



Departamento de Sociologia

**Trabalho temporário - mecanismos para atingir uma performance
produtiva**

Fátima Ferreira Vedor

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Sociologia

Especialidade em: Organizações, Trabalho e Emprego

Orientador:

Doutora Glória Rebelo, Professora Associada,
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

[Outubro, 2010]

Agradecimentos

Ao dar início a esta dissertação foi colocada a questão se seria possível a sua execução quando se tem dois trabalhos, e a resposta é afirmativa quando é esse o desejo. No entanto, por maior que este seja, nunca é suficiente sem apoio:

Um enorme Obrigada à Professora Dra. Glória Rebelo, pela orientação, pelos conselhos, sugestões e motivação.

Aos amigos que sempre acreditaram que seria possível: Dora, Helena, Esmeralda, Zé, Irene, Céu, Marco, Filó, Susana, Ana, Raquel, Pedro, Claudia, Linda...,um enorme e especial Obrigada pela confiança, discussões, conselhos, força e boa disposição.

Rui, um obrigadíssima pela enorme ajuda prestada.

Aos colegas um Obrigada pela paciência demonstrada nos momentos de maior stress.

Aos interlocutores intervenientes neste trabalho um grande Obrigada pela informação prestada para a concretização deste trabalho e pelo tempo dispendido.

Aos funcionários da biblioteca do ISCTE um Obrigada pela atenção.

Luísa, Obrigada pela força.

Géraud, pelo teu impreterível apoio desde o primeiro passo da elaboração desta tese, pela tamanha confiança depositada, pelas discussões com perspectivas tão díspares e ao mesmo tempo complementárias, pela força e ajuda indiscutível, um enorme Obrigada.

E por último mas não menos importante um gigante Obrigada à minha família por todo o apoio, força, contributo, e enorme voto de confiança.

Sem qualquer dúvida, a concretização desta investigação sem todo este apoio teria sido impossível.

Obrigada!

À minha mãe,
pelo exemplo de perseverança

Resumo

Num contexto de profundas mutações no domínio socio-económico que se reflectem no mundo do trabalho, são abordados nesta tese conceitos como flexibilidade, competitividade, qualificações e competências ligadas ao surgimento e expansão de novas formas de contratação laboral, muitas vezes consideradas atípicas face ao padrão normal de emprego.

Estas novas formas de contratação laboral, têm crescido por toda a Europa e Portugal não é excepção sendo que, este apresenta hoje uma das mais altas taxas de Trabalho Temporário dos países membros. Mais de 20% dos trabalhadores estão com contratos temporários (OCDE: Labour Force Statistics, 2007). A par com as altas taxas de trabalho temporário, Portugal exhibe também os maiores índices de desemprego. Face a esta conjuntura, pretende-se com esta dissertação, verificar quais os mecanismos empresariais utilizados para atingir uma máxima *performance* produtiva.

O outro objectivo desta tese, prende-se com as qualificações e competências na prática específica do TT. Estas são cada vez mais exigidas por parte do empregador, qualificações e competências. No entanto, estas exigências verificar-se-ão com todos os trabalhadores ou estarão as qualificações fixadas nos trabalhadores designados “centrais” ou *Insiders*?

Para a verificação desta problemática e das questões colocadas foi utilizada uma análise qualitativa com base em entrevistas centradas e semi-directivas.

Palavras Chave – Contratação laboral, Trabalho-Temporário, Competitividade, Qualificações e Competências

Abstract

The labor world is enduring new difficulties caused by deep socio-economical mutations. Within this framework, this thesis addresses concepts of flexibility, competitiveness, skills and competencies associated with the emergence of new forms of employment contracts.

Formerly referred as "atypical" contracts in the standard patterns of the employment market, the rate of non-permanent workers has increased dramatically throughout Europe over the last decades. Portugal holds one of the leading positions in temporary labour within EU members with more than 20% of the labour force working under a temporary contract (OECD: Labour Force Statistics, 2007). Apart from an high temporary employment rate, the unemployment

index sets up a list of strong concerns for the Portuguese economy. Thus, this is legitimate to wonder which are the mechanisms used by the companies to yield their maximum performance.

The second aim of this manuscript is devoted to the concepts of skills and competencies in the specific practice of temporary work. As a fact, the recruiters are always more demanding regarding these two features. Thus, considering the overall low skill level, the question remains: Will such a high level of requirements be asked to all the workers or only to the so-called "central" workers (*insiders*)?

A qualitative analysis based on focused and semi-directive interviews was performed in order to confirm the different working hypothesis that came out of the problematic.

Key Words – Labour contract, Temporary workers, Competitivity, Qualifications and Competencies.

Résumé

Dans un contexte de profonds changements socio-économiques qui affectent le monde du travail, cette thèse s'intéresse aux thèmes de flexibilité, compétitivité, qualifications et compétences liés à l'apparition et à l'expansion de nouvelles formes de contrats de travail. Ces dernières étant fréquemment considérées comme marginales en comparaison au contrat de travail "classique" en vigueur sur le marché du travail.

Ces nouvelles formes de contrats de travail ont, ainsi, subi une forte expansion dans toute l'Europe. Le Portugal n'a, pour sa part, pas été épargné puisqu'il présente aujourd'hui l'un des taux les plus hauts de travail temporaire parmi les pays membres de l'Union Européenne avec plus de 20% des travailleurs sous contrat à durée déterminée (OCDE: Labour Force Statistics,2007).

Nonobstant ces taux de travail temporaire élevés, les indicateurs du chômage au Portugal reflètent une situation économique préoccupante. Face à une telle conjoncture, ce travail de thèse prétend examiner les mécanismes utilisés par les entreprises pour atteindre une *performance* de productivité maximale.

Le second objectif de cette thèse concerne les thèmes de qualifications et de compétences dans la pratique spécifique du travail temporaire. Ces deux caractéristiques sont, en effet, de plus en plus demandées par les recruteurs. Il est alors légitime de se demander si elles seront exigées chez tous les travailleurs ou seulement les travailleurs désignés "centraux".

Une analyse qualitative à base d'entretiens ciblés et semi-directifs a été utilisé dans ce manuscrit afin de confirmer ou d'infirmier les différentes hypothèses relatives à cette problématique

Mots clés – Contrat de travail, Travailleurs temporaires, Compétitivité, Qualifications et Compétences

Índice

Índice de siglas	vii
Índice de figuras	viii
1) Introdução	1
2) Estratégia metodológica da pesquisa	2
2.1 Desenho da investigação	2
2.2 Metodologia da investigação	3
2.3 Modelo de Análise e hipóteses de trabalho.....	4
3) A emergência de novos modelos de organização do trabalho.....	7
3.1 Trabalho temporário em Portugal: evolução e actualidade.....	8
3.2 Flexibilidade do trabalho como mecanismo de competitividade.....	13
4) Qualificações e competências no contexto organizacional.....	17
4.1 Exigências de qualificações e de competências na prática específica do trabalho temporário.....	17
4.2 A divisão desigual das qualificações e do desenvolvimento de competências – <i>insiders e outsiders</i>	20
4.3 A evolução das competências em Portugal	24
5) Principais resultados e verificação das hipóteses.....	26
6) Considerações finais e recomendações.....	33
7) Bibliografia.....	35
8) Anexos.....	41

Síglas

- CT – Código do Trabalho
- CTT – Contrato de trabalho temporário
- DRH – Direcção de Recursos Humanos
- ESCT – Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos
- ETT – Empresa de Trabalho Temporário
- GEPE – Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação
- INE – Instituto Nacional de Estatística
- OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico
- PIB – Produto Interno Bruto
- PISA – Program for International Student Assessment
- PME – Pequena e Média Empresa
- TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação
- TT – Trabalho Temporário
- UE – União Europeia

Índice de Figuras

Figura 1 - Desenho da investigação.....	2
Figura 2 – Modelo de análise.....	4
Figura 3 – Relação triangular.....	5
Figura 4 – Taxa de conclusão do ensino secundário na UE	23
Figura 5 – Tabela analítica da recolha de informação.....	27

1 – Introdução

O trabalho, termo carregado de significado na vida social está estreitamente ligado com a dinâmica da sociedade e imaginar um mundo sem trabalho é-nos quase inconcebível. De acordo com Freire (1997: 12) o trabalho é um dos mais gritantes fenómenos sociais que apela um estudo pluridisciplinar e que tem vindo a sofrer enormes alterações.

Somos hoje deparados frequentemente com situações como, fusões empresariais, aumento e impacto das novas tecnologias de informação e comunicação; confrontados com sucessivas reestruturações organizacionais como a redução do número de efectivos em detrimento de um aumento de trabalhadores a curto prazo face a uma economia incerta e globalizante, ou seja, são cada vez mais as empresas a recorrer ao trabalho temporário, outsourcing e aos contratos a termo de forma a dar resposta a um mercado flutuante e cada vez mais exigente.

Neste contexto de incertezas é colocado cada vez mais em dúvida o que “antes” designávamos trabalho para toda a vida em prol destas “novas” formas flexíveis contratuais; são debatidas questões como a produtividade, discutidos e colocados em causa conceitos como qualificações e competências. Discutidos não apenas por Sociólogos e Economistas como também por Gestores, Políticos, meio académico ou pelos mass-media.

Prende-se com este trabalho verificar a evolução do trabalho temporário e dos contratos a termo, verificar que mecanismos são utilizados pelas empresas de forma a atingir uma máxima *performance* produtiva por parte dos trabalhadores temporários? Serão estes mecanismos essencialmente económicos? Ou seja, haverá investimento a nível de formações profissionais para com estes trabalhadores uma vez que face às rápidas e constantes alterações tecnológicas, é vantajoso para a empresa ter trabalhadores actualizados ou, não existe qualquer investimento neste sentido pelo facto de se tratarem de trabalhadores temporários, sendo que os mecanismos são meramente económicos como por exemplo prémios de produtividade?

Em termos teóricos e legais os trabalhadores a termo diferem dos trabalhadores designados temporários, visto que para estes últimos existe uma relação contratual triangular, ou seja, existem três intervenientes, o trabalhador, a empresa de trabalho temporário e a empresa cliente, enquanto nos trabalhadores a termo existem apenas dois intervenientes, o trabalhador e a empresa que contrata o mesmo. No entanto, nesta tese trataremos ambos como trabalhadores temporários.

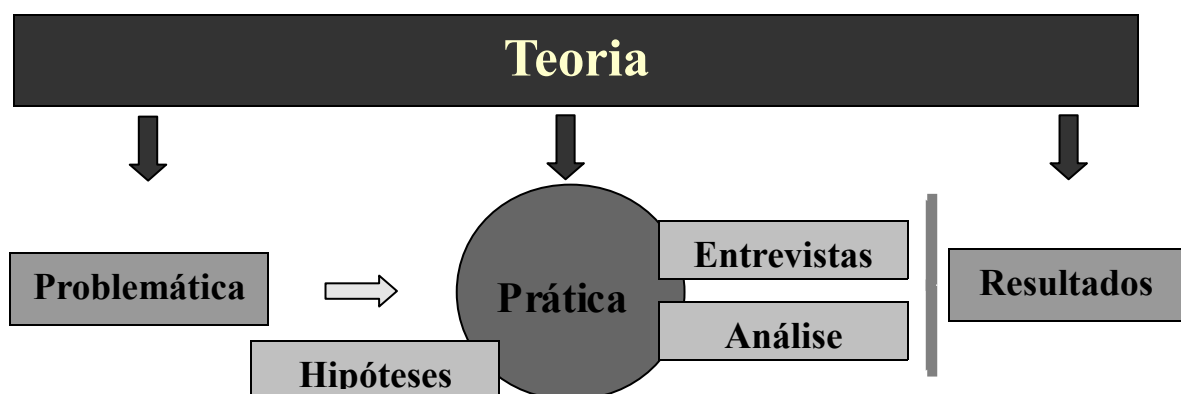
Um outro objectivo desta tese prende-se com as qualificações e competências na prática específica do trabalho temporário. Dá-se cada vez mais ênfase às qualificações e às competências associadas às novas tecnologias e às exigências da competitividade, mas serão estas exigidas a todos os trabalhadores? Ou estarão fixadas em determinados trabalhadores designados centrais ou *insiders*?

Serão estas, portanto, as questões base e de orientação para o desenvolvimento deste trabalho que se encontra estruturado da seguinte forma: no segundo capítulo são abordadas as questões metodológicas relacionadas com a própria investigação, nomeadamente, o desenho da investigação, o modelo de análise e as hipóteses de trabalho. O capítulo três aborda a evolução do trabalho temporário em Portugal e a flexibilidade como mecanismo para atingir uma *performance* produtiva, o quarto capítulo aborda os conceitos - competências e qualificações e a sua prática específica no trabalho temporário, assim como a divisão desigual das mesmas entre *insiders* e *outsiders*. O quinto capítulo é referente à análise das informações recolhidas a partir das entrevistas realizadas. Os últimos três capítulos são referentes às considerações finais e recomendações, à bibliografia e aos anexos, respectivamente.

2 - Estratégia metodológica da pesquisa

2.1 – Desenho da investigação

Figura 1 – Desenho da investigação



2.2 - Metodologia da investigação

Tendo em conta a problemática e o objectivo deste trabalho já referido, optou-se por uma análise qualitativa.

Foram utilizadas técnicas documentais, fundamentais para a investigação, e de acordo com Saint-Georges (Albarello et al., 1997:15), não existe investigação sem fontes documentais, e pensar que as técnicas documentais são apenas escritas é uma “*limitação excessivamente arbitrária*”, pois podem ser técnicas documentais não escritas, através de fotos, conversações informais, entre outras que ao serem seguras podem efectivamente contribuir para a elaboração do quadro teórico e para a construção da problemática em estudo; - entrevistas centradas (focused interview), visto já existir um quadro de hipóteses e um tema preciso. As entrevistas foram apoiadas por um guião semi-estruturado com questões abertas relacionadas com a problemática a abordar, deixando uma margem de liberdade aos entrevistados para exprimirem a sua opinião.

“*A técnica da entrevista é uma técnica surpreendentemente preciosa (...)*”, (Quivy, 1998:70) e “*tornou-se um instrumento primordial*”, (Ruquoy em Albarello et al., 1997: 95) pela informação que nos dá sobre a realidade que é o objecto de estudo.

O problema que se colocava nesta fase era o acesso às próprias empresas, pois devido à problemática em estudo, estas não aceitavam colaborar na investigação e quando finalmente era estabelecido contacto com a DRH, a dificuldade prendia-se com a disponibilidade da mesma.

A selecção das pessoas interrogadas foi efectuada a partir das posições que as mesmas ocupam, a que Quivy designou como *testemunhas privilegiadas*, ou seja, “pessoas que pela sua posição, acção e responsabilidade, têm um bom conhecimento do problema” (Quivy, 1998:71) e não, a partir de uma amostra no sentido estatístico, visto que, e tratando-se de um estudo qualitativo interroga-se um número limitado de pessoas, não colocando a questão da representatividade como nos estudos quantitativos (Ruquoy em Albarello et al., 1997:103).

Neste sentido foram efectuadas quatro entrevistas formais, mantendo o anonimato, a Directores de Recursos Humanos e aquando à indisponibilidade destes, efectuada a alguém também na área de Direcção de Recursos Humanos¹ de quatro empresas/indústrias distintas.

As entrevistas foram efectuadas a:

Ao Director de Recursos Humanos de uma empresa de Indústria Alimentar;

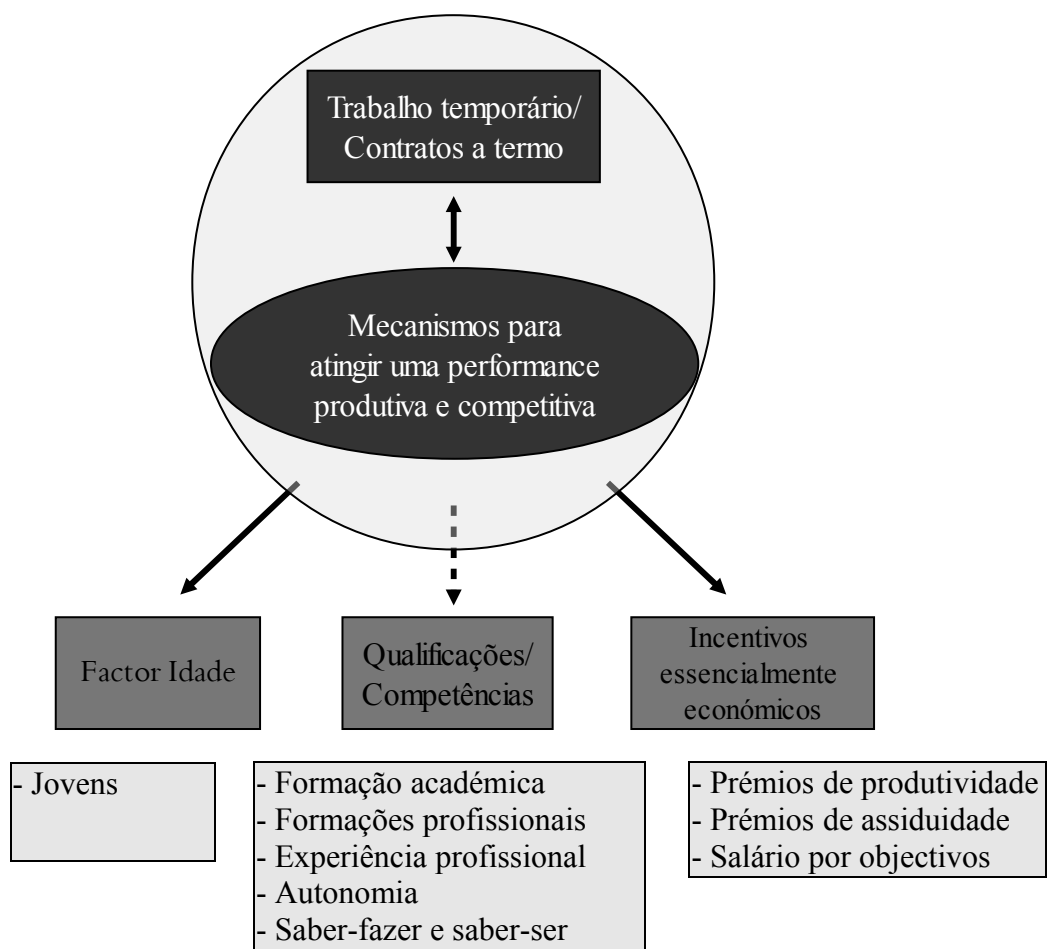
À Directora de Recursos Humanos de uma empresa de Distribuidora Alimentar;

¹ - A pedido dos interlocutores é mantido o anonimato

À Direcção de Recursos Humanos de uma Empresa de Telecomunicações;
Técnica de Recrutamento e Selecção de uma empresa de Outsourcing e TT;

2.3 – Modelo de análise e hipóteses de trabalho

Figura 2 – Modelo de Análise



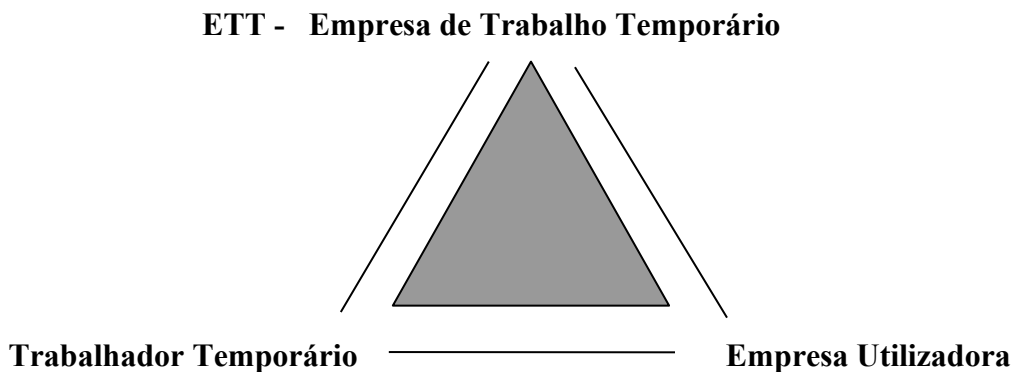
De forma a investigação não se tornar vaga foram conceptualizados os conceitos:

Trabalho temporário – designa-se por trabalho temporário, uma prestação de serviços a título temporário por parte de um trabalhador de uma empresa de TT a uma empresa cliente que contrata os seus serviços. Contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária o contrato de trabalho por tempo indeterminado celebrado entre uma empresa de trabalho temporário e um trabalhador, pelo qual este se obriga, mediante retribuição daquela,

a prestar temporariamente a sua actividade a utilizadores, mantendo-se vinculado à empresa de trabalho temporário(vide art.172º CT2009).

Ou seja, em temos portanto, uma relação digamos triangular:

Figura 3 – Relação triangular



Embora aparentemente autónomos ambos os contratos interligam-se e as vicissitudes de um reflecte-se no outro, ou seja, trabalhador presta actividade na empresa utilizadora mas o vínculo contratual que tem estabelecido efectivamente é com a ETT, no entanto, durante a execução do contrato (de cedência ocasional), este trabalhador fica sujeito ao regime de trabalho aplicável à entidade cessionária (vide art. 172-192.º CT2009). Já por contrato a termo, como descrito no CT em vigor (vide art. 140. e segs CT2009), o contrato a termo só poderá ser celebrado para a satisfação de necessidades temporárias, e só para esse mesmo período. Ou seja, como já referido anteriormente a grande diferença entre estes dois tipos de contrato é a existência contratual triangular relativamente ao primeiro.

Ambos são realizados para satisfazer a titulo temporário as necessidades da empresa, por conseguinte, aquando nos referimos a mecanismos que as empresas utilizam para com trabalhadores temporários de forma a atingir uma performance produtiva estará implícito trabalhadores ligados a empresas de prestação de serviços, ou seja ETT, e trabalhadores com contratos a termo.

Por mecanismos para atingir uma maior performance produtiva e competitiva, serão entendidos instrumentos ou as formas utilizadas pela empresa para com os trabalhadores temporários ou trabalhadores a termo de forma a obter resultados competitivos num mercado cada vez mais exigente e flutuante e numa economia cada vez mais incerta.

O factor idade aqui tratado, tal como as qualificações e competências e incentivos essencialmente económicos serão tratados como sendo os mecanismos que as empresas utilizam para com os trabalhadores temporários. Descreveremos cada um deles:

Factor idade representa aqui os jovens, como um dos mecanismos para atingir produtividade, ou seja, as empresas dão preferência aos mais jovens em detrimento dos mais velhos, podendo, portanto, ser um factor determinante para a contratação por parte da empresa, e esta é uma das hipóteses do presente trabalho. Pelo facto de estarmos numa colossal mudança tecnológica e por tanto a habilidade que os jovens têm para lidar com as mesmas. Assim como o dinamismo associado aos mais jovens.

Para a conceptualização dos conceitos qualificações e competências foi tida em conta a perspectiva de Parente (2008:30) ou de Almeida e Rebelo (2004:50), a qualificação está muito ligada ao factor salário, na medida em que os processos de negociação colectiva são influentes nos conteúdos dos contratos de trabalho e nas categorias profissionais dos trabalhadores. É um valor social, um factor de selecção e hierarquia no mercado de trabalho. Por competências, tal como as qualificações, estes são conceitos bastante debatidos entre diversos teóricos, no entanto, para a conceptualização deste será tida em conta a perspectiva de Zarifian, segundo este, “as competências são as tomadas de iniciativa e de responsabilidade que o indivíduo é confrontado” (citado em Almeida e Rebelo, 2004:57), é o saber intervir com sucesso perante situações imprevistas ou inclusive estar preparado profissionalmente para antecipá-las.

Estes conceitos serão utilizados no presente trabalho, uma vez que se pretende verificar, onde estão fixadas. Se estão fixadas essencialmente nos trabalhadores centrais, os chamados trabalhadores insiders, ou seja, trabalhadores estáveis ou núcleo duro, trabalhadores que as empresas não despendem por serem recursos especializados e, portanto, não de fácil substituição ou se se fixam também nos trabalhadores temporários onde o regime de emprego está estruturado de acordo com as flutuações do mercado.

As qualificações e competências serão verificadas a partir da formação académica, das formações profissionais, ou seja, formações concedidas pela empresa aos trabalhadores, a experiência profissional adquirida ao longo dos anos a partir da prática, a autonomia que está vinculada com tomadas de decisões e iniciativas, quanto ao saber-fazer e o saber-ser, quanto ao primeiro serão os saberes adquiridos a partir da experiência prática e o saber-ser visa um ajustamento mais pessoal, nomeadamente o desenvolvimento das atitudes e a aquisição de valores.

Por incentivos essencialmente económicos, serão mecanismos de forma a obter uma produtividade e de se manter ou tornar uma empresa competitiva nesta conjuntura económica flutuante e incerta, os empregadores tendem a contratar a curto prazo, de forma dar resposta a estas flutuações. No entanto, que mecanismos são utilizados por parte dos empregadores para com estes trabalhadores? - Serão estes mecanismos essencialmente económicos? Nesta tese coloca-se a hipótese de que os incentivos são apenas económicos, ou seja, os trabalhadores recebem prémios de assiduidade e trabalham por objectivos recebendo prémios de produtividade, não existindo assim, incentivos formativos por parte da empresa, com a excepção das chamadas formações *onjob*, ou seja, a formação inicial necessária para a função a exercer.

A partir do modelo de análise consolidado num quadro teórico foram criadas as seguintes hipóteses de trabalho:

H0: Para atingir uma maior performance produtiva os mecanismos utilizados pelas empresas para com os trabalhadores com contratos a termo ou temporários são essencialmente económicos.

H1: As qualificações estão maioritariamente fixadas nos trabalhadores designados “centrais”.

H2: O factor idade é um factor determinante para a contratação. Há uma preferência pelos mais jovens.

3 - A emergência de novos modelos de organização do trabalho

A partir da década de 1970 as práticas fordistas até então vistas como um modelo começaram a ser postas em causa, não apenas pela saturação dos mercados, rigidez e limitações técnicas como também pelas próprias mutações das estruturas dos mercados. A par com estas alterações estão as inovações tecnológicas, com a introdução da microelectronica, biotecnologia e novos materiais surgem novas empresas de topo com novas tecnologias, com requerimentos de novas qualificações.

A demanda torna-se cada vez mais flutuante e o tempo de vida comercial de um produto cada vez mais reduzido, assistindo-se a uma exigencia crescente pelo consumidor por uma maior diversidade de produtos, ou seja, emerge assim a forte necessidade por parte da empresa de

dar resposta rápida e eficazmente as estas exigencias. E é neste contexto que surge a produção flexível, ou especialização flexível que assenta, portanto, na utilização de técnicas de produção inovadoras permitindo às empresas diversificar a sua linha de produtos podendo dar resposta a estas exigencias.

Hoje a flexibilização passou a ser um tema central no mercado laboral por toda a Europa e um “conceito utilizado cada vez mais pelos actores dos mercados de trabalho enquanto suporte para a compreensão das inúmeras mudanças que afectam a organização do trabalho.” (Célestin, 2005:95)

3.1 Trabalho temporário em Portugal: evolução e actualidade

Desde finais da década 1920, mais concretamente em 1928 que Portugal tem vindo a tentar delimitar a duração de trabalho diária e semanal, ficando estas delimitadas apenas em 1934 com a publicação do DL nº 24 402 de 24 de Agosto, no entanto, com a intensificação da concorrência a nível global, conceitos como, qualificações, competências, polivalência, mobilidade funcional e flexibilidade têm surgido (Rebelo, 2003:95).

Face à intensificação da concorrência de uma economia globalizante e, à semelhança do que tem vindo a acontecer na generalidade dos países da União Europeia a grande preocupação passou a ser a melhoria da competitividade das empresas, e neste sentido, a legislação portuguesa que é tida demasiado rígida e pouco flexível (Rebelo, 1999:34) impedindo e prejudicando a competitividade empresarial, tem vindo a promover novos tipos de contratos de trabalho que vão de acordo com as aspirações das empresas, nomeadamente contratos de trabalho a título temporário.

Entre nos anos 50 e inícios dos anos 80, as grandes empresas industriais já recorriam ao trabalho temporário, e em 1962 através de um contrato de franchising, legalizado e autorizado, instala-se a que viria a ser a primeira ETT (empresa de trabalho temporário) em Portugal – *Manpower*.

O surgimento deste tipo contratual está também estreitamente correlacionado com a guerra colonial, face à urgência da mobilização da mão-de-obra feminina em substituição da masculina, então mobilizada. Assim, a partir do anos 80 esta prática de contratação laboral difunde-se a todos os tipos de actividades e tipos de empresas, todavia, a falta de regulamentação conduzia a práticas de trabalho ilegais e marginais, sendo, portanto, a urgente

regulamentação por parte do Governo, que viria a ocorrer no DL n.º 358 de 17 de Outubro de 1989, que veio preencher um vazio legislativo e dar início ao processo da flexibilização.

Este processo tem vindo a progredir ao longo da década de 90 até aos dias de hoje, com a assinatura do Acordo Económico e Social de 1990 em que se avançou com a matéria de adaptação do tempo de trabalho, de alargamento do objecto da autonomia colectiva e na flexibilização numérica ou quantitativa. Um outro marco importante na introdução de medidas de flexibilização do mercado de trabalho Português, essencialmente no âmbito da gestão das prestações de trabalho entre os parceiros sociais surge em Janeiro de 1996 com o Acordo de Concertação Social de Curto Prazo e mais tarde, no final deste mesmo ano deu-se a assinatura do acordo de Concertação Estratégica (Conselho Económico e Social, 1998:55)². Em 1999 foi aprovada a Lei n.º 103/99, de 26 de Julho, relativa ao regime jurídico de trabalho a tempo parcial, ou seja, presentemente têm-se estabelecido esforços à dinamização da partilha de trabalho, acreditando que a flexibilização da organização do tempo de trabalho possibilite às empresas um aumento dos índices de produtividade.

Têm-se, portanto, verificado esforços no sentido de uma maior flexibilização do CT português em detrimento da competitividade, no entanto, para a nossa interlocutora, Directora de RH de uma empresa de distribuição alimentar o CT continua a ser considerado claramente rígido principalmente no que diz respeito aos despedimentos:

“(…) porque é quase impossível despedir quem é mau trabalhador. As empresas têm que ter nos seus quadros pessoas improdutivas porque as pessoas não permitem despedir se a pessoa é improdutiva, não é? Portanto, a justa causa é preciso termos muitos factos, é preciso provar, ter tudo muito claro, portanto, digo-lhe é quase impossível despedir um mau trabalhador. Porque é mau não é? Porque os bons vêm que trabalham com os maus e recebem o mesmo salário e eles não fazem nada, não é?”³

Ideia que é partilhada pela nossa interlocutora da DRH de uma empresa de telecomunicações:

“(…) os despedimentos são muito complicados e existem situações em que as pessoas ao fim de uns anos deixaram de ter produtividade, ou de estarem adaptados à função, isto também das telecomunicações é uma área que muda muito. Não é o nosso caso mas certamente há muitas empresas que eventualmente não tem muitos trabalhadores efectivos porque depois despedi-los é muito complicado, porque se de repente tiverem que reduzir os quadros, os custos são muito elevados, elevadíssimos e é complicadíssimo, não é são só os custos.”⁴

2 - <http://www.ces.pt/file/doc/135> página consultada a 16 de Setembro de 2010.

3 - Entrevista a interlocutor privilegiado (19\Out\2010)

4 - Entrevista a interlocutor privilegiado (19\Out\2010)

Já a nossa interlocutora da DRH de uma empresa de Outsourcing quando questionada acerca do nosso CT indicou que a flexibilidade relativamente os desempregados inscritos nos centros de emprego é bastante positiva o facto de poderem recorrer ao TT:

(...) uma coisa é uma mais valia hoje em dia acho eu e que antes não era possível era a questão dos desempregados irem recorrer a uma empresa de trabalho temporário, para eles era impensável há 3 anos atrás fazer isso, pois iam perder o subsidio de desemprego, (...) e hoje em dia já existe a situação de poder pedir a suspensão do subsidio de desemprego durante esse tempo (...)"⁵

Apesar das diferenças de opiniões dos nossos interlocutores com respeito à flexibilidade do CT português, estamos hoje perante uma pluralidade de formas de trabalho flexíveis, consideradas como formas de trabalho atípicas ou *non-standard work arrangement* (Kallenberg, 2001:482) face ao padrão normal do emprego, como resposta rápida e a baixo custo perante as constantes flutuações do mercado.

No entanto, para alguns autores (Kóvac, 2004:49, Rebelo 2001:32) a utilização do adjectivo atípico levanta algumas questões no sentido em que as novas formas de trabalho emergentes passaram a ser cada vez mais “típicas”, visto se terem tornado uma das características fundamentais do mercado de trabalho e o recurso a este tipo contratual, ou seja, “contratos a termo, compõem actualmente uma etapa quase obrigatória do processo de inserção nos empregos típicos” (Rebelo, 2006:6).

Relativamente à utilização deste tipo contratual o nosso entrevistado, director de uma empresa de produção alimentar afirmou que propiciam:

“(...) um melhor conhecimento dos trabalhadores para quando a decisão for tomada, ser mais ponderada. E eles também sentem que conquistam alguma coisa.”

Este acresce ainda:

(...)permite ter uma certa flexibilidade face às vicissitudes da enfim... do negócio e por outro lado permite também ter a possibilidade de ter um conhecimento das pessoas não é? E quando houver uma opção no sentido de passar aos quadros haver já...enfim..uma decisão muito mais sustentada do ponto de vista do conhecimento portanto, do trabalhador e este na empresa não é?

De acordo com a Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro e o art.148º do actual CT, o empregador pode efectuar 3 renovações, com uma limitação de 3 anos de duração do contrato incluindo as renovações. Este período considera todos os contratos, sejam eles a termo, trabalho

5 - Entrevista a interlocutor privilegiado (14\Out\2010)

temporário ou prestação de serviços, para os mesmos ou para trabalhadores diferentes, que ocupem o mesmo posto de trabalho.

Em Portugal, as grandes utilizadoras deste tipo de contratos (duração determinada e/ou a tempo parcial) continuam a ser as PME's ligadas ao comércio e serviços, no entanto, esta prática é hoje transversal a todos os sectores e tipos de empresas, nomeadamente, Empresas Corporate⁶ e o próprio Estado.

O contrato de trabalho temporário afigura-se ao contrato de duração determinada, sendo que uma das diferenças fundamentais para a existência de uma relação triangular entre a empresa de trabalho temporário (ETT) como empregador, a empresa utilizadora designada o cliente e por fim o trabalhador. Este trabalha na empresa utilizadora mas o vínculo contratual que tem estabelecido efectivamente é com a ETT.

De acordo com Lestrade (1999:11), são numerosos os factores pelos quais as empresas recorrem ao trabalho temporário, desde as flutuações do mercado aos benefícios de obter competências estrangeiras que podem ser uma valia para a empresa utilizadora.

No entanto, para Rebelo (2003:102), “esta forma de trabalho é aliciante para a empresa utilizadora, uma vez que esta compra o trabalho temporário, como compra qualquer outro serviço”, está desobrigada de obrigações genéricas que acompanham qualquer contratação e os custos salariais são significativamente reduzidos e o interesse principal reside principalmente no fraco custo da ruptura contratual. Em Portugal, a subcontratação aparece como um fenómeno em ascensão e de acordo com os dados disponíveis pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional⁷, existem presentemente em Portugal 225 empresas de trabalho temporário licenciadas sendo que 149 estão localizadas em Lisboa e Vale do Tejo.

Segundo um estudo levado a cabo pelo *Cabinet Tesca Consultants* este crescimento deve-se também à rápida resposta que estas dão às solicitações das empresas solicitadoras, ou seja, a prestação das ETT é quase instantânea, uma vez que grande parte do seu trabalho é efectivamente recrutar trabalhadores temporários, testando a adaptabilidade do candidato, não apenas as suas qualificações e a sua experiência profissional, mas igualmente as suas motivações e situação profissional, sendo que estes últimos critérios constituem, em matéria de trabalho temporário, os elementos determinantes para realizar o ajustamento entre a demanda da empresa utilizadora e a sua oferta de salário (Marchand e Ficquelmont, 1993:12).

6 - As entrevistas foram efectuadas à DRH de empresas Corporate

7 - Dados recolhidos, a partir do website

<http://www.iefp.pt/emprego/SolucoesEntidades/TrabalhoTemporario/Paginas/TrabalhoTemporario.aspx> a 22 de Abril de 2010

Sob a pressão da crise financeira e com as flutuações do mercado de trabalho, as empresas privilegiam assim o curto prazo, ou seja, trabalhadores temporários e a redução de custos fixos nomeadamente os salários e o número de efectivos (Kovács, 2003:485). Ou seja, existe uma preferência para formas de trabalho flexíveis e de acordo com *Latest Labour Market Trends – 2007*⁸, Portugal é o terceiro país da União Europeia com a maior taxa de trabalho temporário, apresentando uma taxa de 22,7%, apenas ultrapassado pela Polónia (26,5%) e Espanha (25,1%) respectivamente, superando a média europeia (13.6%).

Quando questionada acerca dos factores para a contratação de trabalhadores temporários a entrevistada da DRH da empresa de telecomunicações indicou que:

“(...) são necessidades pontuais, ou licenças ou projectos de duração certa ou atrasos, trabalhos mais secundários como exemplo: reorganizar uma base de dados ou um arquivo, portanto, algo que saia do dia-a-dia e que não há disponibilidade para o fazer. Normalmente acréscimos.

Depois, as pessoas também estão motivadas pela crise. Portanto as empresas não só não substituem mas quando fazem pelo trabalho temporário ou Outsourcing não só como forma de reduzir custos mas também como forma de flexibilizar porque nem sempre o trabalho temporário ou o Outsourcing saem mais barato. Por vezes tem outros custos, mas dá outra flexibilidade ao empregador ter uma equipa num call-center com 100 pessoas e amanhã poder reduzir para 50. Isto de um dia para o outro que é impensável se a estrutura for toda nossa.”

Já para o Director dos RH da empresa alimentar:

*“É uma forma de ter tempo experimental. Por um lado, mantém-se a precariedade, por outro lado, permite ter uma certa flexibilidade face às vicissitudes da enfim...”*⁹

A par com este aumento de trabalho temporário está o crescimento da taxa de desemprego, que de acordo com os dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), Portugal atingiu uma taxa de desemprego no primeiro trimestre de 2010 de 10.6%.

Para os defensores da flexibilidade contratual e da desregulamentação do mercado de trabalho estas são condições para o crescimento do emprego, neste sentido, Kovács (2003:476) contrapondo dois estudos realizados por Crouch (2006) e por Brewster (1997) verificou que não se apurou ligações directas entre flexibilidade e a taxa de desemprego.

No entanto, tendo em conta os dados nacionais sobre o crescimento da flexibilidade, mais concretamente o crescimento flexibilidade contratual e as altas taxas de desemprego não se verifica, portanto, uma correlação positiva, ou seja, não se verifica a diminuição das taxas de desemprego com a subida de contratos flexíveis.

8 - Dados recolhidos a partir do website

<http://www.oecd.org/dataoecd/30/39/38752777.pdf> a 22 de Abril de 2010

9 - Entrevista a interlocutor privilegiado (11\Out\2010)

Para Fitoussi (1997:3), tanto a flexibilidade como a globalização económica potencia o progresso, financia a economia e multiplica as riquezas, no entanto, coloca em ameaça o produto nacional, a destruição de empregos tendo como consequência a multiplicação das desigualdades. Para este economista, as altas taxas de desemprego é, portanto, um vector evidente de sentimentos de insegurança e de vulnerabilidade da sociedade (1997:16).

3.2 Flexibilidade do trabalho como mecanismo de competitividade

Numa economia cada vez mais globalizada a pressão persistente para uma máxima flexibilização e optimização do trabalho existe um desencorajamento de investimentos a longo prazo.

A competitividade no mercado, impõe e exige mais qualidade, rapidez de resposta, cumprimento de prazos de entrega e diversificação de produtos uma vez que os clientes estão cada vez mais exigentes e pretenderem produtos mais variáveis, por conseguinte, “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.” (Rebelo, 2002b:69)

Neste sentido, as empresas com vista a melhorar sua capacidade de adaptação às transformações de um mercado cada vez mais incerto e variado, vêem-se na obrigação de seguir diferentes métodos de gestão e reorganização do trabalho mais flexíveis.

Relativamente à adaptação às transformações e num contexto de expectativas da contratação do TT, o Director de RH da empresa alimentar contestou o seguinte:

“os picos nem sempre, enfim, a produção nem sempre é regular e é necessário ajustar de uma forma muito..... pronto, de uma forma muito sistemática às várias necessidades, e daí, o recurso à adaptabilidade foi bem recebido e, enfim, foi uma das figuras que nós transpusemos para a realidade..”

No entanto, para Ilona Kovács (2003) não existe consenso acerca do sentido das transformações do emprego e confrontam-se diversas teorias, tais como teorias neo-liberais que anunciam o fim do trabalho assalariado, teorias do fim do trabalho que crêem na perda da centralidade do trabalho na vida social dos indivíduos ou ainda as teorias sobre a sociedade de informação e do conhecimento, na perspectiva de Kovács, existe sim uma multiplicidade de modalidades flexíveis, devido entre outros factores, os problemas postos pela diversidade de situações de mercado, condições sócio-culturais e políticas nacionais.

Para Atkinson (1987) a empresa ideal para fazer frente à intensificação das pressões sobre os empresários é a “empresa flexível” pois combina diferentes estratégias de emprego dentro de si mesma com vista a obter tanto a flexibilidade numérica ou quantitativa, como a flexibilidade funcional, ou seja, a capacidade que os empresários têm para ajustarem os níveis de emprego e a quantidade de trabalho que detêm num determinado espaço temporal, e capacidade de reorganizar as competências associadas aos empregos ou a determinadas tarefas mais amplas devido às transformações tecnológicas, que permite obter ganhos, em termos de capacidade de resposta.

A racionalização flexível constitui, portanto, uma estratégia desenvolvida pelas empresas para poderem sobreviver às flutuações do mercado, como também a criação de mecanismos que permitam amortecer essas mesmas flutuações de forma a melhorar a performance produtiva.

Desta forma vem aumentando a exteriorização de actividades, multiplicando os processos de subcontratação e *outsourcing*, ou seja, a contratação de trabalhadores temporários para períodos de maior solicitação, substituindo assim trabalhadores em tempo inteiro e com contrato a tempo indeterminado por trabalhadores em part-time e com contratos de duração determinada (a termo, certo ou incerto e trabalho temporário).

Contudo, para os empresários, os direitos ligados ao trabalho e à protecção social, a forte presença de sindicatos e concertação social intensa são entendidos como obstáculos à produtividade e, conseqüentemente à competitividade. Desta forma, a desregulamentação do mercado de trabalho e mão-de-obra mais barata são condições indispensáveis para uma maior flexibilidade.

Neste quadro de competitividade e flexibilidade, estão as inovações tecnológicas, que de acordo com Rebelo (1999:37) exigem conhecimentos mais amplos e de nível mais elevado, ou seja, “trabalhadores com qualificações diferentes das actuais em que, em muitos casos, serão de nível mais elevado e exigente”, aptos para trabalhar em equipas multidisciplinares em que a formação não é definitiva, uma vez que as novas tecnologias implicam uma permanente mutação no aspecto das qualificações.

Neste sentido, as qualificações têm sido cada vez mais, encaradas como cruciais para atrair investimento, dando-se assim prioridade à valorização de recursos humanos mais escolarizados, polivalentes, com novas competências, espírito de iniciativa, autonomia, criatividade, polivalência e visão do negócio (Rebelo, 2006:57; Kóvacs, 1994:12).

No entanto, estes atributos são díspares consoante as diferentes orientações seguidas pelas empresas que colocam necessidades e espaços de trabalho qualificado e níveis de autonomia

diferentes. Seguindo a linha de pensamento de Ilona Kovács (2006b:53) existe realmente uma tendência para uma diferenciação no conteúdo, das condições de trabalho e da autonomia, de acordo com as situações de trabalho concretas, os níveis de formação/qualificações exigidos e com o grau de estabilidade do emprego.

Estará, portanto, a autonomia associada a todo o tipo de trabalhadores? Neste sentido foi feita esta questão aos nossos interlocutores sendo que a resposta é uniforme.

Para a directora de RH da empresa de distribuição alimentar, a autonomia:

“(...) depende da função não é? A mim interessa-me que na minha empresa tenha colaboradores que sejam competentes que estejam comprometidos com a organização e que tenham bom nível de educação não é. Agora a autonomia que dependem das funções. Há funções que devem ser autónomas e outras que não podem. Nós temos as chefias que estão sempre perto, portanto... a nossa preocupação é que as pessoas na verdade como as competências certas para essa função essa é que é a nossa preocupação. A autonomia não assume nenhum papel específico quando admitimos alguém”.

A nossa interlocutora da DRH da empresa de telecomunicações teceu o seguinte comentário:

“Nos call-centers normalmente a autonomia está fixada ao nível dos coordenadores de equipa que são internos, ou os supervisores. Há sempre a decisão final que fica do nosso lado. Isto como há rotatividade e nós temos ter uniformidade das decisões que são tomadas, portanto, eles sabem que até aquele patamar têm autonomia, a partir daí, tudo é diferente do habitual tem que ser aprovado”

Se por um lado a procura de uma maior flexibilização da organização do trabalho para obter uma máxima competitividade passa por um aumento de competências e autonomia dos trabalhadores, o recurso sistemático dos contratos de trabalho a prazo e de trabalho temporário fragiliza essas mesmas competências, no sentido em que se entendermos competências como aptidões e conhecimentos adquiridos por um processo formativo desenvolvido ao longo de um percurso profissional, ao qual se adiciona a experiência profissional (Almeida e Rebelo, 2004), a prática crescente do *turnover* de trabalhadores impossibilita a acumulação de saberes e, por conseguinte de competências, que de acordo com Brunhes (1999:11), estas são hoje mais importantes que ter qualificações e ser diplomado.

De acordo com a DRH da empresa de Outsourcing:

“É uma realidade com a qual temos que viver. A concorrência é muito grande e nós, nos mesmos locais onde nós temos as nossas empresas existem outras empresas a fazerem outros grandes centros, a concorrência é muito grande. É óbvio que é uma desvantagem e, ... só que eu acho que é uma das situações que nenhuma empresa consegue aportanto, não se consegue contrariar, não se consegue fazer face é óbvio que depende dos projectos muito estáveis muito bons em com pessoas, se mantêm que não tem praticamente rotatividade visível ou que seja, notória ou que tenha alguma consistência e

óbvio que o ideal seria ter sempre pessoas nas operações que se mantivessem e estivessem e que houvesse estabilidade isso tanto a ver a nível da produtividade como a nível para nós a custos administrativos por vários motivos não é? Rescisões de contratos, termos de fazer novos processos de recrutamento, obviamente que é um custo acrescido.”

No entanto para o director de RH da empresa de indústria alimentar o turnover tem efeitos diferentes consoante qual for o grupo de trabalhadores que atinja:

“(...) se o turnover incidir sobre a franja de trabalhadores que menos aportam em termos de menos valia à empresa, tudo bem, por outro lado... pronto está bem...enfim prejudica a questão da estabilidade, estabilidade que é necessária ter ao nível de equipas de trabalho, etc..etc...”

Já para a DRH da empresa de telecomunicações o turnover não tem grande impacto:

“Temos sempre saídas, pessoas que recebem outras propostas, mas a taxa de turnover é baixa, se bem que as telecomunicações continuam a ser onde há procura portanto, temos sempre uma taxa de saída animada mas não é nada de preocupante. Mas sim nos contact center o turnover é naturalmente maior.”

Uma organização torna-se mais flexível quanto mais existir partilha de valores, experiências e um alto grau de cooperação interna que se adquire com relações interpessoais relativamente estáveis e horizontes temporais relativamente longos, só desta forma existe uma capacidade de lidar com as incertezas da organização de uma empresa em geral.

Ainda neste mesmo quadro de acumulação de saberes e competências prende-se a questão do factor idade, muitas empresas na sua reestruturação de recursos humanos preferem os mais jovens com mais qualificações, no entanto, de acordo com alguns especialistas (Rebelo, 2010; Kovács, 2003) poderia ser vantajoso para a empresa se esta valorizar a experiência na actividade e as competências de trabalhadores seniores com conhecimentos tácitos acumulados ao longo de muitos anos de experiência profissional, caso contrário, as empresas poderão colocar em risco o desenvolvimento da inteligência produtiva e fragilizar a produtividade a longo prazo.

Para a nossa interlocutora da distribuição alimentar o factor idade importa dependendo da função:

“Sem dúvida, a experiência é fundamental. Mas depende daquilo que se quiser, percebe?!”

A mesma interlocutora acresce ainda que:

“Há funções em que a maturidade é importante, há funções em que não é. Na verdade há duas opções (risos) ou pedimos a alguém sem experiência nenhuma ou com pouca experiência, ou alguém que tenha

uma licenciatura que tem outra visão e quando ocupando uma posição na empresa e se desenvolve ocupando as funções ganhando experiência.”

Esta ideia é partilhada pela DRH da empresa de telecomunicações :

“No nosso caso damos muito valor experiência, portanto, as pessoas vêm directamente da faculdade e é um mercado preferencial, nós privilegamos a juventude e a irreverência contra a experiência e depois damos formação à pessoa e depois é acompanhada dentro da empresa. Diria que a idade é até aos 35 e daí é mais difícil a não ser que tenha atingido um grau de especialização muito grande e aí acho que há um mercado para mais idade. (...) No caso dos call-centers optamos, optamos por mais jovens mas já há uma faixa etária mais diversificada porque normalmente as pessoas também têm outro grau de viabilidade, porque as pessoas vêm e aceitam este tipo de trabalhos e estão dispostos a trabalhar”

A contratação dos mais jovens para director de RH da empresa de indústria alimentar está também relacionada com questões económicas:

“Isso tem haver com questões económicas, sai mais barato e os mais jovens tem “sangue na gueltra” (risos), mas ouça de qualquer forma a experiência é fundamental. E como é que se diz?...o bom senso e a razoabilidade das decisões, da integração na empresa, a relação com os vários agentes da... enfim..., tem que ser uma pessoa sensata, razoável, para além de todo o mais “.

4 - Qualificações e competências no contexto organizacional

4.1 - Exigências de qualificações e de competências na prática específica do trabalho temporário

Face às oscilações do mercado a empresa é cada vez mais confrontada com situações imprevistas às quais, são necessárias respostas rápidas que por sua vez, são fulcrais para a permanência da empresa na corrida da competitividade ou até mesmo para a sua própria sobrevivência.

Com efeito, neste contexto de imprevisibilidades, para além das tecnologias que são fundamentais está o factor humano cada vez mais valorizado pelas empresas que necessitam cada vez mais de pessoas competentes que ajudem a encontrar soluções rápidas face aos problemas decorrentes da incerteza. Ou seja, as empresas pedem “perfis de banda larga, ou seja, para além dos saberes escolares teóricos e práticos, pedem ainda o ensino experimental, isto é, a experiência profissional” (Parente, 2008:22).

Na prática específica das novas formas de trabalho flexíveis, nomeadamente, do trabalho temporário a especialização dá lugar à diversidade e à polivalência e à adaptabilidade dada a necessidade de gerir as incertezas das situações profissionais.

Se antes as qualificações ou o diploma académico era essencial, hoje aquando o recrutamento, os empregadores tendem atribuir uma maior importância à percepção da personalidade, do potencial, das características dos indivíduos, à rápida capacidade de aprendizagem, à análise e resolução de um problema, ao saber-fazer, aos próprios comportamentos e autonomia dos indivíduos face a um dado problema e ao pensamento criativo, que e de acordo com Santos (2008:64), a criatividade e a flexibilidade estão associadas visto os trabalhadores com espírito criativo estão mais focalizados em encontrar soluções do que nos próprios problemas e inclusive o seu pensamento está em constante evolução e desenvolvimento.

De acordo com Zarafian¹⁰ a competência exercida numa dada situação é como intervir com sucesso, pois se antes se sabia em antemão que dadas situações se iriam passar, hoje estas situações são deveras imprevisíveis e o indivíduo deverá ser competente no assumir iniciativas contra estes mesmos imprevistos ou até mesmo antecipá-los.

Inclusive, nas próprias relações entre os trabalhadores, ou seja, as relações inter-humanas são por si só inesperadas por vezes, e desta forma o trabalhador deverá estar preparado profissionalmente para responder com competência. Nunca antes os trabalhadores foram tão interdependentes, estes não trabalham apenas em equipa como também em rede, são obrigados a interagir e a comunicar entre si, quer *face to face* como através das TIC, e neste sentido, não basta ter qualificações académicas como competências adequadas a cada circunstância.

No entanto, segundo este sociólogo, as qualificações continuam a estar bastante presentes no que diz respeito à posição na empresa, remunerações, ou seja, ainda que as competências sejam cada vez mais encaradas como um bem essencial para a produtividade da empresa, as classificações permanecem vinculadas com a progressão na própria carreira, no entanto, até onde efectivamente vai este vínculo?

Segundo Parente, a qualificação está muito ligada ao factor salário, na medida em que os processos de negociação colectiva são influentes nos conteúdos dos contratos de trabalho e nas categorias profissionais dos trabalhadores (2008:30). O cerne da luta dos trabalhadores está no reconhecimento da sua qualificação e no que diz respeito aos empresários, este na procura de uma máxima produtividade possível a baixo custo, e de forma a dar resposta às

10 - Debate organizado pelo CIBC de Nimes e transcrito na página pessoal de P. Zarafian
<http://philippe.zarafian.pagesperso-orange.fr/page14.htm>

dinâmicas do mercado dá valor a trabalhadores menos especializados e mais flexíveis e polivalentes, com *skills* transversais, autónomos, criativos e ainda segundo Rebelo (2006:57) visão do negócio.

Neste sentido, são cada vez mais as empresas a darem a sua própria formação interna, quer teórica quer *on job*. Para os empresários ter um diploma e o conhecimento adquirido numa universidade em relação a uma situação, é abstracto, ou seja, a compreensão dessa situação adquire-se com a prática, pois esta é necessária para tomadas de decisões.

Para os sujeitos, num contexto económico difícil onde o emprego se torna incerto, possuir um portfólio de competências pode fazer-se valer-se dele, ainda que possa não ser suficiente. O capital das competências torna-se um recurso indispensável (Parente, 2008:23).

Quando os nossos interlocutores foram abordados com questões relacionadas com as exigências das qualificações por parte dos trabalhadores temporários, obtivemos as seguintes respostas:

Por parte do director de uma industria alimentar, este indica que:

“(...) esse conjunto de atributos, competências e qualificações é mais requerida, enfim, naqueles trabalhadores... mais como é que lhe posso dizer...que estão enfim, na gestão de topo e na gestão entre média não é?!”

Este acresce ainda que:

“(...) os outros, enfim podem exigir algumas exigências mas enfim estamos numa indústria alimentar, que tem que ter obviamente conhecimentos de higiene, práticas etc. mas obviamente, aquilo que faz crescer o negócio, isso obviamente são os trabalhadores centrais, a gestão de topo e intermédia.”

Já para a directora de RH de uma indústria de distribuição alimentar responde o seguinte:

“A mim interessa-me que na minha empresa tenha colaboradores que sejam competentes que estejam comprometidos com a organização e que tenham bom nível de educação não é?! ”

Esta indica ainda que:

“a nossa preocupação é que as pessoas na verdade como as competências certas para essa função essa é que é a nossa preocupação”.

Já para a representante da DRH da empresa de telecomunicações esta afirma a importância das qualificações e competências, no entanto, no que respeita aos trabalhadores temporários em específico indicou que:

“o que fazemos é formações on job, aquilo que faça sentido para o desempenho da função”.

4.2 - A divisão desigual das qualificações e do desenvolvimento de competências – *insiders e outsiders*

“Nos últimos vinte e cinco anos do século XX, uma revolução tecnológica com base na informação, transformou a nossa forma de pensar, de produzir, de consumir (...). Constituiu-se uma economia global e dinâmica” (Castells, 2007:XXVI), os avanços tecnológicos da informação e da comunicação são galopantes, a característica provavelmente mais sublinhada é a reestruturação do mercado de trabalho, nomeadamente a exigência de recursos humanos mais qualificados e polivalentes. No entanto, esta visão não é partilhada por todos os teóricos, e de acordo com Sanchis (1989:43) as interpretações quer pessimistas quer optimistas remontam à teoria do capital humano.

Para os teóricos optimistas como Noble ou Adler, que crêem que a evolução das novas tecnologias criam empregos altamente qualificados e a eliminação dos empregos escassos em qualificações, ou como para Davis que após uma investigação na Australia com 1700 trabalhadores especializados concluiu que as novas tecnologias trazem mais qualificações ou requalificações do que desqualificações, ou Kern e Schumann que após um estudo empírico sobre condições de trabalho na Alemanha, voltando a repetir o mesmo estudo com quinze anos de intervalo e a conclusão foi de que as novas tecnologias não acentuam a dualidade entre qualificados e não qualificados mas pelo contrário, houve grandes esforços no desenvolvimento de formações (Sanchis, 1989).

Esta visão optimista é também partilhada por Lope (2003), para este, as novas tecnologias possibilitam sem dúvida o aumento das qualificações, visto que os avanços tecnológicos e equipamentos mais complexos requerem trabalhadores com mais conhecimentos e especializados.

No entanto, numa perspectiva de cariz mais pessimista, como a perspectiva de Freyssenet (citado por Sanchis, 1989:49), que numa óptica mais marxista, diz que a maquinaria e as novas tecnologias, não enriquecem apenas as tarefas, mas que acentuam a bipolarização. Estando de um lado um processo de desqualificação para uma maioria e sobre-qualificação para uma pequena elite. Seguindo esta mesma perspectiva, Rifkin (1995), Braverman (em Sanchis, 1986:48) e Brunhes (1999:29), indicam que as TIC vão suprimir grande parte dos postos de trabalho devido à automatização que efectivamente existe uma exigência de trabalhadores com mais qualificações e competências, no entanto, será apenas para alguns sectores mais específicos onde se encontra uma pequena elite detentora de qualificações

chave. A grande maioria dos trabalhadores está sujeita ao trabalho incerto e mal pago, onde não existem grandes exigências.

Esta dualidade entre trabalhadores chave e trabalhadores periféricos foi fortemente debatido por Atkinson (1986), num constructo analítico - *empresa flexível* – esta é constituída por um núcleo estável, os chamados trabalhadores centrais que levam a cabo tarefas mais importantes e exclusivas, trata-se de um grupo mais pequeno, fixo com uma carga horária *full time* e que por norma a empresa não despede pelo facto de não ser fácil recrutar trabalhadores com as mesmas competências e por um grupo de trabalhadores periféricos. Estes trabalhadores exercem tarefas mais rotineiras e mecânicas, por norma tratam-se de trabalhadores temporários e com menor permanência na empresa pelo facto de serem de capacidades fáceis de encontrar no mercado externo. Relativamente a esta bipolarização de trabalhadores os nossos entrevistados manifestaram o seguinte:

Relativamente ao director dos RH da empresa alimentar, este indica que:

“Contudo, são esses (os mais qualificados) o cerne do negócio, os que mexem os cordelinhos digamos assim e por conseguinte são esses que terão que estou mais... existe essa exigência, de maiores qualificações e enfim, de maior conhecimento e de saber fazer e pronto. Isso inequivocamente é verdade, porque os outros, enfim podem exigir algumas exigências mas enfim, (...) aquilo que faz crescer o negócio, isso obviamente são os trabalhadores centrais, a gestão de topo e intermédia”

Este interlocutor no que refere às tarefas específicas dos trabalhadores não centrais indica que:

“Na área de produção, podem mudar na mesma linha, mas o trabalho pouco difere. Os postos de trabalho são por norma fixos, se bem que possa existir rotatividade não muita, para evitar males físicos. O trabalho é rotineiro.”

Para a directora dos DRH da empresa de distribuição alimentar, esta indica que os trabalhadores com mais qualificações:

“A maior parte está no edifício da Administração, mas haverá alguns na loja. Mas a maioria está nos escritórios centrais, claro.”

Quando a representante da DRH da empresa de telecomunicações foi questionada a cerca das tarefas dos trabalhadores temporários que se encontram maioritariamente no contact center esta indica que as tarefas são rotineiras e acresce que o trabalho temporário:

“(...) trabalhos mais secundários como exemplo: reorganizar uma base de dados ou um arquivo, portanto, algo que sai do dia-a-dia e que não há disponibilidade para o fazer. Normalmente crescemos...”

O regime de emprego destes trabalhadores, *outsiders* está estruturado de acordo com a flexibilidade numérica, ou seja, só são necessários num dado momento consoante as demandas do mercado:

“para fazer face a um período de reforço de natal, reforço de férias, de baixa por gravidez, por baixa por doença, por acréscimo de trabalho que há naquela altura, isso acontece numa forma pontual, ou que por exemplo, em empresas de tele.... e que sabem à partida que aquela campanha é para 3 meses, portanto recorrem ao trabalho temporário.”

(representante da DRH da empresa de outsourcing)

“Essencialmente tem muito haver com isto, ou em uma situação de urgência para um determinado trabalho urgente que precisa de terminar e que entretanto a pessoa, fica de baixa ou acontece qualquer situação imprevista em tempo indeterminado, o trabalho temporário hoje em dia tem recursos que permitem de um dia para outro encontrar uma pessoa, está a ver.”

(directora dos RH da empresa de distribuição alimentar)

Atkinson, indica ainda um terceiro grupo de trabalhadores, os externos, que não pertencem à empresa e que podem ser trabalhadores com tarefas muito específicas ou muito prosaicas, estes últimos apresentam a maior heterogeneidade de características de emprego, tanto podem ser periféricos como centrais. Contrariando assim as teses de que os trabalhadores subcontratados são trabalhadores que apenas exercem tarefas rotineiras. Este ponto de vista é partilhado por Kóvacs (Kóvacs, 2006:16) por Oliveira e Carvalho (2010:51), que dizem que a realidade é demasiado complexa para afirmar uma bipolarização entre trabalhadores.

Neste sentido a nossa interlocutora da empresa de Outsourcing informou que:

“(...)cada vez empresas mais específicas tendem a pedir licenciados em direito, economia e gestão recorrem ao trabalho temporário que se calhar em 2007 não acontecia.(...)”

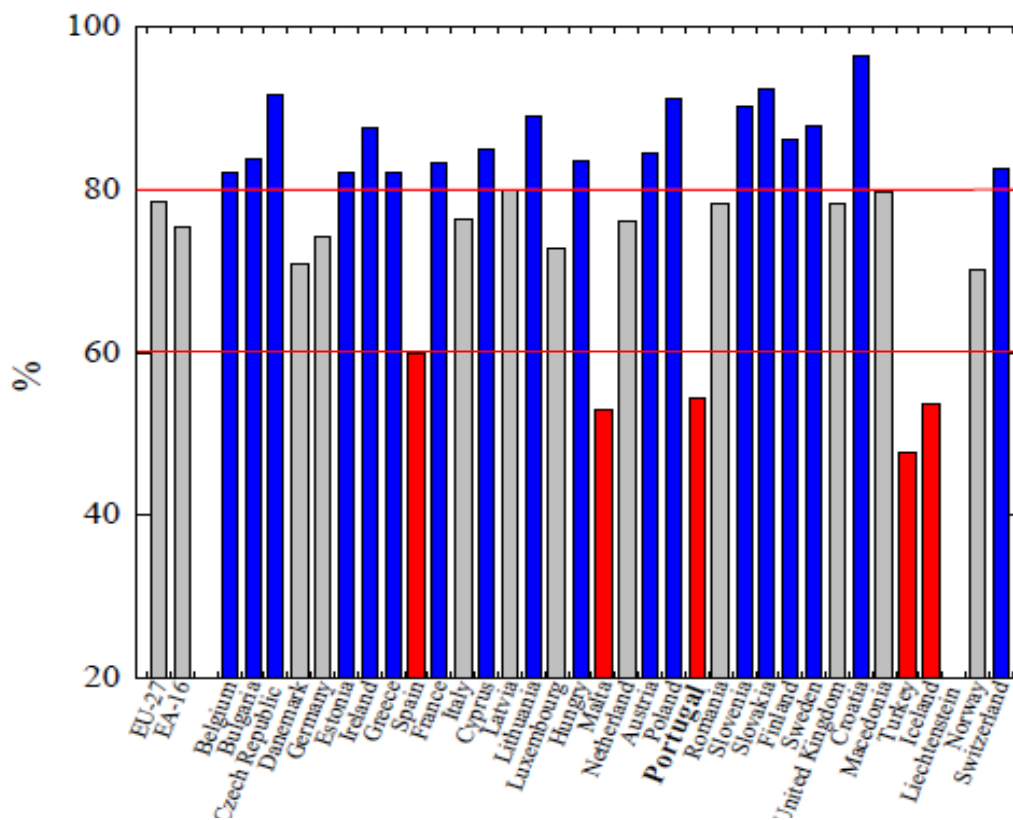
Seguindo a linha de pensamento de Kóvacs (1998), a existência de uma divisão de trabalhadores qualificados e não qualificados, ou seja, associada à evolução tecnológica não é linear mas sim uma realidade complexa em que se tem que ter presente a conjuntura socio-económica e socio-educativa.

Contudo, no que toca às novas tecnologias, estas podem também nem sempre fomentar o aumento das competências, mas sim constituir uma oportunidade para isso, e, quando efectivamente estamos perante uma competitividade em que a exigência do mercado é a qualidade, diversificação e rigor no cumprimento de datas de entrega, esta não é compatível com a desqualificação e limitação dos trabalhadores, ou seja, a empresa tende a apostar nas qualificações e na formação, no entanto, se o contexto socioeconómico for de altas taxas de

desemprego e baixo nível de formação/educação a competitividade tender-se-á a basear na redução de custos e mão de obra barata, ou seja, baixos níveis de qualificações (Kóvacs, 1998), ou seja, a evolução das qualificações e a aposta das empresas nas competências dos trabalhadores está fortemente associada à situação económica do país.

Ou seja, o comportamento empresarial face às altas taxas de desemprego mobiliza mão-de-obra pouco qualificada e neste sentido, Portugal tem criadas condições propícias para a precarização do emprego, com uma das baixas taxas de qualificações e altas taxas de desemprego da Europa, que de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE) no primeiro trimestre de 2010, foram registadas as mais altas taxas de desemprego dos últimos 10 anos. Relativamente às taxas de educação, de acordo com o ministério da educação (GEPE, 2009), a taxa de conclusão do ensino secundário aumentou mais de 10% entre o ano lectivo de 1995/96 e o ano lectivo 2007/08. No entanto, ainda que existam cada vez mais alunos a terminar o ensino secundário, Portugal continua na cauda da Europa, sendo apenas ultrapassado por Malta, Islândia e Turquia:

Figura 4 – Taxa de conclusão do ensino secundário na UE



Fonte: Eurostat (adaptado)

Em 2005¹¹ foi criado um projecto, designado “Novas Oportunidades”, pelo Ministério da Educação e do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social com vista a superar os défices estruturais de formação e qualificação e alargar o referencial mínimo de formação até ao 12º ano de escolaridade para jovens e adultos. Trata-se de uma estratégia de qualificação no âmbito do Plano Nacional de Emprego e do Plano Tecnológico para prover os cidadãos das competências exigidas pelo mercado de trabalho.

Contudo, num estudo levado recentemente a cabo pelas sociólogas Oliveira e Carvalho (2010) sobre a problemática do mercado de trabalho, do ponto de vista da regulação e da escolarização dos indivíduos, verificou-se que, efectivamente Portugal é o país da UE que mais emprega trabalhadores apenas com o ensino básico (2010:100) e menos trabalhadores que tenham concluído o ensino superior. Da mesma forma, Portugal é dos países da União Europeia que apresenta uma taxa de trabalho precário mais elevada em todas as faixas etárias.

4.3 A evolução das competências em Portugal

Não são apenas as formas de organização do trabalho que se têm vindo a alterar. Também a avaliação dos conteúdos do trabalho, nomeadamente as qualificações dos trabalhadores, este conceito deu lugar às competências onde se solicita inteligência criativa dos indivíduos e esta passagem, é dos principais desafios do séc. XXI, quer para as Direcções dos Recursos Humanos, quer para todos os que têm que lidar com o problema da qualificação (Almeida, 2004:52). Sendo uma das principais razões a crescente procura de saberes, comportamentos e experiências adquiridas no exercício do trabalho que não são obtidos com um diploma escolar, ou seja, a noção de qualificações não inclui como legítimo as experiências profissionais.

É exigida cada vez mais aos trabalhadores destreza na resolução de possíveis problemas advindas de mudanças da produção da empresa, uma vez “que é a pertinência externa do funcionamento da empresa que está em jogo e que esta confere sentido aos actos profissionais dos indivíduos” (Almeida, 2004:157).

As competências são tidas como essenciais para um mundo em evolução, fazendo assim parte da agenda de Lisboa como um ponto fulcral para o crescimento, sendo necessária a criação de um “triângulo do conhecimento”, de educação, investigação e inovação de forma a melhorar

11 - Informação disponível em <http://www.novasoportunidades.gov.pt/np4/9.html> (site consultado a 21/Setembro/2010)

as competências dos cidadãos. Neste sentido, o conselho europeu, aprovou em 2009, um quadro estratégico para a cooperação europeia no domínio da educação e da formação. Nas escolas deverão ser dadas mais oportunidades de iniciativa e as escolas deverão estar voltadas para o mundo do trabalho, da cultura e do desporto.

No que respeita a Portugal, tem-se vindo a alargar os planos curriculares com a inclusão de uma língua estrangeira, diferentes actividades físicas, expressão corporal e actividades musicais no primeiro ensino básico; proveu as escolas de novas tecnologias, garantindo aptidões de base em TIC num quadro de competência digital.

“A crescente omnipresença das TIC na vida quotidiana torna imprescindível que estas questões sejam explicitamente abordadas no processo de ensino e aprendizagem. Há também que tirar mais partido do potencial das novas tecnologias para estimular a inovação e a criatividade, estabelecer novas parcerias e personalizar a aprendizagem. Muitos programas escolares contemplam já competências para aprender a aprender.”

(Pinto-Ferreira, 2009:6).

De acordo com o relatório *PISA 2006 Science Competencies*¹², último relatório com os dados disponíveis, o desempenho médio nacional da literacia científica desde o ano de 2000 até 2006 tem ocorrido uma evolução positiva, isto é, no ano 2000 registou-se um valor de 459, em 2003 um valor de 468 e em 2006, 474. Estes dados são adquiridos a partir de testes efectuados a alunos desde o 7º ano de escolaridade e o 12º. No entanto, ainda de acordo com os dados deste mesmo relatório, a média encontra-se abaixo da média da OCDE que apresenta um valor – 500. Uma observação importante a assinalar é o facto de que se tomarmos em conta apenas os dados dos alunos do 10º e 11º anos de escolaridade, a média já se encontra acima da OCDE (528 e 548 pontos respectivamente).

Esta desvantagem em relação aos países mais desenvolvidos, poder-se-á justificar pelo insucesso escolar e a persistência da repetência que, de acordo com o Ministério da educação (2009) tenha diminuído, este ainda persiste acima da média da UE.

Um outro aspecto importante que terá que ser levado em consideração na explicação deste facto é o índice socio-económico e cultural (ESCS) e os resultados alcançados pelos alunos. “No caso de Portugal, verifica-se que o nosso país se encontra no quadrante em que, simultaneamente, se encontram desempenhos a literacia científica abaixo da média da OCDE e em que o impacte da origem sócio-económica e cultural dos alunos se encontra acima da média da OCDE” (Pinto-Ferreira, 2009:21).

12 Relatório consultado na página online <http://www.oei.es/evaluacioneducativa/relatoriopisa2006versao1.pdf> no dia 21 de Setembro de 2010.

Ou seja, Portugal é dos países onde efectivamente o custo por aluno é semelhante a países mais desenvolvidos como por exemplo a Nova Zelândia mas que os resultados de literacia científica são muito inferiores relativamente a esses mesmos países, em contraparte, países como a Polónia ou a República Checa onde o PIB *per capita* semelhante ou até mesmo inferior ao de Portugal, apresentam resultados de desempenho muito superiores aos nossos.

Não se verifica, portanto uma forte interdependência entre o custo por aluno ao Estado e as competências científicas, sendo portanto, a inclusão de novas variáveis como o contexto familiar, o mundo que rodeia os alunos, as motivações dos mesmos, e a posse de bens bem como o estatuto socio-económico da família.

No cruzamento destas mesmas variáveis com os níveis de proficiência dos alunos constatou-se que existem fortes correlações entre as mesmas. São os alunos com um contexto familiar mais estável e com um maior estatuto socio-económico que atingem níveis de proficiência 4, ou seja, capazes de lidar com situações e assuntos que possam implicar a necessidade de fazer inferência sobre determinados factos científicos, relacioná-los com os aspectos reais do seu dia-a-dia e a nível profissional e ajudar nas suas tomadas de decisões.

Tendo em conta o conceito de competências desenvolvido e debatido por Rebelo e Almeida (2004), já num contexto organizacional, as competências não se adquirem apenas com um diploma escolar, as competências são um conjunto de saber-fazer e saber-ser que se vão adquirindo com as experiências profissionais. No entanto, de acordo com o constructo - competências científicas - desenvolvido ao longo do relatório PISA, este é adquirido ao longo da escolaridade e é importante no sentido, de preparar os alunos para situações profissionais que exijam respostas rápidas e um *know-how* na resolução de possíveis problemas.

5 – Análise dos resultados

Neste capítulo serão analisadas as entrevistas realizadas à DRH das empresas e apurar se as hipóteses de trabalho são comprovadas ou se, por outro lado são colocadas em causa. Para tal foi criada uma tabela com parte da informação considerada pertinente recolhida a partir das respostas dos interlocutores intervenientes neste estudo:

Figura 4 – Tabela analítica da recolha de informação

Trabalhadores Temporários\ termo	Competências\ Qualificações	Autonomia e rotatividade de funções	Turnover	Formação	Mecanismos para atingir produtividade
Referência					
Entrevista A Empresa de Produção Alimentar	Requeridas essencialmente aos trabalhadores centrais (p.15-16)	Pouca autonomia e as tarefas são fixas. Quando mudam é na mesma linha (p.17)	Existe e prejudica a estabilidade, no entanto, pior seria se atingir os trabalhadores centrais (p.13)	Apenas a necessária para exercer a função (p. 18) e visto se tratar de indústria alimentar, alguns conhecimentos de higiene (p.16)	Relações Humanas, a sensibilidade por parte das chefias directas (p.19) e bonus mensal relativo a objectivos atingidos (p.20)
Entrevista B Empresa de Distribuição Alimentar	Os trabalhadores a termo são transversais a toda a empresa (p.8) no entanto, as qualificações estão essencialmente nos trabalhadores do edifício da administração e escritórios centrais (p.14)	A autonomia depende da função que exerce, no entanto, as chefias estão sempre por perto. A autonomia não assume um papel importante. (p.15)	A maior parte da população da empresa já se encontra na mesma há 20 anos. (p.13)	Apenas a necessária para exercer a função (p. 16)	Não tem incentivos especiais até porque não fazem sentido para pessoas que ficam a título temporário.(p.16)

Entrevista C Empresa de Telecomunicações	Centradas nos colaboradores internos (p.11) (p.9)	A autonomia está fixada ao nível da coordenação. Têm autonomia até um patamar, depois recorrem a um coordenador. (p.13). Exercem tarefas rotineiras e fixa (p.14)	Existe uma taxa de turnover nos contact center mas não é motivo de preocupação. (p.15)	Não faz sentido estar a gastar dinheiro com trabalhadores que estão a título temporário. (p.12) A formação que dão é para exercer a função e é uma formação <i>onjob</i> (p.15)	Mecanismos económicos: - prémios de atendimento, produtividade, assiduidade. Nas lojas existem as comissões. (p.16)
Entrevista D Empresa de Outsourcing	Os TT na empresa têm qualificações ao nível do 12º (p.6), raramente é inferior (p.5). Chama a atenção pelo enviezamento dos dados, pelo facto de alguns trabalhadores omitirem que tem formação superior. (p.6)	As funções são por norma atendimento telefónico ou tarefas administrativas ou seja tarefas fixas e rotineiras. (p. 2) (p.18),	A competitividade é muito grande e o turnover é uma realidade com a qual temos que viver, pois não se consegue contrariar. (p.16)	Toda a gestão do trabalhador é feita pela empresa utilizadora. (p.6)	Toda a gestão do trabalhador é feita pela empresa utilizadora. (p.6) No entanto, existem mecanismo para manterem as pessoas na empresa de <i>Outsourcing</i> . (p.18)

Para atingir uma maior performance produtiva os mecanismos utilizados pelas empresas para com os trabalhadores com contratos a termo ou temporários são essencialmente económicos?

As qualificações e as competências são aplaudidas como essenciais quando se pretende fazer frente à concorrência, e investir na formação para com os próprios trabalhadores é um mecanismo de se manterem na corrida da competitividade. No entanto, quanto aos trabalhadores temporários os mecanismos utilizados não são a nível de formação mas sim remunerativos, ou seja, são prémios de produtividade, assiduidade, bónus mensais, e no caso da empresa de telecomunicações, estes recebem prémios de atendimento e trabalham por objectivos. Ainda de acordo com a interlocutora da DRH da empresa de telecomunicações esta diz ainda:

“(...)nós trabalhamos exclusivamente com duas empresas de trabalho temporário e essas empresas sabem que nós também gostamos do trabalhador, voltamos a chamá-lo e a ... já tivemos muitas situações em que acabámos por integrar as pessoas na empresa. Ou existia uma vaga ou as pessoas estavam a substituir alguém, ou proporcionava-se para empresas, portanto, acho que as pessoas têm essa ambição de passarem aos quadros e acaba por ter essa vantagem. Isto no trabalho temporário, no Outsourcing acontece a mesma coisa que é, as pessoas que estão cá connosco, algumas delas sabem dentro da empresa externa, e nós temos pessoas que estão efectivas na empresa porque já cá estão à muito tempo e realmente a produtividade é boa(...)”.

Ou seja, pela informação recolhida, verificámos que os mecanismos utilizados pelas empresas entrevistadas de forma a atingir uma performance produtiva por parte dos trabalhadores temporários variam.

A DRH da empresa de telecomunicações de forma a atingir, portanto, produtividade, por parte deste grupo de clientes, utilizam mecanismos meramente económicos, tais como os já indicados.

A DRH da empresa de indústria alimentar, não utiliza TT mas, tem cerca de 30% dos trabalhadores com contrato a termo e os mecanismos que são utilizados são bónus mensais que têm subjacentes determinados objectivos e há o factor humano por parte dos “chefes de linha”.

A DRH da empresa de indústria alimentar, indica que não têm nada de especial e que: *“(...)não faz muito sentido uma empresa investir muito em trabalhadores que amanhã podem até não estar cá. Nós temos ao nível do plano de formação, nós temos um plano muito intenso e portanto... e estruturado a pois enfim a companhia tem os seus benefícios como*

outras companhias. Na loja, têm uma formação, para ter conhecimento daquilo que vai fazer não é?!” Relativamente à hipótese colocada, verifica-se que de certa forma os mecanismos para atingir produtividade para com os trabalhadores temporários são maioritariamente económicos, no entanto, existem outros factores como o factor humano. Não existem dados suficientes para afirmar que estes mecanismos também existam para com os trabalhadores centrais, o que se pode afirmar é que as formações de aquisição de conhecimento para progressão na carreira estarem fixadas nos trabalhadores centrais.

Estarão as qualificações maioritariamente fixadas nos trabalhadores designados “centrais”?

As qualificações assumem hoje um papel de extrema importância quando o objectivo é obter uma máxima produtividade num mercado de trabalho cada vez mais global e competitivo. São exigidas aos trabalhadores mais qualificações, competências, polivalência e autonomia. No entanto, numa conjuntura socio-económica onde as taxas de desemprego atingem valores acima dos 10% e uma das maiores taxas de abandono escolar da Europa, serão estas características aclamadas a todos os trabalhadores?

De forma a verificar se existe esta polarização de qualificações entre os trabalhadores, os nossos interlocutores foram questionados e obtivemos as seguintes respostas: - por parte do director de RH da empresa de indústria alimentar:

“(...)competências e qualificações é mais requerida, enfim, naqueles trabalhadores... mais como é que lhe posso dizer...que estão enfim, na gestão de topo e na gestão entre média não é?! Mais nas várias áreas da organização do que propriamente nos trabalhadores indiferenciados(...)”. “(...) são esses (os mais qualificados) o cerne do negócio, os que “mexem os cordelinhos” digamos assim e por conseguinte são esses que terão que estou mais... existe essa, essa exigência, de maiores qualificações e enfim, de maior conhecimento e de saber fazer e pronto. Isso inequivocamente é verdade, porque os outros, enfim(...)

Relativamente à rotatividade e ao turnover destes trabalhadores acresce ainda que estes exercem tarefas fixas e *“(...) se o turnover incidir sobre a franja de trabalhadores que menos aportam em termos de menos valia à empresa, tudo bem, por outro lado... pronto está bem...enfim prejudica a questão da estabilidade, estabilidade que é necessária ter ao nível de equipas de trabalho, etc..etc..”*.

Para a directora de RH de uma empresa de distribuição alimentar, indicou que a estrutura de trabalhadores é antiga, a cerca de 20 anos e que recorre ao TT muito pontualmente, mas que tem trabalhadores a termo e relativamente às qualificações, pelo facto de muitos trabalhadores

já estarem na empresa há tantos anos a taxa de qualificações não é muito alta. No entanto, a maior parte dos que têm o ensino superior estão fixados, “(...)no edifício da Administração, mas haverá alguns na loja. Mas a maioria estão nos escritórios centrais, claro.”.

Relativamente à característica autonomia, esta depende do tipo de função e há funções em que não podem ser autónomos, não assumindo qualquer papel aquando admitem o trabalhador, o importante são, “colaboradores que sejam competentes que estejam comprometidos com a organização e que tenham bom nível de educação.”.

A nossa entrevistada da DRH da empresa de telecomunicações, assume que na área das TIC as qualificações são deveras importantes e cerca de 80% da população da empresa tem o bacharelato. No entanto, quando se referiu à população da empresa não se referia à área dos call center que é onde se encontra maior parte a população subcontratada. Esta população não tem formação porque “Não faz sentido estarmos a gastar dinheiro ou tempo em formação com trabalhadores que já sabemos à partida que são temporários não é?!” A formação que têm é onjob para a função que exercem e a autonomia está fixada nos coordenadores de equipa que são internos.

Ao pretender apurar se existe ou não uma polarização entre trabalhadores centrais e periféricos, relativamente às qualificações ou ao tipo de contratação foi indicada pela nossa interlocutora como possíveis dados enviados pelo seguinte facto:

“relativamente às qualificações isso pode ser um dado um bocadinho enviesado, porque muitas vezes as pessoas dizem que não têm cursos superiores e nós vimos que é uma realidade as pessoas muitas vezes têm receio em enviar o curriculum em que diz que ela são licenciadas e que nós não as chamamos porque à um bocadinho esse mito de que as pessoas tem qualificações a mais e não as chamamos, existe um bocadinho esse mito e nós quando falamos com os candidatos, eles realmente passam-nos essa informação, portanto, algumas das informações que existem podem não corresponder à realidade. As pessoas às vezes são licenciadas e quando respondem para um call center dizem que têm o 12º ano que é para serem chamados e se responderem para uma situação que realmente pedem ensino superior já colocam que são licenciadas. Elas não estão a mentir, elas, estão é a omitir um dado que lhes pode permitir a entrada no local de trabalho.”

Perante as informações recolhidas e a partir das mesmas, nestes casos específicos verificámos que poder-se-à afirmar uma certa diferenciação entre trabalhadores consoante o nível de qualificações. Os chamados *indiferenciados*, pelo nosso interlocutor da indústria alimentar, que, a formação que têm é ao nível da função específica, rotineira. Ideia também partilhada

pela DRH da empresa de telecomunicações. No entanto, vivemos uma realidade complexa e de acordo com a DRH de uma empresa de Outsourcing, os próprios CV's dos trabalhadores podem omitir as verdadeiras qualificações quando respondem para trabalhos onde a oferta de emprego não explicita um nível académico superior.

Quanto à terceira e última hipótese de trabalho colocada:

Será o factor idade um factor determinante para a contratação? Há uma preferência pelos mais jovens?

Relativamente à verificação desta hipótese os resultados foram controversos. Para a nossa entrevistada da DRH de uma empresa de distribuição alimentar, o factor idade é fundamental mas depende para que função, pois a experiência associada à idade é importante só para algumas funções e também depende dos objectivos. (...) *Há funções em que a maturidade é importante, há funções em que não é(...).*

Para esta entrevistada este é também um problema da GRH pois existem pessoas que ocupam posições e que não sabem, e que, talvez por isso tenhamos uma baixa taxa de produtividade. Mas que na verdade existem duas opções:

(...) (risos) ou pedimos a alguém sem experiência nenhuma ou com pouca experiência, ou alguém que tenha uma licenciatura que tem outra visão e quando ocupando uma posição na empresa e se desenvolve ocupando as funções ganhando experiência.(...).

Quando esta interlocutora foi abordada com o facto de as ofertas de emprego citadas em jornais mencionarem a idade como factor preferencial junto com alguns anos de experiência, indicou que é um disparate mas que pode estar ligado com o facto de os jovens estarem mais abertos a mudanças, tendo menos probabilidades de: *“háááá e tal agora que estava tudo bem vamos ter que mudar e tal....”*

Já para o nosso Director de RH da empresa de indústria alimentar, a contratação dos mais jovens deve-se a: *“(...) questões económicas, sai mais barato e os mais jovens tem “sangue na gueltra” (risos), mas ouça de qualquer forma a experiência é fundamental.”*

No entanto, ainda segundo este interlocutor: *(...) o bom senso e a razoabilidade das decisões, da integração na empresa, a relação com os vários agentes da... enfim..., tem que ser uma pessoa sensata, razoável, para além de todo o mais.”*

Para a nossa interlocutora da DRH da empresa de telecomunicações, a preferência é essencialmente para com os mais jovens e de preferência directos da faculdade pois a experiência poder-se-à ganhar na empresa, a idade limite são 35 anos, mas que se for para um determinado cargo onde a especialização é muito específica, nesse caso pode ter mais uns

anos. Isto no caso do trabalhadores no edifício central. Foi também indicado pela mesma da falta de maturidade por parte dos mais jovens mas continuam a ser preferenciais pois são mais irreverentes e essa é uma das características primordiais . Nos contact center a preferência é ainda por mais jovens.

6 – Considerações finais e recomendações

No início desta investigação, o principal objectivo prendeu-se com a verificação dos *mecanismos utilizados pelo empregador para com os trabalhadores temporários de forma, a atingir uma performance produtiva*. Com base na literatura bibliográfica, foram criadas hipóteses de trabalho às quais tentámos verificar a partir de uma análise qualitativa.

Devido à dimensão e à multiplicidade de estudos publicados acerca do tema, esta dissertação foi um desafio. Surgiram novas questões, voltou-se à problemática inicial e colocou-se inclusive em causa as hipóteses iniciais.

No entanto, voltando à problemática central e às hipóteses colocadas verificou-se que a realidade é demasiado complexa para afirmar a existência de uma dualidade de qualificações presentes entre trabalhadores centrais e periféricos. Existem realmente trabalhadores centrais, os chamados trabalhadores-chave ou *insiders*, e trabalhadores periféricos, de fácil recurso no mercado de trabalho, os chamados *outsiders*, contudo, ao afirmar que as qualificações estão fixas nos primeiros poder-se-à verificar em algumas situações, e de certa forma verificou-se nesta modesta investigação. Haverá sempre tarefas mais rotineiras que não exigem as mesmas qualificações, no entanto, também se verificou que quanto aos trabalhadores externos estes, são trabalhadores cada vez mais heterogéneos e partindo das informações da nossa técnica de recrutamento e selecção de uma empresa de outsourcing, há uma crescente procura por parte dos empresários a solicitarem trabalhadores externos com estudos ao nível superior.

Outra questão que se pretendeu verificar, fixou-se no requisito idade, ou seja, se a idade seria um factor determinante para a contratação. Se as empresas preferem efectivamente os mais jovens. Constatou-se que, para os nossos interlocutores, a idade está ligada à maturidade e à experiência e que neste sentido, a contratação dos mais jovens poderá ser um obstáculo para o cumprimento das tarefas, no entanto, os jovens poderão ser preferidos pelo facto de terem trazerem ideias novas, serem mais rápidos na execução das tarefas e de serem mais “maleáveis”, ou seja, menos avessos a possíveis mudanças. Quanto à experiência adquirida com anos de prática ser uma mais valia para a empresa, é um facto a sua importância,

contudo, as empresas quando entendem que o trabalhador será uma mais valia para a empresa, esta investe na formação interna, e portanto, os jovens poderão ser efectivamente os desejados. Com a excepção aquando se trata de um cargo com tamanha especificidade que exija realmente bastante experiência. Mas ainda nestes casos a faixa etária dificilmente passará os 40/50 anos de idade.

Relativamente aos mecanismos utilizados para obter uma performance produtiva por parte do empregador junto dos trabalhadores temporários, foi colocada a hipótese que seriam essencialmente económicos, e o que se verificou foi que quando estes trabalhadores que por vezes são transversais a toda a estrutura da empresa, têm tarefas rotineiras e secundárias o incentivo é essencialmente económico, os mesmos trabalham por objectivos havendo prémios de produtividade. No entanto, quando as tarefas não são secundárias existem incentivos a nível de formação para com os trabalhadores e estas formações são uma forma de a empresa continuar a ser competitiva.

A grande questão que aqui surge está estreitamente ligada com a competitividade entre os próprios trabalhadores, que poder competitivo terão os trabalhadores que exercem tarefas rotineiras e secundárias mas com qualificações superiores com os trabalhadores centrais? Se a formação está realmente fixa nos trabalhadores centrais significa que a médio e longo prazo haverão trabalhadores cada vez mais especializados com poder de negociação e por um lado, e por outro trabalhadores cada vez menos especializados e por conseguinte, com menor poder de negociação?

As empresas de TT estão hoje em grande expansão. A contratação a curto prazo é uma forma flexível de contratação para fazer face às flutuações do mercado e às vicissitudes económicas, no entanto, se inicialmente estas empresas de TT estavam associadas quase exclusivamente à contratação de trabalhadores para contact center, hoje existem cada vez mais empresas a recorrerem a trabalhadores temporários com ensino superior, como consultores, advogados ou economistas.

Neste sentido, a questão que se coloca para discussão não será tanto a fixação das qualificações, mas sim que diferenças existem entre os trabalhadores contratados a regime temporário com qualificações superiores e especializados e trabalhadores sem termo, quando a função é a mesma? Será este o futuro? Será a contratação temporária e a termo o futuro em detrimento da contratação sem termo?

7 - Bibliografia

Albarello, Luc et al (1997), *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.

Almeida, Paulo Pereira e Rebelo, Glória (2004), *A Era da Competência*, Lisboa, Editora RH.

Atkinson, John. (1986), “Flexibilidad del empleo en los mercados de trabajo internos y externos”, *Nuevas formas de trabajo y de actividad*, Dublín, FEMCTV.

Aver, Peter (2005), “Mobilidade protegida para o emprego e o trabalho digno: segurança no mercado de trabalho num mundo globalizado”, *Sociedade e Trabalho*, 27, pp.39-56.

Beck, Ulrich (2007), *Un Nuevo Mundo Feliz*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica.

Brunhes, Bernard (1999), *Eurothérapies de L'emploi*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

Cabral, Ana Cristina (2001), “Organizações em Mudança: que desafios às chefias directas?”, *Organizações e Trabalho*, 26, pp.41-54.

Carlos Pinto-Ferreira (Coord) et al (2007), *PISA 2006 – COMPETÊNCIAS CIENTÍFICAS DOS ALUNOS PORTUGUESES*, Lisboa, Gave - Gabinete de Avaliação Educacional.

Célestin, Jean-Bernard (2005), “Novas práticas de organização do trabalho”, *Sociedade e Trabalho*, 26, pp.93-99.

Cerdeira, M^a Conceição Santos (2004), *Dinâmicas de transformação das relações laborais*, Lisboa, Cadernos de Emprego e Relações de Trabalho – Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho.

Conselho Económico e Social (1998), Seminário sobre Flexibilidade e Relações de Trabalho, Auditório do Montepio Geral, a 26 de Março de 1997, Lisboa.

Faria, Jorge Manuel Alves (1999), “Novas tecnologias e mudança organizacional”, *Organizações e Trabalho*, 21, pp.67-80.

Ferreira, José Maria Carvalho (1991), “Novas tecnologias e tendências de mudança organizacional do trabalho em Portugal”, *Organizações e Trabalho*, 5/6, pp.155-171.

Figueiredo, Joana (2005), “A estratégia europeia para o emprego e a realidade portuguesa em matéria de igualdade de oportunidades”, *Sociedade e Trabalho*, 27, pp. 27-37.

Fitoussi, Jean-Paul, Pierre Rosanvallon (1997), *A nova era das desigualdades*, Oeiras, Celta Editoras.

Freire, João (1990), “As chefias primárias e intermédias na empresa: entre a eficácia e a participação”, *Organizações e Trabalho*, 3/4, pp.111-119.

Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação e Instituto Nacional de Estatística (2009), *50 Anos de Estatísticas da Educação*, (online), Volume I, Lisboa, Editorial do Ministério da Educação, disponível em: <http://www.min-edu.pt/np3/4555.html>

García-Serrano, Carlos (2004), “Temporary Employment, Working Conditions and Expected Exits from Firms”, *Labour: Review of labour Economics and Industrial Relations*, volume 18 (2), pp. 293-316

Jesus, Élia de (2004), “Formas flexíveis de emprego: o trabalho temporário na região de Setúbal”, *Sociedade e Trabalho*, 22, pp. 79-95.

Kaisergruber, Danielle (1997), *Négocier la Flexibilité – Pratiques en Europe*, Paris, Les Éditions D'Organization.

Kallenberg, Arne L. (2001), “Organizing Flexibility: The flexible firm in a new century”, *British Journal of Industrial Relations*, Dec.2001, pp. 479-504.

Kovács, Ilona (2006a), “A evolução do emprego, das qualificações e competências no contexto da sociedade de informação”, *Sociedade e Trabalho*, 30, pp. 51-71.

Kovács, Ilona (1994), “A participação no contexto de competitividade”, *Organizações e Trabalho*, 12, pp.11-29.

Kovács, Ilona (1990), “Concepção e implementação de um modelo organizacional flexível: análise de um caso de intervenção sociológica numa empresa no sector de serviços”, *Organizações e Trabalho*, 3/4, pp.33-49.

Kovács, Ilona (2005), *Flexibilidade de emprego*, Oeiras, Celta Editoras.

Kovács, Ilona (2004), “Formas flexíveis de emprego em Portugal: riscos e oportunidades”, *Sociedade e Trabalho*, 23/24, pp.47-66.

Kovács, Ilona (2006b), “Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho”, *Sociologia Problemas e Práticas*, 52, pp.41-65.

Kovács, Ilona (1999), “Qualificação, formação e empregabilidade”, *Sociedade e Trabalho*, 4, pp.7-17.

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

Kovács, Ilona (2003b), “Trabalho e Cidadania na sociedade de informação”, *Organizações e Trabalho*, 29/30, pp.9-24.

Kovács, Ilona e Juan José Castillo (1998), *Novos Modelos de Produção: Trabalho e Pessoas*, Oeiras, Celta Editoras.

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

Lima, Marinús Pires de (2000), *Inquérito Sociológico – Problemas de Metodologia*, Lisboa, Editorial Presença.

Lope, Andreu Peña (2003), “Innovación Tecnológica y cualificación en el trabajo: De lo existente a lo deseable”, *Claves de la economía mundial*, pp. 84-88.

Marchand, Daniel e Éric Marie de Ficquelmont (1993), *Le Travail Temporaire*, Paris, Presses Universitaires de France.

Ministério do Trabalho e da Segurança Social, Américo Ramos dos Santos e Teresa Evaristo (Coord.) (2003), “Avaliação do Impacto da Estratégia Europeia para o Emprego em Portugal: Organização do Mercado de Trabalho”, 4, Lisboa, MTSS.

Ministério do Trabalho e da Segurança Social, Direcção-Geral de Estudos, Estatísticas e Planeamento, José António Pereirinha (Coord.) (2003), “Qualificações dos Trabalhadores Portugueses”, 11, Lisboa. DGEEP/MTSS.

Oliveira, Luísa e Helena Carvalho (2010), *Regulação e Mercado de Trabalho – Portugal e Europa, Lisboa*, Edições Sílabo.

Parente, Cristina (2007), “Determinantes empresariais da construção social das competências profissionais”, *Sociedade e Trabalho*, 33, pp.40-60.

Parente, Cristina (2008), *Competências – formar e gerir pessoas*, Porto, Edições Afrontamento.

Quivy, Raymond e LucVan Campenhoutd (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva - Publicações, Lda.

Rebello, Glória (1999), “Acerca das novas formas de trabalho em Portugal: uma perspectiva sócio-organizacional e jurídica”, *Organizações e Trabalho*, 21, pp.31-45.

Rebello, Glória (2004a), “A emergência de uma nova figura organizacional e jurídica: o Teletrabalho”, *Sociedade e Trabalho*, 23/24, pp. 37-46.

Rebello, Glória (2001a), “A flexibilidade no trabalho: as questões da redução do tempo de trabalho e do trabalho a tempo parcial”, *Organizações e Trabalho*, 26, pp.31-36.

Rebello, Glória (2001b), “Flexibilidade e diversidade laboral em Portugal”, *Dinâmica*, 2006/50, pp.1-26.

Rebello, Glória (2006), “Educação, Formação e Emprego: por uma cultura de inovação”, *Sociedade e Trabalho*, 29, pp. 55-65.

Rebello, Glória (2003), *Emprego e Contratação Laboral em Portugal: uma análise sócio-económica e jurídica*, Lisboa, RH Editoras.

Rebello, Glória (2005), “Emprego e segurança social: actualidade e tendências”, *Sociedade e Trabalho*, 26, pp.81-92.

Rebello, Glória (2004b), *Flexibilidade e Precariedade no Trabalho – Análise e Diagnóstico*, Lisboa ed./a.

Rebello, Glória (2002a), “Para uma tipologia da precariedade da actividade laboral”, *Organizações e Trabalho*, 28, pp.69-85.

Rebelo, Glória (2010), *Trabalho e Emprego – Actualidade e Perspectiva*, Lisboa, Edições Sílabo.

Rebelo, Glória (2002b), *Trabalho e Igualdade – Mulheres, Teletrabalho e Trabalho a Tempo Parcial*, Oeiras, Celta Editoras.

Sabel, Charles Frederick. e Jonathan Zeitlin (1997), *World of possibilities: flexibility and mass production in western industrialization*, Cambridge, University Press.

Sanchis, Enric (1989), “Cambio Técnico y Cualificaciones Laborales: Últimas Contribuciones a un Debate Siempre Abierto”, *Sistema: Revista de Ciencias Sociales*, 90, pp. 43-64

Santos, Maria João (1995), “Competitividade e novos modelos de produção”, *Organizações e Trabalho*, 14, pp.65-83.

Santos, Paula Sabina (2008), “Criatividade e inovação nas Organizações: o valor da liderança”, *Organizações e Trabalho*, 38, pp. 60-70.

Silva, Carlos Alberto (2002), “Balanço de competências: discursos e práticas”, *Organizações e Trabalho*, 28, pp.103-105.

Silva, Augusto Santos e José Madureira Pinto (orgs.) (2001), *Metodologias das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento.

Stolaroff, Alan e Sara Falcão Casaca (1996), “Produção magra e relações laborais: tendências verificadas num “greenfield” em Portugal”, *Organizações e Trabalho*, 15, pp.83-105.

Sites visitados:

<http://dre.pt/pdf1sdip/2009/02/03000/0092601029.pdf>

Abril de 2010

<http://www.oecd.org/dataoecd/30/39/38752777.pdf>

22 de Abril de 2010

<http://www.iefp.pt/emprego/SolucoesEntidades/TrabalhoTemporario/Paginas/TrabalhoTemporario.aspx>

22 de Abril de 2010

http://www.min-edu.pt/np3content/?newsId=4555&fileName=50_Anos_Volume_I.pdf

13 de Agosto de 2010

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-10-012/EN/KS-SF-10-012-EN.PDF

16 de Agosto de 2010

<http://www.oei.es/evaluacioneducativa/relatoriopisa2006versao1.pdf>

<http://www.novasoportunidades.gov.pt/np4/9.html>

21 de Setembro de 2010

<http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/page14.htm>

22 de Setembro de 2010

ANEXOS

Índice

Anexo A – Guião da entrevista

Anexo B – Entrevista ao director de RH de uma empresa alimentar (entrevista A)

Anexo C – Entrevista à directora de RH de uma empresa de distribuição alimentar (entrevista B)

Anexo D – Entrevista a uma representante da DRH de uma empresa de telecomunicações (entrevista C)

Anexo E – Entrevista a uma técnica de recrutamento e selecção de uma empresa de Outsource (entrevista D)

Curriculum Vitae


Anexo A – Guião da Entrevista


Apresentações.

Apresentação do tema, da problemática de uma forma geral e das motivações para o estudo da mesma. Apresentação de dados estatísticos acerca do TT em Portugal.

1 - Há quantos anos está nesta Empresa e nesta função?

2 - A empresa recorre a trabalhadores externos? Isto é, se recorre a empresas de TT e/ou empresas de Outsourcing?

 2.1 - Se a resposta for negativa, se eventualmente não usarem este recurso questionar se a contratação a termo quer certo ou incerto (curto prazo) tem aumentado e redireccionar as questões neste sentido aquando seria referida ETT ou CTT.

 2.2 - Se utilizam sazonalmente.

3 – Há quanto tempo recorrem a este tipo contratual?

4 - Evolução do mesmo na empresa e a taxa actual de trabalhadores temporários?


5 - Também existem trabalhadores que não estejam a tempo inteiro? Ou seja, que estejam a tempo parcial, part-time?

6 - Quais os factores que levam a empresa a recorrer a estas formas contratuais?

7 - Estas formas contratuais correspondem às expectativas da empresa?

8 - O nosso código do Trabalho é muitas vezes apontado como pouco flexível. Concorda? Em que aspectos?

9 - Verifica-se uma correlação entre a idade e este tipo contratual? Ou seja, se são os mais jovens que se encontram contratados a curto-prazo, ou se não existe qualquer faixa etária onde se centre mais estas formas contratuais?


 9.1 – Se a taxa for maioritariamente jovens - O factor idade relacionado com a experiência poderia ser uma mais valia para a empresa, concorda?

10 – Qual a escolaridade média dos trabalhadores de forma geral e dos trabalhadores externos/a termo?

11 – Ainda neste sentido, estes trabalhadores externos ou a termo encontram-se centrados em determinadas áreas/sectores ou são transversais a todas as áreas da empresa?

12 - Exercem funções rotineiras, fixas ou existe bastante rotatividade entre as tarefas? Que grau têm de autonomia e responsabilidades?

13 - Existe um grande nível de *turnover* na empresa?

 13.1 - Se a resposta for afirmativa - Uma grande taxa de *turnover* de trabalhadores faz com que não exista uma grande aquisição de saberes e que não seja assimilada a cultura da empresa que poderiam ser favoráveis à empresa, no sentido de poder contribuir para o aumento da performance produtiva da mesma. Concorda?

14 - Quais as formas ou mecanismos para apelar à motivação dos trabalhadores de forma a atingir uma maior performance produtiva por parte dos mesmos?

Agradecimentos!

Anexo B - Entrevista ao director de RH de uma Indústria Alimentar (entrevista A)

Portugal apresenta hoje uma taxa de trabalhadores temporários acima da média europeia, estando em 3º lugar. É apenas ultrapassado pela Polónia e Espanha respectivamente.

Eu pessoalmente não acho assim muito positivo o TT, não acho positivo porque, para um lado tem um custo acrescido que é a margem das empresas de TT que vai onerar o custo da mão de obra, por outro lado, as pessoas que estão disponíveis não tem propriamente o enraizamento da empresa e por vezes são pessoas que vivem um pouco à margem do emprego e então aproveitam qualquer circunstância para entrar e fazer uns dinheiros, portanto, não dá aquela estabilidade que qualquer relação de trabalho necessita para.....

1 - Há quantos anos está nesta empresa?

Há mais de 10 anos.

2 – A recorre a trabalhadores externos? Ou seja, recorre a empresas de trabalho temporário ou outsourcing? Ou a contratação é directamente feita com os trabalhadores?

Não, não, nós temos duas unidades fabris. Esta aqui de Mem Martins privilegiamos, pronto, isso é uma opção também da direcção fabril e em termos de Recursos Humanos, nós temos um... sou só eu e mais um secretariado, depois temos uma área administrativa. Portanto, isto aqui... enfim...a gestão operacional dos efectivos é feita pela Direcção fabril, e a opção por exemplo na fábrica de Gulpilhares é mais em função das necessidades que eles têm, é mais por exemplo, contratação de TT, aqui privilegiamos, portanto, a contratação directa, a contratos a termo, fundamentalmente, não quer dizer que não façamos contratos sem termo.

3 - Quando se fala em trabalhadores temporário referimo-nos a trabalhadores que estejam inscritos em empresas de TT, no entanto, vamos considerar os trabalhadores que estejam contratados a curto prazo sejam “temporários”.

Curto prazo isto é, gostam de manter uma certa precariedade para fazer vicissitudes que hoje são muito incertas não é? Face a esta, esta... você disse este contexto instável que nós vivemos.

4 - A utiliza esta prática de contratação a curto prazo? Há cerca de quanto tempo?

Desde sempre, desde sempre, desde sempre. Bem nós estamos mesmo obrigados a fazer contratos não é? Privilegiamos a contratação a termo, nomeadamente contratos a seis meses com fundamento no 1º emprego, porque tem 2 vertentes, por um lado..., aliás tem várias vertentes positivas, uma tem haver com o próprio motivo que legitima a celebração do contrato de trabalho a termo e nesse caso ele é passível, susceptível de ter 18 meses, entretanto, o novo contrato de trabalho, teve agora algumas alterações, algumas nuances, mas creio que se mantém assim. Por outro lado, há a questão dos incentivos à contratação, mas não tem carácter dissipiente.

Tem num valor expressivo, quando existe muita rotação em termos de numa empresa de mão de obra intensiva, pronto e para outro lado,..., por outro lado, há figuras do próprio contrato de trabalho que condicionam a contratação a termo e a figura do primeiro emprego é uma daquelas que permite... excepcionar...por exemplo, estou-me a lembrar a sucessão de contratos. Só em casos muitos excepcionais é que a lei permite, o contrato de trabalho permite a celebração de contratos, uma delas é o 1º emprego, portanto aí, através do 1º emprego é possível.

5 - Tem trabalhadores contratados em regime de part-time?

Não, só trabalhadores a tempo inteiro. Na..... é que havia uma grande variedade de part-time, principalmente na distribuição, nos supermercados, trabalhadores estudantes, fim-de-semana, para todos os gostos. Geralmente é para conciliar os estudos e com o 2º trabalho.

6 - Qual a média do número de trabalhadores com contratos a termo na empresa?

Agora, você pergunta bem, mas não temos... para aí uns 30% dos trabalhadores.

7 - Um dos factores para recorrer a este tipo de contratação para além das flutuações do mercado, existe ou existem outros factores?

Não são só as flutuações, mas também... bem está bem, implicitamente é isso, exactamente para fazer face às eventuais vicissitudes para as tais flutuações.

Essencialmente é isso também propiciar um melhor conhecimento dos trabalhadores para quando a decisão for tomada, ser mais ponderada. E eles também sentem que conquistam alguma coisa.

8 - Estas formas contratuais correspondem às expectativas da empresa?

Repare, aqui na empresa sempre foi uma opção. E já na Sonae era assim (o locutor esteve na DRH da Sonae Distribuição mais de 10 anos antes de ingressar na nesta empresa), todas as pessoas eram admitidas com contratos a termo. É uma forma de ter tempo experimental. Por um lado, mantêm-se a precariedade, por outro lado, permite ter uma certa flexibilidade face às vicissitudes da enfim... do negócio e por outro lado permite também ter a possibilidade de ter um conhecimento das pessoas não é? E quando houver uma opção no sentido de passar aos quadros haver já...enfim..uma decisão muito mais sustentada do ponto de vista do conhecimento portanto, do trabalhador e este na empresa não é?

Mas por exemplo, figuras como a adaptabilidade...pronto...tem implícito um conceito de flexibilidade de horários de trabalho porque é possível definir em termos médios o PNT que é o período normal de trabalho que há semanalmente, nós aqui por acaso recorremos a essa língua, de modo a apostarmos de uma forma eficiente às necessidades.

Temos laboração contínua e, Enfim, os picos nem sempre, enfim, a produção nem sempre é regular e é necessário ajustar de uma forma muito..... pronto, de uma forma muito sistemática às várias necessidades, e daí, o recurso à adaptabilidade foi bem recebido e, enfim, foi uma das figuras que nós transpusemos para a realidade.

9 - O nosso CT é muitas vezes apontado como rígido, pouco flexível. Concorda? Em que aspectos?

Na contratação em sentido estrito, não vi assim nada, agora os contratos, pelo contrário, eles restringiram o contrato de trabalho, portanto, o normal aquilo seria, efectivo, ou sem termo, ou também chamado tempo indeterminado, manteve-se, portanto, nunca teve carácter formal, portanto, não é necessário ser reduzido a escrito.

Mas sobretudo, no que concerne no contrato a prazo, é um contrato a termo certo ou incerto, de facto ai restringiu-se até, tornou-se menos flexível, porque se quis enfatizar o carácter..... portanto, torná-lo cada vez menos excepcional não é?! E não uma prática de poder.

10 - Dr., em relação a estes trabalhadores que têm contrato a termo qual, em média a faixa etária dos mesmos?

Maioritariamente jovens, entre os 18 e os 25/27 e também porque estamos a viver em Portugal uma questão de desemprego estrutural não é?! E então essas pessoas sedentárias e que são os chamados desempregados de longa duração e cada vez provavelmente se calhar

vão existir mais, porque a exigência de qualificação vai potenciar ou vai percorrer exactamente esse aumento.

11 – Esta questão, digamos que existe uma provável correlação entre este tipo de contratação e a faixa-etária, acha fundamental para a empresa a contratação de mais jovens ou trabalhadores já com uma certa experiência, ou seja, com mais idade seriam uma mais valia? Quais são os motivos para a escolha dos mais jovens?

Isso tem haver com questões económicas, sai mais barato e os mais jovens tem “sangue na gueltra” (risos), mas ouça de qualquer forma a experiência é fundamental. E como é que se diz?...o bom senso e a razoabilidade das decisões, da integração na empresa, a relação com os vários agentes da... enfim..., tem que ser uma pessoa sensata, razoável, para além de todo o mais.

12 - A experiência e as competências adquiridas no mercado de trabalho são, portanto, hoje um bem essencial?

A experiência é muito importante, a experiência é muito importante. A qualificação obviamente, a preparação é muito importante, mas... a preparação sem experiência, não, não,...a experiência é fundamental.

13 – A experiência e as competências ganham-se com o tempo, com a prática, no entanto, os contratos a curto-prazo faz com que exista um maior “turn-over”, acha favorável à empresa? Como vê esta situação.

Não é bom filha, mas é aquilo que ... pois se o turnover incidir sobre a franja de trabalhadores que menos aportam em termos de menos valia à empresa, tudo bem, por outro lado... pronto está bem...enfim prejudica a questão da estabilidade, estabilidade que é necessária ter ao nível de equipas de trabalho, etc..etc..

14 - Estabilidade que poderá está ligada ao enraizamento na empresa. Poderá ocorrer uma perda no sentido em que os trabalhadores possam não ter tempo de assimilar a cultura da empresa. Concorda?

Sim, sim, perdem identidade.

15 – Estas formas contratuais estreitamente ligadas às flutuações de mercado estão também ligadas às qualificações. Ou seja, com a evolução das TIC, as empresas

preferem trabalhadores mais qualificados, competentes, com certas características como a adaptabilidade como já referiu e a visão do negócio. Verifica-se estas exigências para com todos os trabalhadores aqui na empresa? Ou estas são exigidas a alguns sectores?

Pois, pronto, esse conjunto de atributos, competências e qualificações é mais requerida, enfim, naqueles trabalhadores... mais como é que lhe posso dizer...que estão enfim, na gestão de topo e na gestão entre média não é?! Mais nas várias áreas da organização do que propriamente nos trabalhadores indiferenciados. Os operários, não obstante, quer dizer.... de facto..... são as pessoas que fazem as diferenças nas organizações, e quanto mais qualificados hoje em dia e neste ambiente de alta competitividade que nós hoje evidenciamos que essas qualificações são por demais significativas e são por demais diferenciadoras em termos das performances das empresas. Acho que todos os mecanismos de flexibilidade, nomeadamente a adaptabilidade são muito benéficos.

16 - Existe portanto, de certa forma uma segmentação entre os trabalhadores mais qualificados e os menos qualificados?

De certa forma são transversais! Estão por todas as áreas, se bem que sempre seja possível, lá está, a qualificação pode-nos... e esta exigência das qualificações e de procurar-mos os melhores etc, às vezes impede-nos de... pronto, condicionam-nos no sentido dessa contratação a termo, no entanto, a contratação a termo é só um performance porque se as pessoas correspondem às expectativas etc. pois... eu também fui contratado a termo e isso não me causa nenhum constrangimento.

Contudo, são esses (os mais qualificados) o cerne do negócio, os que “mexem os cordelinhos” digamos assim e por conseguinte são esses que terão que estou mais... existe essa, essa exigência, de maiores qualificações e enfim, de maior conhecimento e de saber fazer e pronto. Isso inequivocamente é verdade, porque os outros, enfim podem exigir algumas exigências mas enfim estamos numa indústria alimentar, que tem que ter obviamente conhecimentos de higiene, práticas etc. mas obviamente, aquilo que faz crescer o negócio, isso obviamente são os trabalhadores centrais, a gestão de topo e intermédia.

17 – Relativamente à rotatividade. Estes trabalhadores a curto prazo exercem vários tipos de tarefas ou estão fixos na mesma, para a qual foi contratado?

Na área de produção, podem mudar na mesma linha, mas o trabalho pouco difere. Os postos de trabalho são por norma fixos, se bem que possa existir rotatividade não muita, para evitar males físicos. O trabalho é rotineiro.

18 – Não há portanto, muita rotatividade por parte destes trabalhadores. Estes têm essencialmente tarefas mais rotineiras e trabalham com a mesma máquina.

Sim, e têm formação específica na mesma.

19 – De que forma, ou que instrumentos, digamos assim, a DRH tem ou usa para atingir uma maior performance competitiva?

É muito importante a liderança por parte das chefias de linha, a sensibilidade, razoabilidade, a parte humana não é? E que as pessoas não ostentam cargos de chefias e que não o tenham, as relações humanas são muito importantes, portanto. Não se pode hostilizar, tem que se compreender e pronto, dessa turma, cativar as pessoas é fundamental.

20 - Estes trabalhadores a curto prazo, existem formas de motivação por parte da empresa para com os mesmos?

Nós tentamos ter enfim, uma estrutura retributiva e competitiva no sentido de enfim... poder competir, com as outras empresas e tentarmos cativar esses RH. Pronto, para além disso, depois temos bónus mensal que têm subjacente determinados objectivos e as pessoas podem através

Agradecimentos!

Anexo C – Entrevista à directora de RH de uma Distribuição Alimentar (entrevista B)

1 - Há quanto tempo está na empresa nestas funções?

Desde 2005

2 - A recorre a trabalhadores externos? Ou seja, recorre a empresas de trabalho temporário ou *outsourcing*? Ou a contratação é directamente com os trabalhadores?

É assim, não nos utilizamos por sistema o trabalho temporário, só utilizamos em situações muito pontuais ok?! Quando temos necessidade de satisfazer uma tarefa que vai ocorrer por um motivo especial, um período muito específico. Por outro lado o contrato a termo certo ou termo incerto utilizamos de acordo com aquilo que a lei de facto permite não é?!

Substituição de baixa, situações de doença, acréscimo temporário de trabalho, etc.

Mas o trabalho temporário, verdadeiramente só utilizamos em situações muito específicas, de facto.

*É assim, em termos da lei, quando eu falo em trabalho temporário, falo de trabalho temporário através de empresas de *outsourcing* porque nós empresas, contratamos efectivos ou a termo, nós de acordo com a lei, não podemos ter trabalho temporário. Trabalho temporário só através de empresas específicas, que são as empresas de *outsourcing**

3 – E relativamente a campanhas? Ou sazonalmente?

*Em campanhas nós temos uma situação muito específica que é o *recavessing* que é, digamos, num determinado período de tempo a um conjunto de pessoas que vão para a rua, na tentativa de angariar novos clientes e se calhar nós, durante 2 meses contratamos por exemplo 50 pessoas pelo país inteiro para fazer um *recanvassing* em termos nacionais e pronto vá lá. Essencialmente tem muito haver com isto, ou em uma situação de urgência para um determinado trabalho urgente que precisa de terminar e que entretanto a pessoa, fica de baixa ou acontece qualquer situação imprevista em tempo indeterminado, o trabalho temporário hoje em dia tem recursos que permitem de um dia para outro encontrar uma pessoa, está a ver.*

4 - Tem trabalhadores contratados em regime de part-time?

É assim, nós actuamos de acordo com as necessidades da Organização ok, de acordo com as nossas necessidades, a maioria são full-time, mas como nós até temos a maioria das pessoas efectivas e, portanto já estão à muitos anos e são full-time, não se vê muitos part-times.

5 – O nosso CT é muitas vezes apontado como muito rígido. Concorda?

É claramente.

6 - Em que aspectos?

É rígido porque, primeiro na verdade, eu eu, eu veria mais em termos de... no despedimento, porque é quase impossível despedir quem é mau trabalhador. As empresas têm que ter nos seus quadros pessoas improdutivas porque as pessoas não permitem despedir se a pessoa é improdutiva, não é? Portanto, a justa causa é preciso termos muitos factos, é preciso provar, ter tudo muito claro, portanto, digo-lhe é quase impossível despedir um mau trabalhador. Porque é mau não é? Porque os bons vêm que trabalham com os maus e recebem o mesmo salário e eles não fazem nada, não é?

No tribunal, os juízes têm sempre muita pena deste tipo de pessoas, portanto é uma lei, digo-lhe, protege quem não quer trabalhar, de uma forma geral, porque as empresas querem bons trabalhadores e os bons trabalhadores têm sempre lugar.

7 - A rigidez do CT, verifica-se essencialmente no que respeita ao despedimento?

Sim, essencialmente. Na verdade também é cada vez mais difícil contratar a termo não é? Porque temos que ter ali uma razão mesmo muito muito especial, porque também não pode contratar “ olha eu agora quero contratar por um determinado período de tempo para ver se o negócio vai para a frente ao não. Não me permite não é!?”

8 – Estes trabalhadores a termo, estão fixos em determinados sectores ou são transversais?

São transversais a toda a empresa.

Nós temos uma taxa de actividade muito grande e portanto, nós temos muito poucos trabalhadores a termo certo, e aqueles que temos, na verdade, são por cumprir situações baixas, ausências ou acréscimos temporário de trabalho, por exemplo: o natal vem aí, ou então quando queremos fazer campanhas para motivar clientes.

9 - Muitas empresas ou indústrias requerem trabalhadores mais jovens o que limita um pouco a experiência. Acha o factor idade, um factor determinante na contratação?

Infelizmente há muita gente que ocupam posições e não sabem muito bem...depende um bocadinho de tudo, depende dos objectivos. Há funções em que a maturidade é importante, há funções em que não é. Na verdade há duas opções (risos) ou pedimos a alguém sem experiência nenhuma ou com pouca experiência, ou alguém que tenha uma licenciatura que tem outra visão e quando ocupando uma posição na empresa e se desenvolve ocupando as funções ganhando experiência.

10 - A aquisição de saberes e experiência associado ao factor idade, pode, portanto ser bastante vantajoso para a empresa?

Sem dúvida, a experiência é fundamental. Mas depende daquilo que se quiser, percebe?!

11 – No entanto, hoje quando abrimos um jornal por exemplo, na área “empregos” verifica-se que realmente o factor idade é deveras importante. Na maior parte das vezes solicitam anos de experiência no ramo mas ao mesmo tempo, que tenham menos de 28 anos de idade.

Eu acho isso um completo disparate não é? Mas enfim, depende um bocadinho de tudo. Também não vamos admitir uma pessoa com 60 anos não é?! Portanto.

Muitos também são avessos às mudanças “háááá e tal agora que estava tudo bem vamos ter que mudar e tal.....”

12 - Digamos que 35/40 anos se é bastante jovem e a contratação começa a ser mais difícil.

Pois também é verdade, mas pronto, todos estes problemas, no meu ponto de vista também é uma grande incapacidade de gestão a nível das organizações e portanto, as pessoas não têm minimamente o que é GRH, o que é a gestão de uma empresa de uma forma geral. Por isso é que nós temos tanta falta de produtividade, portanto. Promovem-se líderes que nunca deveriam ser, pessoas que não têm noção nenhuma daquilo que fazem, porque precisamente muita gente chega jovem não tem experiência no passado, e experiência é uma... é um livro não é? Muita coisa se passa, quando a vida nos ensina. Agora....pronto... tudo tem que ter o seu peso e medida e para certas questões, até porque a idade não é um posto, pelo contrário, eu sou contra isso. Sou contra às incompetências, sou a favor das competências. As pessoas

têm que ter competências, quer sejam adquiridas pela experiência, pela faculdade, pelo estudo, pelo desenvolvimento individual, por um conjunto de factores. Mas, enfim vejo muita incompetência por ai (risos) ao nível da gestão das Organizações. As que pensam muito no seu umbigo também e não na Organização e portanto, muitas das questões é por causa disso, é muito difícil, complicado....

13 – Um outro factor bastante ligado à flexibilidade das organizações é as qualificações vs competências. São cada vez mais são exigidas qualificações.

Qual o nível médio da escolaridade dos trabalhadores da empresa?

Esta população já cá está à 20 anos, portanto nós temos, vou-lhe dar um exemplo: 54% da nossa população tem até ao 9º ano, 27% com o 12º e com licenciatura 9,6%. Portanto, a nossa taxa não é muito elevada em termos de qualificações. Eu estou a lançar agora as novas oportunidades para motivar as pessoas a tirarem o 9º e o 12º.

14 - E essas pessoas com o ensino superior, são aqueles que estão nos cargos mais...ou transversais?

A maior parte está no edifício da Administração, mas haverá alguns na loja. Mas a maioria estão nos escritórios centrais, claro.

Há muitos estudantes por exemplo nos call centers, o que não está mal, pelo contrário acho que é uma forma interessante dos estudantes poderem ganhar algum dinheiro trabalhando, agora, se um licenciado tem a ambição de ser um operador de call center, não acredito, não é?!(risos) isso é normal não é? Um médico não anda a tirar o seu curso para depois ir para uma caixa de supermercado. Portanto, as coisas têm que ser analisadas (risos) de acordo..... realisticamente.

Por muitos casos o call center é uma alternativa e as pessoas têm que se adaptar não é?!

Nós temos muita preocupação com os nossos colaboradores.

15 - A questão da adaptabilidade e autonomia são duas características cada vez mais aclamadas, concorda?

É assim, mais autónomos depende da função não é? A mim interessa-me que na minha empresa tenha colaboradores que sejam competentes que estejam comprometidos com a organização e que tenham bom nível de educação não é. Agora a autonomia que dependem das funções. Há funções que devem ser autónomas e outras que não podem.

Nós temos as chefias que estão sempre perto, portanto... a nossa preocupação é que as pessoas na verdade como as competências certas para essa função essa é que é a nossa preocupação. A autonomia não assume nenhum papel específico quando admitimos alguém.

16 – Existe algum tipo de mecanismo ou mecanismos para atingir uma boa performance produtiva por parte dos trabalhadores? Formação? Incentivos?

Não, nada de especial, e até não faz muito sentido uma empresa investir muito em trabalhadores que amanhã podem até não estar cá.

Nós temos ao nível do plano de formação, nós temos um plano muito intenso e portanto... e estruturado a pois enfim a companhia tem os seus benefícios como outras companhias.

Na loja, têm uma formação, para ter conhecimento daquilo que vai fazer não é?!

17 – Como me já indicou, não é o caso da o recrutamento a trabalhadores externos com a excepção de algumas situações, no entanto, como já referido no início da nossa conversa, Portugal é um país tal como em toda a Europa onde o TT está em grande expansão. Poderá estar de certa forma ligado às altas taxas de desemprego?

É assim, na minha modesta opinião relativamente a isso, eu vejo mais que o aumento do trabalho temporário está muito ligado ao momento em que vivemos. Por um lado o momento em que se vive, em que muitas empresas despediram pessoas, em que estamos numa economia muito sensível e como todos sabemos, uma situação difícil. Acima de tudo tem haver com isso, por outro, porque o mundo do trabalho está diferente hoje, e na verdade eu acredito que o trabalho temporário tenha realmente aumentado porque realmente à empresas que utilizam este tipo de trabalho como normal e eu não vejo que haja problema nisso. Eu não vejo que um call center não possa ser adjudicado a uma organização diferente, portanto, qual é que é o problema, não é?! Portanto, no passado quase não havia call centers não é? Hoje em dia, quase todos os bancos têm call centers praticamente. O BES tem um call center imenso, todos têm penso eu, e isto adjudica o trabalho temporário, as Tecnologias de informações, os serviços de segurança que no passado estavam nas empresas e que hoje passam também pelas empresas externas. Portanto, o mundo do trabalho alterou-se. A questão também tem haver com isso. No meu ponto de vista à aqui vários factores. Há a situação crítica do país não é?! O que já não basta a crise mundial, nós temos o nosso problema presente que todos sabemos mas depois à a modificação das metodologias de trabalho, o conceito de gestão, que evoluíram para este caminho, e portanto, na minha visão

tem haver essencialmente com isso. Ele aumentou naturalmente porque tem muito mais solicitações por ter muito mais sociedades, porque à empresa que só trabalham um determinados serviços neste regime.

A precariedade tem muito a ver com a sociedade, com a cultura, porque é assim se nós trabalhamos num regime em que se vive o culto do trabalho pela vida ok, considera-se o trabalho temporário precário, se mudamos para um regime diferente mais aberto em que as pessoas não têm medo de trabalhar e que facilmente encontram trabalho, o trabalho temporário não é visto com precário, porque se você tiver um trabalho, tem sempre esse trabalho, não é?! Portanto, tem um bocadinho a ver com esta filosofia, com a cultura, que se criou aqui..

18 - E relativamente aos empréstimos bancários?

Ai é mais complicado, mas isso ai não é só temporário, calma, isso ai é também os contratos a termo nas organizações não é?! Portanto, não é só trabalho temporário. Agora o contrato com a empresa pode ser efectiva ou a termo, quando são a termo, dificilmente se tem acesso a um banco. Isto tem haver com toda uma cultura de uma sociedade.

Agradecimentos!

Anexo D – Entrevista à DRH de uma empresa de Telecomunicações (entrevista C)

1 – Há quanto tempo está na empresa nestas funções?

Desde 2000

2 – A recorre a trabalhadores externos, isto é a empresas de TT ou Outsourcing?

Sem ter dados muito científicos não é?! Mas diria que já recorremos muito mais que recorremos hoje em dia. No início das empresas na Novis como na optimus foi necessário recorrer a esse tipo de trabalho até porque nós, não sabíamos como iria ficar a estrutura organizativa a ...e porque tínhamos um grande volume de trabalho. Hoje em dia diria que o trabalho temporário é uma situação residual. A tem cerca de 2000 pessoas e nós devemos ter..... cerca de 50 trabalhadores com trabalho temporário e normalmente estão a fazer substituições de licenças de maternidade, baixas, o que seja, ou então em projectos de situações de atrasos, arquivos, são situações pontuais e pré definidas no tempo.

3 – E a título sazonal?

Normalmente, nessas alturas há mais campanhas. Temos mais campanhas nas lojas e nos CC e aí recorremos mais a situações muito pontuais, mas para as promotoras que estão nos quiosques é que é uma situação muito específica que nem se quer, não configuram o trabalho temporário. Nós dizemos subcontratação de serviços que faz a promoção e portanto, os promotores são deles e não são nossos, é um trabalhador que não é nosso porque nós subcontratamos o serviço completo.

4 - Quais os principais factores para recorrerem ao trabalho temporário?

São necessidades pontuais, ou licenças ou projectos de duração certa ou atrasos, trabalhos mais secundários como exemplo: reorganizar uma base de dados ou um arquivo, portanto, algo que saia do dia a dia e que não há disponibilidade para o fazer. Normalmente crescimos.

Depois, as pessoas também estão motivadas pela crise. Portanto as empresas não só não substituem mas quando fazem pelo trabalho temporário ou Outsourcing não só como forma de reduzir custos mas também como forma de flexibilizar porque nem sempre o trabalho temporário ou o Outsourcing saem mais barato. Por vezes tem outros custos, mas dá outra

flexibilidade ao empregador ter uma equipa num call-center com 100 pessoas e amanhã poder reduzir para 50. Isto de um dia para o outro que é impensável se a estrutura for toda nossa. Nas ...o que eu acho também que em outros países, o Outsourcing é visto de uma forma mais positiva. Por exemplo eu tenho noção que há muitas pessoas estão efectivas nas empresas externas. Uma pessoa que tenha um bom percurso que esteja empenhada, eventualmente pode fazer um percurso...

5 – Recorrem também a outras formas contratuais, que sejam temporárias? Como por exemplo recibos verdes?

Não. Temos uma rede de agentes que funcionam com o frandissing, são parceiros nossos e portanto, que tem comissões mas são empresas próprias, são parceiros de negócios contratados.

6 - E em regime de parte-time? Tem colaboradores neste regime contratual? Qual é a média?

Não, os que trabalham connosco trabalham em full-time, mesmo os que trabalham a termo certo. Nós habitualmente recorremos muito aos recém- licenciados fazemos muitas contratações através de...as pessoas vêm fazer o estágio connosco, recebem 3 contratos a termo certo a título de 1º emprego, mas em situações em que à mau desempenho, ou em que a pessoa não se adapta à empresa ou a empresa à pessoa....pronto sai não é?! Mas por norma as pessoas passam a afectivas. Nós temos um quadro de quase 90% das pessoas estão efectivas na empresa e até somos uma empresa muito estável face ao que eu conheço do mercado de acordo com a estabilidade.

Não recorremos à não renovação dos contratos para depois manter alguma...não vamos por aí, até porque no ramo das telecomunicações porque o grau das especializações é tão grande, quando nós temos as pessoas formadas a funcionar são um recurso valioso para nós, portanto, não os queremos perder, nós passamos para efectivos não é?! É uma forma fraquinha mas que... contribui para as pessoas perceberem que são importantes para nós.

7 – Esta é uma situação que também se verifica nos call-centers?

Quando me perguntou, assumi que me estava a falar dos nossos colaboradores. Em Outsourcing sim, principalmente e quase exclusivamente nos call-centers e nas lojas, a...até porque são situações muito desgastantes em termos...é cansativo não é? Um horário full-time

num call-center, é muito pesado, oito horas a ouvir chamadas e a receber chamadas continuamente e muitas das pessoas também estão a estudar, portanto, precisam de ter flexibilidade, e portanto, ai sim, temos, nas lojas call-center. A maioria dos trabalhadores é temporária.

8 – O nosso CT é muitas vezes apontado como pouco flexível. Concorda?

Humm.... é assim primeiro o código do trabalho coloca muitas limitações à localização do trabalhador, por exemplo, nós não podemos muita flexibilidade em termos de mudança geográfica, mas acho que isso também é cultural do que propriamente com o código do trabalho, muitas vezes as próprias pessoas não estão abertas para mudar de cidade ou para...depois a contratação a termo é muito complicada porque tem que ser justificada e portanto, é muito rígida a contratação a termo e depois as saídas, os despedimentos, com um quadro de 90% de os despedimentos são muito complicados e existem situações em que as pessoas ao fim de uns anos deixaram de ter produtividade, ou de estarem adaptados à função, isto também das telecomunicações é uma área que muda muito. Não é o nosso caso mas certamente há muitas empresas que eventualmente não tem muitos trabalhadores efectivos porque depois despedi-los é muito complicado, porque se de repente tiverem que reduzir os quadros, os custos são muito elevados, elevadíssimos e é complicadíssimo, não é são só os custos.

9 – Qual é a média de idades nos Contact Centers? É o factor idade um factor determinante na contratação?

No nosso caso damos muito valor às qualificações, portanto, as pessoas vêm directamente da faculdade e é um mercado preferencial, nós privilegiamos a juventude e a irreverência contra a experiência e depois damos formação à pessoa e depois é acompanhada dentro da empresa. Diria que a idade é até aos 35 e daí é mais difícil a não ser que tenha atingido um grau de especialização muito grande e aí acho que há um mercado para mais idade.

Nesta área das telecomunicações, poderá ser um eng.º ou um expert de marketing, poderá encontrar mercado. Se for uma pessoa indiferenciada mais dificilmente....

No caso dos call-centers optamos, optamos por mais jovens mas já há uma faixa etária mais diversificada porque normalmente as pessoas também têm outro grau de viabilidade, porque as pessoas vêm e aceitam este tipo de trabalhos e estão dispostos a trabalhar.

10 - A experiência, ou seja a aquisição de saberes práticos poderão ser uma mais valia para a empresa. Concorda?

Sim, sim desde que seja uma área que para nós seja interessante.... ainda no caso dos jovens há alguns riscos que é a falta de maturidade, eles vêm com ideias super brilhantes e nós dizemos que já tentámos à 5 anos atrás e não resultou, temos que pensar no impacto para com os clientes e isso vem com maturidade.

11 - Estamos a falar de uma empresa de telecomunicações e novas tecnologias haverá por isso uma procura de trabalhadores mais qualificados, especializados? Onde estão? São fixos?

É assim nós temos... não recordo bem os dados mas 80% da nossa população tem o bacharelato ou tem a licenciatura e para além disso nós apostamos muito na formação porque é necessária e por exemplo temos toda a parte técnica das telecomunicações, que é uma coisa que está a mudar constantemente e que requer formação que é uma mais valia em termos de mercado. As formações em telecomunicações são muito caras e normalmente são feitas no estrangeiro com empresas no sector e são essas formações que vão enriquecer o trabalhador e até porque eles se especializam numa determinada área e esse percurso de especialização é muito caro, mas mesmo em termos de...equipas de marketing e equipas comerciais, nós apostamos muito na formação porque isso traz-nos novas competências, novas capacidades e é importante para nós que isso aconteça.

12 – Essa formação é referente aos trabalhadores fixos certo? Ou os trabalhadores temporários têm formações?

Não faz sentido estarmos a gastar dinheiro ou tempo em formação com trabalhadores que já sabemos à partida que são temporários não é?!

13 – Relativamente a estes mesmos trabalhadores, eles têm algum nível de autonomia, responsabilidades?

Nos call-centers normalmente a autonomia está fixadas ao nível dos coordenadores de equipa que são internos, ou os supervisores. Há sempre a decisão final que fica do nosso lado. Isto como há rotatividade e nós temos ter uniformidade das decisões que são tomadas, portanto, eles sabem que até aquele patamar têm autonomia, a partir daí, tudo é diferente do habitual tem que ser aprovado.

14 - Os trabalhadores no call-center acabam por ter tarefas rotineiras, fixas.

Sim.

15 – Quando referiu que existia uma grande rotatividade nos contact center referia-se a turnover? Existe, portanto, uma grande taxa de turnover e isso poderá ser um entrave à produtividade por parte da empresa? Isto é, o facto de existir um grande turnover tem que se perder tempo a formar as pessoas para as mesmas funções.

Temos sempre saídas, pessoas que recebem outras propostas, mas a taxa de turnover é baixa, se bem que as telecomunicações continuam a ser onde há procura portanto, temos sempre uma taxa de saída animada mas não é nada de preocupante. Mas sim nos contact center o turnover é naturalmente maior.

Nós não damos formação a trabalhadores temporários externos, o que fazemos é formações on job, aquilo que faça sentido para o desempenho da função. Agora se me perguntar quais as motivações para um trabalho temporário continua nanós trabalhamos exclusivamente com duas empresas de trabalho temporário e essas empresas sabem que nós também gostamos do trabalhador, voltamos a chamá-lo e a ... já tivemos muitas situações em que acabámos por integrar as pessoas na empresa. Ou existia uma vaga ou as pessoas estavam a substituir alguém, ou proporcionava-se para empresas, portanto, acho que as pessoas têm essa ambição de passarem aos quadros e acaba por ter essa vantagem.

Isto no trabalho temporário, no Outsourcing acontece a mesma coisa que é, as pessoas que estão cá connosco, algumas delas sabem dentro da empresa externa, e nós temos pessoas que estão efectivas na empresa porque já cá estão à muito tempo e realmente a produtividade é boa e é natural que tenhamos alguns movimentos. Por exemplo se fizermos algum processo de recrutamento, muitas das vezes divulgamos dentro dos nossos parceiros de Outsourcing essas oportunidades antes de o fazermos no mercado, e portanto, damos a oportunidades de pessoas poderem passar e regularmente temos também pessoas a passarem por internas vindas dessas fontes e eu acho que é um bocadinho este caminho que os permitem manterem-se animados, e à aqueles que obviamente vêm isto com uma coisa de passagem não é?! Nós também temos muitas pessoas que vêm isto com trabalho de Verão, ou trabalho temporário, eles próprios também assumem que isto é um trabalho temporário. A ambição deles próprios é muito importante.

16 – Ou seja, o que me disse foram vantagens que os trabalhadores temporários possam ter ao trabalhar na Este trabalho é por objectivos?

Sim, nós temos prémios de atendimento, produtividade, assiduidade, pontualidade, portanto, de uma vertente como a outra temos...objectivos com os quais são avaliados e nas lojas as pessoas têm o sistema comissional.

17 - Acabam por ser mecanismos para atingir uma performance produtiva não é?! É visto dessa forma?

Naturalmente. E no trabalho temporário, nós não pagamos mal, eu tenho noção não pagamos nada mal e mesmo assim as pessoas dizem que não gostam. Posso-lhe dizer que nós tivemos um colaborador em trabalho temporário. Nós contratamo-lo para um trabalho um bocadinho mais especializado, depois entretanto essa situação acabou e nós propusemos-lhe ficar cá na empresa com o mesmo salário, um salário bastante...quase o dobro do salário mínimo. Portanto, para ter uma ideia, num outro departamento onde nós precisávamos reorganizar um arquivo e implicava, organizar o arquivo, tirar fotocópias, ir enviar cartas, trabalho administrativo e a pessoa foi-se embora, porque considerou que era psicologicamente aviltante tirou fotocópias.

A pessoa a única coisa que viu foi que era um trabalho que era tirar fotocópias, por isso é que é uma questão cultural, porque aaahh e tal é temporário então não tenho que me empenhar. O tipo de contrato a garantia é o empenho. E estou efectivo não é uma garantia hoje em dia as coisas podem mudar.

18 – Ao longo destes últimos anos tem-se vindo a discutir se as TIC suprimem mais postos de trabalho do que a criação de novos ou vice-versa. Qual é a sua opinião tendo em conta os aspectos e factos da?

Eu acho que fazem uma coisa e outra, criam novos postos de trabalho e destroem outros. Na nossa realidade acontece é que nós temos menos funções que não são especializadas e as pessoas são mais autónomas, fazem as suas próprias chamadas, têm o seu próprio telemóvel e em termos.... por exemplo, o número de assistentes das áreas daqueles processos de aprovação, análise de facturas, nós temos tudo informatizado e portanto, a pessoa entra e vai lá ver, aprova e segue, não é preciso haver ninguém responsável por isso. Obviamente há sempre coisas que são mais especializadas que não podem de existir não é?! Portanto, se as facturas são informatizadas, alguém tem que as colocar no sistema não é?! Portanto,

continuam a haver postos de trabalho menos especializados. Acho que são menos, mas também criar uma série de postos de trabalho para pessoas que eventualmente não estariam formadas mas que se vão formando nesta área e que vão tendo novas competências. Há um equilíbrio já não há tanto o trabalho de escritório, administrativo.

Agradecimentos!

Anexo E – Entrevista à responsável de recrutamento e selecção da DRH de uma empresa de Outsourcing (entrevista D)

1 - Há quanto tempo está na empresa?

Desde 2007

2 - As empresas de trabalho temporário tiveram um grande boom em Portugal nos últimos anos e de forma transversal a todos os sectores. De que forma é que as empresas contactam a e que tipo de trabalhadores solicitam? Que circunstâncias?

É assim. A nível de trabalho temporário, nós somos uma empresa de Outsourcing e nós enquanto empresa de Outsourcing, podemos recorrer a situações temporárias já dentro de projectos nossos, ou seja, não são tanto as empresas que nos solicitam, mas somos nós, portanto no âmbito do projecto de um cliente nosso que tem necessidades de fazer uma substituição face a férias, uma licença de maternidade ou por doenças ou por algum tipo de baixa. Pedidos específicos de... por partes de clientes, de trabalho temporário, propriamente dito não temos. Temos sim alguns projectos como já tivemos que nós sabemos que são projectos que pelas suas características tem a tal duração que todos os anos ocorrem, mas por exemplo, ocorrem entre os meses de Março a Outubro e sabemos que nós só vamos ter disponíveis conseguir trabalho para essas pessoas durante esse período de tempo. Se bem que para nós, nós optamos sempre para fazer, portanto, não recorremos à contratação de trabalho temporário, recorremos normalmente ao contrato a termo certo ou ao contrato a termo incerto até porque para nós a nível de Outsourcing os nossos colaboradores neste momento, são nossos e estão num determinado cliente na área de telecomunicações, mas por exemplo, se esse cliente findar, nós podemos sempre realçar esses nossos colaboradores a um outro cliente que seja uma mais valia da experiência que esse colaborador tem e eventualmente para o colaborador uma mais valia para progressão de carreira.

3 - Essa procura por parte do cliente poder-se-á verificar de forma sazonal?

Lá está, não lhe consigo, e isso é uma coisa que no nosso dia-a-dia e na nossa vida pessoal, não há uma previsibilidade, eu digo isto por causa da questão das férias, nós somos uma área de recrutamento e podemos ter imenso trabalho, em Agosto, muito trabalho em Setembro, podemos ter pouco trabalho, isso é uma questão, não existe uma época do ano em que tenhamos mais trabalho.

Se calhar e em áreas específicas, as áreas merchandising por exemplo, Novembro e Dezembro a questão do Natal e depois no Verão a questão dos produtos dietéticos, em relação ao volume de negócio da empresa, não é significativo para lhe poder dizer que fazemos mais no Natal, Verão e Inverno.

4 - Qual a média de qualificação dos vossos colaboradores?

Em média têm o 12º ano.

5 - E a nível de qualificações de ensino superior?

Temos alguns, não lhe consigo quantificar, mas..., mas muito raramente anda abaixo do 12º ano. E depois temos muitas pessoas com qualificações a nível da licenciatura.

6 – Poderá dizer que não são os menos qualificados que recorrem a esta empresa de forma a encontrar trabalho neste regime?

Não é a realidade que se verifica aqui, a questão de serem trabalhadores não qualificados. Nós temos uma grande diferença em relação ao trabalho temporário que é... no trabalho temporário, que é, aquilo que falámos ao telefone, é obviamente que conheço através dos meus colegas, e nós mesmos temos muitas vezes que recorrer ao trabalho temporário, mas a principal diferença é, enquanto que as empresas solicitam às nossas empresa de trabalho temporário que é a, colaboradores para fazer face a um período de reforço de natal, reforço de férias, de baixa por gravidez, por baixa por doença, por acréscimo de trabalho que há naquela altura, isso acontece numa forma pontual, ou que por exemplo, em empresas de tele.... e que sabem à partida que aquela campanha é para 3 meses, portanto recorrem ao trabalho temporário e basicamente o trabalho temporário aquilo que faz é, escutar o cliente, perceber de facto o perfil necessário, fazer a selecção dos candidatos e enviá-los para o cliente. Portanto, tratam da parte contratual, obviamente, mas depois toda a gestão do colaborador é feita pelo cliente. É como se fosse um recrutamento e selecção puro, mas com a parte contratual também pelo trabalho temporário. Aqui a nível de Outsourcing, a principal diferença é, imaginemos, estamos a falar de um call center, enquanto que no trabalho temporário se calhar pedem uma pessoa para aquele lugar, por exemplo aqui a nível de gestão deste espaço e, portanto, vocês vão gerir, vocês é que vão decidir quantas pessoas é que vão colocar, têm que cumprir determinados níveis que são exigidos pelo cliente, mas nós tanto fazemos o recrutamento como fazemos a contratação, como gerimos os

colaboradores e como temos que gerir o próprio serviço do cliente. Portanto, aí há essa diferença, o cliente nunca nos pede directamente, um trabalhador temporário até porque se isso acontece, porque nós trabalhamos em parceria, somos empresas do mesmo grupo, portanto, se acontece haver um cliente que é nosso cliente da Outsource e vem pedir um colaborador a trabalho temporário normalmente recorre à (empresa de TT do grupo).

Ainda relativamente às qualificações isso pode ser um dado um bocadinho enviesado, porque muitas vezes as pessoas dizem que não têm cursos superiores e nós vimos que é uma realidade as pessoas muitas vezes têm receio em enviar o curriculum em que diz que ela são licenciadas e que nós não as chamamos porque à um bocadinho esse mito de que as pessoas tem qualificações a mais e não as chamamos, existe um bocadinho esse mito e nós quando falamos com os candidatos, eles realmente passam-nos essa informação, portanto, algumas das informações que existem podem não corresponder à realidade. As pessoas às vezes são licenciadas e quando respondem para um call center dizem que têm o 12º ano que é para serem chamados e se responderem para uma situação que realmente pedem ensino superior já colocam que são licenciadas. Elas não estão a mentir, elas, estão é a omitir um dado que lhes pode permitir a entrada no local de trabalho.

7- E por parte das empresas, que tipo de qualificações são mais procuradas? Quero com isto saber se tem existido uma crescente procura de trabalhadores com ensino superior ou se a procura se fica essencialmente pelo ensino secundário? Pretendem pessoas cada vez mais especializadas?

Nesse aspecto também pode ter havido uma evolução porquê? Porque eu noto e lá está a minha visão é micro, porque a minha visão são os últimos 3 anos mas eu noto que essa questão da especialização, mais empresas cada vez empresas mais específicas tendem a pedir licenciados em direito, economia e gestão recorrem ao trabalho temporário que se calhar em 2007 não acontecia. Ou seja, é uma questão que ai existiu provavelmente uma evolução. Se calhar começou por ser um trabalho mais massificado é óbvio que tudo que seja necessário colocar muita gente a trabalhar, é um trabalho mais massificado é óbvio que se for um call center ou uma indústria, uma fábrica, uma linha de montagem mas também existe o Outsourcing para a prestação de serviços em que só temos duas pessoas no local, e isso também tem haver com o facto de o Outsourcing ter-se mostrado e se calhar os empregadores terem percebido que em uma boa alternativa e que era uma alternativa que

eles tem por gerir o seu negócio e terem alguém que lhes gerissem aquele serviço, que é só a recepção da empresa ou só a parte da triagem da correspondência, estafetas, por não terem esse acréscimo, se calhar os RH já estavam sobrecarregados de trabalho e se tivessem mais dez colaboradores a quem tivessem que fazer contratos, pagou os salários, os mapas de férias, tem essa vertente também que eu acho que é mais importante.

8 - Relativamente à flexibilização do código do trabalho no sentido destas formas contratuais acha ser flexível ou na sua opinião o nosso CT é rígido?

Eu acho que por vezes há alguma dificuldade que poderá ter haver com a parte da legislação sim. Isto porquê? Eu acho que vai havendo uma crescente flexibilização destes processos, uma...em relação por exemplo à questão do subsídio de desemprego. Que é uma questão que se coloca, uma coisa é uma mais-valia hoje em dia acho eu e que antes não era possível era a questão dos desempregados irem recorrer a uma empresa de trabalho temporário, para eles era impensável há 3 anos atrás fazer isso, pois iam perder o subsídio de desemprego, depois entretanto a realidade do trabalho temporário coloca-se não é? E depois à a necessidade de tentar gerir a duas situações em simultâneo e hoje em dia já existe a situação de poder pedir a suspensão do subsídio de desemprego durante esse tempo, ex.: se a pessoa tem direito a dois anos pode pedir uma suspensão de durante três meses e depois quando se retoma o subsídio acresce mais aqueles 3 meses que não esteve a receber ao subsídio de desemprego. Portanto, uma vez de receber até Janeiro já pode receber até Março. Em relação à parte contratual propriamente dito, não sei até que à entraves. A nível de Direitos penso que também depende.....aí do que não depende tanto do CT, as próprias regalias da empresa, dependem de empresa. Aquilo que é a lei tem que ser cumprido, mas depois tudo aquilo que é um acréscimo a isso, não considero...eu acho que culturalmente, ou culturalmente errado o trabalho temporário é mal visto. Isso tem haver directamente com as condições do CT. As empresas não podem recorrer ao trabalho temporário muito tempo, legalmente uma empresa só pode recorrer ao trabalho temporário um ano. A partir de um ano, ou essa pessoa sai, ou passa para os quadros da empresa cliente, não há outra hipótese. Ao fim de um ano o trabalhador tem que se ir embora, não a podemos ter connosco mais de um ano. Ao fim de um ano ou o cliente absorve essa pessoa ou essa pessoa vai embora e não pode trabalhar connosco. Nós só podemos ter os contratos renováveis mensalmente até um ano, a partir de um ano essa pessoa não pode de todo trabalhar mais connosco.

9 – Há pouco disse-me que o regime de *Outsource* difere do regime do trabalho temporário, e a nível contratual, quais são as diferenças?

No trabalho temporário existe uma triangulação. O colaborador tem um contrato connosco e recebe ordens do cliente e o tipo de contrato é o CTT que normalmente são contratos mensais, período máximo de um ano. Em relação ao Outsourcing não há um triângulo, há uma relação hierárquica, existe um cliente que nos dá um serviço para gerir e depois nós, e onde estamos nós também, estão os colaboradores que trabalham naquele cliente. No Outsourcing temos um cliente que não nos diz que temos que ter 10 ou 15 trabalhadores, só nos diz que temos que atingir aqueles objectivos e nós dividimos que vamos contratar 15 pessoas a trabalhar normalmente ou não, porque também temos pessoas a funcionar aqui, na “casa” do cliente. Essas pessoas recebem ordens nossas, são geridas por nós.

10 – A tem sempre um coordenador nas instalações do cliente certo? Uma vez que é a que faz toda a gestão é isso?

Exactamente, exactamente.

11 - Não há, portanto, ordens directas por parte do cliente para com os vossos colaboradores?

Geralmente não. Porque aquilo que nós temos que cumprir com o cliente são níveis de serviço e somos nós decidimos o que é necessário para o cumprimento desses objectivos.

12 – As ETT estão em grande expansão por toda a Europa e no nosso país, desde quando é que sentiu se sentiu é evidente uma maior solicitação por parte das empresas aos vossos serviços?

Eu posso falar deste que cá estou. Portanto, eu estou cá desde Junho de 2007, portanto lá está, não lhe consigo apurar ao certo se teve haver com o crescimento da nossa empresa, um aumento também de pessoas nesta área ou se teve haver também com a conjuntura geral, mas eu penso que notei um aumento a partir meio de 2008. É assim entre 2008 e 2009 notei que tivemos mais.....que fomos mais solicitados no sentido, de, portanto,...é isso.

As empresas recorrem mais ao Outsourcing porque é uma forma mais eficiente de darem resposta. Por exemplo, hoje em dia, as empresas têm corebusiness que é normalmente.... às vezes tem outros negócios e têm que gerir porque têm que fazer o apoio ao cliente, a gestão de reclamações, têm que fazer outras coisas que não são corebusiness a venda dos serviços

que elas fazem, mas sim tudo aquilo que surge com acréscimo para eles venderem aquele serviço e é muito eficaz e barato e é outro mais eficiente para essa empresa ter alguém a fazer a gestão daquele serviço, portanto não temos que ter aquela área a fazer a parte salarial, a parte contratual, só temos que fazer objectivos para aquela área e é alguém de fora que trata de tudo, portanto, contrata as pessoas e gera o serviço, o cliente não tem que se preocupar com nada.

13 – E relativamente a regime de tempo, existe uma grande procura de part-time? Se sim, quais os factores que levam as pessoas a recorrer ao tempo parcial?

As pessoas querem mais full-time. Posso-lhe dizer a propósito daquela reportagem que teve a dar no canal 1 sobre o desemprego, as pessoas não querem trabalhar, e portanto, eu estava a falar, que portanto, e achei interessante porque realmente nós conseguimos ter aqui um espelho do social portanto, nós conseguimos perceber muito bem como é que as coisas se estão a passar, porque diariamente lidamos com muitos candidatos, como temos muitas operações não há um recrutamento e selecção de cargos superior, portanto, nós conseguimos lidar com todo tipo de população e ter uma percepção do que se está a passar no meio social naquele momento, e em relação aos part-times, neste momento as pessoas procuram o full-time em meio 2008 até meio 2009, posso dizer-lhe que notei uma grande procura de part-times, mas com o 2º emprego, não sei se teve haver com... e pessoas que tinham trabalhos e qualificações, provavelmente teve haver com o endividamento, contas por pagar e terem que realmente que fazer face a essas despesas, e neste momento penso que será mais o full-time.

14 – Quando os vossos colaboradores estão num cliente, esta empresa poderá absorve-los nos seu a quadros certo? Isso verifica-se?

No Outsourcing não acontece, no trabalho temporário sim.

15 – Porquê? Pelo facto do cliente não ter contacto com os vossos colaboradores? Uma vez que eles estão a ser geridos pelo Outsourcing, é isso?

Depende, depende, por exemplo, operações aqui, nós temos operações aqui a funcionar, cliente se calhar não sabe as pessoas que estão a trabalhar com ele. Existe outras situações em que conhece, mas que pela característica do serviço é e será sempre Outsourcing, não faz sentido que seja absorvida não tem haver tanto com a questão de conhecer ou não conhecer

a pessoa, mas tem mais haver com o objectivo ao recorrer ao Outsourcing ou ao trabalho temporário.

16 - As empresas que recorrem frequentemente a este tipo de contratação, tem por norma uma taxa de *turnover* bastante elevada. Isso não será prejudicial à própria empresa?

É uma realidade com a qual temos que viver.

A concorrência é muito grande e nós, nos mesmos locais onde nós temos as nossas empresas existem outras empresas a fazerem outros grandes centros, a concorrência é muito grande. É óbvio que é uma desvantagem e, ... só que eu acho que é uma das situações que nenhuma empresa consegue aportanto, não se consegue contrariar, não se consegue fazer face é óbvio que depende dos projectos muito estáveis muito bons em com pessoas, se mantêm que não tem praticamente rotatividade visível ou que seja, notária ou que tenha alguma consistência e óbvio que o ideal seria ter sempre pessoas nas operações que se mantivessem e estivessem e que houvesse estabilidade isso tanto a ver a nível da produtividade como a nível para nós a custos administrativos por vários motivos não é? Rescisões de contratos, termos de fazer novos processos de recrutamento, obviamente que é um custo acrescido.

17 – E aqui na própria empresa qual é a média em que um mesmo trabalhador fique?

O mínimo pode ser um mês e não há 1 máximo. Nós temos efectivos, com cerca de 6/7 anos.

18 – Quando existe uma rescisão de contrato por parte do colaborador é porque encontrou um trabalho que para ele é mais estável ou por norma, ou seja, na maioria das vezes a rescisão tem iniciativa por parte da?

Isso não acontece como o objectivo já acabou vão-se embora, lá está, porque isto não são operações com continuidade, são operações como portanto... as pessoas quando vão, ou porque o projecto não correspondeu às expectativas ou rescindimos contrato porque realmente achamos que aquela pessoa não se enquadra... enfim não é ao fim de um mês não é? Porque existem as chamadas de atenção, existe uma tentativa de melhoria, uma reunião no sentido de melhorar a produtividade e os erros que existem, mas essa parte para mim é mais complicada porque eu estou na área de recrutamento mas... é que é tão relativo, isso depende da operação que nós temos mais instáveis, que nós temos, as pessoas estão meses, 3 meses a trabalhar. É sempre preciso estar.... fazer um constante esforço de recrutamento e

existem operações em que nós temos um recrutamento por ano, portanto,....é bastante fixo, ou seja tem haver mesmo o com o projecto em si do que as condições na empresa e as condições de trabalho.

Quando um projecto acaba porque a empresa vai fechar por exemplo, é óbvio que não lhes vou dizer que vão todos ficar, mas os bons têm a possibilidade de serem colocados noutra cliente e isto é uma coisa que só acontece no Outsourcing, porque se for excluído da empresa onde está a trabalhar, não é a sua empresa que se vai preocupar em arranjar trabalho, vai ter que arranjar por si, não é? E aqui nós temos o cuidado de, se houver essa possibilidade....é assim...imaginemos que, este cliente acaba porque perdemos a prestação de serviços, porque o projecto acabou ou porque a empresa faliu, também já aconteceu a empresa cliente e de repente....nós estamos sempre com projectos novos, surge um projecto novo que é também, atendimento telefónico ou que é também tarefas administrativas, é assim, é óbvio que nós não vamos recrutar 100 pessoas quando temos uma operação que se dissolveu e que podemos se calhar absorver, metade das pessoas e isto, eu acho que é uma boa vantagem porque a pessoa acaba por ter uma estabilidade, que é a estabilidade contratual, o contrato não muda porque se a pessoa está connosco, está conosco na mesma, é óbvio que não vamos mandar uma pessoa para Lisboa para o Porto, temos também que perceber se a pessoa tem interesse nesta situação, se não tiver interesse podemos chegar a um acordo de rescisão de contrato, mas se a pessoa tiver interesse de mudar respirar ar novo, ver outras coisas e isso realmente acontece e portanto eu não consigo ver dessa forma do trabalho precário porque tanto os trabalhadores do Outsourcing como os trabalhadores do trabalho temporário de formas diferentes, o trabalho temporário recebem mensalmente, descontou naturalmente...., tem subsídio de férias, tem subsídio de natal, recebem prémios quando existem operações que permitem ter a caducidade do contrato que lhe é paga no final, portanto, não existe nada diferente de um colaborador...portanto, é assim, eu sou efectiva na empresa e se houver uma extinção do posto de trabalho....nós os mesmo ditos não tem nada diferente.

A instabilidade afecta todos. Nós alguns anos a traz da altura dos nossos pais havia a cultura da estabilidade, o que era nós estarmos 20 anos na empresa, e a empresa já era nossa família porque era desde que terminássemos a nossa qualificação até irmos para a reforma. O ideal era mantermo-nos sempre na mesma empresa, era este o desejo. Hoje em dia, o objectivo não é esse, acho eu, hoje em dia o objectivo é permanecer o tempo suficiente para retirar o máximo possível de conhecimentos e competências de uma determinada

situação e passar para outra e conseguir agarrar outros projectos. A questão de, não sei há quanto tempo é que um conseguiu ficar, eu acho que também é um bocadinho o resultado das pessoas que parecem que estão à mercês das condições externas eu tenho certeza que os nossos colaboradores que são bons, que são competentes, podem não ser absorvidos pelo cliente, mas nós temos coordenadores em todos os projectos como a Fátima disse.

Esses colaboradores sabem quem são as pessoas boas, e essas pessoas boas vão ter sempre um trabalho connosco, portanto, é um bocadinho por à mercês dos outros “ eu não sei quanto tempo vou ficar aqui”, de certeza que for se uma pessoa competente vai ficar. Não há muita essa questão.

19 – Certamente o que se entende hoje por trabalho temporário ou *outsourcing* tem evoluído bastante e até mesmo como há pouco disse estas empresas tendem a ter mais credibilidade por parte dos empresários. Neste sentido gostaria de lhe perguntar se na sua opinião este é um tema bastante estigmatizado.

Não lhe consigo dar essa resposta. O que tento muitas vezes explicar às pessoas é, isto acontece muito connosco, daquilo que eu conheço do trabalhado temporário da Tutela.

Muitas vezes e nós sabemos disso, porque é a realidade a uma baixa de maternidade e é preciso uma administrativa de contabilidade ou cobranças que seja, e seleccionam, e se essa pessoa é realmente boa e isso é um problema do empregador, muitas vezes a pessoa que foi de licença de maternidade já não volta porque o cliente gostou muito da pessoa que nós lhe propusemos e vai-lhes propor, ele internamente um contrato de trabalho a essa pessoa e isso acontece, e acontece muito do que as pessoas pensam, e outras coisas que acontece também, e isso é uma opinião minha e não uma teoria e uma coisa que se passe, muitas vezes aquilo que eu vejo existem muitos clientes que recorremos ao trabalho temporário no sentido em que é uma forma de termos alguém à experiência, ou seja, eu vou pôr aqui alguém à experiência, não tem contrato comigo, portanto se correr mal e que amanhã não quero ter cá essa pessoa, mas se correr bem eu ao fim de um ano, eu ponho esta pessoa a trabalhar comigo, melhor do que ter uma entrevista de selecção ou testes psicotécnicos e ter uma pessoa um ano todos os dias a trabalhar connosco e verificar a assiduidade, a responsabilidade e a pontualidade a competência e muitas vezes, e nós temos clientes em que isso acontece, ao fim de um ano acaba o trabalho temporário com uma pessoa e entra na empresa cliente. É isso que também tento passar um bocadinhos aos candidatos, para já, porque eles não sabem a diferença entre o trabalho temporário e o Outsourcing, chegam

aqui e dizem para o trabalho temporário, pois mas isto não é trabalho temporário, e é mostrou-lhes que exactamente ao contrário do trabalho temporário os nossos contratos são sempre contratos, normalmente a termo incerto, portanto são com perspectivas de continuidade, eu não sei se o contrato a termo incerto é uma realidade assim tão recente mas o certo é que mais utilizado do que há uns tempos e com a questão do Outsourcing isso verifica-se. Relativamente à dita precariedade, não há trabalho para toda a vida.

20 – Isso é já quase um facto adquirido, no entanto, os trabalhadores a regime de *outsource* ou temporário podem eventualmente serem considerados trabalhadores precários pelo facto de estarem limitados a uma série de coisa como solicitar um empréstimo a um banco?

Bom, mas é assim, o banco está a limitar cada vez mais.

*Mas sim, trabalho temporário, trabalho temporário esqueça, está fora de questão, um trabalho temporário não vai conseguir um empréstimo, em relação aos arrendamentos isso também depende não é?! Porque é uma particular e portanto depende da boa vontade e da forma como está gerida a situação. Em relação ao Outsourcing tem haver com... e mesmo por parte dos bancos, das pessoas que lá trabalham, tem haver com o desconhecimento, é a tal situação....por exemplo, quando eu fiz o empréstimo para a casa porque a minha empresa é a *Outsource*. Não, não, espera lá, a minha empresa é uma empresa de Outsourcing, mas eu sou efectiva na minha empresa? Portanto senti que houve ali aquela coisa... É uma empresa de Outsourcing e uma empresa de Outsourcing é trabalho temporário, portanto esqueça. E acho que tem haver essencialmente com desconhecimento. Eu todos os dias tenho que explicar aos meus candidatos qual a diferença entre trabalho temporário e o outsourcing, muitas vezes até lhes explico que o trabalho temporário até pode ser mais vantajoso em relação ao Outsourcing. Não no sentido de o manter porque só pode ficar no máximo até um ano, mas que lhe dá a possibilidade efectiva de passar a vida toda connosco, mas muito excepcionalmente a não ser em casos muito extraordinários, passarem para a empresa cliente porque realmente não faz parte do percurso normal do Outsourcing e no trabalho temporário pode acontecer e muitas vezes até lhes dar essas indicações. É assim, é a realidade, e eu acho que isso também tem haver... se calhar cabe-nos a nós que cá estamos e fazemos parte desta empresa e fazer também um bocadinho essa divulgação junto das pessoas. Não sei qual é que será a melhor forma mas, sensibilizar por essa situação.*

Agradecimentos!