise efetuada permite constatar que todos os valores observados das estatísticas de teste são negativos. Isto significa que os que os trabalhadores temporários parecem ter características qualitativas piores do que os trabalhadores internos. Considerando os p-values obtidos para os diferentes testes, podemos concluir que os trabalhadores temporários por comparação com os trabalhadores internos têm menores níveis de conhecimento e qualificações, têm menos disponibilidade para o trabalho, estão menos motivados, apresentam níveis de produtividade e de desempenho mais fracos e, por último, são menos polivalentes.

## Parte IV

### 7. Conclusão e Discussão

Atendendo à nossa questão preliminar: que caracterização podemos fazer do trabalho temporário em Portugal e do recurso a este serviço, bem como o seu impacto na competitividade das empresas, podemos dizer que o setor tem peso na atividade das empresas portuguesas que utilizam este serviço.

O trabalho temporário afigura-se como um suporte à gestão, sobretudo das PME's que apresentam fragilidades estruturais e económicas. Olhando para a realidade, para que haja crescimento do mercado de trabalho é necessário que a economia apresente capacidade para o gerar. Numa economia global fragilizada, o recurso ao trabalho temporário, sobretudo pela sua flexibilidade, é visto pelas empresas como uma solução de recursos humanos viável.

De acordo com as hipóteses formuladas, não encontramos uma associação entre a antiguidade e a frequência com que se recorre ao trabalho temporário, ou seja, não são as empresas mais antigas no mercado que recorrem com mais frequência ao trabalho temporário. No entanto, com base nos resultados do nosso estudo podemos afirmar que as empresas de maior dimensão, medida pelo volume de negócios, são as que utilizam com mais frequência o trabalho temporário.

Verificámos que os fatores pelos quais as empresas mais recorrem ao trabalho temporário, prendem-se com a gestão/controlo de custos fixos, seguido do acesso a recursos humanos (perfis/competências) não existentes internamente e logo a seguir o aumento da produtividade e eficiência, ou seja, a possibilidade de terem os trabalhadores qualificados e imediatamente produtivos pelo período estritamente necessário. Tal como Gasperiene, Remeikiene & Startiene (2014) referem na revisão da literatura, a redução de custos, nomeadamente, a redução de custos com pessoal é uma das prioridades das organizações. Assim como (Lestrade, 1999) são muitos os fatores pelos quais as empresas recorrem ao trabalho temporário, nomeadamente, aquisição de competências e conhecimento fora da organização.

Relativamente às vantagens do recurso ao trabalho temporário, a redução e controlo de custos fixos é aquela que, as empresas da nossa amostra, referem como sendo a

principal vantagem. Não deixa de estar intimamente relacionado com o principal motivo, pelo qual as empresas também referem recorrer ao trabalho temporário, neste caso, para fazer face aos acréscimos excepcionais da atividade da empresa.

Cada vez mais as empresas tendem a trabalhar por projetos, projetos estes com uma duração limitada ou incerta, pelo que solicitam colaboradores a empresas de trabalho temporário para conseguirem levar a cabo os seus compromissos. Por outro lado, contam com a vantagem de ter ao seu serviço colaboradores de acordo com os perfis adequados à realização dos seus projetos, colocados imediatamente e pelo tempo estritamente necessário, daí que, concluída a tarefa, o desvinculo através da empresa de trabalho temporário se torna mais simples, reduzindo assim os encargos fixos com pessoal.

Tal como foi referido na revisão bibliográfica, a flexibilidade do trabalho temporário otimiza um número de trabalhadores num determinado projeto, flutuações de mercado, ou necessidades intermitentes de mão de obra.

Quanto ao tipo de perfil mais pedido pelas empresas utilizadoras, apesar destas também solicitarem funções de grau técnico e especializado, maioritariamente, os colaboradores temporários integram funções indiferenciadas.

Segundo as respostas da nossa amostra, os trabalhadores temporários colocados apresentam características qualitativas diferentes, negativamente, comparativamente aos trabalhadores internos. Apresentam níveis de conhecimentos e qualificações inferiores, mostram uma menor disponibilidade para o trabalho, níveis de motivação mais baixos, menor flexibilidade horária, níveis de produtividade, assim como níveis de desempenho mais baixos e polivalência mais reduzida.

Contrariamente, ao referido anteriormente, as empresas utilizadoras consideram que os trabalhadores temporários cedidos têm um perfil adequado. Assumem também que, na maior parte dos casos, têm por hábito contratar diretamente e após um período de cedência temporária, os colaboradores temporários que a empresa de trabalho temporário coloca ao seu serviço. Apresenta-se aqui o trabalho temporário como facilitador da integração no mercado de trabalho, possibilitando a transição de uma situação temporária para uma posição permanente.

O presente estudo leva-nos a concluir a importância dada à flexibilidade, como um diferencial estratégico e que o trabalho temporário agrega às empresas utilizadoras, contribuindo para a vantagem competitiva.

### **7.1. Considerações Finais, Limitações do Estudo e Futuras Investigações**

Este estudo pretende contribuir para a análise e caracterização do trabalho temporário em Portugal, atendendo ao impacto que este setor tem na atividade e conseqüentemente, na competitividade das empresas portuguesas que utilizam este serviço.

Ao iniciar esta investigação, a primeira limitação encontrada esteve relacionada com a literatura encontrada relativamente a esta temática. A maior parte dos estudos que existem assentam na perspetiva dos trabalhadores temporários, neste caso, o objetivo é conhecer o outro lado, a abordagem e conceção das empresas utilizadoras do trabalho temporário.

Os resultados desta investigação poderão abrir portas a outras, nomeadamente, aprofundar uma questão que surgiu ao analisar as respostas da nossa amostra, podendo tal questão, estar relacionada com algum estigma que ainda possa existir, relativamente aos trabalhadores temporários. Concretamente, o facto de as empresas utilizadoras considerarem que os trabalhadores temporários apresentam características qualitativas inferiores e que os diferenciam dos trabalhadores internos negativamente. Contrapondo ao facto de assumirem que, os mesmos, correspondem aos perfis solicitados e de, na sua maioria, admitirem como prática habitual a contratação direta dos trabalhadores temporários decorrido o período de cedência temporária.

No futuro, outras investigações podem ser feitas dando continuidade a esta problemática, contribuindo assim para combater a escassez de literatura existente, aqui na vertente da utilização do trabalho temporário.

## Referências Bibliográficas

- Adler, P. (2003). Making the HR outsourcing decision. MIT Sloan Management Review. 45(1), 53.
- Camara, Pedro B, Guerra, Paulo Balreira, Rodrigues, Joaquim Vicente (2013). Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Publicações D. Quichote.
- Ceitel, Mário, (2006). Gestão de Recursos Humanos para o século XXI: Edições Sílabo.
- Centeno, M., Fernandes, P., Abrantes, P., Pereira, J., Pedrosa, C., Paixão, M., & Costa, M. (2001). Formas de Trabalho: Trabalho Temporário; Subcontratação. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Chambel, M.J., & Alcover, C.M. (2011). Psychological contract of call-centers workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviors. Economic and Industrial Democracy, 32(1), 115-134.
- Chiavenato, Idalberto, (1999). Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos. Editora Campus.
- Chiavenato, Idalberto, (2000). Recursos Humanos. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, Idalberto, (2009). Recursos Humanos: o capital humano das organizações. Elsevier
- Connelly, C., e Gallagher, D. (2004). Emerging trends in contingent work research, Journal of Management. Elsevier, 30, pp. 959-983.
- Correia, A. (2003). A Flexibilidade nas Empresas. Edições Silabo, Lisboa.
- Dreyer, B., & Gronhaug K. (2004). Uncertainty, flexibility and sustained competitive advantage. Journal of Business Research, 57, 484-494.
- Druker, Peter F., (2008). The Essential Drucker. Actual Editora.
- Elmuti, D. (2003). The perceived impact of outsourcing on organizational performance. Mid-American Journal of Business.

- Embleton, P., & Wright, P. (1998). A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organization*, 6(3), 94-106.
- Gaspareniene, L., Remeikiene, R. & Startiene, G. (2014). Factors Determining Employment Outsourcing in Public and Private Sectors. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 25(2), 203–210.
- Gebauer, J., & Lee, F. (2008). Enterprise System Flexibility and Implementation Strategies: Aligning Theory with Evidence from a Case Study. *Information Systems Management*, 25(1), 71-82.
- Ghemawat, P. (1986). Sustainable advantage. *Harvard Business Review*, v. 64, n. 5, p. 53.-58.
- Gluck, F. W., Kaufman, S. P., WalleckA, A. S. (1980). Strategic management for competitive advantage. *Harvard Business Review*, v. 58, n. 4, p. 154- 161.
- Golden, W. & Powell, P. (2000). Towards a definition of flexibility: in search of the Holy Grail?, *Omega, the international Journal of management science*. Vol. 28, 373-384.
- Greer, C. R., Youngblood, S. A., & Gray, D. A. (1999). Human resource management outsourcing: The make or buy decision. *Academy of Management Perspectives*, 13(3), 85- 96.
- Kalleberg, A.L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341 - 365.
- Kovács, Ilona. (1994). *Qualificações e Mercado de Trabalho*. Lisboa: IEFP.
- Kovacs, Ilona (1998). Trabajo, cualificaciones y aprendizaje a lo largo de la vida. *Sociologia del Trabajo*, Madrid, nº 34, Otoño 1998. pp.3-25.
- Kovacs, Ilona (2002). *As Metamorfoses do Emprego – Ilusões e problemas da sociedade de informação*. Oeiras: Celta Editora.

Kovács, Ilona (2003). Reestruturação empresarial e emprego, *Perspectiva*, volume 21 (2), pp.467-494.

Kovács, Ilona. (2004). Emprego flexível em Portugal. *Sociologias*, 12, 32-67.

Lestrade, Brigitte (1999). *Travail Temporaire: la fin de l'exception Allemande*. Éditions L'Harmattan.

Marôco, J. (2021). *Análise estatística com utilização do SPSS Statistics*. 8ª Edição. Pero Pinheiro: ReportNumber.

Mintzberg, Henry (2005). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. Editora Atlas.

Porter, M. (1998). Como as forças competitivas moldam a estratégia. In C., K., Prahalad, C., et al. (Ed.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus Editora.

Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, may.-jun.

Purcell, J.; Purcell, K.; & Tailby, S. (2004). Temporary Work Agencies: Here Today, Gone Tomorrow?. *British Journal of Industrial Relations*, 42, 705-725.

Silva, Victor Paulo Gomes, Reis, Felipa Lopes, (2014). *Capital Humano – Temas para uma boa gestão das organizações*, Edições Sílabo.

Storrie, D. (2002). *Temporary agency work in the European Union*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

## **Anexo 1 – Questionário Aplicado**

### **O Trabalho Temporário em Portugal: Caracterização, Motivações e Desempenho dos Trabalhadores Temporários**

A presente pesquisa enquadra-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, a ser desenvolvido no Instituto Politécnico de Tecnologia e Gestão de Gaia. Com o presente estudo pretende-se entender o papel do trabalho temporário em Portugal, como atividade de suporte ao tecido empresarial português e o impacto na performance das empresas que recorrem a este serviço.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins estatísticos, sendo confidenciais, não permitindo identificar o autor das respostas.

Agradecemos, desde já, a sua atenção e colaboração!

#### **Perfil da Empresa:**

1. Setor de Atividade: \_\_\_\_\_

2. Localização/ cidade: \_\_\_\_\_

3. Tempo de atuação da Empresa no mercado (assinale a opção correta):

- Menos de 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 20 anos
- Entre 21 a 25 anos
- Mais de 25 anos

4. Tipologia da Empresa / N.º Trabalhadores diretos (assinale a opção correta):

- Até 10 trabalhadores
- Entre 10 e 50 trabalhadores
- Entre 50 e 250 trabalhadores
- Mais de 250 trabalhadores

5. Volume Negócios 2021 (assinale a opção correta):

- Inferior a 2.000.000€
- Entre 2.000.000€ e 10.000.000€
- Entre 10.000.000€ e 50.000.000E€
- Mais de 50.000.000€

6. N.º de Trabalhadores Temporários cedidos atualmente (assinale a opção correta):

- Até 10 trabalhadores
- Entre 10 e 25 trabalhadores
- Entre 26 e 50 trabalhadores



- Entre 51 e 75 trabalhadores
- Entre 76 e 100 trabalhadores
- Mais de 100 trabalhadores

**Trabalho Temporário:**

7. Frequência com que a sua Empresa recorre aos serviços de trabalho temporário (escolha a opção mais adequada)

1 – Raramente | 2 – Às vezes | 3 – Com frequência | 4 – Muitas vezes | 5 – Sempre

8. Indique o grau de importância dos fatores abaixo na decisão do recurso ao trabalho temporário:

1 – Irrelevante | 2 – Pouco Importante | 3 – Moderado | 4 – Importante | 4 – Bastante Importante

- Gestão/ controlo de custos fixos
- Libertar-se das tarefas ligadas ao recrutamento e seleção e outras responsabilidades administrativas ao nível da gestão de recursos humanos
- Acesso a recursos humanos (perfis/ competências) não existentes internamente
- Foco nas competências chave para o negócio
- Recrutamento e seleção de recursos humanos qualificados com vista a integração futura na organização, obtendo com maior grau de probabilidade a colaboração de trabalhadores com o perfil mais adequado aos postos de trabalho a preencher
- Aumento da produtividade e eficiência, têm os trabalhadores qualificados e imediatamente produtivos, pelo período estritamente necessário

9. Assinale, a(s) vantagens da sua empresa, relativamente aos concorrentes, pela utilização do trabalho temporário:

- Crescimento das vendas
- Melhorar a sua posição no mercado
- Qualidade do produto/ serviço
- Redução/ controlo de custos
- Capacidade para inovar

10. Assinale o(s) motivo(s) pelo(s) quais a sua empresa, maioritariamente, tem necessitado de recorrer ao trabalho temporário:

- Vacatura de posto de trabalho quando decorra processo de recrutamento para o seu preenchimento
- Realização de projetos temporários
- Substituição direta ou indireta de trabalhador ausente ou que, por qualquer motivo, se encontre temporariamente impedido de trabalhar
- Atividade sazonal ou outra cujo ciclo anual de produção apresente irregularidades decorrentes da natureza estrutural do respetivo mercado, incluindo o abastecimento de matéria-prima
- Acréscimo excecional de atividade da empresa

- Necessidade de execução de tarefa ocasional ou serviço determinado precisamente definido e não duradouro

11. Assinale o(s) tipo(s) de perfis já solicitados à(s) Empresas de Trabalho Temporário:

- Funções grau indiferenciado
- Funções grau técnico
- Funções grau especializado

12. Os colaboradores colocados pela(s) Empresa(s) de Trabalho temporário correspondem aos perfis pretendidos:

1 – Nunca | 2 - Raramente | 3 – Às vezes | 4 – Muitas Vezes | 5 - Sempre

13. Os trabalhadores temporários apresentam níveis de conhecimento e qualificações superiores aos vossos trabalhadores internos que desempenham a mesma função

1 – Nunca | 2 - Raramente | 3 – Às vezes | 4 – Muitas Vezes | 5 - Sempre

14. Os trabalhadores temporários apresentam maior disponibilidade para o trabalho relativamente aos trabalhadores internos que desempenham a mesma função

1 – Nunca | 2 - Raramente | 3 – Às vezes | 4 – Muitas Vezes | 5 - Sempre

15. Os trabalhadores temporários apresentam níveis de motivação mais elevados comparativamente aos trabalhadores internos que desempenham a mesma função

1 – Nunca | 2 - Raramente | 3 – Às vezes | 4 – Muitas Vezes | 5 – Sempre

16. Os trabalhadores temporários mostram maior flexibilidade horária comparativamente aos trabalhadores internos que desempenham a mesma função

1 – Nunca | 2 - Raramente | 3 – Às vezes | 4 – Muitas Vezes | 5 - Sempre

17. Os trabalhadores temporários apresentam níveis de produtividade mais elevados que os trabalhadores internos que desempenham a mesma função

1 – Nunca | 2 - Raramente | 3 – Às vezes | 4 – Muitas Vezes | 5 - Sempre

18. Os trabalhadores temporários apresentam níveis de desempenho superiores comparativamente aos trabalhadores internos que desempenham a mesma função

1 – Nunca | 2 - Raramente | 3 – Às vezes | 4 – Muitas Vezes | 5 - Sempre

19. 13.Os trabalhadores temporários apresentam maior polivalência comparativamente aos trabalhadores internos que desempenham a mesma função

1 – Nunca | 2 - Raramente | 3 – Às vezes | 4 – Muitas Vezes | 5 - Sempre

20. A sua Empresa tem o hábito de contratar diretamente alguns dos trabalhadores temporários, após um período de cedência pela Empresa de Trabalho Temporário:

1 – Nunca | 2 - Raramente | 3 – Às vezes | 4 – Muitas Vezes | 5 - Sempre