

Qualidade total e trabalho temporário: reflexão sobre a região de Setúbal

Ana Zabelo

Universidade de Évora
zabeloanaluisa@sapo.pt

Margarida Saraiva

Universidade de Évora
msaraiva@uevora.pt

Resumo: Baseado na observação e análise da actividade específica de Trabalho Temporário, em parceria com a flexibilização trazida às organizações pela revisão do Código de Trabalho, este artigo procurou aliar a evolução histórica do mercado de trabalho temporário, em termos de experiência e formação profissional em Setúbal, à incessante necessidade de qualidade e excelência organizacional.

Mediante a implementação de questionários dirigidos aos colaboradores (na vertente individual) e aos administradores (na vertente organizacional), procurou-se hierarquizar as variáveis e características predominantes e mais favoráveis dos candidatos a nível pessoal, profissional e académico, que permitam, simultaneamente, a sua distinção a nível organizacional.

Os resultados alcançados promovem, simultaneamente, o estabelecimento de um critério de recrutamento e selecção válido, considerando que qualidades como flexibilidade e dinamismo, aliado à experiência profissional, são factores críticos neste processo, sendo imprescindíveis na procura contínua da qualidade.

Palavras-chave: Qualidade, Trabalho Temporário, Capital humano, Excelência.

Abstract: Based on the observation and analysis of the specific activities that temporary work entails, together with the flexibility brought to organizations by the revised Portuguese Labour Code, this article tries to bring together the evolution that took place in the market of temporary work, particularly as far as experience and professional training in Setúbal are concerned, and the constant need for organizational quality and excellence.

The surveys undertaken by employees (at an individual level) and by administrators (at the organizational level) helped us rank the candidates' predominant

and more favourable personal, professional and academic variables and characteristics, which allow them to be distinguishable at the organizational level.

The findings also enabled us to establish a valid recruitment and selection criterion, where qualities such as flexibility and dynamism, combined with professional experience, are not only critical factors to take into account in the process, but also crucial ones in an environment that continuously tries to improve quality.

Keywords: Quality, Temporary work, Human capital, Excellence.

1. Qualidade total

A necessidade organizacional em procurar, identificar e conhecer os recursos organizacionais e pessoais, de forma a aumentar o rendimento na vertente empresarial e na vertente individual, ou seja, corresponder às expectativas criadas por ambas as partes, surge cada vez mais como uma prioridade, de acordo com Creech (1998). Para este autor é fundamental uma visão precisa que oriente a definição do rumo e objectivos organizacionais, analisando exaustivamente o que se quer alcançar, de forma a identificar posteriormente o que se pretende em termos de características pessoais e de pessoas, que vão integrar essa mesma organização.

A satisfação plena das necessidades dos clientes internos e externos é o propósito da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, aliado a uma liderança empenhada, e resultará numa organização que realiza a sua actividade bem à primeira vez, reduzindo custos e aumentando a produtividade (Pires, 2004).

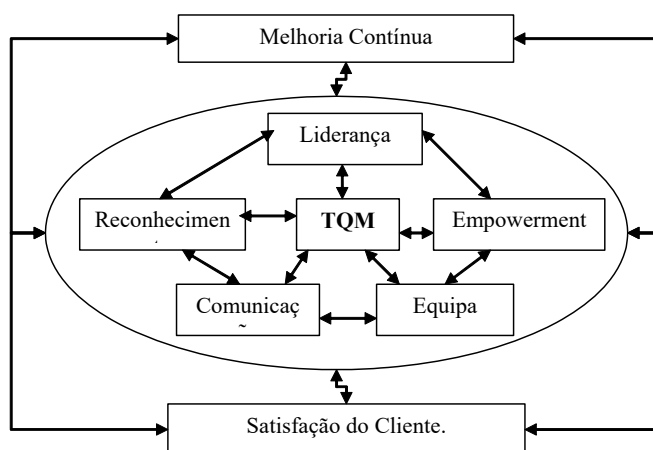
As organizações com sistemas integrados de qualidade apresentam vantagens em relação às demais, conhecem internamente os recursos que detêm, estabelecem padrões de procedimentos, identificam dinamicamente o que pode ser sujeito a alterações, por outras palavras são competitivas (Capricho e Lopes, 2007).

O conceito da qualidade total é de tal forma abrangente que implica a participação de todos (todas as partes interessadas), o que transformou progressivamente (de forma intensa) a versatilidade e o compromisso, pessoal e profissional, que a ocupação de um dado posto de trabalho obriga. Esta questão é destacada também no trabalho de Jeffreis *et al.*, (1992: 154) «A verdadeira chave do sucesso TQM [*Total Quality Management*] é as pessoas. Se as pessoas na empresa, a todos dos níveis, não estiverem empenhados em produzir um produto ou serviço de qualidade, então a iniciativa TQM está destinada a falhar.»

A satisfação das expectativas e das necessidades dos clientes, a procura da excelência, a busca de melhorias contínuas são os pontos de referência de todo o sistema de qualidade. Porém, é quase impossível desagregar estas premissas dos colaboradores, da sua influência e da criação de valor a que estes conduzem.

De forma a facilitar a compreensão destas sinergias, a figura 1 apresenta os elementos da Gestão da Qualidade Total (também designada *Total Quality Management* ou *TQM*) mais relevantes na interacção directa com o capital humano.

Figura 1 – Interligação dos Elementos TQM



Fonte: Adaptação de Saraiva (2003).

A liderança desempenha um papel fulcral em todo este ciclo, sem o seu apoio, sem a sua envolvimento, dificilmente se pode falar em *TQM*. Contudo, deve-se antes de mais, distinguir os líderes dos gestores, sendo que infelizmente, nem todos os gestores são líderes (Jeffreis *et al.*, 1992). De acordo com estes autores, um líder deve assumir intensamente a identificação das necessidades que pretende vir a suprimir, articulando de forma óptima os recursos que detém a nível interno da organização, definindo para tal um plano de acção credível e exequível.

Partindo da visão e missão, valores e objectivos da organização, ainda que esse plano de acção seja passível de correcções futuras, essa atitude e preocupação, demonstra um empenhamento e envolvimento, estabelece não só o exemplo, como quantifica e avalia o comportamento desejável dos colaboradores (Carapeto e Fonseca, 2005). Segundo estes autores, outra condição essencial à liderança é ser um

bom comunicador, ao esclarecer e clarificar o plano a implementar, as mudanças necessárias, passo por passo, estabelecer as metas a atingir, promover a coesão interna necessária, reduzindo a incerteza e a resistência à mudança.

A comunicação, interna e externa, tornou-se actualmente cada vez mais expedita. As novas tecnologias são disponibilizadas diariamente e para todos. O conhecimento tácito e técnico, anteriormente intrínseco à organização, considerado um investimento e uma mais-valia, tornou-se, neste breve período de tempo, geral e acessível, perdendo parte do valor ao qual estava associado anteriormente (Rodrigues *et al.*, 2003). Para Creech (1998) é essencial que as pessoas compreendam, através de um sistema de comunicação eficiente, as razões e a necessidade de qualquer mudança ou alteração. O sucesso reside no grau de apoio que as pessoas manifestam. É imperativo o esclarecimento e compreensão acerca não só da missão e visão da organização, como também, o que se pretende com o seu desempenho.

O sucesso reside nas organizações proactivas, nas que analisam a fundo as causas dos desvios, nas que tomam as decisões difíceis e muitas vezes impopulares, onde a participação dos colaboradores é solicitada e ouvida, para posteriormente servir de base à tomada de decisões.

A formação, informação, conhecimento, valores, criatividade, inovação, são elementos diferenciadores, distinguem o trabalho de um «grupo» de uma «equipa», isto é, provocam reacções nos outros elementos e estimulam o conflito (Harrington e Harrington, 1997). De acordo com estes autores, a equipa cria valor e mais-valias, enquanto grupo envolvido e coeso, participativo e dinâmico. Deve, no entanto, ser diversificado para permitir o conflito, sendo que daí advém a participação e estímulo a novas ideias, dando lugar à evolução e à aprendizagem contínua.

Naturalmente, esta evolução de grupos para equipas, segundo Moura (1997), é um processo que deve de ser fomentado pelos líderes, que muito embora possam ser discordantes em processos ou metodologias, sejam, no entanto, concordantes nos objectivos, e não se verifica com frequência e espontaneamente nas organizações. Para este autor, o *empowerment*, entendido como a delegação de poder ou competências às equipas, é também ele, fruto de uma liderança pragmática, ao delegar o poder, o líder está a motivar as equipas, está a envolver todo o grupo de trabalho.

A implementação de um sistema de qualidade é uma tarefa de médio ou longo prazo, requer disponibilidade constante, bem como a articulação de todos os sectores de actividade de uma organização, pelo que seria impensável ser realizada com sucesso, apenas por um grupo muito restrito de pessoas (Capricho e Lopes, 2007). Para estes autores, envolvendo e motivando todos na organização, promove-se inevitavelmente melhorias, sendo estas sujeitas a nova avaliação, correcção e posterior

implementação neste processo dinâmico. A integração de todos enquanto elementos vitais na organização, agiliza a procura da excelência nos diversos níveis organizacionais, promovendo a excelência. De acordo com Rodrigues *et al.* (2003: 303):

«A procura de novos padrões organizacionais com vista à redução de custos, à melhoria da qualidade e ao aumento de flexibilidade, tornando-se uma questão de sobrevivência para as empresas. A inovação dos produtos e processos requer uma integração entre as áreas (produção, I&D, marketing) e uma cooperação eficaz entre especialistas e trabalhadores, entre empresas produtoras, empresas fornecedoras e clientes, bem como um processo dinâmico de melhoramento contínuo, que requer uma cultura de aprendizagem, intra e interorganizacional.»

Pelo que, pelas razões expostas, é fundamental, no processo de implementação de um sistema de qualidade, a integração e envolvimento de todos os colaboradores, de forma transversal, dado que as sinergias são demasiadas para serem ignoradas, pois são fonte inesgotável de melhorias contínuas, conforme referido por Harrington e Harrington (1997).

Por fim, mas não menos importante, surge a avaliação do desempenho, esta é uma questão que se reveste da maior importância, é imperativo que as suas premissas estejam inicialmente estabelecidas, de forma a serem facilmente identificadas pelos colaboradores, compreendendo o que se pretende do seu desempenho enquanto indivíduo e equipa (Creech, 1998).

No que se refere ao reconhecimento, analisando ainda a figura 1, Creech (1998) menciona-o como fonte incondicional de motivação, seja este público ou individual, é certamente um factor que gera e condiciona a actividade futura de cada colaborador, atendendo à condição humana dos colaboradores, assim sendo, a necessidade intrínseca de ser reconhecidos surge como inata.

Todos as variáveis mencionadas anteriormente: liderança, comunicação, trabalho em equipa, *empowerment* e reconhecimento, a sua articulação conjunta deve essencialmente visar a satisfação do cliente, mediante processos de melhorias contínuas.

2. Trabalho temporário

Atendendo à especificidade desta forma de trabalho, considerou-se pertinente, uma breve contextualização e enquadramento do trabalho temporário à realidade profissional portuguesa, como forma de proporcionar uma legítima aproximação ao

contexto laboral actual, enquadrando este tema aos novos desafios nacionais, enunciados no Plano Nacional de Emprego (PNE) pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS, 2007), simultaneamente reforçado pela recente aprovação da Lei nº. 19/2007, para este sector específico de actividade económica. Esta integração entre os desafios apresentados no Plano Nacional de Emprego e a aprovação de nova legislação, proporciona uma nova dinâmica e completa interligação, com vista à compreensão do trabalho temporário, como uma forma complementar ao mercado de trabalho (Cerdeira *et al.*, 2000).

De acordo com Jesus (2003), a organização pioneira no trabalho temporário em Portugal foi a empresa *Manpower*, que desenvolve a sua actividade, neste país, desde 1962, surgindo na figura de um *franchising* europeu importado originalmente dos Estados Unidos. Ainda segundo esta autora, a necessidade de mobilização de mão-de-obra em particular a feminina, surge relacionada ao período do pós II Guerra Mundial na Europa. Apesar do relativo afastamento do nosso país dos seus efeitos directos, é a nível nacional fortalecida nesta altura pela deslocação substancial de mão-de-obra para as colónias portuguesas, no período da Guerra Colonial (Jesus, 2003).

Desde a introdução da empresa *Manpower* no mercado português de trabalho temporário (em 1962) até 1989, não se verificou no entanto qualquer regulamentação neste sector de actividade laboral, facto que só ocorreu mediante a implementação da legislação segundo o Decreto-Lei 358/89, datado de 17 de Outubro de 1989. Assim, a actividade e a regulamentação específica da actuação de empresas de trabalho temporário só se verificou precisamente no ano de 1989, perdurando esta limitação jurídica e legal durante cerca de três décadas. De facto, a empresa *Manpower* possui o alvará nº 1, emitido pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), datado apenas de 01 de Junho de 1990.

A actualidade demonstra, porém, que longe estão os dias do vazio legal na regulamentação da actividade das empresas de trabalho temporário, estabelecendo um novo quadro legislativo em consonância com as necessidades trazidas pela globalização às organizações e patentes nos documentos do Plano Nacional de Emprego em 2000, revisto em 2003 (MTSS, 2003), e com a nova publicação em 2007.

A nível nacional, a preocupação com as políticas relacionadas com os problemas do emprego tem sido uma constante ao longo do tempo, sendo que no Plano Nacional de Emprego de 2000 surgem de forma concreta traduzidas pelas seguintes linhas gerais, de acordo com Rosa *et al.* (2003: 92):

- «— melhorar a empregabilidade;
- desenvolver o espírito empresarial;

- incentivar a capacidade de adaptação dos trabalhadores e das empresas;
- e reforçar as políticas de igualdade de oportunidades, na transversalidade dos diversos instrumentos.»

É imperativo que um sistema de emprego competitivo e sustentável surja aliado a políticas nacionais, integradas de desenvolvimento e modernização, procurando reduzir as desvantagens caracterizadoras da estrutura laboral portuguesa, segundo os dados apresentados no Plano Nacional Emprego (MTSS, 2003). Estas preocupações encontram-se, posteriormente, patentes no Plano Nacional de Emprego 2005-2008, o qual procura através dos desafios seguintes criar propostas exequíveis e integradas ao mercado laboral português, no sentido de alcançar resultados (MTSS, 2007: 6):

- «DESAFIO 1 – Promover a criação de emprego, prevenir e combater o desemprego;
- DESAFIO 2 – Gerir de forma preventiva e precoce os processos de reestruturação e deslocalização empresarial;
- DESAFIO 3 – Promover a flexibilidade com segurança no emprego;
- DESAFIO 4 – Reforçar a educação e a qualificação da população portuguesa;
- DESAFIO 5 – Modernizar o sistema de protecção social.»

As medidas anunciadas em ambos os Planos, pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, conduzem a uma mesma conclusão, a extrema necessidade de alterar a legislação laboral em vigor, no sentido de enquadrar e flexibilizar as novas realidades nacionais, bem como uma forma de se atingir os objectivos nacionais propostos. Segundo Jesus (2003), a tendência do trabalho temporário nos últimos anos tem sido de acompanhar a evolução dos mercados de trabalho através quer da reestruturação e globalização empresarial, quer mediante a flexibilização do emprego, requerendo especificamente uma reformulação em termos legislativos.

Seguidamente evidencia-se o distanciamento entre a falta de regulamentação jurídica inicial para este sector de actividade económica, em relação aos dias de hoje, e a legislação específica para o trabalho temporário, enquadrada com órgãos institucionais competentes para regular essa mesma actividade.

Segundo o trabalho publicado por Rebelo (2006:9), o trabalho temporário classifica-se pela «situação em que uma empresa cede a título oneroso e por tempo limitado a outra empresa, a disponibilidade da força de trabalho de certo número de trabalhadores, que ficam integrados na organização da empresa utilizadora».

De acordo com este autor, este é um fenómeno recente em Portugal, desde os anos 50 que as organizações recorrem de forma esporádica ao trabalho temporário. Porém, é a partir da década de 80, que se assiste à generalização e sistematização desta nova forma de relação laboral, pelos diferentes sectores de actividade.

Apesar da evolução desta actividade desde a implementação da empresa *Man-power* em 1962, a desregulamentação legislativa portuguesa foi suprimida somente em 1989, pelo DL 358/89, de 17-10, numa tentativa de regular o vazio legal existente até esta data, não se verificando, no entanto, a integração deste Decreto-Lei com o Código do Trabalho existente, sendo esta aproximação tentada posteriormente, em 2003, pela Lei 99/2003, de 27-08 (Rebelo, 2006).

No sentido de agilizar e regular este importante sector de actividade económica, surge a Lei nº 19/2007, publicada em 22 de Maio de 2007, aprovando um novo regime jurídico, que regula o trabalho temporário, nomeadamente a actividade económica e laboral desenvolvida por empresas especializadas em trabalho temporário. Esta legislação revoga as publicações anteriores, designadamente o Decreto-Lei nº. 358/89, datado de 17 de Outubro, alterado pelas Lei nº. 39/96, de 31 de Agosto, Lei 146/99 datada de 1 de Setembro e a Lei nº. 99/2003 com data de 27 de Agosto.

A actividade das empresas vocacionadas para o trabalho temporário carecem da emissão de um alvará de licença de actividade, emitido pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP). Todas as organizações interessadas em requerer este alvará encontraram os procedimentos a seguir no artigo 5º da Lei 19/2007, expressos no seu segundo capítulo «exercício da actividade de cedência temporária de trabalhadores para ocupação por utilizadores».

As relações regulamentadas no terceiro capítulo da Lei 19/2007, referem-se essencialmente à regulamentação dos contratos, celebrados pela empresa de trabalho temporário com o utilizador (contrato de utilização) e o contrato com o trabalhador temporário (contrato de trabalho temporário), definindo para ambos, os seus termos formais, a duração e a caducidade.

Esta relação contratual caracteriza-se pela forma tripartida de acordo com Rebelo (2006), isto é, existe uma relação directa entre a empresa de trabalho temporário com o utilizador (cliente externo), do mesmo modo verifica-se uma relação também directa entre a empresa de trabalho temporário com o trabalhador (cliente interno). Contudo, apesar do vínculo contratual entre o trabalhador e a empresa de trabalho temporário, a prestação de trabalho efectiva por parte do trabalhador temporário é desenvolvida mediante as necessidades e especificidades directas do utilizador.

O quarto capítulo desta lei (Lei 19/2007) estabelece as condições de trabalho, o enquadramento legal dos trabalhadores temporários, em termos de retribuição e férias, formação, estruturas de representação colectiva dos trabalhadores, matérias no âmbito de higiene e segurança no trabalho, acidentes de trabalho, entre outros assuntos.

O capítulo seguinte da Lei 19/2007 dedica-se ao regime contra-ordenacional, determinando no artigo 44º o que se considera contra-ordenação leve, grave e muito grave, o artigo 46º identifica ainda as entidades competentes para a inspecção desta relação contratual. Por fim, o sexto capítulo concentra-se nas disposições finais e transitórias, tendo este diploma entrado em vigor 30 dias após a data da sua publicação.

Os organismos institucionais competentes para estas inspecções são a Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT), em termos de regulamentação e condições de trabalho, sendo a criação do estatuto de provedor do trabalho temporário, afecta na íntegra à defesa dos interesses dos próprios trabalhadores temporários.

Em termos de regulamentação às próprias Empresas de Trabalho Temporário (ETT), o organismo competente é o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), sendo que Rebelo (2006) considera que a recente harmonização do plano legislativo português proporciona às organizações a competitividade económica tão vital no plano macro económico, facilitando o cumprimento dos desafios a nível global, mediante uma flexibilização do mercado de trabalho.

Atendendo à óptica do *Livro Verde*, mencionada no trabalho de Kovács (2006), a flexibilidade organizacional surge aliada a uma estrutura descentralizada, ligada em rede, somente possibilitada pela partilha de conhecimentos e informações, disponível em virtude dos avanços tecnológicos. Esta convicção é partilhada ainda por Pires (2004), num contexto de mudanças drásticas e globalização dos mercados, a capacidade de agilização e de flexibilidade de uma organização num curto período de tempo é de extrema importância, desta adaptação depende em muitos casos a própria sobrevivência organizacional.

Neste sentido, para Jesus (2003), a forma do trabalho temporário reveste-se de grande importância uma vez que satisfaz as necessidades organizacionais de curta duração, ocasionais e imprevistas de mão-de-obra, numa tentativa de adequar os colaboradores e as suas capacidades às mudanças bruscas dos mercados e, conseqüentemente, às organizações.

3. Opções metodológicas

A proposta deste trabalho assenta assim na presunção de uma intensa ligação nas relações entre os indivíduos e as organizações. Esta confrontação e influência mútua gera sinergias e ganhos significativos para ambas as partes (Harrington e Harrington, 1997). Neste sentido, com este estudo pretende-se diagnosticar ao nível do indivíduo, se a definição de uma hierarquia de características preferenciais selecciona imediatamente aqueles que no futuro ficarão afectos à organização (ou não), promovendo de igual modo a selecção dos melhores, entre aqueles indivíduos que apresentam as mesmas características (Creech, 1998).

No contexto organizacional, a possibilidade de construção de uma hierarquização de características preferenciais, aliado aos *inputs* individuais, facilitará a obtenção de resultados organizacionais, através das políticas integradas de qualidade anteriormente referidas, revestindo-se de uma importância extrema. A organização estará, nesta altura, em condições de definir a classificação das características individuais dominantes, aquelas que após o envolvimento pessoal conduziram de forma mais expedita e facilitada à excelência, a fazer bem à primeira vez, antecipando e respondendo às próprias necessidades organizacionais, as designadas pedras basilares do TQM (Saraiva, 2003).

Procedendo a organização a uma análise e confronto entre o que se pretendia e aquilo que efectivamente se verificou, avaliando e monitorizando os desvios, implementando as devidas correcções ou melhoramentos, conduzirá de forma inequívoca à análise, avaliação e implementação de uma nova hierarquia de características preferências, como novo ponto de partida deste ciclo contínuo (Carapeto e Fonseca, 2005).

Procurar-se-á ainda complementar o estudo desenvolvido por Jesus, na sua dissertação de mestrado intitulada «Formas Flexíveis de Emprego – O trabalho temporário na região de Setúbal», datado de 2003, mediante um acompanhamento e confronto da evolução dos dados, analisados nessa data com os recolhidos actualmente.

Desta forma, em Maio de 2009, teve início o procedimento de implementação dos questionários em quatro empresas de trabalho temporário na região de Setúbal. A implementação dos questionários ocorreu ao longo de dois meses, junto de todos os colaboradores activos, que demonstraram disponibilidade em participar neste inquérito. No entanto, face a um acompanhamento e recolha de dados quinzenal e, em virtude da escassez de resposta ainda antes de terminar esta fase inicial, foram reforçados os pedidos de respostas junto das entidades.

Assim, dos 400 questionários distribuídos equitativamente entre as quatro empresas de trabalho temporário da região de Setúbal foram recebidas 61 respostas válidas por parte dos colaboradores, atingindo uma taxa de resposta de 15,25%. E no que se refere ao segundo questionário dirigido aos gestores, foram inicialmente distribuídos 40 questionários, 10 em cada organização, tendo sido obtidas 12 respostas finais, sendo neste caso a taxa de resposta na ordem de 30%.

Os dados finais foram sujeitos a um tratamento estatístico (estatística descritiva, recorrendo a quadros e histogramas de frequências) através do programa específico de análise de dados: *Statistical Package for the Social Sciences* versão 16.0.

4. Resultados obtidos

Segundo os resultados obtidos nos questionários, verifica-se que o conhecimento organizacional de um conjunto de características pessoais, profissionais e académicas, proporciona e determina os eventuais colaboradores que ficarão integrados numa determinada organização. Os resultados comprovam ainda que tanto a nível organizacional como a nível pessoal, ambos detêm o conhecimento exacto das necessidades do mercado de trabalho, reunindo assim as condições para satisfazer as partes. O que está em sintonia com as teorias de Creech (1998).

Segundo a análise dos resultados do inquérito dirigido aos colaboradores, este grupo caracterizam-se, na sua maioria, por jovens, solteiros, do sexo feminino e a frequentar o 3^a ciclo básico. Consideram fundamental a experiência adquirida em ocupações anteriores, sendo assim muito importante a realização de formação profissional futura. Este grupo inquirido, atribui ainda uma importância muito elevada à estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional. A Tabela 1 apresenta um resumo das principais conclusões face aos resultados apurados no questionário dirigido aos colaboradores das empresas de trabalho temporário em estudo.

Tabela 1 – Principais resultados e conclusões do questionário dirigido aos colaboradores

	Resultados obtidos no questionário colaboradores	Conclusões
<i>Grupo I Caracterização do Respondente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 50,8% dos respondentes são do sexo feminino. • 42,6% pertencem ao grupo etário compreendido entre os 20 e 29 anos. • 49,2% dos inquiridos frequenta o 3º ciclo básico (7º ao 9º ano) • 32,8% são solteiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os inquiridos são na sua maioria jovens, solteiros, do sexo feminino a frequentar o 3º ciclo básico.
<i>Grupo II Contexto Profissional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 9,8% correspondem à categoria de «Operário Fabril». • 68,9% exercem a sua profissão à menos de 3 anos. • 83,6% mudaram de emprego e estiveram desempregados nos últimos 5 anos. • 56,9% dos inquiridos detinham um contrato a termo, em situações contratuais anteriores, correspondendo a 78,4% das respostas como factor de desemprego. • 49% dos respondentes mudaram de emprego 2 vezes, tendo 71,1% justificando essa mudança devido ao contrato não ter sido renovado. • 52,5% recorrem ao trabalho temporário devido à insatisfação sentida. • Vínculo contratual com a empresa trabalho temporário é em 54,1% mediante um contrato a termo certo, renovado apenas uma vez por ano (47,5%). • 62,3% dos respondente situaram o seu vencimento líquido compreendido entre 500 e 1000 euros. • 52,5% caracterizam a sua evolução profissional de forma contínua. • 90,2% consideram realizar mais formação profissional, fundamentada pelo «desejo de saber» em 63,6%, os respondentes consideram ainda a sua formação (50,8%) como pouco adequada. • 90,2% dos respondentes consideram útil a experiência profissional anterior, apesar de responderem como razoável para o desempenho da sua actividade actual (41,8%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Os respondentes caracterizam-se por deterem um vínculo contratual precário, através de contratos a termo, tanto em empresas de trabalho temporário como em outras organizações. • Consideram fundamental a experiência adquirida em ocupações anteriores e muito importante a realização de formação profissional futura.

	Resultados obtidos no questionário colaboradores	Conclusões
<i>Grupo III Qualidade e Satisfação Profissional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 49,2% manifestaram-se muito insatisfeitos, no seu emprego actual, em relação à sua estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional. • 49,2% discordam totalmente quanto a «ser empregado de uma empresa de trabalho temporário a exercer actividade noutra empresa é preferível porque diminui o nosso nível de responsabilidade e facilita a mudança de empresa e de sector de actividade». • 80,2% consideraram muitíssimo importante, num emprego futuro, a relação à sua estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional. • 32,8% dos respondentes consideraram as características «flexibilidade e dinamismo profissional» como muitíssimo importante, e, 42,6% como bastante importante a «experiência profissional, como critério de selecção e recrutamento para uma nova organização». 	<ul style="list-style-type: none"> • O grupo respondente atribui uma importância muito elevada à estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional. • Consideram ainda muito relevantes os atributos de «flexibilidade e dinamismo profissional» e «experiência profissional», como critério de selecção e recrutamento.

Os administradores das empresas em estudo consideram «a necessidade de qualidade organizacional», como um requisito e uma exigência dos seus clientes externos. Os inquiridos caracterizam-se maioritariamente por serem jovens adultos, casados, do sexo masculino e deterem o ensino secundário. A Tabela 2 apresenta sumariamente os resultados e principais conclusões do questionário dirigido aos administradores de empresas de trabalho temporário.

Tabela 2 – Principais resultados e conclusões do questionário dirigido aos administradores

	Resultados obtidos no questionário administradores:	Conclusões
<i>Grupo I Caracterização do Respondente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 58,3% dos respondentes são do sexo masculino. • 41,7% pertencem ao grupo etário compreendido entre os 30 e 39 anos. • 33,3% dos inquiridos frequentam o ensino secundário (10º ao 12º ano) • 33,3% são casados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os inquiridos frequentam o ensino secundário, caracterizam-se por jovens adultos, casados do sexo masculino.
<i>Grupo II Contexto Profissional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 33,3% pertencem à categoria profissional «técnico de recursos humanos». • 41,7% exercem a sua profissão à menos de três anos. • Classificam os colaboradores temporários como pouco qualificados (58,3%), correspondendo a 50% à frequência do 3º ciclo básico (7º ao 9º ano). • 100% dos inquiridos consideram que têm vindo a acompanhar as exigências dos clientes externos, justificado em 83,3% dos casos pelo aumento das «competências profissionais e técnicas». • 83,3% consideram que se verifica, aos novos colaboradores, um acolhimento por parte da empresa utilizadora, sendo que 100% atribui esse acolhimento apenas à formação inicial. • 58,3% dos respondentes classificam o nível de conhecimento de políticas de qualidade por parte dos seus cliente externos como médio. • 75% consideram que os clientes externos são empresas não certificadas, que seguem políticas de qualidade, 83,3% face ao requisito e exigência por parte desses clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os respondentes caracterizam os trabalhadores temporários como pouco qualificados, revelando, no entanto, uma preocupação em acompanhar as necessidades dos seus clientes externos, através de um aumento de competências profissionais e técnicas. • O grupo inquirido identifica a necessidade de qualidade organizacional, como um requisito e uma exigência dos seus clientes externos.

	Resultados obtidos no questionário administradores:	Conclusões
<i>Grupo III Caracterização da Organização</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 75% dos respondentes consideram relevante a procura da excelência, 44,4% atribuem essa procura à necessidade de «fazer bem à primeira vez». • Os restantes 25% justificam-se pela «falta de meios». • 66,7% dos inquiridos caracterizam as «competências profissionais e técnicas» como os atributos mais pertinentes para o mercado de trabalho actual. • 66,7% identificaram ainda a sua própria organização como sendo certificada e seguindo políticas de qualidade. • 66,7% dos inquiridos consideraram como muitíssimo importante, a característica individual de «experiência profissional», e, 66,7% como bastante importante a «flexibilidade e dinamismo profissional», como critério de selecção e recrutamento para uma nova organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consideram ainda muito relevante a procura da excelência organizacional, como forma de «fazer bem à primeira vez». • Identificam como muito importantes os atributos de «experiência profissional» e «flexibilidade e dinamismo profissional», como critério de selecção e recrutamento.

Os respondentes classificam os trabalhadores temporários como pouco qualificados, revelando, no entanto, uma preocupação em acompanhar as necessidades dos seus clientes externos, através de um aumento de competências profissionais e técnicas. Este grupo de inquiridos (administradores), tal como o grupo anterior (colaboradores) identificam como muito importantes os atributos de «experiência profissional» e «flexibilidade e dinamismo profissional», como critério de selecção e recrutamento.

Os resultados apurados dos inquiridos conduzem ainda a uma hierarquização clara de características preferenciais ao nível da organização, aliando esta classificação aos *inputs* individuais existentes no mercado de trabalho, conhecidas mediante as candidaturas, possibilitará a obtenção de resultados organizacionais através das políticas integradas de qualidade, sendo a expectativa dos ganhos da organização exponenciais fundamentando o trabalho desenvolvido por Creech (1998).

Os resultados demonstram a definição de um conjunto de características mais pertinentes a «experiência profissional», a «flexibilidade e dinamismo profissional» e a «capacidade para adquirir novos conhecimentos». A organização está perante um critério de recrutamento e selecção válido e útil, envolvendo e incluindo apenas os

colaboradores que proporcionem e facilitem a excelência organizacional, assentes nas premissas do princípio TQM, fazer bem à primeira vez, antecipando e respondendo às próprias necessidades organizacionais (Saraiva, 2003).

Na Tabela 3 apresenta-se os resultados apurados no inquérito dirigido aos administradores, nomeadamente a questão que salienta a valorização de características pessoais, profissionais e académicas.

Tabela 3 – Resultados questionário administradores

Na sua opinião, qual a importância atribuída às seguintes características como critério de selecção e recrutamento para uma nova organização? (a – número de respostas) (b – percentagem válida)	Muito importante		Bastante importante		Razoavelmente importante		Pouco importante		Nada importante		Total		Respostas inválidas	Total
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b		
	Bom aspecto físico e visual.	0	0,0	3	25,0	9	75,0	0	0,0	0	0,0	61		
Experiência profissional.	8	66,7	4	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	61	100,0	2	63
Habilitações literárias.	0	0,0	3	25,0	8	66,7	1	8,3	0	0,0	61	100,0	2	63
Disponibilidade pessoal em termos de horários.	0	0,0	3	25,0	8	66,7	1	8,3	0	0,0	61	100,0	2	63
Flexibilidade e dinamismo profissional.	2	16,7	8	66,7	2	16,7	0	0,0	0	0,0	61	100,0	2	63
Capacidade para adquirir novos conhecimentos.	2	16,7	8	66,7	2	16,7	0	0,0	0	0,0	61	100,0	2	63
Capacidade de aplicação de novos conhecimentos.	1	8,3	3	25,0	7	58,3	1	8,3	0	0,0	61	100,0	2	63
Capacidade para trabalhar em equipa.	7	58,3	3	25,0	2	16,7	0	0,0	0	0,0	61	100,0	2	63
Vontade de pertencer a uma equipa coesa e dinâmica.	1	8,3	2	16,7	3	25,0	6	50,0	0	0,0	61	100,0	2	63
Procura da excelência profissional.	0	0,0	3	25,0	2	16,7	7	58,3	0	0,0	61	100,0	2	63

Ao confrontar e analisar organizacionalmente o que se pretendia inicialmente, em termos de características pessoais e profissionais disponíveis no mercado laboral, avaliando e monitorizando os desvios, implementando as devidas correcções ou melhoramentos, certamente que conduzirá à definição de um novo processo de análise, avaliação e implementação de uma nova hierarquia de características preferências (Carapeto e Fonseca, 2005).

Ao nível do colaborador, o conhecimento da hierarquia de características preferenciais, traduz-se na realidade como uma forma de superar os critérios de recrutamento organizacionais, face ao conhecimento preciso das suas próprias características, aumentando a probabilidade de efectivamente serem seleccionados para assim ocupar um dado posto de trabalho.

Tabela 4 – Resultados questionário colaboradores

Na sua opinião, qual a importância atribuída às seguintes características como critério de selecção e recrutamento para uma nova organização? (a – número de respostas) (b – percentagem válida)	Muitíssimo importante		Bastante importante		Razoavelmente importante		Pouco importante		Nada importante		Total		Respostas inválidas	Total
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b		
Bom aspecto físico e visual.	7	11,5	16	26,2	22	36,1	12	19,7	4	6,6	61	100,0	2	63
Experiência profissional.	14	23,0	26	42,6	14	23,0	7	11,5	0	0,0	61	100,0	2	63
Habilitações literárias.	4	6,6	13	21,3	29	47,5	15	24,6	0	0,0	61	100,0	2	63
Disponibilidade pessoal em termos de horários.	8	13,1	19	31,1	19	31,1	15	24,6	0	0,0	61	100,0	2	63
Flexibilidade e dinamismo profissional.	20	32,8	16	26,2	19	31,1	6	9,8	0	0,0	61	100,0	2	63
Capacidade para adquirir novos conhecimentos.	6	9,8	7	11,5	20	32,8	22	36,1	6	9,8	61	100,0	2	63
Capacidade de aplicação de novos conhecimentos.	6	9,8	7	11,5	22	36,1	20	32,8	6	9,8	61	100,0	2	63
Capacidade para trabalhar em equipa.	6	9,8	21	34,4	23	37,7	11	18,0	0	0,0	61	100,0	2	63
Vontade de pertencer a uma equipa coesa e dinâmica.	14	23,0	14	23,0	22	36,1	7	11,5	4	6,6	61	100,0	2	63
Procura da excelência profissional.	12	19,7	12	19,7	18	29,5	14	23,0	5	8,2	61	100,0	2	63

Pela análise da Tabela 4, verifica-se que os colaboradores detêm, por um lado, o conhecimento intrínseco das suas características pessoais, académicas e profissionais e, por outro, segundo os resultados obtidos nos inquéritos, estabelecem uma escala ou hierarquia de importância organizacional para estas mesmas características, coincidente com a realizada a nível organizacional.

Os resultados apurados no inquérito dirigido aos colaboradores, em termos de relevância de características determinantes para uma dada organização, 32,8% dos inquiridos apontam como «muitíssimo importante» a «flexibilidade e dinamismo profissional», seguido de 23% a «experiência profissional».

Para ambas as partes envolvidas, colaboradores e organização, a clarificação de um conjunto de características consideradas como mais importantes, traduz-se como um critério válido em termos de recrutamento e selecção, facilitando o processo de recrutamento, sendo este o propósito das empresas de trabalho temporário. Promove simultaneamente a satisfação dos seus clientes externos, mediante a selecção do cliente interno mais adequado ao posto de trabalho.

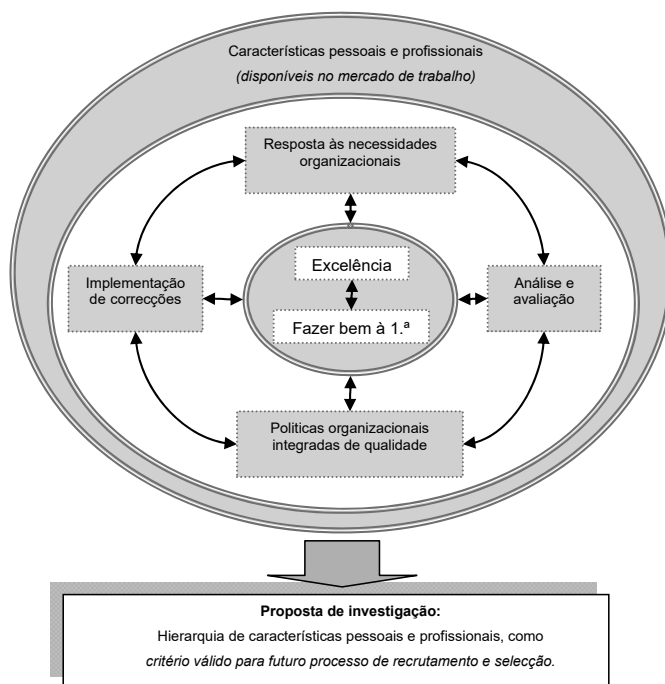
Este é o propósito de todo o estudo desenvolvido, a definição clara de uma hierarquia de características que permitirá às organizações a sua utilização como uma ferramenta e um critério válido para os futuros processos de recrutamento e selecção, estabelecendo, por fim, a pedra basilar deste trabalho e a inovação em relação aos trabalhos publicados anteriormente.

De facto, os resultados apurados permitem apoiar o modelo sugerido Creech (1998), apoiando-se na hipótese inicial de que a definição de uma hierarquia de características preferenciais, determinará os colaboradores, seleccionando naturalmente os melhores, entre aqueles que apresentam as mesmas características pessoais, profissionais e académicas, sendo estes aqueles que a organização numa fase seguinte procederá à contratação.

Esta premissa inicial, complementando a análise de Carapeto e Fonseca (2005), a qual valoriza a identificação, avaliação e revisão os desvios organizacionais, integrado ainda com as premissas TQM de excelência organizacional, fazer bem à 1ª vez defendidas por Saraiva (2003), em virtude dos resultados obtidos em ambos os inquéritos, sustentam a apresentação do modelo de investigação proposto, conforme a Figura 2.

Os dados recolhidos apoiam estas conclusões, bem como o modelo de investigação proposto, a qualidade é uma exigência constante, que transcende as barreiras organizacionais. No inquérito dirigido aos administradores, 75% dos inquiridos classificaram as empresas utilizadoras (clientes externos), como mesmo não detendo certificação seguem políticas de qualidade (ver tabela 2).

A dinâmica deste processo, sujeito às constantes influências e pressões do mercado, marcará certamente a alteração da hierarquia agora estabelecida, mediante a implementação de ambos os inquéritos. A validação num futuro próximo desta preciosa ferramenta de trabalho é um imperativo, impulsionando a procura de um novo critério de recrutamento e selecção, incentivando continuamente as organizações e colaboradores para altos padrões de qualidade e excelência.

Figura 2 – Principais conclusões do modelo de investigação

5. Evolução do trabalho temporário na península de Setúbal

Este ponto será dedicado à análise dos resultados alcançados com a aplicação dos inquéritos, promovendo-se posteriormente a confrontação e análise dos resultados agora obtidos com os resultados publicados nos trabalhos anteriores, no sentido de obter uma evolução histórica do mercado de trabalho temporário em Setúbal. Contudo, face a extenso e abrangente conjunto de resultados publicados no estudo de Jesus (2003), proceder-se-á à análise detalhada de apenas algumas questões, nas quais verificou-se uma maior variação percentual neste período de tempo.

Este trabalho, desenvolvido durante o ano de 2009, caracteriza-se por ter sido envolvido apenas quatro empresas de trabalho temporário, em que o número de inquéritos válidos respondidos (61) foi sensivelmente igual ao apresentado no estudo anterior (64). A Tabela 5 analisa a evolução dos estudos ocorridos entre 2003 e 2009.

Tabela 5 – Evolução de resultados entre os estudos

Estudo	Questões / Escala	Estudo
2003	Data de publicação	2009
5	Empresas de Trabalho Temporário envolvidas	4
64	Número de respostas válidas obtidas	61

Em termos da variável género verificou-se uma inversão substancial no número de inquiridos, o sexo feminino passou a ter uma representatividade neste estudo superior a 50%. Nos dados apresentados na categoria de «idade» ocorreu uma diminuição do grupo compreendido entre os 16 e 29 anos em cerca de 20%, aumentando a representatividade percentual dos grupos etários seguintes (ver tabela 6).

Tabela 6 – Evolução de resultados entre os estudos (variáveis sexo e idade)

Estudo	Questões / Escala	Estudo
2003	Data de publicação	2009
	Sexo	
60,9%	Masculino	49,2%
37,5%	Feminino	50,8%
2003	Idade	2009
70,5%	grupo 16-29 anos	49,2%
23,0%	grupo 30-39 anos	29,5%
4,9%	grupo 40-49 anos	16,4%
1,6%	grupo ≥ 50 anos	4,9%

No que se refere aos dados recolhidos em termos de habilitações literárias, a variação dos valores obtidos é pouco significativa, conforme os dados apresentados na tabela 7. Salienta-se apenas a diminuição dos dados recolhidos na categoria «até fim 1º ciclo básico – antiga primária» em 5% e o aumento considerável no grupo de «bacharelato» e «licenciatura» possivelmente aliado ao factor do grupo etário neste estudo abranger uma população mais envelhecida.

Tabela 7 – Evolução de resultados entre os estudos (variável habilitações literárias)

Estudo	Questões / Escala	Estudo
2003	Data de publicação	2009
	Habilitações Literárias	
8,5%	1º ciclo básico (antiga primária)	3,3%
13,6%	2º Ciclo Básico (5º e 6º Ano)	21,3%
52,5%	3º Ciclo Básico (7º ao 9º Ano)	49,2%
18,6%	Ensino Secundário (10º ao 12ºAno)	16,4%
3,4%	Bacharelato	6,6%
1,7%	Licenciatura	3,3%
1,7%	Curso Médio	0,0%

Quanto à mudança de emprego nos últimos cinco anos, não se registou, entre os estudos, alterações significativas. Quando questionados acerca da situação contratual anterior o número de respostas afectas ao «contrato a termo», este subiu 19,1%, não tendo sido encontrada qualquer resposta em termos de «sem contrato», situação que no estudo de 2003 apresentou valores de 18,9% (ver tabela 8).

Tabela 8 – Evolução de resultados entre os estudos (variáveis mudança de emprego nos últimos cinco anos e situação contratual anterior)

Estudo	Questões / Escala	Estudo
2003	Data de publicação	2009
	Mudança de emprego nos últimos cinco anos	
84,1%	Sim	83,6%
15,9%	Não	16,4%
2003	Situação contratual anterior:	2009
18,9%	Contrato sem termo	21,6%
37,8%	Contrato a termo	56,9%
21,6%	Contrato com ETT	21,6%
18,9%	Sem contrato	0%
2,7%	Outra	0%

De facto, estas conclusões suportam os resultados apresentados na tabela 9, as respostas recolhidas apresentam um aumento de 30% em relação ao estudo anterior, apontando como a razão para mudança de emprego o «contrato não renovado». Verificou-se ainda um aumento na ordem de 23% associando o desemprego ao «fim do contrato a prazo, sazonal ou de emprego temporário».

**Tabela 9 – Evolução de resultados entre os estudos
(variáveis razões da mudança, razões do desemprego)**

Estudo	Questões / Escala	Estudo
2003	Data de publicação	2009
	Razões da mudança:	
41,2%	Contrato não renovado	71,1%
21,6%	Procura de melhor remuneração	20,0%
3,9%	Procura de melhor ambiente trabalho	4,4%
2,0%	Procura ambiente mais compatível com a sua formação	4,4%
0,0%	Criação do seu próprio posto de trabalho	0%
31,3%	Outras	0%
2003	Razões do desemprego:	2009
21,3%	Despedimento	21,6%
55,3%	Fim de contrato a prazo, sazonal ou de emprego temporário	78,4%
6,4%	Fim de uma actividade por conta própria	0%
2,1%	Mudança de residência	0%
2,1%	Falência	0%
12,8%	Outra situação	0%

As alterações verificadas nas respostas aliadas às categorias «vencimento líquido mensal», «percurso profissional» e intenção de realizar mais «formação profissional», são de facto muito pouco significativas (ver tabela 10). No que se refere ao vencimento líquido mensal, verificou-se uma ligeira diferença em termos de escalas apresentadas nos dois estudos, conforme representação da tabela 10:

**Tabela 10 – Evolução de resultados entre os estudos
(variáveis vencimento líquido mensal, percurso profissional e formação profissional)**

	Questões / Escala	
Estudo	Data de publicação	Estudo
2003	Vencimento líquido mensal Escala	2009
17,2%	<324,22€ < 500€	37,7%
62,5%	Entre 324,22€ e 648€ Entre 500€ e 1000€	62,3%
17,2%	Entre 649€ e 1002€ Entre 1000€ e 1500€	0%
1,6%	Entre 1302€ e 1601€ > 1500€	0%
1,6%	Entre 1602€ e 2000€	0%
2003	Expressão que ilustra o percurso profissional	2009
46,0%	Evolução contínua	52,5%
9,5%	Evolução lenta e em ziguezague	11,5%
11,1%	Estagnação	11,5%
30,2%	Descontinuidade (com interrupções)	24,6%
1,6%	Regressão	0%
1,6%	Outra.	0%
2003	Tenciona realizar mais formação profissional ou académica?	2009
88,5%	Sim	90,2%
11,5%	Não	9,8%

Quando questionados acerca do seu emprego actual, foi pedido que indicassem o grau de satisfação em relação a diversos aspectos, considerando para fins estritamente académicos, uma correspondência entre as escalas «muito insatisfeito» (2009) e «nada satisfeito» (2003), os valores com maior expressão, continuam a ser atribuídos a «estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional». Apesar de uma ligeira subida registada de «contrato de trabalho» (7,1%) e de «estabilidade e sentimento de segurança quanto ao futuro profissional» (4,9%), sendo este o atributo com maior incidência em ambos os estudos (ver tabela 11).

**Tabela 11 – Análise entre variáveis questão 1, 3ª parte, estudos (2003/2009):
Grau de satisfação dos colaboradores em relação ao actual emprego**

Estudo	Questões / Escala	Estudo
2003	Escala Data de publicação	2009
	Nada satisfeito Muito insatisfeito	
44,3%	Estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional.	49,2%
33,9%	Contrato de trabalho.	41,0%

No que se refere à opinião dos respondentes quanto à afirmação «ser empregado de uma empresa de trabalho temporário a exercer actividade noutra empresa é preferível, porque diminui o nosso nível de responsabilidade e facilita a mudança de empresa e sector de actividade», obteve o maior registo percentual em ambos os estudos, em termos de «discordo totalmente» (ver tabela 12).

Apesar das ligeiras variações percentuais atribuídas às diversas afirmações e hierarquização, a afirmação «ser empregado da empresa onde exerço actividade e não de uma empresa de trabalho temporário é preferível, porque me permite obter uma maior segurança e estabilidade» foi aquela que os inquiridos concordaram totalmente, tendo-se verificado ainda uma subida de valores nas respostas apresentadas desde 2003, conforme apresentado na tabela 12:

**Tabela 12 – Análise entre variáveis questão 3, 3ª parte, estudos (2003/2009):
Opinião dos colaboradores sobre o emprego**

Estudo	Questões / Escala	Estudo
2003	Data de publicação	2009
	Discordo totalmente	
45,2%	Ser empregado de uma empresa de trabalho temporário a exercer actividade noutra empresa é preferível porque diminui o nosso nível de responsabilidade e facilita a mudança de empresa e de sector de actividade.	49,2%
	Concordo totalmente	
40,0%	Ser empregado da empresa onde exerço actividade e não de uma empresa de trabalho temporário é preferível porque me permite obter uma maior segurança e estabilidade.	42,6%

Para responder à solicitação de atribuição de um grau de importância e uma ordenação para um novo emprego, considerou-se equivalente o grau de «muito importante» (2003) ao «muitíssimo importante» (2009), apenas para o desenvolvimento deste estudo. Os inquiridos classificaram percentualmente com valores idênticos a «estabilidade e sentimento de segurança quanto ao futuro profissional», seguido de «boas condições no local de trabalho, em termos de instalações e equipamentos», conforme os dados expressos na tabela 13.

De modo a averiguar a evolução nesta questão (avaliação de características num novo emprego), o número de inquiridos que valorizaram como «bastante importante» o aspecto do «ambiente em que possa ser ouvido e envolvido na tomada de decisões» manteve-se em cerca de 50%, sendo que em ambos os estudos o maior número de respostas em termos de «nada importante» foi afecto à «possibilidade de escolha dos horários/dias de trabalho» (ver tabela 13).

Tabela 13 – Análise entre variáveis questão 4, 3ª parte, estudos (2003/2009): Aspectos considerados pelos colaboradores aquando de um novo emprego

Estudo	Questões / Escala	Estudo
2003	Data de publicação	2009
	Muito importante Muitíssimo importante	
77,4%	Estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional.	80,3%
62,3%	Boas condições no local de trabalho, em termos de instalações e equipamentos.	63,9%
	Bastante importante	
50,0%	Ambiente em que possa ser ouvido e envolvido na tomada de decisões.	50,8%
	Nada importante	
6,7%	Possibilidade de escolha dos horários/ dias de trabalho.	9,8%

Conclui-se através do confronto de dados recolhidos nos estudos de 2003 e 2009, que em termos de satisfação profissional, os valores apresentados para as mesmas questões, apesar de ligeiras alterações percentuais, não sofreram um impacto significativo. Os inquiridos responderam de forma semelhante, possivelmente devido ao número de respondentes ser idêntico e o estudo ter ocorrido nas mesmas empresas de trabalho temporário com alvará vigente ou em virtude do período de tempo decorrido não ter sido o suficiente.

Contudo, as variações mais significativas verificaram-se apenas na categoria do género, a qual em termos percentuais verificou uma inversão dos valores, conforme dados apresentados na tabela 6, predominando neste estudo de 2009 o sexo feminino. No que se refere à distribuição do grupo etário, o estudo de 2009 apresenta em relação ao anterior, uma progressiva aproximação entre faixas etárias, apesar da maior concentração percentual situar-se ainda no grupo mais novo (ver tabela 6).

As variações com mais significado foram atribuídas ao facto da mudança de um emprego ser o contrato de trabalho não renovado, tendo-se verificado um aumento também muito substancial no que se refere ao motivo de desemprego ser associado ao fim de um contrato de trabalho a prazo, sazonal ou de emprego temporário (ver tabela 9).

No que diz respeito ao inquérito dirigido aos administradores, os dados recolhidos e tratados em 2009, não se verificou o mesmo tratamento de dados do estudo anterior, uma vez que a informação recolhida, em 2003, baseou-se em entrevistas, tendo sido apenas publicado um resumo das mesmas. Termina assim este ponto inteiramente dedicado à confrontação de resultados entre os estudos de 2003 e 2009, a qual permitiu obter uma evolução e caracterização do mercado de trabalho temporário em termos de colaboradores, na península de Setúbal.

6. Considerações finais

Com este trabalho procurou-se compreender fenómenos actuais que marcam a actividade laboral portuguesa, tais como a globalização, a mudança e a excelência que caracterizam a economia mundial, afectando naturalmente a realidade do mercado de trabalho. Pretendeu-se ainda averiguar de que forma esta crescente flexibilidade pessoal e organizacional, mediante a aplicação dos princípios do *Total Quality Management* (TQM), enfrentando ainda as constantes pressões internas e externas, podem conduzir ao sucesso pessoal e organizacional.

Em virtude dessa mesma globalização, surgiram novas características e competências profissionais no capital humano, as quais modificaram a actualidade laboral, bem como as exigências profissionais afectas a esse conjunto de novas características. Articulado com o acesso e utilização de novas ferramentas disponíveis, transitou para o mercado de trabalho, uma drástica necessidade de flexibilização num curto espaço de tempo, não tendo sido, no entanto, acompanhada pela legislação laboral portuguesa. Contudo, o enquadramento legal trazido com a Lei nº 19/2007,

publicada em 22 de Maio de 2007, aprovando um novo regime jurídico, proporcionou às empresas de trabalho temporário a oportunidade organizacional de acompanhar dinamicamente as necessidades do mercado de trabalho, através de uma (tão necessária e) urgente flexibilização.

Desta forma considerou-se os dados publicados no estudo de 2003 por Jesus, como o ponto de partida para o desenvolvimento deste trabalho, tendo nesse sentido procedido à adequação e melhoria das mesmas ferramentas metodológicas envolvidas no estudo anterior, nomeadamente através da aplicação das mesmas variáveis em estudo, alterando, porém, algumas escalas e acrescentando algumas questões. Todavia, considerou-se para o estudo, as mesmas empresas de trabalho temporário definidas anteriormente.

O confronto dos resultados obtidos entre os estudos desenvolvidos apresenta apenas ligeiras alterações percentuais, sendo as mais acentuadas somente em termos de sexo, de grupo etário abrangido e o aumento das habilitações literárias, estabelecendo desta forma um conhecimento mais alargado do mercado de trabalho temporário em Setúbal. Contudo, a mais valia e o enriquecimento intelectual trazido por este novo trabalho, está aliado à certeza do estabelecimento de um conjunto de características, determinando uma hierarquia válida, como uma ferramenta de trabalho útil.

A partilha deste conhecimento por ambas as partes envolvidas, bem como a divulgação da classificação e graduação atribuída às variáveis, oscila certamente ao longo do tempo e do espaço, dada a especificidade do trabalho temporário, sendo, no entanto, um ponto de partida a considerar. Mediante a implementação de questionários dirigidos aos colaboradores (na vertente individual) e aos administradores (na vertente organizacional), procurou-se hierarquizar as variáveis e características predominantes e mais favoráveis dos candidatos a nível pessoal, profissional e académico, que permitam, simultaneamente, a sua distinção a nível organizacional.

Ao definir essa classificação promoveu-se simultaneamente, a identificação das características individuais e organizacionais, que possibilitam e agilizam uma resposta dinâmica e uma crescente flexibilidade laboral. Desencadeada no lado individual pela cada vez maior versatilidade pessoal e profissional, que a ocupação de um dado posto de trabalho origina, e, justificada no lado organizacional, pelos requisitos de qualidade e excelência exigidos pelos clientes.

A definição clara desta hierarquia de características permitirá às organizações no futuro, a clara possibilidade da sua utilização como uma ferramenta de trabalho e um critério válido para os futuros processos de recrutamento e selecção. Deste modo, foram alcançadas as premissas iniciais deste estudo, tendo ainda permitindo obter uma inovação em relação aos trabalhos publicados anteriormente.

Os resultados obtidos em ambos os questionários permitem aceitar esta conclusão, de facto tanto os colaboradores como as organizações estabeleceram os mesmos factores como prioritários, avaliaram a «flexibilidade e dinamismo profissional» e a «experiência profissional» como características determinantes, em detrimento do menor grau de importância atribuído a «habilitações literárias».

Nesse sentido, os resultados obtidos em ambos os inquéritos, apoiam as premissas defendidas por Creech (1998), estabelecendo uma hierarquia de características pertinentes para a organização, sustentam a necessidade de avaliar e monitorizar os desvios encontrados, implementando as necessárias correcções conforme o trabalho de Carapeto e Fonseca (2005). Integrando estas hierarquias de características pessoais e organizacionais ao modelo TQM, marcando a realidade económica pela exigência de excelência e qualidade segundo Saraiva (2003).

Atendendo às exigentes características laborais e competências profissionais que marcam as necessidades das organizações e as apetências dos colaboradores, essa ordenação de qualidades aliada ao modelo de investigação proposto, proporciona, por fim, o entendimento actual do mercado de trabalho temporário em Setúbal. Considera-se ainda necessária uma revisão e acompanhamento deste estudo ao longo do tempo, face à constante mudança do ambiente externo, validando desta forma novas competências e actualizando a hierarquia dos factores críticos.

Os efeitos positivos e sinergias são demasiadas para serem ignoradas, este é o valor acrescentado e o resultado deste estudo sobre o trabalho temporário: o conhecimento generalizado, a divulgação e aplicação desta ferramenta útil, facilitando o cumprimento dos compromissos de qualidade assumidos e o alcance da excelência.

Referências

- CAPRICHIO, L. e LOPES, A., (2007) *Manual da Gestão da Qualidade*, Ed. RH, Lisboa.
- CARAPETO, C. e FONSECA F., (2005) *Administração Pública – Modernização, qualidade e inovação*, Ed. Sílabo.
- CERDEIRA, M. C. (coord), CASACA, S., SANTOS, M. J., SAMPAIO, J. J., SILVA, J. L., SOUSA, M. T. e SANTOS, M. R., (2000) *As novas modalidades de emprego*, Ministério do Trabalho e da Solidariedade.
- CREECH, B., (1998) *Os cinco Pilares do TQM: Como fazer que a gestão pela qualidade total trabalhe para si.*, Publicações D. Quixote.
- HARRINGTON, H. J. e HARRINGTON, J. S., (1997) *Developments in the Personnel Function*, Pitman Publishing, London.
- JEFFREIS, D., EVANS, B. e REYNOLDS, P., (1992) *Formar para a Gestão da Qualidade*, Monitor-Projectos e Edições.

- JESUS, E., (2003) «Formas Flexíveis de Emprego – Estudo empírico do trabalho temporário na região de Setúbal», Dissertação de mestrado, *Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão*.
- KOVÁCS, I., (2006) «Novas formas de organização do trabalho e autonomia do trabalho», *Sociologia, Problemas e Práticas* nº 52, pp. 41-65.
- MTSS – Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, (2003) *Plano Nacional de Emprego 2000, Relatório de Acompanhamento 2003*, Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Lisboa.
- MTSS – Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, (2007) *Plano Nacional de Emprego (2005-2008), Relatório de Acompanhamento 2007*, Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Lisboa.
- MOURA, L., (1997) *Qualidade Simplesmente Total: Uma Abordagem Simples e Prática da Gestão da Qualidade*, Ed. Quality Mark.
- PIRES, A. R., (2004) *Qualidade – Sistema de Gestão*, Ed. Sílabo.
- REBELO, G., (2006) «*Flexibilidade e Diversidade Laboral em Portugal*», *Dinâmia – Centro de estudos sobre a mudança socio-económica*, WP nº 2006/50.
- RODRIGUES, M. J. (coord.), NEVES, A. e GODINHO, M. M. (2003), *Para uma política de inovação em Portugal*, Ed. Dom Quixote.
- ROSA, M. T. (coord), PEGADO, E., SALEIRO, S. P., GONÇALVES, F. e DUARTE, R. (2003) *Trabalho Precário: Perspectivas de Superação*, Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- SARAIVA, M., (2003) «Gestão da Qualidade Total – Uma Proposta de Implementação no Ensino Superior Português», Tese de doutoramento, *Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE)*.

■ Diplomas Legais

Dec. Lei 358/89, de 17 de Outubro.

Lei nº. 39/96, de 31 de Agosto.

Lei Nº 146/99, de 1 de Setembro.

Lei Nº 99/2003 de 27 de Agosto (anterior Código do Trabalho).

Lei nº 19/2007, de 22 de Maio.

