



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

GESTÃO DA MARCA NO ÂMBITO DOS SERVIÇOS
O Trabalho Temporário

Joana Cristina Macedo Madureira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestrado

Porto, 2008



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

GESTÃO DA MARCA NO ÂMBITO DOS SERVIÇOS
O Trabalho Temporário

Joana Cristina Macedo Madureira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestrado

Orientador: Prof. Doutor Fernando Almeida

Porto, 2008

ÍNDICE

ÍNDICE.....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE TABELAS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
INTRODUÇÃO.....	X
ABSTRACT	XI
PALAVRAS-CHAVE	XII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XIII
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I.....	3
MERCADO DE SERVIÇOS	3
1. Definição de serviço	3
2. Mercado e serviços	4
3. Características dos serviços	6
3.1. A elasticidade da procura e a interferência na prestação dos serviços	9
3.2. Distinção de produto e serviço	11
4. <i>Marketing</i> de serviços.....	14
4.1. <i>Marketing Mix</i> : o composto de <i>marketing</i> dos serviços.....	14
4.1.1. <i>Product</i> : o serviço.....	16
4.1.2. <i>Place</i> : o momento e o local de prestação do serviço.....	17
4.1.3. <i>People</i> : as pessoas na prestação do serviço.....	18
4.1.4. <i>Process</i> : o processo de prestação do serviço.....	19
4.1.5. <i>Productivity</i> : a produtividade e a qualidade na prestação do serviço.....	20
4.1.6. <i>Promotion</i> : a comunicação e a promoção do serviço	20
4.1.7. <i>Physical evidence</i> : a evidência física do serviço.....	21
4.1.8. <i>Price</i> : o preço do serviço	22
5. Empresas de prestação de serviços de TT e breve enquadramento legal	22
5.1. Apresentação: Manpower Portuguesa, Serviços de Recursos Humanos (ETT), S.A.25	
5.1.1. <i>Portfólio</i> de serviços prestados pela Manpower.....	26
5.1. Conceito de trabalho e de trabalho temporário.....	30
5.1.1. Efeitos colaterais do TT.....	32
5.2. Argumentos mais frequentes para o recurso ao TT.....	37
5.2.1. Vantagens do recurso ao TT.....	38
5.2.2. Desvantagens do recurso ao TT.....	40
5.3. A gestão do trabalho temporário nas ETT	43
5.3.1. Vínculo contratual na ETT.....	44
5.3.2. Duração máxima legal do contrato de TT	45
5.3.3. Carreira e percurso profissional na ETT	46
5.3.4. Direitos do trabalhador e encargos legais da ETT	47
5.3.5. A retribuição do trabalhador e o processamento salarial nas ETT.....	50
CAPÍTULO II.....	53
MARKETING E MARCA	53
1. Conceito de <i>marketing</i> e de marca	53
1.1. A marca e o <i>marketing</i> de serviços.....	58
2. A gestão da marca e o mercado de serviços	60



2.1. O nome e o logotipo da marca nos serviços	65
2.1.1. O <i>lettering</i>	66
2.1.2. O logotipo	67
2.1.3. O uso da cor no logotipo	69
2.2. O <i>slogan</i> da marca nos serviços	74
2.3. O serviço prestado	75
2.3.1. O processo de prestação de serviços.....	78
2.3.2. O preço do serviço	79
2.3.3. A produtividade e a qualidade do serviço	84
2.4. Local de prestação dos serviços	87
2.4.1. A evidência física	88
2.5. As pessoas na prestação de serviços.....	89
2.6. A comunicação e a promoção.....	93
2.6.1. <i>Merchandising</i>	96
2.6.2. Patrocínio e mecenato.....	97
2.6.3. Imprensa	98
2.7. Identidade e Personalidade da marca.....	99
2.8. Os factores situacionais	101
CAPÍTULO III	103
ANÁLISE AMBIENTAL	103
1. Meio envolvente das ETT	103
1.1. Envolvente transaccional das ETT: análise concorrencial e acções inspectivas.....	104
1.2. Envolvente contextual das ETT: contexto sócio-cultural	114
1.3. Envolvente contextual das ETT: contexto político-legal	119
1.3.1. Serviços de ETT	119
1.3.2. Serviços em geral.....	121
1.3.3. Convenções e recomendações da Organização Internacional do Trabalho.....	123
1.3.4. Normas da União Europeia.....	124
1.4. Envolvente contextual das ETT: contexto económico-demográfico	125
1.4.1. Análise ao desemprego	125
1.4.1.1. Desemprego no sector dos serviços por área de actividade.....	126
1.4.1.2. Desemprego por género.....	131
1.4.1.3. Desemprego por região.....	131
1.4.2. Análise ao Emprego.....	134
1.4.2.1. Emprego por género	134
1.4.2.1. Formas de emprego: conta de outrém e conta própria.....	135
1.4.2.2. Contratos sem termo	137
1.4.2.3. Contratos a termo	138
1.4.2.4. Contratos de TT	138
1.4.2.5. Emprego no sector de actividade dos serviços	139
1.4.2.5. Emprego por profissões	141
1.4.2.6. Carga horária de trabalho	142
1.4.3. Ofertas de emprego.....	143
1.5. Envolvente contextual das ETT: contexto tecnológico.....	144
1.4.1. Vantagens das TIC.....	147
1.4.2. Desvantagens das TIC	149
1.4.3. As TIC e a influência no mercado de trabalho em geral e no TT.....	150
CAPÍTULO IV	152
ESTUDO SOBRE AS ETT EM PORTUGAL.....	152



1. Breve inquérito sobre as ETT mais evocadas	152
1.1. Metodologia	152
1.1.1. Objectivos	153
1.2. Amostra	154
1.3. Preferências dos sujeitos da amostra	156
1.4. Teste de hipóteses	158
1.4.1. Hipótese A	159
1.4.1.1. Discussão sobre a Hipótese A	160
1.4.1.2. Comentário sobre a Hipótese A	160
1.4.2. Hipótese B	160
1.4.2.1. Discussão sobre a Hipótese B	161
1.4.2.2. Comentário sobre a Hipótese B	161
1.4.3. Hipótese C	161
1.4.3.1. Discussão sobre a Hipótese C	162
1.4.3.2. Comentário sobre a Hipótese C	162
1.4.4. Hipótese D	162
1.4.4.1. Discussão sobre a Hipótese D	163
1.4.4.2. Comentário sobre a Hipótese D	164
1.5. Análise de conteúdo – factores críticos de sucesso das ETT	164
2. Principais conclusões retiradas do estudo	165
CAPÍTULO V	166
CONCLUSÕES	166
1.1. Conclusões do trabalho	166
1.2. Dificuldades sentidas e limitações do estudo	170
1.3. Sugestões para futuros trabalhos de investigação	172
BIBLIOGRAFIA	173
Artigos de publicação em série (revistas):	177
Jornais:	177
Sites de referência	178

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A	182
Cronologia Manpower nacional	182
ANEXO B	188
Questionário a particulares (antes do pré-teste)	188
ANEXO C	189
Questionário a particulares (após o pré-teste)	189
ANEXO D	190
Análise da amostra – frequências	190
ANEXO E	199
Preferência dos sujeitos da amostra	199
ANEXO F	206
Teste de hipóteses – <i>T Student</i>	206
ANEXO G	208
Teste de hipóteses – <i>Anova One Way</i>	208
ANEXO H	209
Análise de Conteúdo – o que é mais importante numa ETT	209



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Gráficos da variação da procura e do preço.....	10
Figura 2 - Contínium de (in)tangibilidade entre produtos e serviços.....	12
Figura 3 - Sistema de «servucção».....	19
Figura 4 - Relação contratual no TT.....	44
Figura 5 - Pintura de um bisonte.....	55
Figura 6 - Gado com marca.....	55
Figura 7 - Dimensão da marca e do produto/serviço.....	57
Figura 8 - As diversas funções da marca para o consumidor e a empresa.....	58
Figura 9 - Interação da preferência em diversos campos de investigação de <i>marketing</i>	65
Figura 10 - Lettering Manpower.....	67
Figura 11 - Logotipo da Manpower e suas variação até 2005.....	68
Figura 12 - Logotipo da Manpower e divisões profissionais, desde 2006.....	69
Figura 13 - Cores do actual logotipo da Manpower.....	70
Figura 14 - <i>Continuum</i> do significado das cores.....	70
Figura 15 - Actual logotipo da Manpower.....	71
Figura 16 - Manpower.....	72
Figura 17 - Imagens Manpower (tons de cinzento).....	72
Figura 18 - Imagens Manpower (tons de cinzento).....	73
Figura 19 - Inquérito anual interno aos colaboradores Manpower (ano de 2007).....	92
Figura 20 - Anúncio anos 80.....	95
Figura 21 - Anúncios Manpower de imprensa escrita em 1985.....	95
Figura 22 - Nova imagem Manpower.....	95
Figura 23 - Manpower na bolsa.....	97
Figura 24 - <i>Top</i> empresas da <i>Forbes</i>	98
Figura 25 - Elementos que completam a identidade de uma marca.....	99
Figura 26 - Possíveis traços para a personalidade da marca.....	100
Figura 27 - Meio envolvente da empresa: contexto e transacção.....	103

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro comparativo de diferenças base entre produto e serviço.....	14
Tabela 2 - <i>Marketing-mix</i> de produtos e de serviços - os P's constituintes.....	15
Tabela 3 - Excertos de 4 experiências de TT.....	36
Tabela 4 - Mapa comparativo da legislação de TT.....	45
Tabela 5 - Paradigmas clássico e moderno da marca.....	55
Tabela 6 - Níveis de significado da marca – aplicação do exemplo na marca Manpower..	62
Tabela 7 - Instrumentos promocionais de comunicação.....	94
Tabela 8 - Número de ETT por distrito e variação entre 1993 e 1997.....	105
Tabela 9 - Resultado da operação do IGT a ETT (Setembro/2007).....	105
Tabela 10 - ETT licenciadas por região e local da sede.....	107
Tabela 11 - ETT licenciadas por localidades da Zona Norte.....	109
Tabela 12 - ETT licenciadas por localidades da Zona Centro.....	109
Tabela 13 - ETT licenciadas por localidades Lisboa e Vale do Tejo.....	109
Tabela 14 - ETT licenciadas por localidades da Zona do Alentejo.....	110
Tabela 15 - ETT licenciadas por localidades da Zona do Algarve.....	111
Tabela 16 - ETT licenciadas por localidades da Reg. Aut. Madeira.....	111
Tabela 17 - ETT que suspenderam actividade.....	111



Tabela 18 - ETT que cessaram actividade	111
Tabela 19 - ETT com autorização revogada	112
Tabela 20 - ETT com autorização caducada	112
Tabela 21 - ETT sem concessão de alvará	113
Tabela 22 - Sector dos serviços e áreas constituintes (diferença entre fontes).....	127
Tabela 23 - Valores comparativos da população desempregada (novo emprego) entre IEFP e INE	128
Tabela 24 - Comparação da população desempregada (região e género)	132
Tabela 25 - Taxa de emprego por género (%)	134
Tabela 26 - Resumo da população empregada por situação profissional (1998, 2005 e 2006).....	136
Tabela 27 - Trabalhadores por conta de outrém (TCO) por tipo de contrato.....	137
Tabela 28 - Trabalhadores por conta de outrém com contrato temporário com ETT.....	139
Tabela 29 - TCO por escalão de duração habitual de trabalho (h/semana) e género	142
Tabela 30 - TCO por tipo de duração habitual de trabalho e género	143
Tabela 31 - Atitudes dos trabalhadores face à introdução de sistemas de informação e comunicação de GRH.....	150
Tabela 32 - Idade dos sujeitos da amostra	154
Tabela 33 - ETT mais mencionadas pelos sujeitos da amostra.....	156
Tabela 34 - ETT mais mencionadas na 1ª posição.....	157
Tabela 35 - ETT mais mencionadas na 2ª posição.....	157
Tabela 36 - ETT mais mencionadas na 3ª posição.....	157
Tabela 37 - ETT mais mencionadas na 4ª posição.....	157
Tabela 38 - ETT mais mencionadas na 5ª posição.....	157
Tabela 39 - Teste da homogeneidade das variâncias.....	163
Tabela 40 - Factores provenientes da análise de conteúdo.....	164

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de alvarás atribuídos a ETT entre 1990 e 2007	113
Gráfico 2 - Evolução do desemprego entre 1998 e 2006	125
Gráfico 3 - Desemprego registado (novo emprego)	126
Gráfico 4 - População desempregada (novo emprego) proveniente dos sub-sector de serviços	129
Gráfico 5 - Desemprego registado nos serviços (novo emprego)	129
Gráfico 6 - População desempregada por género	131
Gráfico 7 - Desemprego por região de Portugal continental	131
Gráfico 8 - Desemprego registado por região de Portugal continental	133
Gráfico 9 - População empregada por género entre 1998 e 2006	134
Gráfico 10 - População empregada (dos 15 aos 64 anos) e taxa de emprego	135
Gráfico 11 - Contratos a termo (em % do emprego total).....	138
Gráfico 12 - População empregada por sector de actividade	140
Gráfico 13 - População empregada nos serviços por subsector	140
Gráfico 14 - População empregada por profissão	141
Gráfico 15 - Ofertas de emprego por profissão, recebidas pelo IEFP.....	143
Gráfico 16 - Ofertas de emprego recebidas do sector dos serviços pelo IEFP	144
Gráfico 17 - Distrito onde residem os sujeitos da amostra.....	155



RESUMO

Com o intuito de analisar a gestão de uma marca no mercado de serviços, em particular no sector do trabalho temporário, elaborou-se uma caracterização dos serviços na sua generalidade e do mercado em que operam, em contraposição com os produtos.

Cumulativamente, desenvolveu-se o tema da marca em estreita ligação com os serviços de trabalho temporário e os níveis a que pode ser gerida, numa perspectiva bipolar: aspectos tangíveis e intangíveis.

Para um maior detalhe, realizaram-se pesquisas bibliográficas e de campo sobre esta actividade, tomando o exemplo da empresa Manpower, pioneira em Portugal na cedência temporária de trabalhadores, desde 1962. Paralelamente, houve a preocupação de abordar conceitos transversais ao tema em análise, tais como economia, gestão e *marketing*, entre outros.

A partir de uma análise ambiental e concorrencial ao mercado de serviços de trabalho temporário, verificou-se a existência de 262 empresas de trabalho temporário a laborar em Portugal.

Adicionalmente, através de um inquérito aplicado por *e-mail* a aproximadamente 1000 indivíduos, observou-se a primazia de determinadas marcas em relação a outras. Foram ainda operacionalizadas algumas hipóteses tendo em vista inferir o grau de reconhecimento da Manpower no mercado.

Tendo em conta as constantes alterações económico-empresariais características deste sector, como por exemplo fusões e aquisições, o trabalho temporário surge como uma temática a carecer de constante investigação, uma vez que, por um lado, permitiria informação actualizada sobre o sector e, por outro, ajudaria a realçar a necessidade de investimento na marca de forma a combater o desconhecimento e desconfiança relativamente a esta actividade.



ABSTRACT

The goal of the present work is to analyse the way in which a brand in the service market can be managed, particularly in the temporary work sector.

The characterisation of services as a whole and the market in which they operate was carried out, in contraposition to products. Additionally, the brand theme was developed in close relationship with the market of temporary work services; the ways in which the brand can be managed was also addressed, in two different perspectives: tangible and intangible aspects.

For greater accuracy, literature and on-field research in the area of temporary work was also carried out, taking Manpower - pioneer in the Portuguese temporary work sector since 1962 - as a prime example. At the same time, there was a strong effort to address concepts closely related to the theme under analysis, such as economics, management and marketing, among others.

The analysis carried out on the environment and competition in the market of the temporary work services provided very important data. This research led one to conclude that there are 262 temporary work agencies operating in the Portuguese market.

Likewise, a brief survey on temporary work was sent to approximately 1000 and turn out that some brands are in fact more reputable than others.

Considering the fact that Manpower is viewed by some groups as the oldest company in the market, a few approaches were undertaken to ascertain whether it is considered a «top of mind» company.

Taking into consideration the changes that took place during the making of the present work and the near non-existence of temporary work-related studies, this theme lacks ongoing research in order for one to have an accurate and current understanding of the subject.



PALAVRAS-CHAVE

Serviços; mercado e *marketing-mix* de serviço; trabalho temporário (TT); candidatos; trabalhadores temporários; clientes; empresas utilizadoras (EU); empresas de trabalho temporário (ETT); contrato de trabalho temporário (CTT); contrato de utilização de trabalho temporário (CUTT); marca; gestão da marca; Manpower Portuguesa, S. A..

LISTA DE ABREVIATURAS

- ABS - Sistema de travagem anti-bloqueio;
- AEP - Agências de Emprego Privadas;
- ALD – Aluguer de Longa Duração;
- APESPE – Associação Portuguesa de Empresas do Sector Privado de Emprego;
- APETT – Associação Portuguesa das Empresas de Trabalho Temporário (actual APESPE);
- CAE – Código de Actividade Económica;
- CPE – Compensação por Precariedade de Emprego;
- CTT – Contrato de Trabalho Temporário;
- CUTT – Contrato de Utilização de Trabalho Temporário;
- EPI's – Equipamentos de Protecção Individual;
- EPC's – Equipamentos de Protecção Colectiva;
- ERP – *Enterprise Resource Planning*;
- ETT – Empresa(s) de Trabalho Temporário;
- ESRH – Empresas prestadoras de Serviços de Recursos Humanos;
- EU – Empresa Utilizadora;
- IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional;
- IGT – (ex-IDICT) Inspeção Geral de trabalho;
- INE – Instituto Nacional de Estatística;
- IRS – Imposto sobre o Rendimento Singular
- OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico;
- OEFP – Observatório de Emprego e Formação Profissional;
- OMPI – Organização Mundial da Propriedade Intelectual;
- OIT – Organização Internacional do Trabalho;
- p.p. – Pontos percentuais
- P's – Elementos que constituem o composto de *marketing* (*marketing-mix*)
- R&S – Recrutamento e Selecção;
- RH – Recursos Humanos;
- ROI – Retorno do Investimento (*Return On Investment*);
- SHST – Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho;
- SMN – Salário Mínimo Nacional;
- SOA – Arquitecturas Orientadas a Serviços;



SPA – sigla de abreviatura para *Sanus Per Aquam* (saúde através da água);
SPE – Serviços Públicos de Emprego;
SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*;
SS – Segurança Social;
T&H – *Try & Hire*;
TT – Trabalho Temporário
TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação (computorizada e complementar);
TCP – Trabalhadores por Conta Própria;
TCO – Trabalhadores por Conta de Outrém;
UE – União Europeia;



INTRODUÇÃO

Muitas vezes, quando se menciona os conceitos *marketing* e marca, tende-se a evocar um produto associado, mas com menos frequência se pensa num serviço. Mesmo a um nível teórico ou até académico, a exemplificação da gestão de uma marca é facilitada quando se refere a algo palpável, físico como um produto, já que permite a visão, a associação, a experimentação física. Contudo, nos serviços nem sempre é assim. Por tudo isto, tornou-se pertinente explorar as diferenças entre um produto e um serviço.

Sendo o sector dos serviços tão lato, a escolha de um sub-sector de actividade demonstrou-se essencial para uma melhor exploração do tema. Assim, surgiu a iniciativa de se elaborar a presente tese, desenvolvendo a temática do mercado de serviços de trabalho temporário (TT) e a forma como estas empresas podem levar a cabo a gestão da sua marca.

A escolha de uma empresa recaiu sobre a Manpower Portuguesa, Serviços de Recursos Humanos (Empresa de Trabalho Temporário), S. A. (doravante Manpower), já que foi a primeira empresa do género a surgir em Portugal, no ano de 1962.

Ainda que exista há mais de 45 anos no mercado nacional, o tema do TT parece ser um conceito pouco reflectido em obras de investigação e ainda evidencia haver muito por explorar.

Desta forma, no Capítulo I, o presente trabalho teve como primeira meta compreender o mercado dos serviços e compreender a actividade do TT. Para tal, e sempre que foi possível, recorreu-se às informações possíveis sobre a Manpower.

As quatro características de um serviço, nomeadamente a intangibilidade, a inseparabilidade, a heterogeneidade e a perecibilidade, em muito contribuirão para que, por exemplo, o *marketing-mix* dos serviços detenha mais componentes (P's) que o dos produtos. Tornou-se, portanto, interessante abordar de que forma se pode operacionalizar todos aqueles componentes de *marketing* na gestão de uma marca de serviços, em particular no caso do TT.

A exploração do conceito da marca revelou-se igualmente uma importante fonte de informação, já que é através dela que as empresas comunicam com o mercado. Para um produto, a marca pode ser, em parte, o nome e a sua embalagem. No entanto, a marca parece ser mais que uma imagem, dado ser constituída por mais variáveis. Tudo parece tornar-se mais complexo quando se fala da marca nos serviços.



Assim, explorar um pouco mais sobre a marca no mercado de serviços de TT constituiu uma segunda meta. De uma forma mais resumida, com o Capítulo II procurou-se explorar como é que uma Empresa de Trabalho Temporário (ETT) pode gerir a sua própria marca, focando vários aspectos que são alvo de observação e/ou percepção por parte dos clientes, quer a nível tangível (o que é visível), quer a nível intangível (liberdade de dedução através de evidências físicas).

Analisados os dois constructos: serviço (actividade da empresa) e marca (comunicação exterior da empresa), surgiu como terceira meta a execução de uma análise ao ambiente empresarial. Deste modo, o Capítulo III visou explorar a envolvente transaccional, através de uma análise concorrencial ao mercado das ETT e à envolvente contextual destas, através das quatro áreas: económico-demográfico, político-legal, tecnológico e sócio-cultural.

O Capítulo IV constituiu-se como a última meta: através de um inquérito aplicado a uma amostra aleatória de indivíduos, enquanto potenciais trabalhadores temporários, procurou-se saber quais as cinco ETT mais evocadas.

Segmentando a amostra em quatro variáveis género, idade, distrito de residência e situação laboral, neste capítulo processou-se um tratamento quantitativo para descrever estatisticamente as preferências segundo aqueles quatro grupos. Posteriormente, foram operacionalizadas algumas hipóteses com o propósito de apurar até que ponto a Manpower se revelava a empresa mais mencionada em função daquelas quatro variáveis, dado ser a empresa mais antiga no mercado. Esta análise foi apoiada pelo *software* SPSS 11.5 for Windows.

Adicionalmente, com o intuito de conhecer a opinião dos sujeitos da amostra sobre os factores considerados mais importantes numa ETT para os manter como clientes, foi feita uma análise de conteúdo às respostas destes sujeitos à última questão do inquérito, procurando-se obter os factores críticos de sucesso de uma ETT.

Por fim, no Capítulo V foram tecidas algumas considerações finais em forma de síntese sobre os principais temas abordados ao longo deste trabalho.

CAPÍTULO I

MERCADO DE SERVIÇOS

1. Definição de serviço

A palavra serviço tem associado a si vários conceitos. Segundo Costa e Melo, (1994: 1645):

“**Serviço:** *s. m.* acto ou efeito de servir; trabalho a fazer; obrigações; emprego; préstimo; uso; proveito; serventia; passadiço; obséquio; benefício; conjunto das peças destinadas a uma refeição; baixela; conjunto de órgãos de direcção, de comando e de unidades executantes que têm a seu cargo actividades militares de carácter administrativo ou logístico; grupo mais ou menos amplo de empregados de uma empresa pública ou privada que trabalha sob a orientação de um chefe responsável; actividade social produtora de bens só de forma mediata; satisfação directa de uma necessidade pela utilização de um bem ou de uma prestação de trabalho”.

O serviço, no âmbito laboral, pode ser entendido como uma acção de alguém (ou algo¹) prestada a outrém (*e. g.*, uma empresa a um cliente, normalmente em troca de algo). Segundo Jordi Pavia (2004, p. 189), o serviço é uma “actividade que, sem criar objectos materiais, se destina directa ou indirectamente a satisfazer necessidades humanas”.

Um serviço pode então ser entendido como uma actividade económica que cria valor e representa benefício para alguém (*e. g.*, um cliente), numa determinada data e local, envolvendo uma mudança. Mas os serviços podem ser «puros» derivados do desempenho físico ou intelectual, ou estarem associados a um determinado produto.

Para Kotler (1998, *apud* Cota, 2006, p.18), serviço é qualquer acto ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra, que detenha a qualidade de intangível² e não seja resultado da propriedade de algo, ainda que a “sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

De acordo com Lovelock (1983, *apud* Cota, 2006: 18), independente da sua tangibilidade, um serviço pode favorecer directamente algo ou alguém. Em ambos os casos, e ainda de acordo com aquele autor, verifica-se que:

¹ Alguns autores consideram que os serviços também são prestados por máquinas (*cf.* página 75).

² Qualidade de intangível (intangibilidade), algo impalpável, (Costa e Melo, 1994, p. 1034) que carece que corpo físico; para mais informações sobre as características dos serviços, *cf.* página 6.



- ↪ Se tiver a propriedade de tangível, o acto do serviço pode ter como finalidade o bem físico das pessoas (e. g., saúde, restauração, ginásios, etc.), ou bens e outras posses físicas (e. g., transportes de carga, manutenção, entregas, etc.);
- ↪ Se tiver a propriedade de intangível, o serviço pode beneficiar o espírito das pessoas (educação; lazer; cultura; etc.) ou permitir posses intangíveis (seguros, acções, banca, etc.).

Assim, tal como indica Cota (2006: 18), a noção de serviço nem sempre permite uma clara distinção de produto, já que a sua prestação pode estar associada a este último.

2. Mercado e serviços

Os serviços parecem ter sempre existido (mesmo que em pequena escala), desde as transacções entre povos, quando ainda não se concebia o conceito de mercado.

Fruto da reestruturação do sistema produtivo e do desenvolvimento da economia e crescente industrialização, denotou-se um crescimento dos serviços nas actividades primária³, secundária⁴, mas especialmente na terciária⁵ (comércio, transportes, correios, finanças, educação, saúde e serviços pessoais em geral, entre outros).

Este último sector dos serviços, é o que tem registado um maior crescimento ao longo das últimas décadas⁶, impulsionado pelos avanços tecnológicos e mudanças estruturais. Os seus sub-sectores envolvem a comercialização de produtos em geral, e a prestação de serviços comerciais, pessoais ou comunitários, a terceiros, em particular

³ O sector primário (*primary sector*) é o conjunto de actividades económicas que produzem matérias-primas (transformação de recursos naturais em produtos primários). “Compreende as actividades que se realizam junto às fontes de recursos naturais (...) as agrícolas, pesqueiras, pecuárias e as extractivas” (Pavia, 2004: 186). Muitos produtos derivados das actividades deste sector são matérias-primas necessárias ao funcionamento de outras indústrias (produtos industrializados).

⁴ O sector secundário (*secondary sector*) transforma produtos naturais produzidos pelo sector primário (matéria-prima) em produtos de consumo (manufacturados), ou em máquinas industriais (utilizados por outros estabelecimentos do sector secundário). A indústria e a construção civil e obras públicas são exemplos de actividades deste sector (Pavia, 2004: 127).

⁵ No sector terciário (*tertiary sector*), também conhecido como o sector dos serviços, agrega em si actividades orientadas para a “satisfação das necessidades de serviços produtivos que não se reflectem em algo material” (e. g., empresas de distribuição, comercialização, entre outros) (Pavia, 2004: 186). Este sector é, geralmente, a principal fonte de receita dos países mais desenvolvidos.

⁶ Para análise económico-demográfica deste sector, *cf.* página 122.

requerendo mão-de-obra mais qualificada (habitualmente com maior predominância nas zonas mais litorais e de maior desenvolvimento económico).

Os serviços podem ser orientados para a satisfação da procura final, ou voltados para o auxílio às empresas⁷ (ou ambas, como no caso das ETT⁸).

No primeiro caso, de satisfação da procura final, os serviços traduzem-se no auxílio prestado diariamente, reduzindo o tempo de execução das tarefas (e. g., restaurantes e serviço de comida para fora ou *take away*; lavandarias; cabeleireiros; recepção de ofertas de emprego sem se deslocar ao local; entre outros) e potenciando mais momentos de lazer (e. g., hotéis; SPA's⁹ e gabinetes de estética; viagens; etc.).

O que contribuirá para o recurso a este primeiro tipo de serviços, poderão ser causas demográfico-sociais tais como o ritmo de vida acelerado, o envelhecimento da população, o incremento de solicitações sociais e necessidade de conciliação a nível pessoal, familiar, profissional, académico, entre outros (Cota, 2006: 11).

No segundo caso, de serviços auxiliares às empresas, estes baseiam-se em áreas muitas vezes externas e/ou paralelas ao *core business* (actividade nuclear) da empresa, em que se recorre a entidades especializadas para uma prestação profissional daqueles serviços, como por exemplo a consultoria de várias áreas - gestão, recursos humanos, comercial, financeira, jurídica, entre tantas outras. A isto se denomina de *outsourcing*¹⁰ ou externalização de conhecimento ou tarefas.

Segundo fonte da OCDE¹¹ (2000; *apud* Cota, 2006, p. 12), aponta-se uma tríade de factores que explicará o recurso a serviços em geral, em regime de *outsourcing*:

- ↳ Custo e eficiência - a especialização de determinadas empresas nos serviços que prestam (e. g., consultoria, reparações, entregas, entre outros), representa

⁷ Empresa, ou *company*, – entidade económica e social que desenvolve determinada actividade de forma organizada, constituída por uma sede social e podendo deter estabelecimentos em várias localizações. “Combina os factores de produção tendo em vista o fornecimento de produtos, bens ou serviços de acordo com a procura do mercado” (Pavia, 2004: 75).

⁸ Empresa de trabalho temporário: pessoa individual ou colectiva que cede trabalhadores temporariamente a utilizadores (empresas clientes ou Empresas utilizadoras - EU), de acordo com legislação para o efeito.

⁹ Sigla de abreviatura para *Sanus Per Aquam* (saúde através da água);

¹⁰ *Outsourcing*: prática que consiste na externalização (serviço para o cliente, externo à empresa que o presta) de uma ou diversas actividades da empresa ou da sua gestão (em que esta é tida como especialista); com crescente aplicação empresarial desde os anos 80 (Pavia, 2004, p. 146).

¹¹ OCDE: Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico.

vantagens para o cliente que a elas recorre, já que lhe permite menor dispêndio de tempo, menor custo final e possibilidade de escolher tipologias de serviço personalizado a cada caso, com aconselhamento dos seus profissionais experientes no ramo;

- ↳ Competência - a constante mutação do meio e o incremento da velocidade com que flui a informação, tende a dificultar o domínio do conhecimento nos prazos quotidianos, o que leva muitas empresas a estabelecerem parcerias (breves ou não) com outras empresas especializadas e competentes na matéria, salvaguardando a execução de actividades externas e manutenção de competência(s).
- ↳ Especialização - Permite à empresa cliente, requerente dos serviços, concentrar-se apenas nas suas actividades nucleares e desenvolvê-las contando com o apoio (*staff*¹²) de recursos externos (*outsourcing*) nos serviços que necessita, reforçando a(s) vantagem(ns) competitiva(s).

3. Características dos serviços

De acordo com alguns autores, de entre os quais Cota (2006: 17), Kotler e Armstrong (1991: 413) e Lindon *et al.* (2000: 536), os serviços detêm quatro características que condicionam toda a actividade deste sector e constituem a principal preocupação no que se refere à sua gestão. São eles:

A Intangibilidade – “Os serviços são imateriais” (Lindon *et al.*, 2000: 536), refere-se à qualidade de “incorpóreo” ou inconcreto. Ao contrário dos produtos, não se observam características físicas nos serviços, já que não se podem comparar ou experimentar antes de se adquirirem.

Geralmente é necessário uma actuação interactiva entre o cliente e o prestador de serviço, interacção esta que não é nem pode ser tangível; para contornarem esta dificuldade, alguns gestores optam por táticas simples como associar símbolos ou sinais tangíveis a atributos abstractos (*e. g.*, a obra intitulada «*Hostinato Rigore*», ou o homem de Vitrubio pintado por Leonardo Da Vinci foi o símbolo da Manpower), estabelecendo uma ligação psicológica a determinados valores (*e. g.*, perfeccionismo, eficácia, entre outros).

¹² *Staff*: refere-se a um especialista com relação a um nível hierárquico (de comando directo sobre um subordinado, num organigrama), cuja missão é poder ajudá-lo ou aconselhá-lo, mas sem qualquer autoridade ou poder de decisão sobre aquele (Pavia, 2004).

A Inseparabilidade – refere-se ao facto dos serviços serem simultaneamente produzidos e consumidos. Estas duas etapas devem ser executadas num só processo e requerem geralmente a presença do cliente para o desencadear, em que este se vê envolvido na (co-)criação do serviço que solicitou. Desta forma, o especial cuidado que os consultores ou gestores deverão ter, será o ambiente físico do local onde o serviço é prestado, assim como os colaboradores responsáveis pelo atendimento. Autores como Dawn Iacobucci (s.d.: 173) chamam a isto “uma linha de *momentos de verdade*”, uma vez que no acto da compra de bens físicos, os clientes não assistem ao precedente processo de fabricação do produto (linhas de montagem; actos do pessoal na fábrica) como o podem fazer nos serviços.

No caso dos serviços, o cliente encontra-se no local onde estes se «produzem», ou seja, assiste à «servuçção» dos mesmos (Eiglier e Langeard, 1991; *apud* Lindon *et al.*, 2000: 540). Daí que o meio que envolve a prestação do serviço seja alvo da avaliação do cliente que, por sua vez, conduzirá a um grau de (in)satisfação. Como exemplo, a organização do local pode transmitir pistas tangíveis sobre a qualidade do serviço (se desorganizado, se luxuoso, se muito frequentado, etc.). A visibilidade que a «produção» de um serviço tem, juntamente com a sua necessária interação com o cliente, implicam um fundamental cuidado por quem faz o atendimento aos clientes.

Há no entanto uma ressalva a fazer, já que em alguns casos o serviço é realizado à distância (*e. g.*, venda por correspondência), ou até por intermédio de uma máquina (*vending* de bebidas) ou outros suportes físicos (*e. g.*, telefone). Por isso se pode dizer que “a produção da generalidade dos serviços [mas não a sua totalidade] pressupõe uma relação directa entre o cliente e o pessoal de contacto”¹³ (Lindon *et al.*, 2000: 536).

A Heterogeneidade – “A qualidade dos serviços é heterogénea” (*idem, ibidem*). Outras das constatações que se pode fazer, será o facto dos serviços não serem prestados de forma igual. Ao invés, eles são totalmente dependentes de quem o presta e do seu desempenho. A comparação de desempenho(s) (como se faz, por exemplo, entre duas impressoras) torna-se dificultada, dada a subjectividade da prestação do serviço em si: encontra-se circunstanciado pelo profissional que o presta. Assim, ter pessoal profissional, qualificado e experiente, será um pilar base para a prestação de serviços, minimizando desvios no desempenho/resultado esperado.

¹³ (sublinhado nosso).



Mas a heterogeneidade dos serviços também é resultado do grau de variabilidade que o caracteriza, fruto das potenciais condições e influências do meio (irreplacáveis), podendo constituírem exemplos os seguintes: ampla possibilidade de personalização e constante adaptação ao meio, ao local de trabalho, ao tempo, ao cliente, a obstáculos não expectados, etc.. Uma constante procura em controlar e medir periodicamente tempos e processos, pode ajudar a melhor compreender, sistematizar e homogeneizar os serviços, incrementando a sua eficiência e qualidade (Cota, 2006: 17).

Assim, a heterogeneidade «positiva» será a oportunidade que se cria na interactividade da prestação de serviços em ajustá-los às necessidades individuais dos clientes. Por sua vez, heterogeneidade «negativa» poderá ser a dificuldade de prestar o mesmo serviço com igual precisão.

A heterogeneidade não necessita que a comparação seja feita entre serviços de empresas concorrentes, uma vez que dentro de uma mesma empresa os serviços também demonstram ter esta heterogeneidade.

A Percibilidade – os serviços tendem a atingir um limite máximo de «servução» e não podem ser acumulados em *stock* (o conceito mais aproximado poderão ser as filas de espera para se obter um serviço) (Cota, 2006: 25). Dado serem «produzidos» e consumidos simultaneamente, existe a dificuldade de se estabelecer o equilíbrio entre a oferta e a procura, tal como sugere Lindon *et al.*, (2000: 546):

“Uma vez que os serviços não se podem armazenar, há sempre o risco de surgir um desajustamento relativamente à procura, isto é, de haver uma oferta insuficiente nos momentos de ponta (que pode implicar perda de clientes) ou sobrecarga de custos fixos importantes na época baixa, quando se está com capacidade instalada excessiva” (Lindon *et al.*, 2000: 546).

Tomando por base os exemplos dados pelos autores Cota e Lindon (*op. cit.*) sobre os serviços em geral, no caso do TT poder-se-ia estabelecer o seguinte paralelismo:

- ↳ Perante uma procura acima do habitual ou mesmo excessiva, não obstante aplicar-se a capacidade máxima de trabalho, será difícil dar uma pronta resposta nos habituais moldes de qualidade - a determinado ponto, o serviço não pode crescer de acordo com a procura;
- ↳ Perante um resfriamento da procura, poderá haver uma sobrecarga de custos. Em determinadas áreas de negócio (*e. g.*, acções de formação), se não se vender o serviço pela totalidade, será difícil a recuperação em vendas posteriores, dado os gastos envolvidos. Uma das possíveis opções poderá ser a antevisão da

sazonalidade, típica da natureza do(s) serviço(s) que se presta(m), aproveitando a capacidade de trabalho prévio à prestação e antes do aumento da procura. Agendar tarefas (*e. g.*, administrativas ou outras de estruturação) para as alturas mais paradas, conhecendo os limites orçamentais (de reserva), também pode ser uma mais valia.

A tentativa de controlo do equilíbrio entre a oferta e a procura da prestação de serviço por parte de uma marca, tendo em conta as quatro características mencionadas, pode ser condicionada pela natureza da procura dos mesmos pelo mercado, assim como pelo nível concorrencial que esse serviço enfrenta.

3.1. A elasticidade da procura e a interferência na prestação dos serviços

Para se compreender um pouco melhor o conceito de elasticidade da procura¹⁴, optou-se por se explorar este conceito. A elasticidade é um termo económico que expressa a resposta de uma variável às oscilações de uma outra (Samuelson e Nordhaus, 1999: 744).

Para Lindon *et al.* (2000: 546), a estipulação de uma política de preços pode ser um factor de actuação sobre a procura, na tentativa de equilíbrio entre esta e a oferta. Sendo o preço um constructo sensível à maioria dos consumidores e um factor determinante na decisão de compra, utilizou-se no exemplo da figura 1 (1.a e 1.b) da página seguinte, o efeito da variação do preço sobre a receita total¹⁵, tendo em conta a procura.

Podemos entender «procura inelástica» como uma consequência da existência de poucas (ou mesmo nenhuma) marcas de produtos ou serviços alternativos. Ora, na procura inelástica (Fig. 1.a), ou rígida segundo Samuelson e Nordhaus (1999: 66), o aumento do preço (de P2 para P1) tem maior impacto na receita total do que na diminuição da procura (de Q2 para Q1) - a diminuição existe, mas não se apresenta demasiadamente significativa. Ou seja, a receita total do rectângulo 0 - P1 - A - Q1 é maior que a do 0 - P2 - B - Q2.

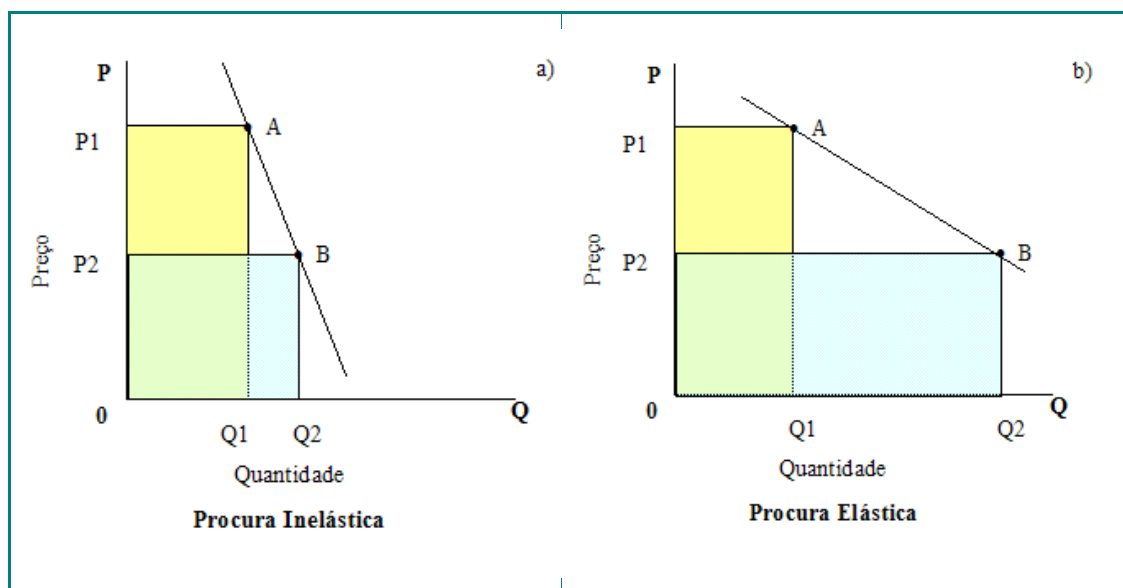
Assim, quando a procura é inelástica, a diminuição de preço provocará uma descida na receita total; uma subida de preço provocará uma subida na receita total.

¹⁴ Procura, ou *demand*, pode ser definida como a quantidade de bens e serviços que os consumidores estão dispostos a adquirir em determinadas condições e num dado período (Pavia, 2004: 160).

¹⁵ Receita Total, ou *total revenue*, segundo Mateus e Mateus (2002: 691), é o “valor das vendas dos produtores equivalente ao produto das quantidades vendidas pelo preço de mercado”.



Figura 1 - Gráficos da variação da procura e do preço



Fonte: Elaboração própria; adaptado de Samuelson e Nordhaus, (1999: 66).

No caso da procura elástica (Fig. 1.b), em que há mais alternativas de compra, um aumento de preço diminui significativamente a procura daquele produto ou serviço (existência de mais bens ou empresas alternativas), que por sua vez interfere grandemente na diminuição da receita total (o efeito da variação da procura é maior que o da variação do preço). Ou seja, a receita total do rectângulo 0 - P1 - A - Q1 é menor que a do 0 - P2 - B - Q2.

Assim, quando a procura é elástica, uma diminuição de preço provocará uma subida na receita total e uma subida de preço provocará uma descida na receita total.

Analisando o serviço de TT à luz deste conceito de economia, se uma ETT subir o preço daquele serviço, prejudicará a sua receita total, já que a maioria dos seus clientes diminui a sua procura e recorrem aos serviços da concorrência como alternativa (preços inferiores).

Existe ainda um terceiro conceito: procura de elasticidade unitária. Segundo Samuelson e Nordhaus (1999: 754), esta é uma situação intermédia entre a procura elástica e a procura inelástica. Ou seja, a variação do preço é igual à variação da procura. Assim, quando a elasticidade é unitária, subir ou descer o preço não altera a receita total.

Na tentativa de avançar com a aplicação deste conceito na oferta de serviços de TT, sugerir-se-ia, a estipulação de amplitudes de preço limite, ou de preços médios fixos, por uma entidade reguladora, que poderia ajudar a normalizar a procura neste sector.

Assim, a elasticidade da procura pode apresentar repercussões nos serviços, tendo em conta as suas quatro características, nomeadamente:

- ↪ Na intangibilidade, com o objectivo de ser a opção do cliente, a apresentação de atributos físicos que representem o serviço (a marca) ou que à sua execução se apresentem intimamente ligados, parece ser um desafio à imaginação e à inovação (Cota, 2006: 42), principalmente quando se trabalha num mercado de crescente concorrência, onde a procura se torna cada vez mais elástica¹⁶;
- ↪ No caso da heterogeneidade, é-se levado em crer que tende a existir mais heterogeneidade na prestação dos serviços, quanto maior a oferta de serviços (maior índice concorrencial). Ou seja, quanto maior o número de concorrentes a prestar o mesmo serviço, maior interferência de factores externos e incontroláveis na prestação daquele, tornando-o ainda mais heterogéneo, por exemplo, no que concerne à constante personalização (alterações ao serviço que seria suposto ser o mesmo) em momentos diferentes (*idem*, 2006: 36);
- ↪ Em menor grau na percebibilidade, que pode ou não permitir uma resposta atempada caso tenham muitas solicitações de clientes (*idem*, 2006: 54);
- ↪ Do anterior, deriva o facto da inseparabilidade, face a uma maior procura, permitir ou não a presença de um consultor para realizar o necessário acompanhamento para cada um dos clientes e no momento da prestação, tendo em conta o número restrito de colaboradores internos da empresa prestadora de serviço.

3.2. Distinção de produto e serviço

Um produto «puro» é algo concebido por fases, mediante uma transformação de *inputs* (conjunto de matérias primas) em *output(s)* (resultado final) e posteriormente (re)produzido com destino à sua venda (transferência entre unidades económicas) e consumo.

Num serviço «puro», para além das fases de concepção sofrerem uma reversão, todas elas são simultâneas. Ou seja, quando requisitado, o serviço (personalizado ou não) é simultaneamente alvo de venda, prestação e consumo (Eiglier e Langeard, 1998: 9).

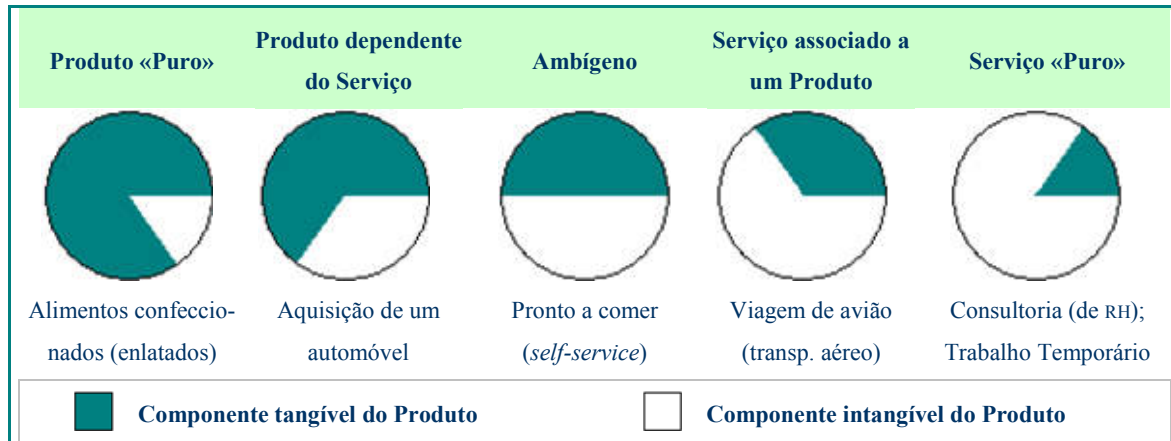
No entanto, verifica-se diariamente uma dificuldade em identificar produtos e serviços estritamente «puros». A maior parte das empresas trabalham num *continuum*

¹⁶ Procura elástica e inelástica - baseada na curva da procura, onde o preço, a procura e o mercado concorrencial se relacionam entre si: quanto maior o preço, menor a quantidade de procura (Samuelson e Nordhaus, 1999: 66). Contudo, quanto maior a concorrência e a disposição do mesmo produto/serviço (igual ou semelhante, permitindo o uso para o mesmo fim), a procura torna-se cada vez mais elástica, já que o cliente tem mais alternativas de comparação e compra, saindo beneficiado (*idem, ibidem*).



intermédio – um produto tenderá a depender sempre de um serviço associado, assim como o serviço tenderá a depender sempre de algo físico. Veja-se a figura seguinte (Fig. 2):

Figura 2 - Contínium de (in)tangibilidade entre produtos e serviços



Fontes: adaptado de Berry e Parasuman, 1991 (*apud* Cota, 2007: 23); adaptado de Lindon *et al.*, 2000: 537.

Tomando os exemplos da figura 2, os alimentos confeccionados (*e. g.*, em lata, prontos a aquecer), que se podem encontrar nas grandes superfícies, são um produto «puro». Contudo, à sua produção encontra-se-á associada a confecção (preparar ingredientes, conjugar e cozinhar) - teor de serviço em aproximadamente 16,6%.

A compra de um automóvel (um produto), tem associado uma grande componente de serviços. A pré-venda necessitará da disponibilidade e acompanhamento do vendedor para prestar as informações necessárias à decisão de compra; na venda tem-se como exemplo, o preenchimento de vários formulários adjacentes à utilização da viatura, tais como registo de propriedade e seguro, regalias associadas à compra (*e. g.*, oferta de ABS, ar condicionado) e condições financeiras (*e. g.* prestações, *leasing*¹⁷, ALD¹⁸, etc.); no pós-venda prestar-se-ão outros serviços como: revisões gratuitas no primeiro ano, assistência em viagem, entre outros possíveis - teor de serviço avaliado em aproximadamente 33,3%.

Já os restaurantes de pronto-a-comer - onde os clientes se movimentam com um tabuleiro, escolhem vários pratos já confeccionados e servem-se pessoalmente, dispendo igualmente de um espaço físico onde se podem sentar para apreciar a sua refeição - poderá

¹⁷ *Leasing* é um termo em inglês que significa locação financeira. “Sistema de financiamento que assume a forma de um contrato de aluguer, geralmente a médio e longo prazo, sobre activos móveis e imóveis. Ao longo do contrato o locatário paga as rendas estabelecidas e no final do mesmo pode decidir comprar o bem mediante o pagamento de um preço determinado, designado por valor residual” (Pavia, 2004: 117).

¹⁸ ALD – ou *renting*, “aluguer de longa duração de um bem numa situação circunstancial para utilização num determinado trabalho, pelo qual o arrendatário paga a quantia acordada” (Pavia, 2004: 13).

ser considerado um produto-serviço ambíguo ou híbrido (*quicá* um «serviduto»?) – teor misto 50%.

Para se deslocar a determinado local (de curta ou longa distância) num breve espaço de tempo mas com comodidade associada, muitas pessoas recorrerão a companhias aéreas. O serviço que estas prestam é a viagem de avião (com outros serviços associados, como bebidas e/ou alimentação¹⁹), mas que se encontra dependente do aparelho ou produto (avião e combustível) em si – teor de serviço avaliado em aproximadamente 66,6%.

Para efectuar uma consultoria (exemplo, jurídica ou de RH) a um cliente, um consultor fornece serviços maioritariamente provenientes de esforço intelectual: necessitará de se deslocar às instalações do cliente, acompanhar o(s) colaboradores e os processos de trabalho, implementar instrumentos de análise e avaliação e dar o seu parecer final. Contudo, terá também um esforço físico (*e. g.*, ao deslocar-se ao cliente) e necessitará de suportes físicos durante o acompanhamento que faz, tais como equipamentos e material de registo e gravação, assim como redigir um relatório final e entregar ao seu cliente, com a súmula do seu trabalho e demais pareceres e sugestões para implementar melhorias – teor de serviço avaliado em aproximadamente 83,3%.

Um serviço, para ser prestado, necessita sempre da utilização de algo físico (produto), ainda que secundariamente (Cota, 2006: 23), assim como a produção de algo físico necessita do trabalho (serviço) de suporte de alguém. Mas é a dificuldade em demonstrar um serviço antes da sua venda que torna o mercado de serviços tão próprio:

“Valorizar e qualificar um serviço antes deste ser prestado pode ser uma tarefa difícil. Uma das preocupações dos profissionais de *marketing*, na fase de lançamento de qualquer actividade, deverá ser a de materializar de alguma forma o serviço que vai ser prestado, contribuindo assim para evitar o receio dos clientes em os testar e utilizar. A garantia de devolução do dinheiro (...) [em caso de] não ficar satisfeito, (...) artigos de opinião favoráveis (...) [e testemunhos de outros clientes satisfeitos, disponíveis no estabelecimento] contribuem para evitar esse primeiro receio” (*idem, ibidem*).

Para se sintetizar as características e diferenças entre produto e serviço, elaborou-se uma tabela comparativa (Tab. 1), que seguidamente é apresentada:

¹⁹ As companhias aéreas de baixo custo ou *low-cost* suprimiram alguns serviços como refeições nas viagens.

Tabela 1 - Quadro comparativo de diferenças base entre produto e serviço.

Produto	Serviço
Propriedade (posse ao longo do tempo)	Uso (temporário e no decorrer da prestação)
Tangibilidade	Intangibilidade
Produção	«Servuçção» (segundo Eiglier e Langeard, 1998: 7-8)
Produção anterior à venda	Envolvimento dos consumidores na produção/prestação e venda em simultâneo com o usufruto do serviço
Utilização posterior à venda	
Produção sistematizada e controlada – factor máquina	Variabilidade na produção – factor humano
Tempo(s) geralmente controlado(s)	Tempo variável (múltiplos factores)
Facilidade no equilíbrio entre oferta e procura: crescimento das vendas vs. armazenamento	Dificuldade no equilíbrio entre oferta e procura: execução única; oferta insuficiente vs. baixa procura.
Avaliação do produto por parte do consumidor antes da sua compra/venda	Avaliação do consumidor durante a compra/venda/produção do serviço
Personalização limitada (<i>standard</i>)	Totalmente passível de personalização
Canal físico	Canal físico, pessoal e/ou electrónico
Menor importância do contacto pessoal (desempenho do produto adquirido/utilidade do produto)	Maior importância do contacto pessoal (desempenho durante a prestação/resultado do serviço)

Fonte: Elaboração própria.

4. Marketing de serviços²⁰

No âmbito dos serviços, há vários aspectos a salientar relativamente ao *marketing*, que o tornam tão peculiar neste sector económico.

Para uma melhor gestão do *marketing* de serviços, torna-se fundamental explorar o seu composto de *marketing*.

4.1. Marketing Mix: o composto de marketing dos serviços

De acordo com os autores Kotler e Armstrong (1991: 464), o composto de *marketing*, também conhecido por *marketing-mix*, é um “grupo de variáveis de *marketing* controláveis que a empresa mescla para produzir a resposta que deseja no mercado alvo”.

²⁰ *Marketing* de serviços ou *services production*, remete para a produção de serviços (*offering*) - refere-se ao amplo conjunto de sistemas e técnicas envolvidas na concepção, organização, comercialização, arranque e controlo de todo o tipo de serviços (Pavia, 2004: 127).



Cada uma das quatro características dos serviços apresenta problemas e exige estratégias (Kotler e Armstrong, 1991: 422), razão mais que suficiente para que o *Marketing-Mix* dos serviços se distinga do *marketing-mix* dos produtos, ao incluir mais componentes. A tabela 2 serve como ilustração dessas distinções:

Tabela 2 - *Marketing-mix* de produtos e de serviços - os P's constituintes

<i>Marketing-mix</i> do Produto	<i>Marketing-mix</i> do Serviço
<u>4 P's</u>	<u>8 P's</u>
<i>Product</i> – Produto;	<i>Product</i> – Serviço;
[<i>Service</i>] (conceito e posição segundo Doyle, 1993: 23)	<i>Place</i> – momento e local;
<i>Price</i> – Preço;	<i>People</i> – Pessoas;
<i>Promotion</i> – Comunicação e Promoção;	<i>Process</i> – Processo e prestação;
<i>Place</i> – Distribuição.	<i>Productivity</i> – Produtividade e qualidade;
	<i>Promotion</i> – Comunicação e Promoção;
	<i>Physical evidence</i> – Prova/evidência física;
	<i>Price</i> – Preço e outros custos do serviço.

Fonte: Elaboração própria, com base no *marketing-mix*; (Kotler e Armstrong, 1991: 403-422).

No *marketing-mix* do produto, existem quatro P's – o Produto, o Preço, a Comunicação e Promoção e a Distribuição. Adicionalmente, o autor Peter Doyle (1993: 23) viu a necessidade de inserir neste *marketing-mix* do produto, o conceito de serviço (prestado pelos colaboradores ao cliente no decorrer da venda e após esta), como um complemento imprescindível ao mercado dos produtos. Segundo aquele autor, a maior razão para tal seria a relativa facilidade de imitação dos produtos e a dificuldade dos clientes em distinguir os mesmos, tendo em conta uma performance idêntica. A marca (*brand*) associada a serviços tais como garantias de substituição ou reparação, ou facilidades de pagamento, venda exclusiva de modelos, etc., ajudaria a fidelizar clientes:

“(…) The physical or tangible product is only the initial component of the brand. Since this is so easily copied, the *marketing* task is to put around it a defensive wall. We call this the basic brand. We give it a name that will differentiate the product and be easily remembered. We give it an appealing design and packaging and insure that the quality is reliable and effective. This basic brand is a defence. But it is still not a strong one since competitors can often come up with good alternatives. To create the next layer or defence we build the augmented brand. We can support our brand with customer service. (…)” (Doyle, 1993, p. 24)

Tem vindo a ser crescente o reconhecimento da importância do serviço, mesmo na comercialização de produtos. Num meio de relativa facilidade de imitação dos produtos, para aquele autor, o serviço pode funcionar como o principal diferenciador, sendo igualmente mais difícil de replicar quando envolve determinada cultura e comprometimento (*e. g.*, clima e valores organizacionais) de uma marca. À vantagem do serviço, acresce-se o elevado custo de um serviço insuficiente. O efeito «boca-a-boca»²¹ (ou *word of mouth*) pode ter um efeito positivo na divulgação da marca e na angariação de novos clientes quando é feito por clientes satisfeitos (Cota, 2006: 36), mas parece bem maior quando um cliente se encontra insatisfeito com um serviço. Torna-se assim cada vez mais clara, a impossibilidade de se dissociar produto de serviço como diferenciador.

No *marketing-mix* do serviço, acresce-se outros P's. Lencastre *et al.* (2007: 44), na sua obra dedicada unicamente à marca, considera a pertinência de mais dois P's: “o P dos Processos (...) e o P das Pessoas (...), dado o papel preponderante do modo de fazer e de quem o faz na tangibilização de um produto [i. e., serviço] que é intangível!”.

Contudo, parece importante neste composto de *marketing* a presença de ainda mais dois P's aos seis já apontados: a Evidência física (Kotler, 1998: 417) e a Produtividade (Kotler, 1998: 426), completando assim a presença dos 8 P's no *marketing-mix* dos serviços, conforme ilustra a tabela 2.

4.1.1. Product: o serviço

No *Marketing-Mix* dos serviços, o P de *Product*²² é representado pelo Serviço, podendo este ser nuclear (*core service*), ou suplementar. O primeiro é considerado a “primeira vocação” (Lindon *et al.*, 2000: 536) da empresa e o essencial para o cliente, enquanto que o segundo pode representar um alargamento do serviço nuclear em si ou da gama de serviços, criando valor para o cliente.

Nesta linha de raciocínio, Cota (2006: 26) distingue o serviço com outras denominações:

- ↳ Serviço base (nuclear) – “corresponde ao benefício que resolve a necessidade do cliente e que define aquilo que é fundamental para a empresa”; e serviço

²¹ Conceito comum, associado ao termo técnico de *Marketing* viral, em que os destinatários se encarregam de transmitir a sua mensagem a outros a quem poderá interessar, ou nos quais a sua recepção tenha impacto.

²² Produto, ou *Product*, é um “conjunto de atributos físicos e psicológicos que o consumidor considera que tem um determinado bem ou serviço para satisfazer [os] seus desejos e necessidades” (Pavia, 2004: 161).



periférico (suplementar) – representa “benefícios adicionais e que realçam o serviço base” que facilita ou diferencia. Na óptica do cliente, o serviço base poderá ser o resultado mínimo já esperado;

- ↳ O serviço periférico facilitador encontra-se naturalmente associado ao intuito de sustentar a actividade base (e. g., serviço de telefone e fax ou *internet*); o serviço periférico diferenciador é um acréscimo não esperado pelo cliente, cuja presença lhe causará agrado, mas o inverso não se verificará na sua ausência.

Contudo, nem os serviços base nem os serviços periféricos são rígidos (a dado momento um serviço periférico pode tornar-se tão comum que passa a serviço base), assim como os serviços diferenciadores podem ser copiados pelos concorrentes, devendo ser alvo de alguma inovação periodicamente. Não obstante, “a inovação ao nível do serviço base é difícil e rara, sobretudo em serviços que já atingiram a maturidade”, pelo que a inovação “ocorre na maioria das vezes nos serviços periféricos, porque constituem excelentes oportunidades de cativar os cliente” (Cota, 2006: 26).

A prestação de serviços personalizada (desenhado à medida do cliente vs. *standard* dos produtos idênticos e produzidos em série) poderá ser a aposta forte no mercado dos serviços, na tentativa de combater outros factores (e. g., concorrência). Sendo difícil de manter a originalidade de um serviço, como comprova Cota (2006: 46), não deverão ser descurados no *marketing-mix* de serviços os elementos estratégicos, especialmente no que concerne ao envolvimento de cliente(s) e o factor tempo.

Retomando a perspectiva de Doyle (1993: 23), poder-se-á incluir outro derivado do serviço: o serviço de apoio, uma vez que o serviço (equivalente ao produto) pode apresentar inconformidades (falhas) na sua prestação.

4.1.2. Place: o momento e o local de prestação do serviço

Enquanto que no *marketing-mix* do produto o P de *Place* se refere à distribuição (Kotler e Armstrong, 1991: 404), no mercado de serviços este poderá ser substituído pela acção de prestação do serviço num local a um determinado momento, simultâneo ao seu consumo (Cota, 2006: 44). O canal utilizado para a «entrega» do serviço pode ser presencial e/ou electrónico, dependendo do cariz do serviço a prestar.

Neste seguimento, surge como pertinente na estratégia de *marketing* de serviços incluir a decisão sobre a conveniência do momento e do espaço da prestação do serviço,

assim como a rapidez da sua entrega (factor tempo), condição cada vez mais determinante para o consumidor dos serviços.

4.1.3. *People*: as pessoas na prestação do serviço

Para Kotler (1998: 417), pela razão da “grande maioria dos serviços ser fornecida por *pessoas*, a selecção, o treinamento e a motivação dos funcionários podem fazer grande diferença na satisfação do consumidor”.

Seja directa ou indirectamente, a prestação de um serviço depende sempre da interacção pessoal entre um prestador (colaboradores de uma empresa) e um cliente. É esta relação interactiva que também condicionará a percepção de qualidade de serviço por parte do cliente:

“(…) para uma empresa passar à prática uma postura que lhe permita oferecer vantagens competitivas, *vendendo* aos seus Clientes um conceito de Empresa, produto ou serviço, distintivo e com valor acrescentado, terá, simultaneamente, que vender igual conceito aos seus Recursos Humanos” (Camara *et al.*, 2001: 498).

Daí que vários autores como Camara *et al.*, (2001: 498)²³, defendam a necessidade das empresas em investir no *endomarketing*²⁴ e apostar na preparação e motivação dos colaboradores recrutados, para exercerem tarefas de atendimento a clientes (*front-office*²⁵). Será importante para um cliente, sentir que o colaborador que o atende domina as características dos serviços que presta, o sabe aconselhar de forma fundamentada e esclarecedora, e efectua uma correcta prestação do serviço²⁶.

²³ A obra *Humanator* de Camara *et al.* evidencia a importância do investimento da empresa no seu capital humano interno, como fonte de “distintividade e valor acrescentado” e sucesso empresarial (2001: 498).

²⁴ *Endomarketing* (*marketing* interno) pode ser considerado como uma primeira venda que a empresa faz do seu serviço/produto aos colaboradores (também eles clientes) internos, para melhor estes o divulgarem e venderem aos clientes externos. Já Kotler (1998: 40) considera *endomarketing* parte de um processo de R&S dos colaboradores duma empresa e da promoção dela própria (“vestir a camisola”): já que seria “a tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem os consumidores”.

²⁵ *Front-office*: actividade ligada ao contacto com cliente (presencial ou outro).

²⁶ Alguns serviços também podem ser prestados por máquinas. Não obstante, será importante a presença um técnico, que saiba não só manusear e/ou reparar a mesma em caso de necessidade (e. g., lavagem automática de um carro; máquinas de *vending*, etc.), permitindo a consecução da operação de compra e venda.



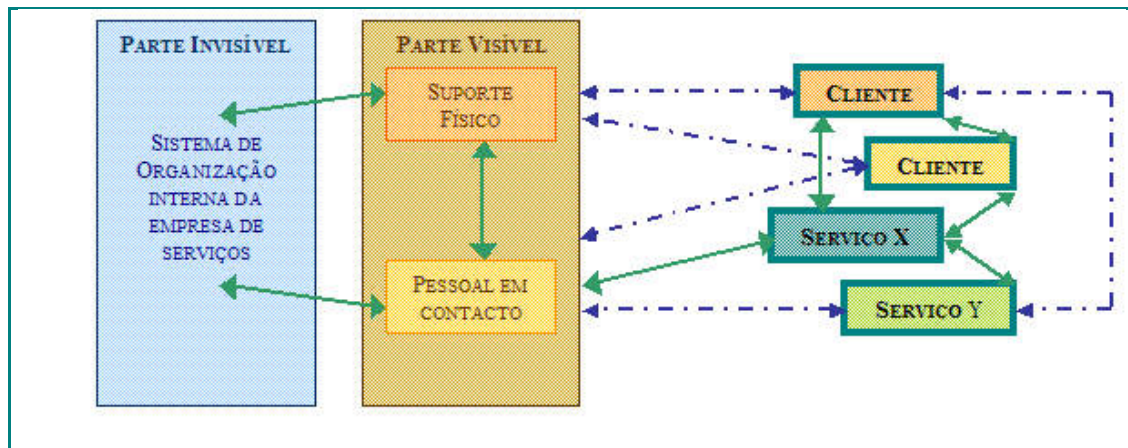
4.1.4. *Process*: o processo de prestação do serviço

O serviço também pode ser considerado um processo semelhante ao de produção, composto por um método e uma sequência. Na tentativa de obter um conceito equivalente ao termo «produção» dos produtos, aplicando-o aos serviços, surgiu a junção das palavras «SERVICE» e «PRODUCTION» (Eiglier e Langeard, 1998: 7-8).

Assim, o processo de «servuction» (Cota, 2006: 47) ou «servuçãõ» (Lindon, 2000: 540) poderá ser entendido, de acordo com Eiglier e Langeard (2002; *apud* Cota, 2006: 48) como:

“a organização sistemática e coerente de todos os elementos físicos e humanos, incluídos no interface cliente-empresa, necessário para a realização de uma prestação de serviço, cujas características comerciais e níveis de qualidade foram pré-determinados”.

Figura 3 - Sistema de «servuçãõ»



Fonte: Adaptado de Lindon *et al.* (2000: 540) e Eiglier e Langeard (1998: 18).

Este é um processo com pontos comuns com os da produção, já que dela derivou, mas, de acordo com Cota (2006: 48), marca a importância de existirem mecanismos e processos singulares (personalizáveis), “especificamente adaptados à natureza dos serviços e ao comportamento característico dos clientes numa relação de serviço”.

Com base na figura 3, um processo de «servuçãõ» deverá ser bem delineado (geralmente pelo *back-office*²⁷ ou parte invisível ao cliente), facilitando a prestação do serviço pelos consultores do *front-office* (ou parte visível ao cliente).

²⁷ *Back-office*: pode ser entendido como uma actividade que dá apoio/suporte à actividade principal da empresa, e. g., financeiro, administrativo, logístico, operacional, de gestão, etc.

4.1.5. *Productivity*: a produtividade e a qualidade na prestação do serviço

De acordo com Kotler e Armstrong (1991: 422), “os profissionais de marketing têm (...) de aumentar a produtividade dos fornecedores de serviços, que são inseparáveis dos seus produtos; de padronizar a qualidade, frente à variabilidade”.

Nos produtos, a produtividade refere-se ao resultado final (em determinada quantidade) após o processo de transformação de matérias primas. No mercado de serviços, produtividade referir-se-á à capacidade de resposta perante a procura e ao efectivo alcance do serviço requisitado, procurando a máxima valorização do(s) consumidor(es).

A produtividade encontra-se intimamente ligado ao conceito de Qualidade (Cota, 2006: 65), na medida em que este indica ou interfere no grau de satisfação do cliente para com o serviço – satisfaz as suas necessidades, os seus desejos e expectativas; a qualidade na «servuçção» do serviço será um dos factores determinantes para a diferenciação e fidelização de clientes.

4.1.6. *Promotion*: a comunicação e a promoção do serviço

Quer internamente (colaboradores), quer externamente²⁸ (clientes), a comunicação do serviço é vital em vários aspectos: porque presta informação, por sua vez importantes à persuasão do público-alvo relativamente aos benefícios de um serviço e transmite a sua forma de obtenção pelo cliente em momentos específicos. De acordo com Cota (2006: 46),

“A comunicação nos Serviços pode assumir alguma complexidade e tem uma importância crítica, uma vez que tenta intangibilizar algo que é impossível de ser sentido, visto ou tocado antes de ser experimentado”.

A intangibilidade típica dos serviços dificulta a materialização das suas características e benefícios, representando em si uma barreira à comunicação (em contrapartida, os produtos têm um suporte material visível). Por sua vez, a interacção

²⁸ *Marketing* externo: é aquele dirigido às pessoas externas à organização (e. g., publicitar um produto/serviço a clientes e/ou potenciais consumidores). O *marketing* externo reflecte o trabalho habitualmente executado pela empresa para “preparar, fixar preço, distribuir e promover o serviço aos consumidores”. Deverá ser precedido do *marketing* interno, já que “não faz sentido a empresa prometer serviço excelente antes de seus funcionários estarem preparados para isso” (Kotler, 1998: 40)



participativa do cliente e dos colaboradores de contacto na produção do serviço, constitui-se como comunicação. Este momento pode chamar-se de *marketing* interactivo²⁹.

Para comunicar um serviço, é necessária informação (*e. g.*, palavras, imagens), remetendo a situações concretas, a objectos, ou mesmo a emoções, que traduzam certas características de um serviço. A principal diferença da comunicação do produto para a do serviço recai no momento do consumo, uma vez que a essencial comunicação à venda do produto precede a mesma.

A comunicação pode ser veiculada através de vários instrumentos promocionais (Brochand, 1999: 44). Pode ser veiculada individualmente através da força de vendas, ou através dos consumidores de serviço (de preferência satisfeitos com o mesmo), ou em maior escala, através dos meios de comunicação de massa, ou *mass media* (imprensa escrita, folhetos, rádio, *internet*, televisão, entre outros).

4.1.7. *Physical evidence*: a evidência física do serviço

Para Kotler e Armstrong (1991: 422), “os profissionais de marketing têm de encontrar formas de tornar estes serviços tangíveis”, pelo que as evidências físicas constituem comunicação do que é intangível.

Todo o contexto que envolve a «servuçção» (parte invisível e visível) é absorvido pelo cliente (observado ou percebido), o que vai influenciar a imagem que este tem do serviço, factor extremamente importante para o êxito daquele e da marca.

Cota (2006: 52) explora este composto através do conceito de suporte físico, ou seja, “os suportes necessários à produção do serviço, utilizados pelo cliente e pelo pessoal de contacto”. Nele inclui o ambiente (*e. g.*, instalações, decoração, entre outros) e os instrumentos necessários ao serviço (*e. g.*, maquinaria, mobiliário, entre outros). Estes, entre outros, podem ser considerados exemplos de evidências ou provas físicas do serviço.

Sendo um elemento que não poderá ser “menosprezado pelos *marketeers*” (Cota, 2006: 52), há que ultrapassar a intangibilidade dos serviços na percepção dos clientes trabalhando o aspecto de toda a empresa que os presta: o local geográfico, o edifício e instalações, a decoração do interior, todos os equipamentos de recurso, a apresentação (indumentária e asseio), postura e dinamismo dos colaboradores, etc., assim como outros

²⁹ *Marketing* interactivo: segundo Kotler (1998: 40), envolve a “habilidade dos funcionários em atender o cliente (...) que por sua vez julga a qualidade do serviço a nível técnico e funcional”.

aspectos perceptíveis (e. g., arrumação), que podem ter grande impacto na qualidade percebida de um serviço, por parte de um cliente.

4.1.8. Price: o preço do serviço

De acordo com Kotler (1998: 435), este é o único elemento do composto do *marketing* que (directamente) gera receita, uma vez que os restantes componentes (P's) do *marketing-mix* geram custos. O preço refere-se a todo o tipo de custos em que o consumidor incorre para obter um determinado serviço.

Ainda de acordo com aquele autor, o preço é um dos elementos mais flexíveis de modificar num curto espaço de tempo, ao contrário da distribuição nos produtos ou do local de prestação nos serviços, que interferem com compromissos assumidos.

O estabelecimento de preço pode variar, consoante o posicionamento desejado (Kotler, 1998: 436), podendo passar do segmento luxuoso ao convencional. De acordo com Lindon *et al.* (2000: 546), o equilíbrio entre a oferta e a procura pode igualmente passar pela política de preços capaz de actuar sobre a procura. De igual forma, o preço também pode ser usado como uma técnica promocional (Brochand *et al.*, 1999: 542).

5. Empresas de prestação de serviços de TT e breve enquadramento legal

As empresas de prestação de serviços de TT, visam primordialmente satisfazer as necessidades de mão-de-obra no mercado de trabalho, sempre que estas são imprevisíveis, pontuais e de curta duração, ou seja, temporárias. A sua actividade encontra-se regulamentada através da nova Lei 19/2007 de 22 de Maio³⁰. Contudo, não é qualquer empresa que pode prestar este tipo de serviço.

De acordo com aquela lei, para a constituição e funcionamento de uma ETT, é necessário a obtenção de autorização prévia do Ministério que tutela a área do trabalho e segurança social, assim como a obtenção de um registo e alvará. É da competência do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) o licenciamento das empresas que procuram laborar nesta área de actividade. Só após atribuído o alvará pelo IEFP, é que a ETT pode iniciar a sua actividade.

Segundo Alice Brandão, Directora de serviços do IEFP, em resposta a questões colocadas para este trabalho e de acordo com o estipulado pelo Art. 4º da nova Lei, para se

³⁰ Para maior detalhe sobre o contexto político-legal, *cf.* página 116.

obter um alvará de ETT, a entidade requerente deve reunir os seguintes requisitos cumulativos:

- ↪ Idoneidade;
- ↪ Situação contributiva regularizada perante a administração tributária e segurança social;
- ↪ Caução, no valor de € 108.608,50 (valor para o ano de 2007) que pode ser prestada sob a forma de garantia bancária, contrato de seguro ou depósito bancário (Art. 6º da nova Lei);
- ↪ Incluir a denominação “trabalho temporário” no nome da empresa;

O pedido de autorização deve ser efectuado no Centro de Emprego da área da sede da ETT³¹ (Art. 5º da nova Lei). Para além do requerimento e minutas de declarações sob compromisso de honra³², o pedido deve ser acompanhado dos seguintes documentos:

- ↪ Pessoa Singular: cartão de identificação de empresário em nome individual e declaração da conservatória do registo comercial de início de actividade;
- ↪ Pessoa colectiva: cartão de identificação de pessoa colectiva, declaração da conservatória do registo comercial de constituição/alteração do contrato de sociedade;
- ↪ Declaração de não dívida à Segurança Social;
- ↪ Declaração de não dívida à Administração Tributária;
- ↪ Certidão emitida pela Inspeção Geral do Trabalho, certificando que não se encontra abrangido por suspensão ou interdição para o exercício da actividade como sanção acessória de contra-ordenação;
- ↪ Certificado do registo criminal dos sócios, gerentes, administradores ou directores;
- ↪ Cópia do contrato de sociedade;
- ↪ Declaração de início de actividade nas Finanças - CAE 74500 (selecção e colocação de pessoal);
- ↪ Identificação, *Curriculum Vitæ* do Director Técnico, certificados de habilitações académicas/profissionais, cópia do contrato de trabalho;
- ↪ Cópia da planta de instalações.

³¹ Informação também disponível no próprio site www.iefp.pt.

³² Ficheiros igualmente disponíveis no site www.iefp.pt para *download*.

As ETT não são o mesmo que as denominadas «agências privadas de colocação de trabalhadores», que segundo Pegado *et al.* (2003: 52), são “sujeitos privados que fomentam a colocação de candidatos a emprego, servindo de intermediários entre a procura e a oferta”. De acordo com o IEFP, a actividade das agências privadas de colocação de trabalhadores pode apenas compreender a recepção de ofertas de emprego, a inscrição e colocação de candidatos a emprego³³. Actualmente em Portugal, de acordo com o IEFP, existem apenas 3 empresas do género licenciadas, nas localidades de Amarante, Castro Marim e Lisboa³⁴.

As ETT não limitam a sua actuação a tentar colocar profissionalmente os candidatos que as procuram, mas também agem sobre o mercado na tentativa de procurarem empresas clientes e candidatos (na sua maioria desempregados) e a colocá-los nas várias ofertas de emprego que têm, de modo a gerir a sua actividade, transformando-se em “verdadeiras prestadoras de serviços” (Branco-Castello, 1984, *apud* Pegado *et al.*, 2003: 53).

Geralmente e porque se inserem na área dos recursos humanos, estas empresas também prestam outros serviços que não os de TT, de entre os quais o Recrutamento & Selecção³⁵ (R&S). Aliás, de acordo com o estipulado no Art. 3º da Lei 19/2007 de 22/05:

“1 – A empresa de trabalho temporário tem por objecto a actividade de cedência temporária de trabalhadores para ocupação por utilizadores, podendo ainda desenvolver actividades de selecção, orientação e formação profissional, consultadoria e gestão de recursos humanos.”

No entanto, parece ser o serviço de TT que mais procura tem nestas empresas, por parte dos seus clientes, devido à forte conotação que têm nesta área, em que muitos desconhecem os restantes serviços que prestam. Segundo Santana e Centeno (2000: 119), “embora não exista nenhum levantamento estatístico é referido que cerca de 90% das ETT têm como objecto unicamente a cedência de trabalhadores (...)”.

³³ Ao abrigo do DL n.º 124/89, de 14 de Abril, e o Despacho do Ministro do Emprego e da Segurança Social de 8 de Junho de 1989, publicado no DR n.º 160, II Série de 14 de Julho de 1989, onde constam os requisitos necessários para pedido de licenciamento.

³⁴ Para mais informações confira www.iefp.pt.

³⁵ Processo que consiste na pesquisa de candidatos, avaliando (por vezes com recurso a testes psicométricos) e pré-seleccionando os candidatos que cumprem os requisitos constantes do perfil cedido pelo cliente. A entrevista final fica a cargo do cliente e o candidato seleccionado fica a contrato de trabalho directo com aquele.

Tome-se como outro exemplo o caso da ETT Manpower, de acordo com o jornal O Primeiro de Janeiro (s. a., 2007: 16): “ainda que a imagem da Manpower esteja extremamente conotada com o trabalho temporário (...), na realidade a empresa tem uma abrangência muito maior”.

5.1. Apresentação: Manpower Portuguesa, Serviços de Recursos Humanos (ETT), S.A.

Apesar do acto de trabalhar por um curto espaço de tempo ter vindo a surgir à medida que o homem foi descobrindo a necessidade e o poder do trabalho, foi com a empresa americana Manpower que o conceito de «trabalho temporário» teve o seu precursor (Santana e Centeno, 2000: 75), em 1948, no rescaldo da II Guerra Mundial³⁶.

O serviço de TT visava suprir necessidades bilaterais: das empresas que precisavam de pessoal para a resolução de problemas num curto espaço de tempo e para as pessoas, que procuravam agora uma integração no mercado de trabalho, quer na sua área profissional, quer noutras enquadráveis às suas habilitações, de acordo com Noel Pena Costa, um dos administradores da Manpower portuguesa em entrevista concedida ao jornal O Primeiro de Janeiro (s. a., 2007: 16-17).

Em Portugal, esta empresa surgiu mais tarde com a denominação social Manpower Portuguesa – Serviços de Recursos Humanos (Empresa de Trabalho Temporário), S. A., uma Sociedade anónima de capital social privado e nacional, sendo um *Master Franchise*³⁷ da americana Manpower Inc.. Foi fundada em Fevereiro de 1962 (com sede em Lisboa), tendo iniciado a sua actividade nove meses após, em Novembro de 1962. Fruto de regulamentação da área de actividade do trabalho temporário e muitos anos após o seu início de actividade, a Manpower foi a primeira em Portugal a obter o alvará necessário (Alvará n.º 1 de 07 de Junho de 1990).

³⁶ Para maior detalhe sobre o surgimento do trabalho temporário, cf. contexto sócio-cultural na página 111.

³⁷ De acordo com o consultor Santiago Barbadillo, no site português www.franchisekey.pt, o *Master Franchise* trata-se de “uma forma de *franchise*, em virtude da qual o franchisador [original] concede a uma outra pessoa física ou moral, chamada franchisado principal/franchisado mestre/master franchisado, o direito de explorar normalmente um *franchise* num vasto território (...) [*e. g.*, um país], permitindo a este último ceder *franchise* a outros franchisados individuais. O franchisado principal tornar-se-á franchisado em relação ao franchisador de origem, exercendo simultânea e normalmente as funções de franchisador em relação aos franchisados individuais que assinaram com ele um contrato de *franchise*”.



Ao longo da sua existência em Portugal, a Manpower já teve escritórios nos Açores (*franchising*³⁸ atribuído em 1986 e posteriormente retirado), no Algarve (1995-2005), em Braga (1995-2004), em Leiria (desde 1997), em Lisboa (desde 1962), no Porto (desde 1968), e postos avançados na Guarda e outros pontos do país, através de consultores externos.

Actualmente e fruto da sua readaptação às contingências do mercado nacional, tem escritórios em Leiria (1 escritório), Lisboa (2 escritórios e 1 loja) e Porto (2 escritórios), e postos avançados distribuídos pelo país. Conta ainda na actualidade com cinco elementos da família Peralta e Pena Cost³⁹a como principais accionistas, dois dos quais administradores: Noel Pena Costa e Marcelino Pena Costa, e tem aproximadamente 58 colaboradores permanentes.

Segundo Noel Pena Costa, em entrevista ao jornal O Primeiro de Janeiro (s. a., 2007: 17), no sentido de melhor se segmentar no mercado, evitando a habitual associação da Manpower ao trabalho temporário, a empresa efectuou alguns estudos de mercado a nível mundial e, a partir de 2006, optou por três grandes divisões:

“A Manpower [generalista], a Manpower Professional e o Business Solutions. Estes três departamentos estão segmentados por níveis profissionais sendo que a Manpower [generalista] engloba desde o indiferenciado até ao quadro médio, a Professional abrange quadros médios e superiores e a Business Solutions abrange serviços de outsourcing, soluções de serviço e consultoria”.

O sector do trabalho temporário na Manpower, representa o maior peso no volume de negócios: cerca de 60%, ainda segundo Noel Pena Costa (*ibidem*). À semelhança de outras ETT, a Manpower também presta outros serviços, para além da sua actividade de cedência temporária de trabalhadores a EU's.

5.1.1. Portfólio de serviços prestados pela Manpower

A ETT Manpower, para além do TT, tem à disposição dos seus clientes a prestação de vários serviços de recursos humanos, nomeadamente: Recrutamento & Selecção de

³⁸ *Franchising* - contrato através do qual o «franchisor» concede ao seu «franchisado» “o direito de explorar a marca, o produto ou técnica, propriedade do primeiro em determinado território. Em troca, o franchisado remunerará, por esse direito, o franchisor na medida dos acordos estabelecidos entre as duas partes” (Pavia, 2004: 90). Através do pagamento de *royalties* (importância paga aos detentores da patente por contrapartida da sua utilização), foi transferido todo o acesso à tecnologia e marca à Manpower Portuguesa.

³⁹ Para maior detalhe, *cf.* Cronologia Manpower Portuguesa, Anexo A na página 177.

Pessoal, a solução *Try & Hire*, *Outsourcing*, Orientação Vocacional (escolar e profissional), Consultoria e apoio em várias áreas, como a jurídica ou burocrática (e. g., o processamento de salários, gestão de contratos e questões fiscais, entre outros) e *Merchandising*, dentro daquelas três grandes áreas profissionais, visando a especialização.

Explicamos seguidamente cada um dos serviços da Manpower:

↳ Trabalho Temporário – Serviço que tem como objectivo responder a uma necessidade urgente de pessoal, funcionando como um reforço ou uma substituição de colaboradores, pelo tempo necessário à execução da tarefa. Dada a normal urgência e baixa margem temporal para a prestação deste serviço, as fase habituais do TT são:

- ↳ Breve diálogo entre um consultor Manpower e a empresa requisitante, explorando as especificidades do posto de trabalho, tarefas inerentes à função, competências exigidas, entre outros pormenores; envio de proposta comercial; o processo só se inicia após adjudicação (aceitação das condições comerciais);
- ↳ Divulgação da oferta de emprego aos inscritos na base de dados e aos candidatos que responderam ao anúncio de emprego realizado pela ETT *site* e/ou outros meios);
- ↳ A entrevista psicoprofissional e a realização de testes de competências específicas (sempre que necessários), são executados na altura da inscrição do candidato ou num momento definido, anterior a qualquer processo, para conhecer o candidato e mais rapidamente responder às solicitações temporárias que surgem;
- ↳ Selecção dos candidatos que se demonstraram capazes de responder imediata e eficazmente à necessidade temporária de forma produtiva e flexível. Envio dos currícula seleccionados pela Manpower para entrevista final no cliente e início de missão;
- ↳ Gestão do contrato de TT. A nível contratual, a Manpower (ETT) é a entidade patronal do colaborador temporário, uma vez que gere o seu contrato (CTT ou Contrato de Trabalho Temporário), efectua os seus descontos legais e retenção fiscal, processa o seu salário (e emissão de recibos de vencimento e facturas) e controla as suas faltas e férias. A empresa requisitante torna-se Empresa Utilizadora (EU), já que é responsável pelas ordens e direcção do trabalhador temporário que acolhe nas suas instalações, mantendo com a Manpower um contrato (CUTT ou Contrato de Utilização de Trabalho Temporário), onde se compromete a pagar determinado(s) montante(s) pelo serviço prestado.

↳ Recrutamento & Selecção (R&S) e Executive Search – Visa auxiliar as empresas a seleccionar candidatos adequados ao perfil que procuram, com intuito dos mesmos ficarem vinculados a contrato directo com aquele. Este estilo de serviços prestados pelas ETT, como a Manpower, (mas não só por estas empresas), tem várias fases:

- ↪ Análise e qualificação do posto de trabalho: Previamente, é analisado o pedido conjuntamente com o cliente, identificando-se e estipulando os requisitos da função, quais as aptidões que o candidato deverá possuir para um mais correcto desempenho da sua função e a cultura da organização que o irá admitir. A partir daqui, a Manpower poderá definir o perfil profissional e pessoal dos candidatos a seleccionar e a delinear as várias etapas do processo, provas a realizar e tempo de execução. O perfil estabelecido é apresentado ao responsável da empresa cliente com vista à sua aprovação;
 - ↪ Elaboração de anúncio de recrutamento em vários meios de comunicação e contacto com os vários inscritos na base de dados que possui, dando a conhecer a oferta de emprego, convocatória de candidatos para comparência em entrevista(s), visando estabelecer contacto pessoal com o(s) candidato(s), conhecer e compreender o seu percurso escolar, profissional, aptidões, expectativas e motivação para a função;
 - ↪ Realização de testes, (línguas, informática, contabilidade, secretariado, entre outros) e provas psicométricas (e. g., raciocínio verbal, raciocínio numérico, atenção concentrada, etc., de acordo com a função em candidatura e quando aplicável);
 - ↪ Entrevista final de avaliação da Manpower, onde se confirmam ou infirmam as informações recolhidas, esclarecendo eventuais dúvidas ou incongruências, se confirma a adaptabilidade do perfil do candidato ao posto de trabalho em candidatura, e se ultimam pormenores;
 - ↪ Por fim, cruzadas todas as informações recolhidas, é redigido um detalhado Relatório de Avaliação Psicológica por cada candidato que, no entender da Manpower, reúna os requisitos para o desempenho da função. Este documento inclui a análise individual dos perfis profissional e pessoal dos candidatos seleccionados;
 - ↪ O Serviço ‘pós-venda’ é feito pela Manpower após a admissão do(s) colaborador(es), acompanhando a adaptação e evolução daquele ao seu posto de trabalho, ou se haverá necessidade de substituição, caso o candidato não apresente o perfil que tinha sido requerido e que tinha evidenciado ao longo do processo de R&S.
- ↪ Try & Hire – solução que permite combinar as vantagens do R&S com as do Trabalho Temporário, ideal para as empresas que têm como objectivo de curto prazo contratar directamente (a termo ou sem termo) um colaborador, mas querem um período de experiência mais alargado, que permita a ambas as partes conhecerem-se melhor profissionalmente:
- ↪ O candidato fica com contrato de trabalho temporário com a Manpower durante 3, 6 ou 9 meses, findo o qual passaria aos quadros da empresa requisitante do serviço; o preço deste serviço é mais elevado que o simples TT;
 - ↪ As fases de selecção são em tudo semelhantes ao R&S, apesar de ser um processo menos demorado, já que apenas contempla um teste específico (em função do posto de trabalho) e o envio de 2 a 3 currícula devidamente explorados e com um breve mas completo parecer técnico dos consultores da Manpower.



↳ Outsourcing – a prestação de serviços em *outsourcing*⁴⁰, em termos técnicos, difere um pouco do Trabalho Temporário, apenas na medida em que não há vínculo contratual nem de subordinação entre a EU e o trabalhador. É uma forma de parceria que funciona como um fornecimento de pessoal em regime de prestação de serviços de empreitadas e/ou subcontratação (regime de *pay roll*⁴¹). No fundo, o cliente explica qual o serviço que quer ver executado, sem se preocupar com os pormenores, sendo toda a responsabilidade da Manpower, a organização do trabalho (gerir a equipa de consultores/profissionais a executar, quais os horários, assim como a sua formação) e da relação laboral existente (económica e social):

↳ São exemplo de *outsourcing*, o serviço completo de reposição; promoção e animação de pontos de venda; auditorias a lojas; etc.

↳ Orientação Vocacional (escolar e profissional) – Apesar da sua aplicabilidade a adultos, a orientação vocacional tem como público-alvo crianças, adolescentes e jovens:

↳ Consiste em estabelecer um acompanhamento profissional por um psicólogo, podendo ser realizado de forma individual ou em grupo. É habitual realizarem-se testes vocacionais e exercícios de interacção entre o psicólogo e o(s) avaliado(s) para um cruzamento de resultados que culminam num parecer técnico;

↳ Se realizado em fase escolar, pode orientar o estudante na escolha da área a seguir. No caso da intervenção mais tardia, pode auxiliar o adulto a redireccionar a sua carreira profissional.

↳ Consultoria e serviços afins – Caso nenhum dos serviços propostos represente a vantagem ou solução que o cliente necessita e procura, a Manpower desafia no seu

⁴⁰ *Outsourcing* – “prática que consiste na externalização de uma ou diversas actividades (...) da empresa” (Pavia, 2004: 146). Não existe legislação específica para a colaboração em *outsourcing*, aplicando-se a lei geral do trabalho 99/2003, de 27/08. Este serviço difere do TT por não haver subordinação hierárquica entre o trabalhador e a EU (como acontece no TT), sendo apenas a ETT que mantém a relação jurídica e o poder hierárquico com o trabalhador; também designado de subcontratação (Lencastre *et al.*, 2006: 36).

A prestação de serviços de *outsourcing* é feita pela Manpower 2 (M2), outra empresa do grupo da Manpower portuguesa. O objecto social da M2 é a prestação de serviços de consultoria, projectos, empreitadas, administração e gestão complementares e instrumentais de actividades empresariais, assistência e apoio técnico e administrativo, que pode incluir a cedência de equipamento, em todas as áreas e para todos os ramos do comércio, indústria e agricultura, bem como para os sectores administrativo e empresarial do Estado.

⁴¹ *Pay roll* - palavra inglesa que visa exprimir em português a ideia de relação ou lista (para pagamentos) (s. a., 1992: 531); serviço cuja gestão do contrato e pagamento dos trabalhadores é a cargo da ETT.

site as empresas a colocarem-lhe o seu problema, para esta lhes apresentar soluções personalizadas;

- ↳ Merchandising – Acções levadas a cabo por profissionais contratados pela Manpower, com o intuito de influir sobre as decisões de compra dos consumidores, normalmente quando este se encontra em frente ao ponto de venda (e. g. distribuição de folhetos ou amostras);
- ↳ Outros serviços de recursos humanos, não especificados e alvo de personalização.

5.1. Conceito de trabalho e de trabalho temporário

Para melhor se entender o que é o «trabalho temporário», deveremos aprofundar o conceito “trabalho” em si. Segundo definição de Costa e Melo, (1994: 1770):

“**Trabalho:** *s. m.* acto ou efeito de trabalhar; exercício de actividade humana, manual ou intelectual, produtiva; serviço; lida; produção; acção de um maquinismo; maneira como alguém trabalha; labor; (...) fadiga (...)”.

O mesmo autor (1994: 667) define ainda o conceito emprego como sendo:

“**Emprego:** (...) ocupação remunerada; (...) aplicação ou exercício de faculdades; colocação; uso; função”.

Para melhor explicar a diferença, poderemos atribuir ao trabalho a ideia de tarefas ou actividades (forma como o trabalhador leva a cabo o seu processo de trabalho) e ao emprego o conceito de função (designação do trabalho enquanto conjunto de tarefas ou actividades; estatuto).

No fundo, o trabalho encontra-se “ligado à actividade, à obra produzida e ao esforço – material ou intelectual – que ele implica”, enquanto que, por sua vez podemos relacionar o emprego com o título da função (que implica um conjunto de tarefas associadas), ou até “o local em que se exerce essa[s] actividade[s] e com as condições em que se realiza o trabalho” (Pegado *et al.*, 2003: 27), com um certo grau de estabilidade.

Ora, esta distinção pode levar-nos a compreender o conceito de TT como uma actividade que se destina a dar resposta a uma necessidade urgente e de curta duração. O posto de trabalho que se cria é, então, provisório e passageiro, ao que não se lhe atribui a

estabilidade habitualmente associada a um emprego⁴² e não podendo ser considerado como tal.

A condição de trabalhador temporário⁴³ é geralmente involuntária por parte daquele e ocorre quando os “trabalhadores sentem-se sem alternativa e aceitam” (Santana e Centeno, 2000: 120). Poder-se-á aplicar a metáfora de *fuga à dor*⁴⁴ para a forma como o trabalho temporário é encarado, ou seja, nenhum trabalhador o ambiciona, mas todos o consentem como forma temporária de obter rendimentos, na ausência de outra forma de trabalho mais estável (Pegado *et al.*, 2003). Segundo Santana e Centeno, (2000: 186):

“Quando questionados sobre os motivos pelos quais os inquiridos são/foram trabalhadores temporários, a maioria responde que essa foi a única forma que lhes permitiu encontrar emprego (...). Destaca-se assim, o carácter marcadamente involuntário do trabalho temporário, sendo esta um[a] “opção” condicionada pela inexistência de alternativas de emprego para estes trabalhadores”

Como apresenta Moreira (1999: 13), na sua obra sobre o regime jurídico anotado do trabalho temporário, “o recurso a esta forma de contratação constitui um instrumento de gestão empresarial para a satisfação de necessidades de mão-de-obra pontuais, imprevistas ou de curta duração”.

Corroborando esta ideia, Oliveira (2004: 33) explorou no seu artigo de trabalho temporário:

“o TT, quando bem enquadrado, bem regulamentado e fiscalizado, constitui um benefício muito grande para os trabalhadores e é muito importante para o desenvolvimento da economia porque as empresas não podem estar dimensionadas para os picos de produção”.

⁴² Pegado *et al.* (2003: 27) abordam na sua obra uma interessante observação entre o trabalho precário e a precariedade no emprego. Para aprofundar esta temática, *cf.* a obra *Trabalho Precário Perspectivas de Superação*.

⁴³ Trabalhador temporário: pessoa que celebra com uma Empresa de Trabalho Temporário (ETT) um contrato de trabalho temporário (CTT), pelo qual se obriga a prestar a sua actividade profissional a Empresas Utilizadoras (EU), a cuja autoridade e direcção fica sujeito, mantendo, todavia, o vínculo jurídico-laboral à empresa de trabalho temporário, sendo por esta remunerado (Moreira, 1993: 13).

⁴⁴ Conceito investigado em psicologia (experiências laboratoriais), em que um ser vivo associa um comportamento a um estímulo punitivo doloroso e a partir daí o evita. Este conceito é extensível à generalidade dos comportamentos quotidianos e à tendência natural do ser humano fugir a situações ou estímulos desagradáveis ou dolorosos (Doron & Parot, 2001: 251).



5.1.1. Efeitos colaterais do TT

Longe de ser usado unicamente para os fins a que se deveria destinar, o trabalho temporário é considerado por muitos autores como trabalho precário⁴⁵ que, segundo Pegado *et al.* (2003: 9), se junta às outras “formas de trabalho precárias”, nomeadamente: “contrato a termo”, “trabalho temporário”, “tempo parcial involuntário”, “falso trabalho por conta própria”, “trabalho sazonal”, “trabalho ocasional”, “trabalho no domicílio” e “trabalho em regime de sub-empregada”.

Ao invés, outros autores há, como Bronstein (1991; *apud* Santana e Centeno, 2000: 59), que preferem caracterizar o TT como «atípico» e não como «contingente» ou «precário».

De acordo com Pegado *et al.* (2003: 245), o trabalho precário resulta numa prática que gera instabilidade e insegurança para os actores sociais envolvidos, mas com conotações distintas para ambos empresários e trabalhadores. Assim:

- ↳ Para o empresário, instabilidade será sinónimo de mercado e insegurança será a não obtenção de lucro, garantindo a sobrevivência económico-financeira da sua empresa;
- ↳ Para os trabalhadores, a precariedade é traduzida na mudança contínua de postos de trabalho, levando à insegurança que sentem em não saber se conseguem manter esse único modo de sobrevivência, constantemente ameaçado.

A necessidade chega a culminar em situações de subordinação (ou mesmo coacção) e sujeição a colaborações laborais indigentes (instáveis, mal pagos, desprestigiantes, ou até mesmo exploradoras), ou até à dificuldade em manter uma estrutura e percurso pessoal ou profissional sustentável *per si* (Pegado, 2003: 245). Esta realidade contrasta com a «noção de reputação» de Granovetter (1985; *apud* Santana e Centeno, 2000: 33), na qual os actores teriam interesse em ser honestos e, por conseguinte, em evitar comportamentos oportunistas, convivendo numa “economia de confiança” (Santana e Centeno, 2000: 33).

Casos de desrespeito pela lei, como os observados por Pegado *et al.* (2003: 261), parecem ser bastante frequentes e descrevem bem a leviandade e conivência de algumas EU e pretensas ETT perante a lei:

⁴⁵ Precário: que não é estável nem seguro; sujeito a contingências e eventualidades; difícil; pobre; incerto; frágil; escasso; pouco rendoso (Costa e Melo, 1994: 1440).



“Constata-se (...) que existe nas empresas uma tendência para se desrespeitar o espírito da lei, sem que o controlo desse desrespeito seja eficaz.

Nestes casos, a gestão da mão-de-obra envereda pelo caminho mais fácil, mas que nem sempre é o desejado: renovam-se interminavelmente contratos a prazo, rescindem-se contratos sem que se extingam os postos de trabalho, substituindo-se, por outros, os trabalhadores que saem, pagam-se salários mínimos e não se criam carreiras e progressões na carreira, as condições de trabalho são de tal modo penosas que mesmo os trabalhadores efectivos optam pela rescisão do contrato logo que lhes surja uma oportunidade, etc.”.

Ainda que não seja despropositado dizer-se que os contextos de hoje, “por um lado, requerem novas competências, novas abordagens e rentabilidades crescentes e, por outro, uma força de trabalho flexível, a baixos custos, comprometida e motivada” (Nunes, 2006: 2), parece haver uma franca exploração indevida do TT até campos menos exequíveis (com alegada convivência entre as três partes envolvidas), dadas as limitações legais.

Em entrevista ao *Jornal Expresso Emprego* (Antunes, 2007: 24), Marcelino Pena Costa, enquanto presidente da APESPE, confirmou que se têm detectado vários incumprimentos:

“casos de empresas de TT que declaram salários mais baixos do que efectivamente pagam aos seus trabalhadores ou omitem mesmo o número de trabalhadores que estão ao serviço. Limpar a má imagem passaria, por exemplo, pela publicação do nome das empresas a quem se procedeu à cassação dos alvarás, em *Boletim do Trabalho*”.

Tome-se o exemplo da enorme operação⁴⁶ realizada pela IGT, em que na sequência de algumas irregularidades por parte de empresas do sector de TT, aproximadamente 195 ETT foram proibidas de operar no país e 60 cancelaram a sua actividade por sua iniciativa.

Deverá ser neste sentido que António Nunes, autor da tese “Os novos contextos de trabalho temporário e a gestão de recursos humanos”, indicou uma limitação do seu estudo e possível linha de investigação para futuros trabalhos, já que no seu entender, “além do enquadramento legal [presume-se dos serviços das ETT] não ser muito claro, deveriam conhecer-se as regras que estas empresas aplicam para se poderem determinar os níveis de instabilidade e precariedade a que estes trabalhadores estão realmente sujeitos” (Nunes, 2006: 233-234).

⁴⁶ Notícias publicadas a 16 de Setembro de 2007 em várias fontes, de entre as quais, Sic e Sapo *on line*.

Efectivamente o enquadramento legal existe⁴⁷ e surgiu com a primeira legislação para esta área actividade, o Decreto-Lei n.º 358/89 de 17/10, que parece espelhar a preocupação envolta pelo TT:

“Constitui-se também motivo de preocupação social, sobretudo quando extravasa o âmbito em que a sua existência se mostra claramente legítima e útil, quer em termos económicos, quer em termos sociais.”

Autores como Santana e Centeno (2000: 192-194), admitem a existência de algumas limitações no actual enquadramento legal desta actividade, que ainda a mantém algo insuficiente em matéria de TT, não obstante a recente alteração à lei. Mas o que muitas vezes se põe em questão, é a aparentemente branda fiscalização, ou a ausência dela (Santana e Centeno, 2000: 192-194) e o permissivo funcionamento de alegadas ETT que não cumprem os quesitos da lei, ou as não detêm o devido alvará, obrigatório para a sua actividade. Conforme explorou Oliveira (2004: 35), no seu artigo sobre TT:

“(…)falta fiscalização e mais e melhores inspecções para que as empresas que não cumpram sejam penalizadas. (...) a fiscalização é muito limitativa permitindo que o mercado funcione numa certa ilegalidade o que favorece as empresas menos honestas. [...] o grande problema reside na falta de fiscalização e não na falta de legislação”.

A isto se junta a intensa concorrência neste sector de serviços⁴⁸, que leva a tríade de envolvidos (a Empresa Utilizadora⁴⁹ cliente e, por consequência, a ETT e o trabalhador temporário) a enveredar por alternativas não previstas pela Legislação competente.

“O aparecimento de muitas empresas explica-se porque «há espaço de crescimento, o investimento é reduzido e há a ideia errada de que é fácil de se fazer. No entanto (...) há muito gato por lebre e é preciso separar o trigo do joio para evitar que alguns trabalhadores [e empresas clientes] se sintam defraudados.»” (Oliveira, 2004: 35-36).

De forma a não perecerem do mercado e com o objectivo de poderem fidelizar (agradar) clientes, é possível que muitas ETT sejam incitadas a galgar os limites legais, mantendo também a ocupação profissional de alguns dos seus trabalhadores temporários que neles depositam esperança de emprego.

⁴⁷ Para maior detalhe sobre o contexto político-legal das ETT, *cf.* página 116.

⁴⁸ Para maior detalhe sobre a análise concorrencial no mercado de TT, *cf.* contexto transaccional, página 101.

⁴⁹ Empresa Utilizadora ou Utilizador (EU): pessoa individual ou colectiva, com ou sem fins lucrativos, que ocupa sob sua autoridade e direcção, trabalhadores cedidos por Empresas de Trabalho Temporário (ETT).

Estas ilegalidades são geralmente cometidas pelas ETT (Santana e Centeno, 2000: 122), sendo da sua total responsabilidade as devidas consequências, devido ao condicionalismo legal em matéria de TT, uma responsabilidade que acaba por sair da esfera do trabalhador e da EU.

Mas também não serão raros os clientes que, cientes da sua exclusão na responsabilidade da elaboração e gestão do contrato de trabalho temporário, exigem a ETT situações nem sempre abrangidas pela lei. Algumas EU parecem chegar mesmo a ultrapassar a posição de empregador da ETT e combinarão directamente com o trabalhador temporário colaborações extra-contratuais, obtendo a aceitação deste último. O trabalhador, por sua vez, em prol de manter o seu posto de trabalho por maior período, mostra-se disponível para compactuar com situações menos claras, (existem indícios que indicam mesmo o recurso à coacção, segundo Pegado *et al.*, 2003: 261).

Algumas EU tomarão proveito que a gestão do contrato fica a cargo das ETT e chegarão a incumprimentos contratuais envolvendo o trabalhador temporário (*e. g.*, pedem que trabalhe mais de 40h/semana sistematicamente, não respeitam períodos de descanso; acumulam contratos, não avisam quando cessa o motivo justificativo, etc.), situações que as próprias EU não se atreveriam a fazer com um vínculo directo com o trabalhador, uma vez sujeitos a inspecções de trabalho. Por outro lado, muitas EU não optam pela contratação directa do colaborador, tomando os riscos associados, devido (APETT, *apud*, Santana e Centeno, 2000: 107):

“(…) essencialmente pela não necessidade de proceder ao recrutamento e pela possibilidade de substituição de um trabalhador que não se adapte a determinado posto de trabalho. Preferem também o TT pela não rigidez que se encontra ao nível dos contratos a prazo de limitação de 2 renovações.”

Apesar do limite de duração contratual imposta pela actual legislação do TT, a mesma não impõe limite de renovações aos contratos, flexibilizando a colaboração entre EU e trabalhador temporário. As renovações podem ter a periodicidade que se quiser, podendo ser mensais (*idem, ibidem*) superiores ou mesmo inferiores.

Acontece, porém, a EU romper com a relação que mantém com uma ETT e exigir o mesmo a outra. Pegado *et al.* (2003: 53) observaram isso mesmo no seu estudo:

“Uma das estratégias para contornar os prazos máximos estabelecidos legalmente que parece estar a ser utilizada por empresas que, embora necessitem de um quadro de colaboradores permanentes, optam por não celebrar contratos sem termo e recorrer a mão-de-obra

“temporária”, é, findo o prazo máximo, celebrar contrato com outra ETT, que entretanto contrata o trabalhador em causa, para manter ao serviço o mesmo trabalhador dentro dos mesmos moldes”.

Caberá a cada ETT e à capacidade de cada um dos profissionais desta área, sensibilizar os seus clientes (EU) para os direitos e deveres dos próprios enquanto EU, como (e acima de tudo) dos trabalhadores temporários, apesar de se depreender que tal não seja suficiente.

Outro factor apresentado que leva muitos empregadores a optarem pela contratação a prazo, será o receio em que põem os trabalhadores, numa ordem tal que interfere na sua assiduidade e pontualidade, assim como no desempenho profissional e na disponibilidade demonstradas, já que receiam não ver renovado o seu contrato (Pegado *et al.*, 2003: 261).

Para a EU, o contrato de TT também representa uma espécie de «período experimental» alargado (*idem, ibidem*), permitindo ultrapassar as dificuldades que a actual legislação em vigor apresenta aos empregadores no sentido de experimentarem os trabalhadores temporários até encontrarem aquele que preencha as características que procuravam, abusam da sucessão de trabalhadores no mesmo posto.

Se alguns colaboradores se sentem inicialmente ostracizados quando integram temporariamente uma empresa, outros há que acabam por sofrer o efeito *dogville*⁵⁰ (Oliveira, 2004: 32), já que passado algum tempo, esse TT torna-se tão imprescindível para os colegas de trabalho e para a própria EU, que a sua saída torna-se prejudicial e onde a celebração de um contrato de trabalho directo surge como a solução mais razoável.

Certo é que no caso do mercado de TT, há casos de exploração e casos bem sucedidos, o que contribui para imagens tão distintas que se tem deste serviço. A tabela 3 apresentada seguidamente, contém 4 diferentes experiências de TT:

Tabela 3 - Excertos de 4 experiências de TT

“Trabalhador da construção civil, foi aliciado por um contrato chorudo para trabalhar na Alemanha. Ao fim de dois meses, a trabalhar 10 horas por dia e aos fins-de-semana, regressou a Portugal, porque a empresa que o contratou deixou de pagar os salários ao fim de duas semanas. Desiludido, diz que *TT nunca mais. É um negócio de mercado negro e de trabalho escravo*, afixa.”

⁵⁰ *Dogville* é um filme de Lars Von Trier, com a actriz Nicole Kidman no papel de uma estranha recém chegada a uma pequena comunidade, necessitando desesperadamente de trabalho para sobreviver. O trabalho é-lhe cedido quase como esmola, mas ao longo do tempo, torna-se tão essencial que já ninguém a deixa partir.

“Há empresas que tratam os trabalhadores como uma mercadoria. A culpa muitas vezes também é dos próprios trabalhadores que querem receber um ordenado mais alto e combinam com as empresas [utilizadoras] um contrato com valores mais baixos que os reais e, quando as empresas deixam de pagar o que fora acordado, sentem-se defraudados e esquecem que foram eles que contribuíram para a situação e também enganaram a Segurança Social...”

”Não sou homem para ficar em casa, por isso inscrevi-me numa empresa de TT, disposto a aceitar qualquer trabalho que me ocupasse o tempo. No início do Verão conseguiu um trabalho de contínuo, para fazer as férias. O horário acordado foi de oito horas diárias, mas ao fim de duas semanas a empresa [utilizadora] propôs-se pagar-lhe horas extraordinárias se aceitasse trabalhar ao sábado e mais duas horas por dia, fora do contrato. Veio embora em Outubro e ainda está à espera que a empresa onde foi colocado lhe pague as horas extra dos dois últimos meses. Eles dizem que é a empresa de TT que tem que pagar, mas sei bem que é tudo para me enrolarem, porque o contrato que fiz com essa empresa [de TT] foi-me pago. Eles é que não cumpriram a parte deles e ainda por cima foram meter veneno para a empresa de TT, dizendo que eu não prestava para nada. Sei que tive azar... por isso vou continuar a procurar, mas vou ter mais cuidado com os trabalhos que aceito.”

(...) “decidiu inscrever-se numa empresa de TT, na tentativa de arranjar emprego [...] acabou por aceitar uma proposta para integrar o departamento de Relações Públicas de uma empresa [...]. Avisaram-na desde logo que seria uma questão de meses, mas ao fim do ano foi convidada a integrar os quadros da empresa onde se mantém desde 1996. [...] é hoje adjunta da directora de Relações Públicas.”

Fonte: Oliveira, 2004: 34.

Apesar das suas vantagens, ainda há muita suspeição em torno do TT (Santana e Centeno, 2000: 21). Na mesma óptica, Oliveira (2004: 35) acrescenta que Portugal ainda se encontra muito renitente ao TT, ao contrário de outros países da União Europeia:

“ao contrário de países como a Holanda ou Inglaterra, onde respectivamente 4,4 por cento e 3,5 por cento de mão-de-obra activa é constituída por trabalho temporário, em Portugal estima-se que a percentagem de trabalhadores naquele regime não ultrapasse 1,5 por cento”.

De acordo com o mesmo autor, a fraca apetência do trabalhador português pelo TT, dever-se-á à desconfiança com que as empresas do sector eram vistas durante muitos anos, numa altura em que a actividade ainda não se encontrava legislada, e havia sempre lugar para o oportunismo, constituindo um último recurso para aqueles que se encontravam desempregados.

5.2. Argumentos mais frequentes para o recurso ao TT

À parte a sua “utilização perversa” (Pegado et al., 2003: 9), o TT pode servir para outros fins. Autores como Santana e Centeno (2000: 194) admitem a existência de trabalho precário, mas não consideram que este seja necessariamente consequência do TT. Os mesmos autores acrescentam que a existência destes serviços através das ETT podem servir

para “uma menor precaridade de emprego e de ajuda à integração profissional dos trabalhadores”.

Seguidamente serão apresentadas algumas das vantagens e desvantagens do TT, para as três partes envolvidas: EU, trabalhador temporário e ETT.

5.2.1.Vantagens do recurso ao TT

Para a EU

Segundo Handy (1996, *apud* Nunes, 2006: I) e Snell *et al.* (2001, *apud idem, ibidem*) “uma organização de sucesso (...) é aquela que tem cada vez menos trabalhadores permanentes e alarga progressivamente o seu leque de trabalhadores não permanentes”. Para muitas empresas clientes que solicitam este estilo de serviço, o contrato de TT funciona como uma solução alternativa, excepcional e somente possível de ser elaborado por uma entidade devidamente autorizada.

Assim, sempre que uma empresa tem este tipo de necessidade urgente, o TT, através da contratação a prazo, demonstra ser a opção mais viável para os gestores das EU, graças à sua capacidade de responder às necessidades e exigências empresariais, tais como oscilações de actividade e necessidades produtivas; às flutuações de mercado (pedidos ou vendas); fazer face às movimentações de efectivos nas empresas; capacidade de adequação aos horários, entre outros (Santana e Centeno, 2000: 60).

O TT facilita a gestão de RH, ao permitir empregar o trabalhador temporário pelo tempo estritamente necessário e evitar os custos que teria de suportar numa contratação directa (*idem*, 2000: 184). Ou seja, no ponto de vista de Santana e Centeno (2000: 21), o TT funciona como uma relação de trabalho flexível, “em que a empresa contratante restringe o seu quadro de pessoal, e por essa via os seus custos fixos ao mínimo essencial, deixando para terceiro tudo o que possa não ser nuclear na sua actividade”.

Uma outra vantagem a destacar, será a despreocupação que a empresa cliente goza, dispensando ter a seu encargo a elaboração, gestão e cessação do contrato, o controlo de férias e faltas e o processamento salarial daquele(s) trabalhador(es) temporário(s), já que estes ficam ao cuidado da ETT. Acresce-se igualmente que qualquer responsabilidade sobre o trabalhador é imputada à ETT (Santana e Centeno, 2000: 106) e não à EU, tendo em conta o enquadramento legal da primeira enquanto entidade patronal.

O TT tem servido também, para muitos colaboradores e clientes, como uma oportunidade de conhecimento profissional mútuo, que muitas vezes culmina na

contratação directa (*idem*, 2000: 22), sem que tal possibilidade se tivesse vislumbrado no momento em que a EU solicitou os serviços de TT. Dombos (1989; *apud* Santana e Centeno, 2000: 60) chama-lhe uma forma de “*screening* ou selecção do trabalhador antes de realizar um contrato permanente”.

“O TT serve ainda como prática de recrutamento. Com esta prática a empresa pretende que o período de trabalho (necessariamente curto) do TT sirva como forma de selecção e, se se quiser, de estágio, minimizando os riscos associados à contratação de trabalhadores para o quadro permanente da empresa” (Santana e Centeno, 2000: 31).

Segundo os mesmo autores (*idem*, 2000: 119), para as pequenas empresas o TT funciona como uma espécie de período experimental alargado, após o qual podem admitir a contrato directo o trabalhador até então temporário, já para as grande empresas o TT funciona como uma forma de flexibilização da gestão interna, em que a integração dos trabalhadores temporários se dá mais raramente.

A garantia adicional de substituição do trabalhador temporário por inadaptação ao posto ou não satisfação das exigências da EU (*idem*, 2000: 106), sem encargos adicionais para esta última, também é outra vantagem do TT.

Para os Trabalhadores

Os trabalhadores temporários devem gozar dos mesmos direitos que os trabalhadores internos da EU onde se encontram a prestar o serviço, com igualdade de tratamento (Santana e Centeno, 2000: 106).

Permite a inserção gradual de indivíduos no mercado de trabalho, quando aqueles se encontram desempregados e privados de oportunidades de emprego mais estáveis. Cumulativamente, também é uma forma de iniciar pessoas sem experiência profissional no mercado (em geral, ou numa área em particular) e enriquecimento curricular através da “grande variedade de tarefas que lhe são afectadas” (Santana e Centeno, 2000: 60), permitindo a execução trabalhos de curta duração, como teste de adaptação ao meio/área.

O TT não deverá deixar de ser encarado como uma possível forma de formação activa (*e. g.*, formação *on job*⁵¹) aumentando os conhecimentos previamente adquiridos, para potenciar uma afirmação profissional (*idem*, 2000: 108).

⁵¹ Formação *on job* é a designação atribuída à formação dada ao colaborador no seu próprio posto de trabalho, ao longo do desempenho das habituais actividades de determinada função.



A execução de pequenos trabalhos pode constituir um meio de ascensão para outro tipo de trabalho mais permanente. Também dá ao trabalhador a possibilidade de conhecer potenciais empregadores e reunir uma carteira de contactos.

O TT pode inclusive funcionar como um meio de absorção de trabalhadores (que de temporários passam a contratados directos pelas EU), em serviços que de outro modo não teriam quem os executasse, possibilitando a regulação do mercado de trabalho (Pegado *et al.*, 2003: 53).

Aos estudantes, pode permitir a conciliação de um trabalho (geralmente a tempo parcial) com os estudos, dada a vantagem de flexibilidade de horários (Santana e Centeno, 2000: 60). Para outros, o TT servirá para combinar actividades profissionais distintas, ou conciliar trabalho com mais tempo para a família, sem abdicar de uma ocupação remunerada, argumento mais frequente nas mulheres (*idem, ibidem*).

Em último caso, pode conferir aos idosos qualificados fazer a manutenção da sua actividade profissional em tarefas de ritmo ou duração mais moderada e permitindo a transição para a reforma (ao diminuir a intensidade de trabalho), ao mesmo tempo que se goza do(s) seu(s) conhecimento(s), fruto de anos de experiência acumulada.

Noutra perspectiva, após uma sucessão de colaborações temporárias, o trabalhador poderá ainda demonstrar uma autonomia profissional que culmine com a criação do próprio emprego, aplicando os conhecimentos (e contactos) que foi adquirindo ao longo das empresas por onde colaborou.

Para a ETT

Vê cumprido o seu propósito, como sejam a integração de trabalhadores no mercado de trabalho, satisfazendo ambos EU's e trabalhadores temporários, encarados como clientes; mantêm a sua instituição em funcionamento e económico-financeiramente sustentada; vêem a sua actividade reconhecida como uma “ferramenta por excelência da flexibilização e esta é essencial no combate ao desemprego” (APETT, *apud* Santana e Centeno, 2000: 105).

5.2.2. Desvantagens do recurso ao TT

O TT constituirá um instrumento de flexibilização do mercado de trabalho, mas não se obsta os casos em que, por vezes, funciona como gerador de instabilidade e insegurança de emprego (Pegado *et al.*, 2003). Seguidamente são apresentadas as principais desvantagens para os intervenientes da relação tripartida do TT.

Para a EU:

Não obstante a sua vantagem, a externalização de actividades e o crescente recurso das empresas a trabalhadores não permanentes (temporários), é algo dispendioso para as EU. O cliente paga um serviço, cujo preço tem obrigatoriamente que garantir aos trabalhadores temporários um salário base adequado à função e todos os direitos e benefícios legais como se, de certa forma, de um colaborador interno se tratasse, acrescido das despesas que a ETT tem, para levar a cabo a sua actividade. Para Santana e Centeno (2000: 30),

“Não é claro, deste ponto de vista, que o TT fique mais barato para as empresas utilizadoras do que qualquer outra forma de trabalho, já que é necessário acrescentar custos de aprendizagem, inexistência de vantagens provenientes de uma maior fidelização à empresa, etc. Esta matéria, para além de ser de difícil mediação, pode ser diferenciada consoante os sectores e as qualificações. O que parece ser uma evidência subjectiva é o facto de as empresas preferirem esta forma de trabalho a formas de trabalho típicas [e. g., contratação directa], com base num custo potencial e futuro ligado a um risco de sub-utilização posterior de mão-de-obra permanente. Ou seja, o factor subjacente à opção do TT traduz uma consciência de risco, com base em imprevisibilidades económicas, por parte das empresas.”

Não se apartam os custos decorrentes da diminuição do volume de trabalhadores permanentes, como sendo a dedicação e versatilidade da mão-de-obra, bem como os custos associados à rotatividade de trabalhadores (Santana e Centeno, 2000: 60), e o tempo dispendido em constante iniciação, integração e/ou formação.

Para os trabalhadores:

Para além do TT nem sempre culminar numa oportunidade de emprego certa, agrava-se a desvantagem dos trabalhadores recorrerem a este tipo de colaboração sempre que aspectos problemáticos têm lugar, tais como os apontados por Pegado *et al.* (2003: 53):

“(…) ausência de retribuição contínua e desconhecimento da duração da missão; remotas possibilidades de promoção e instabilidade permanente; relacionamento mais difícil entre trabalhadores temporários e superiores; e ainda uma certa marginalização face ao trabalhador permanente na empresa utilizadora de trabalho temporário, reflectida nas dificuldades de acesso aos equipamentos colectivos, à formação profissional e à presença no interior das instituições representativas dos trabalhadores [como o caso de sindicatos que apoiam a extinção das ETT]”.

Ainda surgem casos de acesso limitado a seguros, segurança social, formação e outras regalias, por parte dos trabalhadores temporários, para além da desvantagem de

enfrentarem períodos significativos sem salários (enquanto não são destacados para trabalho) e relativa segurança no emprego (Santana e Centeno, 2000: 61).

Por vezes a colaboração estende-se no tempo com contratos de duração superior à que seria necessária, sem que nunca chegue a ocorrer a integração dos trabalhadores temporários na EU (Santana e Centeno, 2000: 102).

Em suma, para o trabalhador, o TT na sua vertente menos controlada, pode representar salários abaixo dos valores de mercado (Lencastre *et. al.*, 2006: 222), ausência de vínculo permanente e consequente falta de regalias sociais (Santana e Centeno, 2000: 188), prática de turnos menos frequentes entre os trabalhadores permanentes e exigência de maior flexibilidade de horários que estes últimos (*Idem*, 2000: 163); atrasos ou dificuldades em receber o salário (processado pela ETT) ao mesmo tempo que os colegas a contrato directo com a EU (*Idem*, 2000: 139).

Sendo o salário um dos factores mais sensíveis para o trabalhador temporário (da mesma forma que o preço o poderá ser para a EU), é interessante a observação feita de que, no fenómeno do TT, existam os menores salários, tendo em conta que, para compensar o trabalhador temporário de riscos distintos que o TT acarreta, seria expectável o inverso (Santana e Centeno, 2000: 65):

“Desde Adam Smith e *A Riqueza das Nações* que os economistas estão habituados a identificar a existência de diferenças salariais justificadas pela necessidade de compensar de forma diferenciada situações que envolvem distintos riscos (relacionados com a perda de emprego ou segurança no trabalho, por exemplo) ou outro tipo de características que tornem um determinado emprego mais ou menos “apetecível” para o trabalhador. (...)

Segundo este tipo de análise uma penalização dos trabalhadores temporários em termos de salário (...) parece ser surpreendente dado o maior risco de perda de emprego associado a esta forma de trabalho, o que obrigaria os empregadores a pagar um prémio salarial que compensasse este risco face à alternativas existentes no mercado.”

Mas pode ser possível que não existam tantas alternativas existentes no mercado que façam repensar os salários praticados por algumas EU e ETT e levem muitos trabalhadores temporários a aceitar o TT por necessidade e sem demais exigências (*idem*, 2000: 103).

Em contrapartida avança-se outra justificação para o baixo nível salarial no trabalho temporário por vezes detectado: o baixo nível de sindicalização dos trabalhadores temporários; a baixa duração do TT não permite aumento do poder de negociação (após

demonstração da capacidade de trabalho) (Santana e Centeno, 2000: 65); ou o baixo salário coincidir com a baixa escolaridade do trabalhador temporário.

Para a própria ETT:

A maior desvantagem dos serviços de TT prende-se, fundamentalmente, com o risco associado de investir montantes avultados na execução da sua actividade (telecomunicações, colaboradores internos, outras despesas, fixas ou variáveis, etc.) e nem sempre obter o retorno necessário à sustentação da sua actividade. Entre outros, apontam-se como exemplo os seguintes casos:

- ↪ A não concretização de um contrato de utilização de trabalho temporário entre a ETT e a EU, tendo esta última chegado a acordo directo com o trabalhador e não ressarcir a ETT das despesas de recrutamento e selecção, ainda que simbolicamente;
- ↪ O atraso ou o efectivo não pagamento da factura, relativa a uma prestação de serviço por parte de um trabalhador temporário na EU;
- ↪ O não alcance das exigências da EU, em termos de trabalhadores temporários (não conseguir o número de trabalhadores desejados), ou não satisfazer as expectativas daquela (o perfil do candidato não corresponder ao desejado, ou o desempenho ficar aquém do esperado);
- ↪ A colaboração com uma EU que não prime pela referência de boa empregadora e que, pelo contrário, explore os seus colaboradores e omita factos importantes às ETT (e. g., perigo de certos postos de trabalho; condições de trabalho; coacção; fundamentação precisa para justificar a necessidade de TT, entre outros).

Situações de má prestação de serviços ou casos de ilicitude e não cumprimento da lei, acabam por denegrir a imagem das ETT e conseqüentemente a sua marca pode ficar algo prejudicada, já que o TT é visto pelas partes envolvidas como desvantajoso e pouco claro e é feita a sua associação. Nas várias entrevistas efectuadas para o estudo de Santana e Centeno (2000: 101-104), foi comum o argumento de ilegalidade e de incumprimento, como factores associados ao TT.

5.3. A gestão do trabalho temporário nas ETT

Considerou-se pertinente explorar um pouco sobre a gestão do TT, tentando igualmente seguir uma das recomendações de Pegado *et. al* (2003: 259), na óptica de se deixar mais um breve contributo sob a forma de comentário sobre as linhas em que é conduzido o TT em geral.

Assim, serão desenvolvidos temas directamente relacionados com o TT, nomeadamente o vínculo contratual, duração máxima legal do contrato, carreira e percurso profissional, direitos do trabalhador e encargos legais da ETT, a retribuição e processamento salarial.

5.3.1. Vínculo contratual na ETT

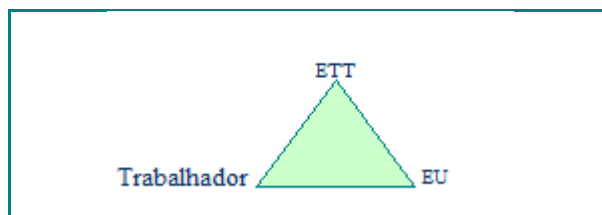
O contrato de TT tem uma relação triangular entre o candidato, que se torna trabalhador temporário; o cliente que se torna empresa utilizadora (EU); e a Empresa de Trabalho Temporário (ETT) como entidade patronal.

Sobre esta relação tripartida, Moreira (1999: 13) descreve bem os direitos e obrigações das três partes:

“Reconhece-se que a especialidade que apresenta o trabalho temporário – contrato de trabalho «triangular» em que a posição contratual da entidade empregadora é desdobrada entre a empresa de trabalho temporário (que contrata, remunera e exerce poder disciplinar) e o utilizador (que recebe nas suas instalações um trabalhador que não integra os seus quadros e exerce, em relação a ele, por delegação da empresa de trabalho temporário, os poderes de autoridade e de direcção próprios da entidade empregadora) – foge à pureza dos conceitos do direito do trabalho e não se reconduz ao regime do contrato a termo nem se confunde com o regime de empreitada [justificando a existência de legislação própria]”.

Desta relação tripartida (Fig. 4), saem dois estilos de contrato: o Contrato de Utilização de Trabalho Temporário (CUTT) e o Contrato de Trabalho Temporário (CTT).

Figura 4 - Relação contratual no TT



Fonte: elaboração própria.

De acordo com o Art. 2º da Lei n.º 19/2007 de 22/05⁵², considera-se um CTT o contrato a termo celebrado entre uma ETT e um trabalhador, pela qual este último se obriga, mediante retribuição da primeira, a prestar temporariamente a sua actividade a utilizadores, mantendo o vínculo jurídico-laboral à ETT.

⁵² Para maior informação sobre o quadro político-legal do tt, cf. página 116.

5.3.2. Duração máxima legal do contrato de TT

Na anterior Lei n.º 358/89 de 17/10, a duração máxima permitida por lei era 12 meses, passível de prorrogação por mais 12 meses, se devidamente analisado e autorizado pela entidade competente na matéria (ex-IDICT, actual Inspeção Geral do Trabalho - IGT) em alíneas específicas para a fundamentação desse trabalho (como era o caso da alínea de acréscimo temporário ou excepcional de actividade).

Na actual legislação em vigor, Lei 19/2007 de 22/05, a duração do CTT tem um máximo de 24 meses, exceptuando duas alíneas, conforme ilustrado na tabela 3.

O CTT a termo certo distingue-se do contrato de trabalho por tempo indeterminado (termo incerto) para cedência temporária. Este último, segundo Moreira (1999: 13), é um contrato de trabalho que, tal como o nome indica, não tem um período de término previsto ou precisamente determinado, e dura enquanto ocorrer a sua necessidade de laboração, ainda que temporariamente, presumindo-se um fim.

Na tabela 4, apresenta-se seguidamente um mapa comparativo da duração legal do TT, tendo em conta a anterior Lei 358/89 de 17/10 e a actual Lei 19/2007 de 21/05:

Tabela 4 - Mapa comparativo da legislação de TT

A celebração do contrato de utilização de TT só é permitida nos seguintes casos:			
Duração	Lei 358/89 de 17/10 (anterior)	Lei 19/2007 de 21/05 (actual)	Duração
Não pode exceder	a) Substituição do trabalhador ausente ou que se encontre impedido de prestar serviço;	a) Substituição directa ou indirecta de trabalhador ausente ou que, por qualquer razão, se encontre temporariamente impedido de prestar serviço;	24



causa justificativa		b) Substituição directa ou indirecta de trabalhador em relação ao qual esteja pendente em juízo acção de apreciação da licitude do despedimento; c) Substituição directa ou indirecta de trabalhador em situação de licença sem retribuição; d) Substituição de trabalhador a tempo completo que passe a prestar trabalho a tempo parcial por período determinado;	
6	b) Necessidade decorrente da vacatura de postos de trabalho quando já decorra processo de recrutamento para o seu preenchimento;	e) Necessidade decorrente da vacatura de postos de trabalho quando já decorra processo de recrutamento para o seu preenchimento;	6
12 (24)	c) Acréscimo temporário ou excepcional de actividade, incluindo o devido a recuperação de tarefas ou da produção;	g) Acréscimo excepcional da actividade da empresa;	12
6	d) Tarefa precisamente definida e não duradoura;	h) Execução de tarefa ocasional ou serviço determinado precisamente definido e não duradouro;	24
6	e) Actividade de natureza sazonal ou outras actividades económicas cujo ciclo anual de produção apresente irregularidades decorrentes da natureza estrutural do respectivo mercado ou de outra causa relevante;	f) Actividades sazonais ou outras actividades cujo ciclo anual de produção apresente irregularidades decorrentes da natureza estrutural do respectivo mercado, incluindo o abastecimento de matérias-primas;	24
6	f) Necessidades intermitentes de mão-de-obra, determinadas por flutuações da actividade durante dias ou partes do dia, desde que a utilização não ultrapasse, semanalmente, metade do período normal de trabalho praticado no utilizador;	i) Necessidades intermitentes de mão-de-obra, determinadas por flutuações da actividade durante dias ou partes do dia, desde que a utilização não ultrapasse, semanalmente, metade do período normal de trabalho praticado no utilizador;	24
Idem a)	g) Necessidades intermitentes de trabalhadores para a prestação de apoio familiar directo, de natureza social, durante dias ou partes do dia;	j) Necessidades intermitentes de trabalhadores para a prestação de apoio familiar directo, de natureza social, durante dias ou partes do dia;	24
6	h) Necessidades de mão-de-obra para a realização de projectos com carácter temporal limitado, designadamente instalação e reestruturação de empresas ou estabelecimentos, montagens e reparações industriais	l) Necessidades de mão-de-obra para a realização de projectos com carácter temporal limitado, designadamente instalação e reestruturação de empresas ou estabelecimentos, montagens e reparações industriais	24

Fonte: Elaboração própria com base na Lei 358/89 e na Lei 19/2007.

5.3.3. Carreira e percurso profissional na ETT

Para muitos trabalhadores temporários, a procura de um emprego fixo e estável possivelmente deverá ser o topo das suas prioridades profissionais. Já as ETT, vêm nos candidatos disponíveis (na sua grande maioria desempregados) a sua «matéria prima», através dos quais respondem às necessidades da EU. No entanto, dada a grande quantidade



de inscritos, as ETT procuram igualmente a colocação dos profissionais que com elas já trabalharam, na tentativa de gerirem a sua carreira profissional na ausência de algo mais estável.

Não existindo nenhum autor que o defenda ou que o critique, parecem emergir algumas vantagens associadas à colocação de antigos colaboradores por parte das ETT, sem prejuízo dos novos candidatos e colaboradores que diariamente iniciam um TT pela primeira vez:

- ↳ Por já conhecerem o candidato, as suas competências e o seu desempenho (o anterior e o previsível), celerizando desta forma a rapidez de resposta ao pedido do cliente (a ETT não necessita de entrevista prévia com o candidato);
- ↳ Para gerir a sua carreira, tentando manter o antigo colaborador profissionalmente ocupado e demonstrando compromisso e preocupação para com ele;
- ↳ Com o objectivo de potenciar a sua contratação directa com a EU, sempre que tal seja possível.

5.3.4. Direitos do trabalhador e encargos legais da ETT

Os direitos do trabalhador temporário estão salvaguardados pela legislação específica para esta matéria. Actualmente, a Lei mais recente é a n.º 19/2007 de 22/05. No entanto, no que esta última for omissa, aplica-se o disposto na lei geral de trabalho, ou seja, a Lei n.º 99/2003 de 27/08 que aprovou o Código do Trabalho.

O TT é reconhecido pelo regime jurídico de protecção no desemprego e os trabalhadores que tenham colaborado naquele regime, têm acesso às várias regalias sociais, como por exemplo protecção de saúde e velhice e acesso ao subsídio de desemprego, sempre que a duração do seu contrato respeite o período estipulado pela lei para aquele fim (Pegado *et al.*, 2003).

Sobre os direitos dos trabalhadores temporários e as responsabilidades das ETT para com aqueles, cumprindo assim as obrigações legais, Santana e Centeno (2000: 164) referem:

“A responsabilidade de pagamento aos trabalhadores (salário, férias, subsídio de férias, segurança social, seguro de acidentes, subsídio de transporte e alimentação) (...), por lei são obrigações das empresas de trabalho temporário (...).”

Neste sentido, as ETT têm que garantir aos seus trabalhadores temporários o acesso ao regime de Segurança Social (SS), tendo para tal de fazer a sua comunicação de início de

actividade, assim como realizar os respectivos descontos de segurança social como trabalhadores por conta de outrem, (ao invés do recibo verde, em que o colaborador é responsável pelos seus encargos fiscais e retenções). Assim, de acordo com o Art. 41º da Lei 19/2007 de 22/05:

“1 - Os trabalhadores temporários são abrangidos pelo regime geral da segurança social dos trabalhadores por conta de outrem, competindo à empresa de trabalho temporário o cumprimento das respectivas obrigações legais.”

Assim, cumprindo as obrigações legais, de acordo com o estipulado naquela alínea, a ETT faz igualmente a retenção de IRS⁵³ em conformidade com o salário auferido, o estado civil e número de dependentes (percentagem conforme tabela anual de retenção de IRS);

O Art. 35º da Lei 19/2007 de 22/05 prevê:

“1 - Sem prejuízo do disposto no artigo seguinte, durante a cedência, o trabalhador fica sujeito ao regime de trabalho aplicável ao utilizador no que respeita ao modo, lugar, duração de trabalho e suspensão da prestação de trabalho, segurança, higiene e saúde no trabalho e acesso aos seus equipamentos sociais. (...)”

Acrescem-se, então, aos direitos dos trabalhadores o dia semanal de folga (descanso obrigatório, de acordo com o Art. 205º a Lei n.º 99/2003 de 27/08) e o de descanso complementar (Art. 206º a Lei n.º 99/2003 de 27/08) idêntico aos seus colegas de trabalho enquanto colaboradores internos da EU; acesso a maquinaria e instrumentos de trabalho, disponibilizados pela EU para o devido desempenho das suas tarefas para o qual foi contratado;

As ETT têm igualmente de ter uma apólice de seguro que cubra eventuais ocorrências (*e. g.*, acidentes de trabalho) aos trabalhadores temporários. Aliás, de acordo com as formalidades expressas no Art. 20º da Lei 19/2007 de 22/05:

“6 - O utilizador deve exigir da empresa de trabalho temporário, no momento da celebração do contrato de utilização de trabalho temporário, a junção a este de cópia da apólice de seguro de acidente de trabalho que englobe o trabalhador temporário e as funções que ele irá desempenhar ao abrigo do contrato de utilização de trabalho temporário, sob pena de passar a ser solidariamente responsável pela reparação dos danos emergentes de acidente de trabalho.”

O trabalhador temporário também tem direito ao acesso a equipamentos de protecção individual (EPI's) cedidos pela ETT, sempre que a EU não tenha equipamentos disponíveis para ceder ao trabalhador temporário. De acordo com o Art. 36º da mesma lei,

⁵³ Imposto sobre o Rendimento Singular.

“1 - O trabalhador temporário beneficia do mesmo nível de protecção em matéria de segurança, higiene e saúde no trabalho que os restantes trabalhadores da empresa ou do estabelecimento do utilizador.”

Isto inclui a realização de exames periódicos de medicina do trabalho (admissão ou rotina) também obrigatórios por lei, assim como outros cuidados de segurança, higiene e saúde no trabalho (SHST). A alínea 2) do Art. 36º da Lei 19/2007 de 22/05, obriga antes da colocação do trabalhador temporário, a EU a informar por escrito a ETT várias informações referentes à SHST do posto a ocupar. Já o Art.º 20 da mesma lei, obriga a ETT a incluir no CUTT várias menções, de entre as quais a modalidade adoptada para os serviços de segurança, higiene e saúde no trabalho e dos respectivos contactos.”

Aos trabalhadores temporários também lhes assiste o direito aos designados de proporcionais - Natal, férias (gozo ou pagamento das férias não gozadas⁵⁴), respectivos subsídio de Natal e subsídio de férias, feriados, entre outros, geralmente processados após o término de colaboração do trabalhador temporário, tal como consta do Art. 37º da Lei 19/2007 de 22/05:

“2 - O trabalhador tem ainda direito, na proporção do tempo de duração do contrato de trabalho temporário, a férias, subsídios de férias e de Natal e a outros subsídios regulares e periódicos que pelo utilizador sejam devidos aos seus trabalhadores por idêntica prestação de trabalho.”

O Art. 38º da mesma lei, especifica o cálculo em que os proporcionais deverão ser feitos:

“A retribuição do período de férias e os subsídios de férias e de Natal do trabalhador contratado por tempo indeterminado para cedência temporária são calculados com base na média das retribuições auferidas nos últimos 12 meses ou no período de execução do contrato se este for inferior, sem incluir as compensações referidas no artigo 32.º e os períodos correspondentes.”

Com vista a compensar a precariedade do contrato celebrado a título de TT e igualmente respeitando o disposto no Art. 387º da Lei n.º 99/2003 de 27/08, a caducidade, ou Compensação de Precariedade de Emprego (CPE) é devido ao trabalhador:

- ↳ Quando o seu contrato termina por declaração do empregador;
- ↳ Sempre que haja impossibilidade “superveniente, absoluta e definitiva” do trabalhador prestar trabalho ou do empregador o receber;
- ↳ Com a reforma do trabalhador por velhice ou invalidez.

⁵⁴ De acordo com o Decreto-Lei 358/89 de 17/10, o trabalhador temporário tem direito a receber o montante correspondente à férias não gozadas sempre que o contrato seja inferior a 12 meses.

A caducidade do contrato a termo confere ao trabalhador o direito a uma compensação correspondente a três dias (contratos até seis meses) ou dois dias (contratos superiores a seis meses) de retribuição base e diuturnidades⁵⁵ (número de anos de serviço ou antiguidade) por cada mês de duração daquele contrato e num prazo de aproximadamente 15 dias após o fim da colaboração.

Sempre que a missão envolva deslocações significativas, e quando acordado, o Art. 37º prevê igualmente a atribuição de ajudas de custo e de deslocação de acordo com os valores em vigor:

“4 - Os trabalhadores temporários cedidos a utilizadores no estrangeiro por período inferior a oito meses têm direito ao pagamento de um abono mensal a título de ajudas de custo até ao limite de 25% do valor da retribuição base.

5 - O disposto no número anterior não se aplica aos trabalhadores possuidores de contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária ou contrato de trabalho sem termo, aos quais é aplicável as regras de abono de ajudas de custo por deslocação em serviço previstas na lei geral.”

Como nota, é de referir que o direito que assiste a qualquer pessoa de se inscrever numa ETT, sendo ilegal o pagamento de qualquer taxa ou montante, como por exemplo para inscrição ou outro. De acordo com o Art. 39º da Lei 19/2007 de 22/05:

“ (...) 4 – A empresa de trabalho temporário não pode exigir ao trabalhador temporário qualquer garantia, seja a que título for, nomeadamente por serviços de orientação ou formação profissional.”

Esta é uma prática de algumas alegadas ETT, que muitos candidatos se queixam e devido a ela, torna-se já frequente as pessoas questionarem se pagam algo, quando se inscrevem pela primeira vez.

5.3.5. A retribuição do trabalhador e o processamento salarial nas ETT

O salário do trabalhador é processado pela ETT, como fruto do seu trabalho na EU. Conforme disposto no Art. 37º da Lei 19/2007 de 22/05:

“1 - O trabalhador cedido tem direito a auferir a retribuição mínima fixada na lei ou instrumento de regulamentação colectiva de trabalho aplicável ao utilizador para a categoria profissional correspondente às funções desempenhadas, a não ser que outra mais elevada seja por este praticada para o desempenho das mesmas funções, sempre com ressalva de retribuição

⁵⁵ Diuturnidades – aqui entendido como número de anos/tempo ao serviço; duração do contrato de trabalho.



mais elevada consagrada em instrumento de regulamentação colectiva de trabalho aplicável à empresa de trabalho temporário.”

Apesar da existência de tabelas salariais e/ou instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho, os vencimentos praticados são, na grande maioria das vezes, os indicados pela EU (e não os apresentados pela ETT), não obstante seguir-se as tendências salariais do mercado de trabalho.

Ainda assim, o vencimento tem de respeitar o Salário Mínimo Nacional (SMN) para 40h semanais de trabalho como base de referência. Todos os anos este montante da retribuição mínima mensal garantida é actualizado. Aliás, segundo o Art. 266º da lei geral do trabalho (Lei n.º 99/2003 de 27/08) expressam o seguinte:

“1 – A todos os trabalhadores é garantida uma retribuição mínima mensal com o valor que anualmente for fixado por legislação especial, ouvida a Comissão Permanente de Concertação Social.

2 – Na definição dos valores da retribuição mínima mensal garantida são ponderados, entre outros factores, as necessidades dos trabalhadores, o aumento de custo de vida e a evolução da produtividade.”

O valor do SMN para o ano de 2007 (€ 403), por exemplo, foi aprovado pelo Decreto-Lei n.º 2/2007⁵⁶. De igual forma, o subsídio de alimentação e outros (abonos para falhas, assiduidade, subsídio por turnos, subsídio de trabalho nocturno, subsídio de transporte, etc.), serão para o trabalhador temporário as mesmas que regem os direitos dos colaboradores internos da EU, desde que estes últimos tenham a mesma categoria e tarefas que o trabalhador temporário.

Nas ETT, os salários podem ser processados diariamente, semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente, dependendo da especificidade dos casos. De uma forma geral, quando as folhas (de presença) fecham ao dia 20, os pagamentos são geralmente feitos até dia 30. Quando o fecho das folhas se dá ao dia 30, os pagamentos terão como habitual limite o dia 7 do mês seguinte ao de referência. Não havendo obrigatoriedade à forma de pagamento, os meios mais habituais são por cheque ou transferência bancária, tendo a ETT a obrigatoriedade de entregar o recibo de vencimento mensal ao colaborador. De acordo com o disposto no Art. 267 da Lei n.º 99/2003 de 27/08:

“1 – A retribuição deve ser satisfeita em dinheiro (...).

⁵⁶ Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social – DR I Série de 3-1-2007.



(...)

4 – O empregador pode efectuar o pagamento por meio de cheque bancário, vale postal ou depósito à ordem do trabalhador (...).

5 – No acto do pagamento da retribuição, o empregador deve entregar ao trabalhador documento do qual conste a identificação daquele e o nome completo deste, o número de inscrição na instituição de segurança social respectiva, a categoria profissional, o período a que respeita a retribuição, discriminando a retribuição base e as demais prestações, os descontos e deduções efectuados e o montante líquido a receber.”

Relativamente às alterações salariais, quando aplicável, estas são efectuadas anualmente, acompanhando a actualização do SMN e do subsídio de alimentação (quer o valor mínimo, quer o valor máximo isento⁵⁷).

⁵⁷ Em 2007, o valor de subsídio de alimentação máximo isento era de € 6,05, sendo o valor excedente (apenas o remanescente) sujeito a tributação de segurança social e IRS; Decreto-Lei n.º 2/2007, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social – DR I Série de 3-1-2007.

CAPÍTULO II

MARKETING E MARCA

Cada vez mais as empresas se especializam num determinado produto ou serviço. Para a produção ou «servuçã» dos bens, são necessários vários cuidados, internos e externos à empresa, nomeadamente no *marketing-mix* daquele bem. Assim, no capítulo anterior, foram abordadas as especificidades do mercado de serviços e da sua «servuçã». No entanto, a cada serviço prestado por uma empresa, procura-se atribuir uma identificação que o diferencie dos restantes no mercado. Daí que todo o produto ou serviço evidencie ter um nome e/ou uma imagem associada. Surge assim o conceito de marca.

Para o desenvolvimento da sua actividade, as empresas desencadeiam um conjunto de acções sobre o mercado, com o intuito de comercializarem os bens que produzem. Surgem preocupações com diversos componentes como o preço do bem, a divulgação a efectuar para chegar ao público-alvo, assim como a distribuição, que fazem parte de um plano ao qual se chama *marketing-mix* (e. g., Kotler e Armstrong, 1991: 403). A essa acção sobre o mercado, pode-se considerar *marketing*.

Através da análise dos conceitos «*marketing*» e «marca», do seu surgimento e da sua evolução, constata-se que há uma necessidade constante de actualização e adaptação aos mercados de consumo. Com a abertura de fronteiras e a globalização, o mercado tornou-se mais amplo, mas também a concorrência se tornou cada vez mais intensa (Kotler, 1998: 22) e com essas alterações se foram desenvolvendo novas formas de operacionalizar estratégias de *marketing*.

Para além disso, verifica-se que existem diferenças e semelhanças entre o *marketing* de produtos e o *marketing* de serviços, mas a sua essência tende a permanecer a mesma: “ambos visam compreender o consumidor e alcançar a sua satisfação, tendo sempre presente o interesse da empresa” (Cota, 2006: 45).

1. Conceito de *marketing* e de marca

A modernidade do termo *marketing* contrasta com o seu ancestral recurso (ainda que de forma arcaica) nos primórdios do surgimento do homem, para realizar trocas (*trade*) e garantir a subsistência dos povos. Na ausência de moedas, aquelas trocas eram executadas de forma directa através de produtos, graduados pelo seu valor.



Tome-se o exemplo do caso do pescador, do caçador, do agricultor e do criador de gado, apresentado por Lencastre *et al.* (2007: 28). A troca que cada um deles faz entre si (produtos que cada um captura ou cria para consumo), assumindo-a como vantajosa, poderá perfeitamente ser considerada *marketing*, tal como também defende aquele autor.

De acordo com Kotler e Armstrong (1991, 462), *marketing* será, então, “um processo social (...) pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação e troca de produtos [, serviços] e valores”.

Mas fruto do desenvolvimento dos mercados e de produtos concorrentes, cedo se recorreu às imagens para uma melhor identificação dos produtos, distinguindo-os dos restantes no mercado. Assim, as marcas emergiram da necessidade de diferenciar um bem, produto ou serviço, assim como o seu vendedor ou fabricante.

Com a crescente ausência de barreiras na venda à distância, o vendedor deixa de conhecer pessoalmente o seu cliente final, passando a marca a ser o único contacto com aquele e representando o garantido acesso ou cumprimento de um conjunto de características, benefícios e eventuais serviços associados (Lencastre *et al.*, 2007: 34).

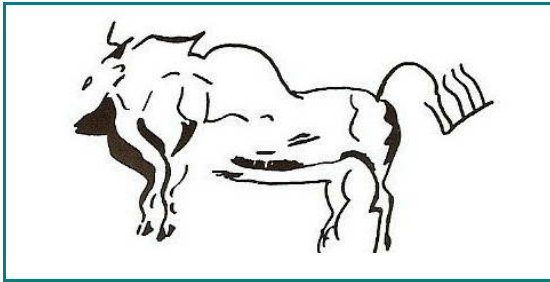
No início das trocas comerciais, o homem sentiu a necessidade de marcar os seus produtos para poder identificá-los com maior facilidade e fiabilidade – estes sinais, muitas vezes algo rudimentares, serviam para autenticar a sua origem e, em caso de sucesso, para diferenciar os produtos.

Corroborando esta situação, ao procurar uma definição etimológica de «marca», verifica-se que o termo *brandon*⁵⁸, do francês antigo, designa ferro para marcar gado (Lindon *et al.*, 2000, p. 212). Assim, os produtos poderiam também ser confiados a terceiros para estes os negociarem em lugares longínquos, sem a perda da sua identidade.

A acção de marcar o gado a ferro e fogo não tem data histórica precisa de início, as figuras rupestres datados de há 20.000 anos atrás, ou murais egípcios de há 4.000 anos (Fig. 5 e 6), testemunham e ilustram a existência dessa prática já então.

⁵⁸ *Brandon*, pode ser traduzido como tocha, de acordo com o Dicionário académico Francês-Português da Porto Editora (s. a., 1996: 86).

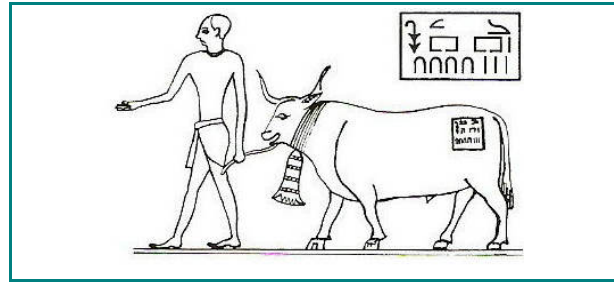
Figura 5 - Pintura de um bisonte



(Grutas de Altamira, Espanha, 20.000 anos)

Fonte: Nataf, 1981: 22; *apud* Lencastre *et al.*, 2007: 34

Figura 6 - Gado com marca



(Egipto, gravura com 4.000 anos)

Fonte : Mollerup, 1997: 27 ; *apud* Lencastre *et al.* 2007: 34

É no entender de alguns autores, como Lencastre *et al.* (2007: 34-35), que aqueles símbolos e sinais, ainda que de aspecto tosco e pitoresco, possam perfeitamente ser associados ao conceito de marca. Já na era medieval, os brasões eram considerados exemplos mais aproximados da marca moderna, com a *heráldica medieval*, que identificava famílias e toda uma linhagem. As famílias mais abastadas e letradas, detinham brasões com elementos figurativos e nominativos que as enobrecia na sociedade.

Numa pesquisa bibliográfica efectuada, identificaram-se dois paradigmas da marca, que resumem a sua evolução: o clássico e o moderno (Tab. 5):

Tabela 5 - Paradigmas clássico e moderno da marca

VISÃO CLÁSSICA	VISÃO MODERNA
- Essencialmente jurídica;	- Comportamental;
- Elemento passivo;	- Sistema Vivo;
- Manipulável;	- Com personalidade própria;
- Estática;	- Activa / Dinâmica

Fonte: adaptado de Duarte, 2005: 15

O paradigma clássico transmite uma ideia rígida, pouco criativa e estagnada da marca, usada apenas como elemento passivo do produto, possivelmente fruto da forma como era encarada na época: alvo de pouco investimento e atenção; enquanto que no paradigma moderno é percebido um maior desenvolvimento da marca e a importância a ela associada, usando-a com maior dinamismo, introduzindo mudança e adequando-a ao contexto envolvente no sentido de acompanhar tendências (Duarte, 2005: 15).

Chegada aos dias de hoje, a marca continua presente na sociedade nas mais diversas formas. Para Kotler (1998: 384), marca, ou *brand* em inglês, pode ser entendida como um

“nome associado a um ou mais itens da linha de produtos [ou serviços] que é usado para identificar a fonte ou carácter do(s) item(s).”

Em termos jurídicos, a marca é, na definição da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), “um sinal que serve para distinguir os produtos e serviços de uma empresa dos de outras empresas” (*apud* Lencastre *et al.*, 2007: 34).

Sendo registada, a marca visa garantir ao seu proprietário o usufruto vitalício daquela, já que é legalmente protegida (registada, representada pelo símbolo «®» e não podendo ser copiada) e lhe confere direitos exclusivos (*idem*, 2007: 38).

Mas será a marca apenas um nome e/ou uma imagem? Ou será composta de algo mais complexo? Tal como Duarte (2005: 13) constatou na sua pesquisa sobre o tema, a definição e delimitação do conceito da marca não parece ser pacífica. Autores como Goodyear (1993, *apud* Duarte 2005: 14) e Keller (2003, *apud idem, ibidem*), entendem a definição da marca como “um produto ao qual foram adicionadas outras dimensões, que o diferenciam de alguma forma de outros produtos concebidos para satisfazer a mesma necessidade”.

Lencastre, (2007: 39), indica que a União Europeia⁵⁹ (UE) encara a marca de uma forma mais abrangente:

“Todos os sinais que possam ser objecto de uma representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, a forma do produto ou a sua embalagem, desde que tenham capacidade de distinguir os produtos e serviços de uma empresa dos de outras empresas”.

De acordo com o mesmo autor, todos aqueles sinais são admissíveis como marca e admitidos pela UE para efeitos de registo como «marca comunitária».

Apesar da menção da marca aparecer habitualmente mais associada ao conceito de «produto», pelas características avançadas na literatura parece que também o serviço pode ser abrangido nas definições de marca, como a de Goodyear e Keller (*op. cit., apud idem, ibidem*). Aliás, Keller (2003; *apud idem, ibidem*) acrescenta que as dimensões identificadas naquela definição podem ser racionais e tangíveis ou simbólicas, emocionais e intangíveis, características estas divididas entre o produto e o serviço a que a marca se propõe identificar. Assim, a definição de marca, de Goodyear e Keller (*op. cit., apud idem, ibidem*), ficaria mais completa se se acrescentasse o serviço, ou seja:

⁵⁹ Regulamento (CE) n.º 40/94 do Conselho, de 20 de Dezembro de 1993 – regime legal supranacional que institui a «Marca Comunitária», válida para todos os países da UE (Lencastre *et al.*, 2007: 77).



“[Marca pode ser entendida como] um produto [ou serviço] ao qual foram adicionadas outras dimensões, que o diferenciam de alguma forma de outros produtos concebidos para satisfazer a mesma necessidade”.

Por sua vez, McCracken (1993; *apud* Duarte, 2005: 14) acrescentou o valor do significado que a marca adiciona aos produtos e/ou serviços, e Kapferer (2001, *apud* Duarte, 2005: 14) considera que, para além do significado, a marca atribui uma finalidade, indiciando ao consumidor como o produto e/ou serviço deverá ser interpretado.

Assim, a marca consiste num agregado de elementos, geralmente imagéticos, que permitirão distinguir o(s) produto(s) e/ou serviço(s) de uma empresa do(s) das restantes concorrentes. É habitualmente subjugada pela gestão das organizações a um nome sugestivo, símbolo, sinal ou desenho emotivo, ou a um simples somatório de todos estes elementos, criando uma identidade própria e única de um produto/serviço, visando agir sobre o mercado com o intuito comercial de venda.

Ainda segundo Duarte (2005: 14), a identidade que a marca cria sobre o produto será coerente, apropriada, distintiva, apelativa para os consumidores e passível de ser (legalmente) protegida.

Em suma, independentemente dos elementos que a constituem, a marca tem uma complexidade e dimensão superior ao produto ou serviço que representa (Fig. 7), não invalidando “que o produto [ou serviço], com todos os seus atributos, constitua o coração da marca” (Aaker, 1996; *apud* Duarte, 2005: 11).

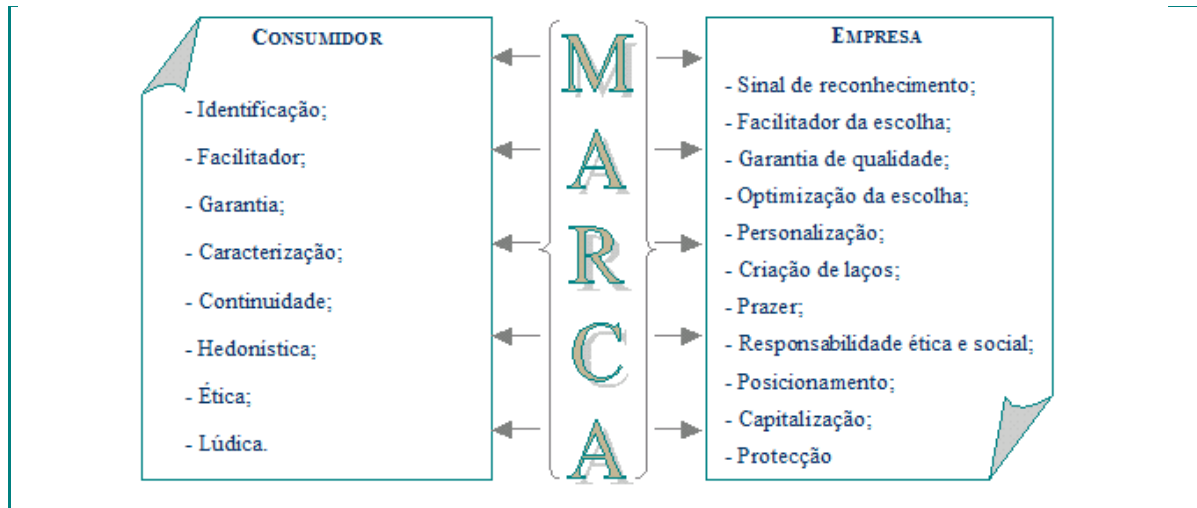
Figura 7 - Dimensão da marca e do produto/serviço



Fonte: adaptado de Aaker (1996: 74; *apud* Duarte, 2005: 11)

Em toda a sua plenitude, a marca visa desempenhar funções para ambas as entidades: consumidor e empresa, como se ilustra na figura 8:

Figura 8 - As diversas funções da marca para o consumidor e a empresa



Fonte: adaptado de Duarte, 2005: 17.

1.1. A marca e o *marketing* de serviços

Inicialmente, a teoria e a prática do *marketing* foi amplamente desenvolvida com produtos (Kotler, 1998: 411). Não será de todo despropositado pensar que a operacionalização das estratégias de *marketing* se tornam mais visíveis nos bens físicos. Recorde-se o exemplo dado por Lencastre *et al.* (2007: 28) *op.cit.* sobre as trocas comerciais feitas entre o pescador, do caçador, do agricultor e do criador de gado, como exemplo de *marketing*. Nele se poderá verificar que os bens transaccionados dados no exemplo, eram produtos.

Mas, quais serão os primórdios do *marketing* de serviços? Será que se pode considerar a vassalagem e serventia (na época medieval, ou noutra) como um sinal do tempo a transmitir a necessidade de serviços e na ausência de um prestador, exigiam-nos aos escravos? De acordo com Eiglier e Langeard (1998: 8), «serviço» ou «servir» são derivações que provêm do latim *servitium*, que significa escravatura.

Certo, é que o sector dos serviços tem tido um grande crescimento e em alguns casos, os negócios deste sector desenvolvem de forma mais rápida e rentável os negócios de produtos (Kotler, 1998: 413).

Veja-se o conceito de *Marketing* na seguinte definição segundo Pavia (2004: 127):

“Articulação planeada de estratégias que, partindo do conhecimento qualitativo e quantitativo do ambiente e do mercado e das suas tendências, trata da concepção, desenvolvimento, planificação, difusão e comercialização de marcas, produtos e serviços, que satisfaçam as expectativas da procura, conseguindo resultados rentáveis para a empresa ou organização interessada.”

Por sua vez, Kotler (1998: 411) define serviço, como sendo qualquer acto ou “desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. [A] sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Com o crescente surgimento de fornecedores de serviços, que levam as empresas a prescindirem das actividades acessórias, focalizando-se na sua actividade nuclear, surgem diariamente necessidades específicas e temporárias a vários níveis, que fomentam o recurso à externalização. Contactam-se empresas prestadoras de serviços para áreas diversificadas para, tal como exemplifica Kotler (1998: 411-412), “consertar uma pasta, comprar um presente difícil de ser encontrado ou encontrar uma vaga de hotel em cidade com problema de superlotação (...) dar banho no cachorro sem desarrumar a casa (...) clínicas de massagem”, entre tantos outros serviços. O TT é um dos casos.

O *marketing* mostra-se primordial para a comercialização de uma marca e a necessidade deste é agudizada quando existe concorrência. Devido às características tão próprias dos serviços, o *marketing* de serviços parece exigir mais cuidados que o *marketing* de produtos, nomeadamente na gestão da marca. Por exemplo, a imaterialidade dos serviços dificulta a realização de estudos de mercado, assim como a testagem de novos conceitos, ao invés do que ocorre com os produtos (Cota, 2006: 46).

A marca de um produto, por exemplo, pode ser alvo de uma exposição repetitiva ao permanecer numa loja, montra ou prateleira, ou mesmo externamente num *outdoor*, contendo a sua imagem (marca, rótulo e produto). O consumidor pode experimentar o produto através de uma amostra, comprovar em que consiste e poderá repetir a compra, sendo esperado que a sua composição não difira dos restantes (salvo não conformidades) que se encontram na prateleira a aguardar consumo.

Já um serviço é facilmente plagiado (Cota, 2006: 46) e necessitaria, por exemplo, de uma associação mental do momento da prestação à marca que o efectua, dado a característica de imaterialidade (incorpóreo) do serviço. É igualmente dificultada a sua exposição repetida, já que os serviços não se encontram em prateleiras. Cota (*ibidem*) acrescenta:

“A comunicação nos Serviços pode assumir alguma complexidade e tem uma importância crítica, uma vez que tenta tangibilizar algo que é impossível de ser sentido, visto ou tocado antes de ser experimentado”.

Estando os serviços tendencialmente envoltos numa subjectividade associada, acresce-se às metas do *marketing* de serviços a fundamental procura de rigor, homogeneidade positiva e qualidade de prestação de serviços (*idem*, 2006: 47).

Seguidamente serão aprofundados os factores importantes para a gestão de uma marca de serviços, incluindo igualmente na análise, os vários elementos do *marketing-mix* de serviços – os oito P’s⁶⁰.

2. A gestão da marca e o mercado de serviços

Ao nível de estratégias de *marketing*, existem autores, como Kotler (1998: 431), que defendem que o mercado dos serviços se encontra menos desenvolvido que o mercado dos produtos, apesar de gradualmente se estar a modificar. Outros, como Cota (2006: 44), admitem que o *marketing* de produtos e o *marketing* de serviços, não diferem muito na sua essência.

Autores, como Grönroos (*in* Swartz e Iacobucci, 2000: 13), avançam com críticas argumentando que os serviços não diferem assim tanto dos produtos e que as suas características não são só apanágio dos primeiros, podendo mesmo serem aplicadas aos segundos:

“The most conservative conclusion from this argument has been that the marketing of goods and services is not that different. Following the development of modular production and mass customization of goods and of customer influence on the design and manufacturing of physical products in various stages of the production process, the criticism of the uniqueness of services has grown louder. Indeed, to an increasing extent, customers are participating in the production of physical goods, and they influence the flow of at least parts of this process. As a result, for example, the heterogeneity of goods increase.”

Para aqueles autores, os produtos estão a ser “*servicefied*” (*idem*, 2000: 14), ou seja, a ser encarados num «focus-serviço». De referir ainda o ponto de vista de Santos e Roxo (*in* Eiglier e Langeard, 1991: 210), com traços de crítica ao *marketing* de serviços em Portugal:

⁶⁰ Cf. página 3, Capítulo I: mercado de serviços.



“(…) pensamos que não vem longe a fase em que os técnicos e dirigentes de marketing das actividades de serviços deixam de fazer a extensão dos conceitos e metodologias do Marketing Geral e encaram o Marketing de Serviços como uma identidade, nem igual nem diferente, mas única. Ou Portugal não passará de um eterno candidato a «País de Serviços».”⁶¹

Assim, parece comum a ideia que na concepção e implementação do *marketing* de serviços, será necessária uma adaptação à lógica da especificidade dos serviços em si.

Partindo da premissa que a gestão da marca de um serviço poderá ser efectuada de modo semelhante ao da gestão da marca de um produto, Kotler (1998: 393) aponta para uma fase inicial: as decisões sobre a marca. A pertinência da sua existência sobressai, já que praticamente nada existe sem marca hoje em dia e se o existe, é habitualmente associado a um produto de menor qualidade, ainda que idêntico a outro com marca (Kotler e Armstrong, 1991: 177-178).

Para os autores Kotler e Armstrong (*ibidem*), para criar uma marca, o *marketing* enfrenta a decisão sobre o investimento a levar a cabo, assim como ter em conta todos os detalhes que influam na sua comunicação. No fundo, há que tentar compreender o que é a marca e qual a sua importância, para avançar para a sua concepção.

Ainda segundo Kotler e Armstrong (1991: 178), as marcas servem como um auxílio aos compradores de várias formas (*e. g.*, espera-se sempre a mesma qualidade; despertam a atenção). A marca representa o compromisso do seu «vendedor» para com o consumidor em obter um determinado produto e/ou serviço que, por sua vez, reúne um conjunto de características e benefícios àquele, com a devida qualidade e garantia(s) associadas (Lencastre *et al.*, 2007: 33).

Por isso o símbolo que representa a marca se revela um constructo complexo. Deve-se ter em atenção que uma marca conduz a várias significações, de entre as quais Kotler (1994: 394) destaca seis, na tabela 6 da página seguinte.

Naquela tabela, encontram-se igualmente possíveis exemplos para as respectivas significações, tomando uma vez mais o caso da Manpower. Segundo o mesmo autor (*ibidem*), estes significados da marca conferem-lhe profundidade. Se ao invés, se vir a marca apenas como um nome, podemos incorrer no erro de não lhe dar o devido destaque.

Por isso se deverá encarar a marca como um desafio, desenvolvendo um conjunto de significados tão profundo quanto possível. Isto distinguirá uma audiência profunda - permite visualizar as seis dimensões; de uma audiência superficial - visualiza apenas

⁶¹ Sublinhado nosso.

algumas dimensões, sendo as outras inexistentes, não trabalhadas, ou de difícil identificação.

Tabela 6 - Níveis de significado da marca – aplicação do exemplo na marca Manpower

Atributo	A marca leva-nos a evocar determinados atributos que associamos a um produto ou serviço, tal como preço ou rapidez de execução, e os quais geralmente são usados na publicidade à marca (e. g. <i>slogan</i> ⁶²).	Manpower What do you do? Trabalho Contemporâneo
Benefícios	Por sua vez, os benefícios são aquilo que o cliente “compra” ao adquirir o produto ou serviço, e podem ser funcionais e/ou emocionais (e. g. Sucesso do serviço e Prestígio na parceria com a marca).	Recorrer à Manpower é obter uma solução à medida, e uma parceria de prestígio, a preço justo.
Valores	A marca também transmite muito sobre o seu criador e os valores pelos quais se rege (e. g. Oportunidade de emprego sem preconceitos de idade, género, raça, crença ou deficiência).	Tema Manpower 2007 – oportunidade de emprego sem preconceitos
Cultura	A cultura de uma marca também é transmitida aos seus clientes (e. g., nacionalidade ou região)	Manpower = EUA
Personalidade	A marca pode levar-nos a associar à dimensão de personalidade, personificando a marca num ser ou objecto, ou até assumir traços de personalidade da pessoa conhecida que a publicita.	Manpower = poder masculino Vs. chefia e emancipação da mulher no mundo do trabalho
Utilizador	Sugere também o perfil do seu utilizador,	Manpower – clientes:

⁶² *Slogan* – Frase de fácil memorização. Associação feita a uma marca, produto ou serviço, usualmente utilizada nas mensagens publicitárias (Pavia, 2004: 191).



	fruto das associações que se cria em torno do produto ou serviço daquela marca. De igual forma, este utilizador dever-se-á identificar com os valores, a cultura e a personalidade.	empresários; candidatos: com algum grau de maturidade.
--	---	--

Fonte: Adaptado de Kotler (1994: 394).

Não obstante ter presentes os seis atributos (Tab. 6), uma empresa pode optar por centrar a sua marca com maior profundidade em determinados níveis, sendo uns mais arriscados que outros. Segundo Kotler (*ibidem*), promover apenas os atributos da marca (primeiro nível) será um erro, já que o consumidor tenderá a estar mais interessado nos seus benefícios. De igual modo, a concorrência pode facilmente copiar os atributos do produto/serviço, para além do aspecto de desvalorização dos atributos ao longo do tempo, o que prejudicará uma marca que apenas se demonstra relacionada com aqueles.

Na mesma explicação, o autor (*idem, bitem*) indica que centrar a marca somente nos seus benefícios (segundo nível) pode, de igual forma, tornar-se uma aposta arrojada, tendo em conta que os concorrentes também investem no desenvolvimento do(s) mesmo(s) benefício(s). Assim, e ainda de acordo com Kotler (*ibidem*), os níveis que apresentam maior consistência e firmeza a uma marca são os valores (terceiro nível), a cultura (quarto nível) e a personalidade (quinto nível) sobre os quais se rege e com os quais o seu utilizador (sexto nível) se identifica.

Sendo um domínio complexo, optou-se por se explorar os componentes que mais interferem na gestão de uma marca nos serviços. De acordo com Duarte (2005: 20), estes componentes podem-se subdividir em elementos tangíveis e intangíveis. Como exemplo surgem as pessoas, o nome da marca, o logotipo e o *slogan* associado, o local da prestação do(s) serviço(s), a identidade da marca, e a imagem.

Actualmente, abundam no mercado marcas e alternativas de serviço, o que levará os consumidores a optarem por uma(s) em detrimento de outra(s), já que se torna praticamente impossível escapar à influência da marca (Klein, 2002: 154-155). A pressão exercida pela sociedade pode, segundo Duarte (2005: 16), conduzir o consumidor a redefinir os seus processos de escolha, contrariando essa pressão a que é constantemente submetido.

Apesar de alguns autores entenderem que o comportamento dos consumidores possa ser “substancialmente aleatório” (Bass, 1974; *apud* Duarte, 2005: 43), a existência de marcas de maior visibilidade tende a facilitar a escolha das pessoas e a derrubar

eventuais barreiras em relação ao seu produto/serviço, facilitando a aceitação e a decisão de compra por parte do consumidor, podendo mesmo representar um “alívio” (Duarte, 2005: 16).

Um estudo efectuado por Palda (1966, *apud* Duarte, 2005: 16), indicou a existência de uma correlação positiva entre a percentagem de consumidores que classificavam uma marca como uma das melhores e a percentagem de consumidores que se mantinham fiéis a essa mesma marca, ou que para ela mudavam, tornando-se consumidores. Tal correlação parece indicar que as atitudes influem na acção e as preferências estarão intimamente ligadas ao acto de compra.

Neste ponto de vista, para a gestão da marca e optimizando-se o seu sucesso, pareceu pertinente ter em conta neste trabalho os factores que podem levar à criação da preferência nos consumidores, relacionando-a com os elementos da gestão dos serviços.

Da pesquisa efectuada, denotou-se que esta área se revela pouco desenvolvida em Portugal, tal como constatou Duarte (2005: 2-3) na sua obra *A preferência pela marca: estudo dos factores que contribuem para a formação da preferência*:

“Os estudos sobre a aderência [sic] dos consumidores portugueses às marcas e sobre os factores que conduzem à preferência pela marca são reduzidos. Portugal, país desde há muito associado à imagem de reduzidos custos de mão-de-obra, é particularmente sensível aos problemas relacionados com a marca. A indústria portuguesa, muitas vezes a laborar em regime de subcontratação, não demonstrou um interesse em desenvolver marcas fortes capazes de construir uma imagem diferenciadora nos mercados interno e externo. Com apenas algumas excepções, as empresas portuguesas não investem na criação e manutenção de marcas fortes com ligações emocionais aos consumidores”⁶³.

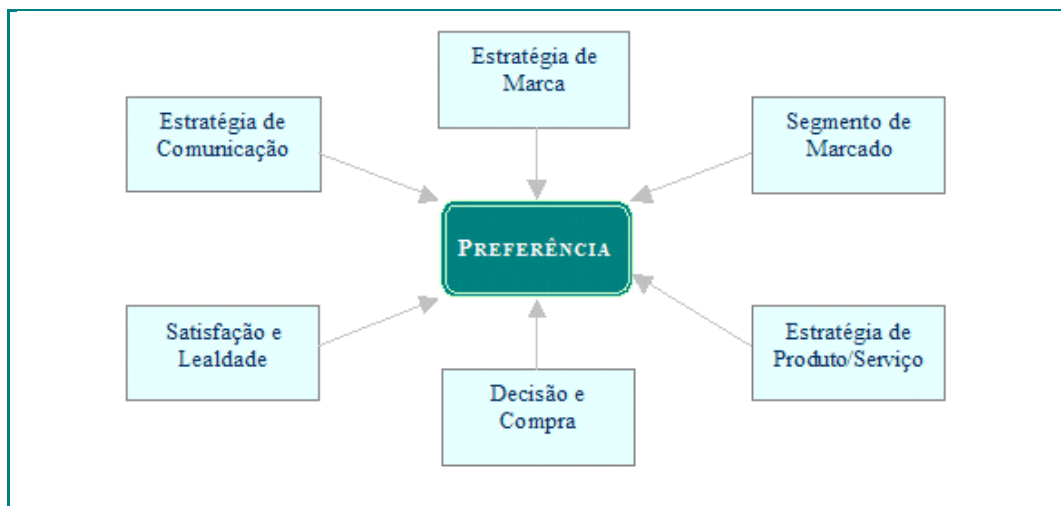
Das marcas portuguesas que Duarte apresentou como excepções, uma vez que “procuram criar relações duradouras com os seus consumidores, através do desenvolvimento da imagem da marca” (Duarte, 2005: 3), encontram-se bens de consumo (Renova, Vista Alegre, Atlantis), vestuário e bens alimentares (Mateus Rosé), mas nenhuma marca de serviço. No entanto, releva-se no texto uma realidade que nos parece bem patente no mercado dos serviços: a preferência pelos cada vez mais reduzidos custos de mão-de-obra e o aumento pela recurso à subcontratação e *outsourcing*.

⁶³ Sublinhado nosso.

Apesar da escolha de uma marca nem sempre ser alicerçada na preferência, parece ser comumente aceite que “a formação da preferência pela marca facilita a estruturação da decisão do consumidor” (Bahn, 1986, *apud* Duarte, 2005: 4).

Dado que a «preferência» parece interagir com diversas áreas de investigação em *marketing* (Duarte, 2005: 5-6), considerou-se importante para o presente trabalho, explorar um pouco mais os factores que poderão interferir na escolha das pessoas por uma marca, potenciando uma melhor gestão daquela por parte dos empresários e gestores (Fig. 9).

Figura 9 - Interação da preferência em diversos campos de investigação de *marketing*



Fonte: Adaptado de Duarte, 2005: 5-6.

2.1. O nome e o logotipo da marca nos serviços

Segundo Lencastre *et al.* (2007: 53), para além do conceito de marca propriamente dito, acresce outra definição complementar – nome da marca ou *brand name*. Esta seria a “parte da marca que pode ser vocalizada, o vocábulo” (Alexander, 1960; *apud* Lencastre *et al.*, 2007: 53). O nome é a vertente nominativa da marca, a qual pode ser vocalizada.

Neste âmbito, surgem dois argumentos distintos sobre o nome da marca, avançados por Lencastre *et al.* (2007: 53):

- ↳ É a marca nominativa e não a sua vocalização que pode ser registada e protegida elemento gráfico (visual);
- ↳ No entanto, uma marca pode proteger o seu nome, quando este poder ser objecto de representação gráfica (notas musicais ou sonogramas);

Ainda segundo Lencastre *et al.* (*ibidem*), a definição de marca adoptada pela UE, prevê admissíveis como marca “todos os sinais que possam ser objecto de uma representação gráfica”. Para além disso, existe já legislação, incluindo em Portugal, que integram expressamente os «sons» na enumeração das possíveis representações da marca.

De acordo com Lencastre *et al.* (*ibidem*), tendo por base o enquadramento jurídico da UE, o uso geral do nome é considerado o “primeiro sinal de criação de uma marca”. Mas há mais, segundo aquele autor: o nome é composto pelo “*nome strictus sensus* (s.s.)”, ao qual se pode associar um “termo genérico” descritivo da actividade da marca, ou outros, como sejam os relativos à sua origem geográfica. Podem mesmo surgir abreviaturas (*e. g.*, PEPSI, ao invés de PEPSI-COLA).

O nome da marca levará os consumidores a desenvolverem emoções e/ou atitudes face àquela, ou até mesmo, a conjecturar sobre o desempenho e qualidade do(s) seu(s) serviço(s) (Kotler, 1991: 177). Por exemplo, Manpower poderá ser o sinónimo da necessidade de trabalhadores e do poder que o trabalho representava na época do pós II Guerra Mundial⁶⁴, quando muitos dos soldados voltavam da guerra, sem trabalho, numa altura em que era urgente a organização do mercado de trabalho.

A palavra «*Man*» em inglês não representa apenas pessoa do sexo masculino. Pode também remeter para o conceito de «homem» na generalidade, ou seja, o ser humano nos seus dois géneros masculino e feminino. Para exprimir humanidade em inglês aplica-se o termo «*mankind*», onde «*man*» se encontra igualmente presente. No entanto, parece que as pessoas evocam com maior frequência o género masculino quando se fala em Manpower, em detrimento do feminino.

2.1.1. O *lettering*

Segundo Lencastre *et al.* (2007: 54) “o logotipo é composto pelo *lettering*, a forma específica de escrever o nome, à qual pode estar associado um *desenho*, e um *coloring* (...) por vezes o *lettering* e o desenho podem aparecer autonomizados”, sendo mais habitual acontecer quando o desenho goza de elevada notoriedade.

Assim, o nome da marca apresenta-se escrito de uma determinada forma (*e. g.*, itálico, sublinhado, negrito, sombreado) ou num estilo de letra específico (*e. g.*, *Times New Roman*).

⁶⁴ A II Guerra Mundial ocorreu entre os anos 1939 e 1945.

Segundo Alexander (1960, *apud* Lencastre *et al.* 2007: 53) *lettering*, ou *brand mark*, será “a parte da marca que pode ser reconhecida, mas não vocalizada”.

Retome-se o exemplo da Manpower, esta detinha um estilo de letra fino, helvético e com serifa⁶⁵. O *lettering* evoluiu e chegou mesmo a abandonar os contornos com serifa, como se pode verificar na figura 10.

Figura 10 - Lettering Manpower



Fonte: Manpower.

Mais tarde⁶⁶, adoptou-se outro *lettering*, aproximando-o ao que era usado na americana Manpower Inc., através da introdução de uma pequena imagem (a preto e branco) que se assemelhava a um pequeno homem no interior da letra “o” (*cf.* Fig. 11), confirmando o uso do *lettering* associado a um desenho, tal como avançado por Lencastre *et al.* (2007: 54).

2.1.2. O logotipo

Também designado por «logo» ou «logótipo» (Lindon, 2000: 220), o logotipo é geralmente uma imagem ou desenho que se associa ao nome de uma marca. Para Pavia (2004: 122), o logotipo é a “marca constituída por imagens, símbolos e elementos que não têm leitura, mas que servem para diferenciar a empresa de outras e ser reconhecida no mercado pelos consumidores”.

Assim, qualquer marca deverá conter o seu logotipo, com o intuito de levar o cliente do serviço à sua memorização e distinção das concorrentes. Segundo Lencastre⁶⁷ *et al.* (2007: 171), o nome e o logotipo são “o grau zero de existência de uma marca. São os seus signos mais elementares, mas também os mais essenciais e generalizados”, independentemente de serem figurativos (imagens com ligação ao mundo sensível, como seja um personagem, frutos, animais, entre outros) ou abstratos (*e. g.*, siglas), mas que a ele se podem fazer outras associações.

⁶⁵ Em inglês *serif*. Palavra utilizada para expressar os rebordos quadrados nos tipos de letra. Confira-se os tipos de letra «*Times New Roman*» (mais quadrado e com rebordos) e o «*Microsoft Sans Serif*» (redondo e sem rebordos).

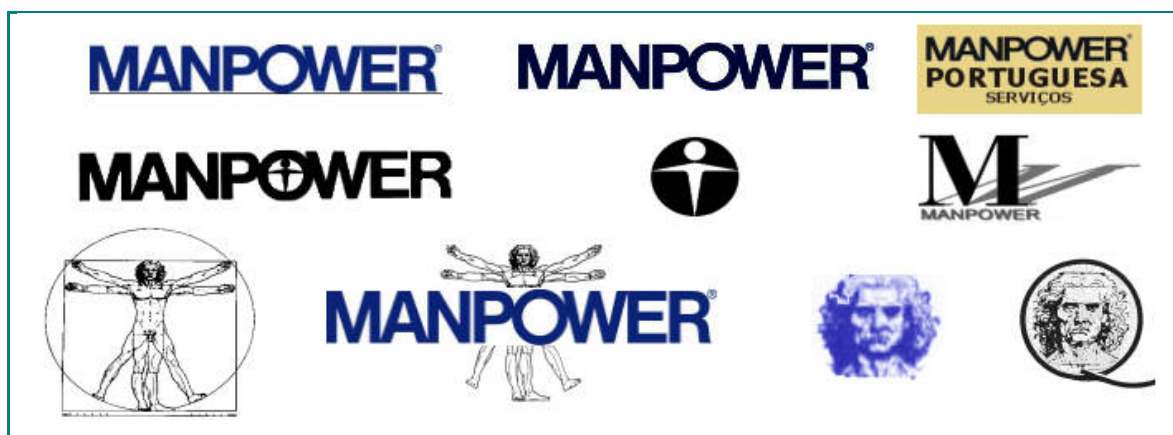
⁶⁶ Não foi possível obter datas precisas para estes acontecimentos junto da Manpower Portuguesa, S.A.

⁶⁷ Aliás, este autor realizou um longo trabalho de investigação sobre a análise semiótica da marca. No entanto, não pareceu pertinente explorar com profusão este contributo.

Tomemos o caso da Manpower. Após a elaboração de um estudo de mercado à organização da empresa, as estruturas europeias da Manpower optaram pela utilização de um logotipo - o símbolo do homem de Vitrúvio⁶⁸ ou Vitruviano (Fig. 11). Esta obra, sintetiza um conjunto de ideias que englobam o homem e a sua relação com o universo, a que o próprio autor Leonardo Da Vinci apelidou de «*Hostinato Rigore*» (rigor obstinado).

Numa outra óptica, esta obra é frequentemente associada à arquitectura e perfeição, já que reconhece nela os três elementos fundamentais: *firmitas*, a significar firmeza, estabilidade e construção arquitectural; *utilitas*, inicialmente associado à comodidade, estende-se ao conceito de utilidade, funcionalidade; *venustas* ou beleza (Vénus) e estética.

Figura 11 - Logotipo da Manpower e suas variações até 2005



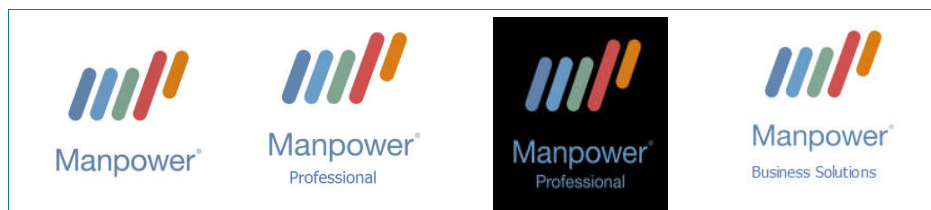
Fonte: Manpower. Elaboração própria.

De uma forma sucinta, para se considerar algo arquitectural, terá de possuir as condições de firmeza e estrutura, possuir uma função e ser preferencialmente bela – a tríade que culminaria na construção perfeita. Nesta obra, encontra-se a representação do ser humano como algo estável fisicamente (equilíbrio; pares de membros, etc); da sua função no mundo (ou a relação com o mesmo, tendo em mente a época em que a obra foi concebida); e a beleza do corpo humano.

⁶⁸ Marcus Vitruvius Pollio ou Marcos Vitrúvio Polião, foi um engenheiro e arquitecto romano que viveu no século I a.C. e deixou como legado a sua obra em 10 volumes, aos quais deu o nome de *De Architectura*. Os seus padrões de proporções e os seus princípios arquitecturais: *utilitas*, *venustas* e *firmitas* (utilidade, beleza e solidez), inauguraram a base da teoria clássica (arte e técnica: sem distinção entre artista e artesão).

A escolha do símbolo «*Hostinato Rigore*»⁶⁹ (que constitui um desenho rigoroso) por parte da Manpower (ainda na Fig. 11), serviria para testemunhar a sua determinação de rigor no exercício da sua actividade de RH que envolve responsabilidade e cumprimento, não só para com as empresas que solicitam os seus serviços, mas também para com o trabalhador que lhe confia os seus interesses, esforçando-se igualmente por estabelecer um novo elo de relações humanas.

Figura 12 - Logotipo da Manpower e divisões profissionais, desde 2006



Fonte: Manpower. Elaboração própria.

Derivada da última reestruturação em 2006 efectuada pela Manpower Inc., optou-se por rejuvenescer a imagem da Manpower a nível global (Fig. 12). Hoje, não existem variações locais no logotipo a nível mundial, mas apenas a divisão daquele em três áreas profissionais de actuação.

2.1.3. O uso da cor no logotipo

O uso da cor no logotipo, ou *coloring*, segundo Alexander (1960; *apud* Lencastre *et al.*, 2007: 53), é considerado com um outro grafismo da marca (para além do símbolo e *lettering*). Para Lencastre *et al.* (2007: 54), o *coloring* é a respectiva cor ou código cromático específico do logotipo, símbolo, desenho ou mesmo nome e *lettering*, qualquer que seja o sinal da marca. Aprofundando um pouco melhor o conceito de cromatismo, apercebemo-nos que as cores têm a sua interferência a vários níveis e em particular no ser humano.

De acordo com Chevalier e Gheerbrant (1982: 220), as interpretações e significados atribuídos às cores, variam consoante a cultura e área geográfica, estando identificadas dez cores: amarelo, azul, branco, castanho, cinzento, laranja, preto, verde, vermelho e violeta,

⁶⁹ “*hostinato rigore*” foi escrito por Leonardo Da Vinci com “h”, mas defende-se que o correcto seria “*ostinato*”, que em italiano equipara-se a “teimoso” ou “obstinado”. *Quiçá* tal tenha sido devido a alguma falta de erudição do autor ou, pelo contrário, uma inclusão propositada do “h”, cujo objectivo se desconhece.

para além das mais de 700 matizes ou tonalidades possíveis, que podem ser identificadas pelo olho humano.

Existem estudos efectuados que revelaram evidências para afirmar existir uma ligação entre certas cores e respostas emotivas e comportamentais das pessoas (Grieve,1991; Krishna, 1972; Madden, Hewett e Roth, 2000; *apud* Duarte, 2005: 30), conforme sugere a figura 14 na página seguinte, contendo significados que aparentam ser genericamente aceites.

Talvez por esta razão, a inclusão de cor(es) na criação de logotipos (e embalagens, quando se trata de produtos), mereça tanta atenção por parte dos gestores de *marketing*. A cor pode provocar sentimentos variados nas pessoas (simpatia, confiança, jovialidade, rigidez, aversão, desconfiança, entre outros), e muitas vezes ajuda por si só a distinguir uma marca de outra, numa determinada área de actuação. Por exemplo, no sector dos serviços de telecomunicações móveis, a cor vermelha é inevitavelmente associada à Vodafone.

No actual logotipo da Manpower (Fig. 12), é evidente a predominância de cores. Conforme a figura 13, verificam-se que são cinco no total, ainda que mescladas em tons e luminosidade equilibradas, sem serem demasiado garridas.

Figura 13 - Cores do actual logotipo da Manpower



Fonte: Elaboração própria.

Analisando as cinco cores do logotipo da Manpower no *Continuum* da figura 14, verifica-se que a cor azul, nas duas tonalidades azul cinza escuro e azul claro, e a cor verde seco situam-se no 4º quadrante «calmo», de acordo com o significado que os autores Madden, Hewett e Roth (2000; *apud* Duarte, 2005: 30) atribuíram às cores. Já as cores vermelho e laranja (este último em menor escala) situam-se no 1º e 2º quadrante «activo».

Figura 14 - Continuum do significado das cores



Fonte: Madden, Hewett e Roth, 2000; *apud* Duarte, 2005: 30.

De acordo com a informações incluídas neste *continuum* (Fig. 14), ficaria a faltar as cores do 3º quadrante – preto, castanho e violeta, para que o logotipo da Manpower pudesse conter todas as cores da gradação. No entanto, não será por isso que aquela combinação de cores deixa de demonstrar equilíbrio nas emoções associadas a cada uma.

Apesar da variedade de cores, a sua conjugação não se apresenta garrida ou demasiado actínica, aparecendo geralmente acompanhada de um fundo branco e, por vezes, preto⁷⁰. Independentemente do país ou cultura onde o seu logotipo possa ser apresentado, a interpretação atribuída a uma cor tenderá a ser equilibrada pela presença da sua cor de interpretação oposta, marcando uma política de diversidade e inclusão.

Parece, assim, que o logotipo da Manpower não se tornará comprometedor nem correrá o risco de interpretações rígidas. Pelo contrário, poderá ser alvo de interpretações locais e variadas, tendo em conta as várias cores que contém. O exemplo mais ilustrativo, poderá ser a presença das cores preto e branco, ambas encaradas como sinónimo de luto ou morte em determinados países e culturas, sendo opostos uma da outra.

Em alguns casos, a junção do logotipo à cor, servirá para identificar a marca com menor margem de erro, já que a(s) mesma(s) cor(es) pode(m) ser utilizada(s) por mais de uma marca (Lindon, 2000: 220-222). Retomando o exemplo dos serviços de telecomunicações móveis, a vírgula vermelha invertida já se terá tornado reconhecida internacionalmente como sendo da Vodafone.

No caso da Manpower (Fig. 15), o logotipo é ainda recente e em Portugal, pelo que pode ainda não ser tão reconhecido como o anterior logotipo do homem de Vitruvius.

Figura 15 - Actual logotipo da Manpower



⁷⁰ As cores branco, cinzento e preto são consideradas cores neutras ou puras (Chevalier e Gheerbrant, 1982: 221).



Fonte: Manpower.

Apesar de não ter sido possível explorar as decisões que levaram à escolha das cores e do desenho, junto do criativo e demais responsáveis de *marketing* que conceberam o logotipo da Manpower, é perceptível que aquele conjunto de linhas oblíquas e arredondadas, no seu conjunto, formam as letras «m» e «p» – iniciais das palavras «Man» e «Power» ou Manpower. Se as cores mais calmas do ‘m’ ou as cores mais dinâmicas do «p» lhe foram atribuídas propositadamente e com um intuito específico, não nos foi igualmente possível apurar.

Para contrastar com o uso deste conjunto colorido no logotipo, a Manpower optou por associar imagens de cariz mais profissional em tons de preto, branco e cinzento (Fig. 16, 17 e 18) e que, apesar da postura de aparente à vontade das figuras, estas se enquadrariam perfeitamente num contexto profissional.

Figura 16 - Manpower



Figura 17 - Imagens Manpower (tons de cinzento)



Fonte: Manpower.

Segundo Botton e

Cegarre (1999: 43; *apud* Fonte: Manpower.

Duarte, 2005: 31), consideraram como atributo principal do preto: o rigor, do branco: a pureza, e atribuíram ao cinzento (ou cinza): o equívoco. Para Chevalier e Gheerbrant (1982: 542), o preto e o branco são o oposto um do outro, símbolo de morte e vida, e são as únicas cores que se podem situar nas duas extremidades da

gama cromática, ambas tanto no limite das cores quentes como das cores frias. São duas cores absolutas, das quais não existe outra variação senão as que se encontram entre o fosco e o brilhante. Ambas podem significar ora a ausência, ora a soma das cores, ora o início, ora o fim da passagem e, desta forma, representam um valor ideal, assintótico ou descomprometedor.

Uma outra interpretação interessante de Chevalier e Gheerbrant (1982: 128), é sobre o branco *candidus* como sendo a cor do candidato, aquele que vai mudar a sua condição profissional. Nesta linha de raciocínio, poderíamos estender o conceito às

empresas, cuja cor que as representaria seria o preto, uma vez que terá em si o poder da mudança (selecção/contratação) ou do fim (não selecção e fim do processo) da tentativa de mudança profissional por parte do candidato (desempregado ou à procura de novo emprego), e por consequência, de um novo início, renovação.

Figura 18 - Imagens Manpower (tons de cinzento)



Fonte: Manpower Inc.

Já a cor cinzenta é considerada por aqueles autores, como a junção de preto e branco em partes iguais, a meia posição, o inconsciente - daí, *quicá*, o atributo «equivoco» atribuído por Botton e Cegarre (1999: 43; *apud* Duarte, 2005: 31). De acordo com Chevalier e Gheerbrant (1982: 542), o cinzento situa-se no centro da esfera cromática que representa o homem, também ele fruto da união dos sexos opostos.

Segundo explicação de Chevalier e Gheerbrant, (1982: 201), “a cor torna-se significativa para o homem, para os povos, e mesmo, para a humanidade, de maneira irracional e imprevisível”. Tal constatação derivará da ideia de que o homem, quando recém-nascido, viverá no cinzento (vê sombras e ainda não distingue cores), e aquela cor será a primeira que o bebé reconhece e distingue ao longo do seu crescimento.

Desta forma, o cinzento torna-se o seu ponto de referência, o centro do mundo da cor, e em seu redor encontrará as quatro cores absolutas (equivalentes aos quatro pontos cardeais): o amarelo absoluto, o verde absoluto, o azul absoluto e o vermelho absoluto (quatro tons que independentemente da intensidade da luz, permanecerão constantes), as doze tonalidades principais (a cor absoluta, a cor clara e a cor escura) e os vários tons intermédios.

Assim, ao longo da sua vida, no centro da sua esfera pessoal (equivalente à cor cinzenta), a atitude do homem varia consoante as suas condições de vida, emoção e carácter, e uma vez atribuindo um comportamento a determinada cor, seguirá, ainda que

inconscientemente, para a região cromática a que pertence (cor de preferência) em determinado momento.

2.2. O *slogan* da marca nos serviços

De acordo com Lencastre *et al.* (2007: 54), o *slogan* é um sinal nominativo, registável como marca e de uso circunstancial entre outros sinais. Juntamente com o *slogan*, podemos encontrar o *jingle*. Este último, segundo Lindon (2000: 220), designa geralmente um refrão publicitário, cujo papel pode ser efêmero: “o *jingle* da marca é uma música, passível de se identificar com a marca para depois a representar para sempre” (*idem, ibidem*).

Assim, o *slogan* associado ao logotipo, tende a agudizar a nossa atenção para com a marca. Quantas vezes um ouvinte não repete o *slogan*, ao mesmo tempo que a respectiva marca é publicitada no anúncio? Da mesma forma, quantas publicidades sem som (como no caso de *outdoors* e meios similares), podem ser interpretado ou sonorizado mentalmente de acordo com o estilo que caracteriza a marca (divertido, austero, sedutor, entre outros)? Não será despropositado considerar que o *slogan* (a frase institucional) serve como complemento à própria marca, conferindo-lhe determinado(s) atributo(s).

No caso da Manpower, o *slogan* é «*What do you do?*». Arriscando-se uma análise, este *slogan* poderá remeter para a área profissional em que empresa ou candidato/colaborador actua ou gostaria de actuar, respectivamente, levando a marca a disponibilizar auxílio profissional personalizado nesse sector. Paralelamente, a Manpower procura associar à sua marca a ideia de «trabalho contemporâneo».

Analisando a ideia transmitida pelo *slogan* da Manpower, para o candidato (também ele cliente) que se depara com aquela pergunta, e sabe que está desempregado, a Manpower aparecer-lhe-ia como uma potencial ajuda numa integração profissional. Se for um cliente empresarial, possivelmente encarará a perspectiva de que na Manpower encontra o serviço especializado na sua área de actividade, quer em termos de consultoria, quer em termos de recursos humanos.

Em ambos os casos, a marca Manpower, no seu *site*⁷¹, propõe-se a apresentar soluções à medida de cada necessidade, transmitindo a ideia de mudança, personalização e especialização contínuos, funcionando como parceiro de negócios para com as empresas que recorrem aos seus serviços, e actuando como agente divulgador de oportunidades de

⁷¹ www.manpower.pt



emprego (temporárias ou efectivas) e potencial empregador/mediador para o candidato/colaborador que a procura.

2.3. O serviço prestado

No *marketing-mix* dos serviços, o P de *product* é representado pelo serviço a prestar⁷². Para Eiglier e Langeard (1998: 16), o serviço é o objectivo de todo o processo de «servuçção» (como o produto o é da produção), assim como o é o seu resultado. O serviço resulta da interacção entre três elementos fundamentais: o cliente, o suporte físico e o pessoal de contacto.

De acordo com autores como Cota (2006: 26) ou Lindon *et al.* (2000: 538), os serviços podem ter vários níveis: base ou nucleares e periféricas ou suplementares. Por sua vez, os serviços periféricos podem ser facilitadores ou diferenciadores.

Assim, na prestação de um serviço de TT, será essencial que este serviço detenha, no mínimo, as características base (ou nucleares) que o cliente habitualmente considere imprescindíveis. Adicionalmente, o serviço pode apresentar a possibilidade de personalização, ou acrescentar outras mais valias (serviço periférico ou suplementar), como forma de benefício ou maior agrado para o cliente.

No caso do TT, os dois tipos de clientes principais serão então os candidatos e as empresas. Apesar da ausência de exemplos na bibliografia que incluam os serviços de TT, mas tomando a mesma linha de raciocínio, o serviço base e o serviço periférico que uma ETT disponibiliza para cada um dos intervenientes poderá ser representado pelos seguintes exemplos:

↳ Para o cliente empresarial (EU):

- ↳ Serviço base: destacar um trabalhador temporário para uma missão, sem grande exigência no seu perfil, para suprir uma necessidade de acréscimo de trabalho, devido ao crescimento da empresa;

A ETT estabelece alguns contactos com os seus inscritos e destaca o primeiro colaborador que se mostra disponível para o serviço, acordando com as condições estabelecidas (salário e tempo de contrato, entre outros).

- ↳ Serviço periférico: recrutar e seleccionar um trabalhador para suprir uma necessidade de acréscimo de trabalho, devido ao crescimento da empresa, mas com um perfil mais cuidado, já que o mesmo tem probabilidades de

⁷² Cf. o *marketing-mix* de produtos e serviços na página 16.

celebrar um contrato directo com a EU no final do contrato de trabalho temporário.

A ETT procura na sua base de profissionais o potencial trabalhador temporário que corresponda ao perfil e tenha maior probabilidade de obter contratação directa pela experiência e desempenho esperados. Adicionalmente, pode realizar anúncios de recrutamento, ou ainda realizar provas de aptidão, sem influir no preço do serviço.

↳ Para o cliente candidato:

- ↳ Após a sua inscrição na ETT, o candidato é contactado para uma colaboração em regime de trabalho temporário através daquela.
- ↳ Após a sua inscrição na ETT, o candidato é contactado para várias colaborações em regime de trabalho temporário por aquela empresa, e adicionalmente consegue uma oportunidade de emprego em contratação directa com uma EU, fruto dos esforços envolvidos por ambos ETT e trabalhador.

Alguns autores avançam também a importância de serviços de apoio (Doyle, 1993: 23-24) e serviços pós-venda (Kotler, 1998: 429), já que podem igualmente contribuir para a fidelização (ou atracção) de clientes. Veja-se a possível aplicabilidade de ambos os conceitos os serviços de TT, de acordo com aqueles autores:

- ↳ Apoio na ante-venda (*e. g.*, acompanhamento especial, visitas regulares às instalações da EU, acordos em reuniões);
- ↳ Durante a prestação e venda, dada a sua simultaneidade (*e. g.*, garantia de substituição do trabalhador temporário em caso de inadaptação ao posto de TT e durante a vigência do contrato celebrado para o efeito);
- ↳ Após a venda (reinício do processo sem custo adicional para o cliente, no caso de prestação do trabalhador ter sido insuficiente para a necessidade de TT que originou o pedido; ou *follow-up*).

A prestação de serviços, de um modo geral, também varia de acordo com quem ou o que o presta (Kotler, 1998: 412). Ou seja, caso seja prestado por alguém (consoante a experiência do colaborador), ou caso seja prestado por máquinas e equipamentos (*e. g.*, lavagem automática de automóveis, máquinas automáticas de venda de tabaco) (Eiglier e Langeard, 1998: 16). No caso específico do TT, a sua prestação tem sido sempre efectuada

por pessoas. Contudo, a procura constante pela inovação nos serviços que se presta deverá ser uma preocupação das empresas.

A inovação é definida por Kotler (1998: 301) como “qualquer bem, serviço ou ideia que é percebida por alguém como sendo algo novo” e mesmo que não o seja, acaba por o ser para a pessoa que não a conhece e a entende como novidade.

Se para Lindon *et al.* (2000: 200), “a inovação-produto, isto é, a pesquisa, o desenvolvimento e o lançamento de produtos novos, é para as empresas um meio essencial de conservação e conquista de faixas de mercado” num contexto económico cada vez mais concorrencial, não poderá ser este conceito aplicado e explorado pelos sectores de serviço?

“Uma organização que aposte numa inovação constante estará um passo à frente na apresentação de elementos distintivos, mais difíceis de imitar, mantendo por isso uma vantagem competitiva no médio e longo prazo” (Cota, 2006: 18).

Ainda segundo Cota (2006: 18), dada a diversidade de ofertas no mercado, é exigível a “personalização de produtos e serviços”. Aliás, de acordo com o mesmo autor, “uma abordagem individualizada do cliente” pode representar vantagens de posicionamento e de “capacidade de inovação”. Assim, para aquele autor (*ibidem*), a “oferta ‘à-medida’ melhora a imagem da empresa” e o “*marketing* direccionado” tenderá a criar barreiras naturais à mudança.

Parece necessário ter-se em conta que, para a gestão da marca, será essencial uma grande atenção ao meio concorrencial, quer a nível local (nacional), quer a nível global (internacional), na procura constante em manter o serviço actualizado e acompanhar tendências. No caso do TT, o dinamismo da inovação neste serviço poderia servir para motivar a sua procura, não obstante a dificuldade em manter a originalidade de um serviço, como referiu Cota (2006: 46). Para este mesmo autor (*ibidem*), sendo difícil manter a originalidade, os clientes tendem a valorizar mais os factores preço e qualidade.

Adicionalmente, pode ser necessário trabalhar o conceito que as pessoas têm do serviço, melhorando-o. Por exemplo, no particular caso do TT, Lencastre (2006: 222) constatou que seria “preciso um trabalho de *marketing* social para dignificar o trabalho flexível, quer na componente de TT, quer na de teletrabalho”.

A particular atenção para com o mercado concorrencial relativamente ao serviço prestado, pode igualmente envolver mais três P’s - o preço; o processo de prestação do serviço; e a produtividade e qualidade, que serão seguidamente desenvolvidos.

2.3.1. O processo de prestação de serviços

O conceito de «servuçã» surge por Eiglier e Langeard (1998: 15-17) com a ambição de transpor para os serviços o rigor habitual na fabricação de produtos, em que nada é deixado ao imprevisto.

Para aqueles autores (*idem, ibidem*), fazem parte de um processo de servuçã os seguintes elementos:

- ↪ O cliente;
- ↪ O suporte físico, considerado pelos autores de duas formas: o material de apoio à produção do serviço, ou o ambiente natural onde o serviço tem lugar (espaço);
- ↪ O pessoal de contacto, que equivale à respectiva “mão-de-obra” nos produtos;
- ↪ O serviço a ser produzido;
- ↪ O sistema de organização interna (gestão), directamente percebido da relação entre o pessoal do contacto e o suporte físico que usam na prestação;
- ↪ Os outros clientes, a pressupor que a prestação do serviço não acontece num local isolado, mas antes com grande componente social e interrelacional.

O modelo «servuçã» a empresa de serviços é definido como “a organização sistemática e coerente de todos os elementos, físicos e humanos, incluindo no interface cliente-empresa, necessário para a realização de uma prestação de serviço cuja características comerciais e níveis de qualidade foram pré-determinados” (*idem, ibidem*).

No entanto, a difícil padronização dos serviços complexifica a gestão do processo. A inclusão do cliente como elemento do sistema é um factor que levará a alguma heterogeneidade (sem prejuízo da personalização), assim como a prestação ser feita por pessoas. Então, tender-se-á a concordar com Eiglier e Langeard (1998: 21), quando indicam que implicitamente o serviço é manifestamente inexacto.

Da mesma forma, a gestão de *marketing* na marca dos serviços depara-se com particularidades. Por exemplo, Cota (2006: 46) indica que a segmentação nos serviços torna-se dificultada, sendo aconselhável efectuar aquela com base em comportamentos comuns dos clientes. Ou seja, sempre que possível, dever-se-á tentar identificar formas de actuação a ter perante determinados clientes, sendo os clientes activos e já previamente identificados, os mais fáceis de satisfazer (valor do conhecimento), pelo hábito que detêm.

Na mesma linha de raciocínio, a forma como o serviço é prestado, pode contribuir para a gestão que se quer fazer da marca. Se por exemplo, existe a estratégia de segmentar a marca (ou uma das áreas de negócio da marca), para a vertente mais profissional –

entenda-se, profissões e profissionais de topo – então determinados cuidados deverão ser tidos no acto de prestação de serviços, como por exemplo o uso de um fato ou uniforme (Swartz e Iacobucci, 2000: 32). Isto também se aplica noutras áreas, adequando-se a cada contexto.

Para Grönroos (*in* Swartz e Iacobucci, 2000: 15), “the heart of marketing of services is how the service production process and service consumption process match each other, so that costumers perceive good service quality and are persuaded to continue patronizing the same service firm”.

Para qualquer consumidor, será importante sentir-se envolvido nos serviços que requisita e ter conhecimento sobre o que se está a passar do lado do prestador. Aliás, é aquilo que Grönroos (*idem, ibidem*) apelida de “process consumption”, ou seja, “where the consumer perceives the production process as part of the service consumption, not just the outcome of a production process as in traditional marketing of physical goods”.

O cumprimento das metas estabelecidas será um factor de elevada importância, mas a presença do cliente no processo de prestação, pode levá-lo a fazer parte do mesmo e compreender os esforços envolvidos no mesmo.

No TT, as funções de *back office* de convocar trabalhadores temporários, destacando-os para a missão na EU, é algo invisível ao cliente, já que o mesmo pode ou não participar da selecção do trabalhador. No entanto, já na fase da execução da missão, ou seja, no decurso do trabalho pelo trabalhador temporário em si, o cliente já pode participar na «servuçção» da ETT, por intermédio do trabalhador. Em último caso, independentemente do desempenho da prestação, a ETT será sempre a responsável pela qualidade dos trabalhadores que destacou, a traduzir o resultado do processo de prestação do serviço.

2.3.2. O preço do serviço

Apesar das tentativas de fidelização de clientes por parte das marcas, fornecendo valor acrescentado aos seus serviços, a intensa concorrência nos serviços representa uma das principais dificuldades no estabelecimento de preço (Kotler, 1998: 435).

Perante uma grande oferta de fornecimento de serviços de TT, que lhe apresentam ofertas personalizadas com o mesmo nível de qualidade (pelo menos, percebida⁷³), o cliente optará pela escolha do preço mais acessível ou reivindicará o preço com elevado

⁷³ *Perceived quality* ou qualidade (a)percebida é aquela que, real ou não, é percepcionada ou esperada pelo consumidor.



poder negocial e se depara com várias empresas de serviços. Sobre isto, Cota (2006: 18) refere:

“A globalização dos mercados conduziu progressivamente à homogeneização das necessidades dos consumidores. Por outro lado, cientes do poder da informação nesta sociedade global, os indivíduos tornam-se mais críticos, mais maduros e mais difíceis de apreender, com um poder negocial crescente na sua relação com as empresas”.

Assim, não obstante a interferência de outros factores (*e. g.*, atendimento do pessoal de contacto, poder das relações informais e a empatia), o maior pendor na sua decisão final poderá simplesmente recair no preço⁷⁴.

O preço como fonte geradora de receita deve ser tido em conta, já que permitirá cobrir as despesas inerentes à prestação do serviço e indicará o montante que o cliente estará disposto a pagar por ele. Principalmente, porque o preço também é considerado como uma característica do serviço e um elemento determinante na formação da preferência pela marca e da lealdade que o consumidor a ela dedica (Oliveira, 2004: 35).

Oliveira (*ibidem*) explora no seu artigo a realidade dos preços praticadas em alegadas ETT e a imagem associada à fraude e exploração de trabalhadores que, por sua vez, prejudica todo um sector de actividade:

“As empresas de TT trabalham à comissão, com base num valor discutido com os clientes, que ronda normalmente um por cento. Mas há empresas que fazem *dumping*⁷⁵ (cobram comissões próximas de zero) contribuindo assim para um mercado distorcido por concorrência desleal. Isso só é possível porque algumas empresas não pagam à Segurança Social, locupletando-se com o dinheiro que deveriam entregar ao Estado (...)”

Se por um lado, o desconhecimento das pessoas sobre uma marca e a sua actividade isenta, levará a uma gestão de *marketing* dificultada, por outro lado, a gestão otimizada de uma marca poderá levá-la a diferenciar-se das restantes, credibilizando-a. Segundo Aaker e Joachimsthaler (2007: 56), “uma marca poderosa deve caracterizar-se por uma identidade rica e clara (um conjunto de associações que o estratega da marca deve aspirar a criar e a manter) (...) em sentido estrito, a identidade representa o que a organização aspira que seja a razão de ser da marca”.

⁷⁴ “Não há lealdade a [uma] marca que não possa ser superada por um pequeno desconto.” (Anónimo, *apud* Kotler, 1998, p. 435).

⁷⁵ *Dumping* – “prática de venda de um bem (...) ou a um preço inferior ao praticado internamente no mercado, ou abaixo dos custos de produção” (Mateus & Mateus, 2002: 676).



Ainda de acordo com Aaker e Joachimsthaler (*ibidem*), “muitas marcas tornam-se «insípidas» e não parecem estar para nada em particular. Estão sempre com os preços em desconto, em saldos, vinculadas a alguma oferta ou a expansões de canal promíscuas (sintoma da sua falta de integridade)”.

Retomando novamente a pesquisa, facilmente se vê reconhecida na literatura a importância de se incluir o preço nas variáveis do *marketing-mix*. No entanto, parece pouco explorada a ligação daquele à formação da preferência pela marca e o pendor que tem na decisão final do consumidor.

Não obstante ser um constructo complexo, existem estudos⁷⁶ que apontam, mesmo que indirectamente, para o facto do preço afectar (pelo menos) duas variáveis importantes na formação da preferência por uma marca:

- ↪ Qualidade percebida – responder à necessidade/funcionalidade que se propõe, com um determinado nível de eficácia (mínimo exigível, ou o garantido); imagem/prestígio associado;
- ↪ Valor percebido – relação dicotómica preço-qualidade habitualmente feita pelo consumidor, a traduzir o preço que estará disposto a despende na aquisição daquele serviço, tendo como resultado positivo a decisão de «compra», influenciando também no grau de satisfação para com a marca. Poderá ocorrer que alguns clientes sintam uma forte vontade de adquirir determinado serviço, mas considerarem o preço demasiado inacessível, o que pode levá-los ao desagrado para com a marca, uma vez que esta última não lhe apresenta alternativas de preço e o coloca fora do público-alvo.

Os autores De Chernatony e Knox (1992; *apud* Duarte, 2005: 111) detectaram a possível existência de uma “zona de indiferença”, na qual determinadas oscilações de preços não terão efeito nas características percebidas. No entanto, já a realização de descontos no preço (Moore e Olshavsky, 1989; *apud* Duarte, 2005: 111) pode afectar a preferência do consumidor por uma marca, possivelmente interferindo na sua lealdade/frequência de recurso ao serviço da marca.

⁷⁶ Estudos sobre a qualidade percebida *apud* Duarte (2005: 111): Peterson, 1970; Zeithaml, 1988; Lichtenstein e Burton, 1989; Lichtenstein, Ridgway e Netemeyer, 1993; Chapman e Wahlers, 1999; estudos sobre o valor percebido *apud* Duarte (2005: 111): Sivakumar, 1996; Chapman e Wahlers, 1999.



Monroe (1976; *apud* Duarte, 2005: 112) terá observado que “a preferência aumenta mais rapidamente quando o preço diminui e diminui mais lentamente quando o preço sobe”. No entanto, em marcas novas e/ou desconhecidas, o aumento sucessivo do desconto poderá não aumentar a sua preferência, que se poderá manter alta dada a novidade.

Brochand *et al.* (1999 : 542) indicam várias técnicas promocionais, de entre as quais se destacam algumas em volta do factor preço :

- ↪ A redução de preço (o desconto);
- ↪ A organização de concursos;
- ↪ A colecção de provas de compra (para obter um prémio na sua troca);
- ↪ Vales de desconto e cupões;
- ↪ Oferta de brindes (não têm obrigatoriamente de serem do mesmo fabricante);
- ↪ Oferta de produtos grátis (a oferta é produzida pelo mesmo fabricante);
- ↪ Amostras gratuitas.

No mercado dos serviços, a redução do preço é o mais utilizado. De facto, a estratégia do desconto parece dever ser gerida de forma cautelosa. Não será agradável para um cliente estar na eminência de pagar um preço alto e quando apresentado um desconto, este representar uma acentuada redução no preço. Apresentam-se então dois pontos de vista (Aaker e Joachimsthaler, 2007: 56):

- ↪ Primeiro, porque um desconto elevado pode rapidamente transmitir uma baixa qualidade percebida do serviço, já que com relativa facilidade o cliente conseguiu adquiri-lo por um valor bastante inferior;
- ↪ Segundo, pode transmitir uma ideia de que a marca não se rege por valores firmes ou claros, e a sua actuação pauta-se por tentar vender os seus serviços por preços o mais elevados possível, é demasiado cara e o consumidor pode não encarar esse preço elevado como justo ou apetecível à compra. Isto cria igual desvantagem para a marca, já que mais tarde sentirá dificuldade em firmar-se no mercado, dada a imagem que transmite com as suas oscilações de preço. As vendas sazonais são o futuro que parece advir a este tipo de actuação.

Em alternativa, a atribuição de desconto poderá ser feita de forma intermitente e alternada. Será mais prudente a marca fornecer o desconto, suportando-o com um fundamento válido e objectivo (exemplo, nível de facturação do cliente), evitando afectar o posicionamento da marca (Kraus, *in* Swartz e Iacobucci, 2000: 191).

A gestão do preço do serviço, não só poderá auxiliar na tentativa de evitar banalizar os benefícios periféricos que se acrescentaram ao produto base, como também procurar manter o mesmo nível de satisfação e qualidade que os concorrentes disponibilizam.

O serviço «ante» e «pós» venda (Kotler, 1998: 429), também não deverá ser descurado, garantindo um contacto com o cliente a fim de aferir a sua opinião. Este momento constituirá uma mais valia para a gestão da marca, uma vez que poderá ajudar a trabalhar alguns aspectos menos apreciados pelos clientes e a tornar o serviço mais vendável e procurado – mais próximo do consumidor final.

Assim, na atribuição de preços a uma marca de serviço, sempre que uma proposta é solicitada, o *marketing* enfrenta uma decisão crítica: que preço apresentar. Kraus (*in* Swartz e Iacobucci, 2007: 191) salienta:

“Clearly, in specifying a price, they [as pessoas do *marketing*] must consider the possibility that a competitor will make a lower bid, but the degree to which they should price low is not clear. Should they limit the scope of the proposal to ensure that the project can be completed at low cost? Or should they instead aim to differentiate their firm by opting to compete on quality, offering an expanded set of deliverables at a moderately higher price?”

À semelhança do que Kraus transmite neste excerto (*op. cit.*), não se menosprezando a forte concorrência que se faz sentir no mercado de serviços de TT e não obstante tudo o que foi referido, um preço justo ou ligeiramente inferior ao concorrente, parece ser factor decisivo para obter uma adjudicação de serviço.

No entanto, há que ter francos cuidados em estipular uma amplitude média de valores de mercado e um preço mínimo razoável no TT, abaixo do qual não se deveria praticar, correndo o risco de afectar a qualidade percebida pelo cliente. No caso deste serviço, o preço apresentado está intimamente ligado ao salário que os trabalhadores temporários irão auferir. Sendo a fonte de trabalho os trabalhadores, será impreterível atribuir um salário mensal actual e devido, mantendo um bom e justo nível salarial no mercado do TT.

A gestão ideal da marca de serviços, será aquela que consegue prestar o serviço que acrescente algo mais do que os seus concorrentes, mas esse é um objectivo cuja fórmula não foi descoberta. Ou melhor, parece ser constantemente descoberta e reformulada pelos concorrentes entre si, que em última análise vão beneficiando os consumidores com as constantes inovações/novidades que são implementadas.

2.3.3. A produtividade e a qualidade do serviço

Para Pavia (2004: 161), a produtividade será a “relação existente entre a produção e os recursos usados na mesma” ou o “partido ou proveito que, em termos de poupança de tempos e de volume e qualidade de produção, se pode obter de uma equipa, instalação, produto [ou serviço], etc.”. Nesta definição, quer o termo «produtividade», quer o termo «qualidade», se interceptam e nem sempre se demonstram de pacífica distinção.

Se, nos produtos, a produtividade tem uma componente quantitativa (*e. g.*, número de *outputs* ou unidades produzidas), no mercado de serviços a produtividade perceber-se-á de forma diferente.

No caso particular dos serviços de TT, um positivo índice de produtividade poderia ser percebido pelo cliente, pelo número de processos/serviços executados num curto espaço de tempo, quer pelo pessoal de contacto (convocatória de candidatos), quer pelo trabalhador temporário destacado (execução do TT). Ou seja, numa primeira fase ainda nas instalações da ETT prestadora do serviço, deveria ocorrer o mínimo tempo possível entre o pedido do cliente empresarial, a análise, a adjudicação, o recrutamento, as entrevistas e a selecção do(s) colaborador(es) a enviar ao cliente para cumprir a missão temporária.

Na óptica do candidato, o serviço de TT deveria ser o mínimo moroso possível entre a fase da sua inscrição na ETT e/ou envio de *curriculum vitae*, a convocatória para entrevista(s) e selecção para início de um TT.

Produtividade seria então a «quantidade» de acções executadas, enquanto que qualidade poderia ser o «período» de tempo decorrido. Ou seja, estando o conceito de produtividade intimamente ligado à qualidade, o segundo poder-se-ia perceber pela celeridade que o serviço foi prestado, tendo em conta o primeiro (grau de eficiência ou resultado alcançado).

Ainda no contexto de TT, a percepção da qualidade recairia então sobre o tempo de execução das actividades, quer do pessoal de contacto, quer do trabalhador recrutado. Tal pode centrar-se no factor fiabilidade em prestar o serviço prometido com confiança, exactidão e responsabilidade, em apresentar o serviço atempadamente.

Parece que a qualidade também pode ser avaliada em termos de espera pelo serviço. Por exemplo, havendo a percepção de ser mais rápido e/ou fácil o regresso ao mercado de trabalho através do TT (Santana e Centeno, 2000: 186), existe na prática um período de espera até o candidato conseguir uma colocação, que pode atingir 6 meses, dependendo do



nível de qualificações do trabalhador e das próprias necessidades dos clientes empresariais (*idem, ibidem*).

As autoras Swartz e Iacobucci (2000: 174-175) analisaram um conjunto de pesquisas ao fenómeno “wait experience”, efectuados tanto em contexto laboratorial como em contexto de campo e identificaram três variáveis-chave na “wait experience”:

- ↳ Duração percebida – “perceived duration” refere-se à percepção que o cliente tem do período de tempo que uma pessoa tem de aguardar. De acordo com as mesmas autoras, foi sugerido que a percepção de um período de espera se tornaria mais importante que a existência de um real tempo de espera, já que as percepções são fonte das avaliações de serviços;
- ↳ Reacções afectivas – “affect” referir-se-á ao conjunto de “feelings and emotions that people have in relation to the attitude object” (Eagly e Chaiken, 1993: 10; *apud* Swartz e Iacobucci, 2000: 175). Ao experimentar um período de espera, podem surgir emoções como a incerteza e a fúria, o prazer, a ansiedade e a susceptibilidade a tudo o que rodeia (“overall mood”), entre outras, que interferem na percepção do período de espera;
- ↳ Avaliações do serviço – “service evaluations” referir-se-ão às avaliações em termos de qualidade e de satisfação. Como referem Swartz e Iacobucci (*ibidem*), “many researchers have identified service quality as the ultimate dependent variable in the chain of delay-related constructs”.

Para Pavia (2004: 169), a qualidade pode ser entendida como a “capacidade de um produto de satisfazer as motivações para cuja satisfação foi concebido, quer sejam emocionais quer racionais”. De acordo com Cota (2006: 47), a avaliação da qualidade de um serviço “é revestida de elementos subjectivos”.

Ainda no campo do TT, o trabalhador temporário também poderia perceber a qualidade pelas condições de trabalho que tem, pelo cumprimento do que fora acordado, entre outros. A remuneração atempada após cada mês de trabalho, também contará como um factor importante para a qualidade do serviço da marca, já que representa a sua compensação pelo serviço prestado, seu por direito.

Dado ser um conceito amplo e nem sempre fácil de se definir o que o compõe, a qualidade torna-se sujeita aos factores percebidos pelo «consumidor», ou seja, a qualidade percebida, que, sendo real ou não, “é percebida ou esperada pelo utilizador ou consumidor” (Pavia, 2004: 169).

Por exemplo, um estudo de McConnell (1968; *apud* Duarte, 2005: 113) revelou evidências que indicavam que a percepção da qualidade explicava “uma parte significativa da variabilidade da escolha dos consumidores”. Este autor, ao utilizar o mesmo tipo de cerveja⁷⁷ (mesmo lote), em três marcas distintas e com três preços diferentes, verificou o desenvolvimento de uma preferência positiva por parte de alguns consumidores, em relação a uma das marcas, e uma percepção negativa por uma outra das marcas, sem estarem cientes de que se tratava do mesmo produto.

A constatação derivada deste estudo de MacConnell, veio reforçar a importância da marca e da sua associação a outras variáveis, na forma como os consumidores avaliam o produto/serviço. Naquele estudo, relevou-se a importância do (já mencionado factor) preço na qualidade percebida.

Já o autor Morton (1994; *apud* Duarte, 2005: 114) considera que o valor percebido de uma marca é influenciada em $\frac{3}{4}$ dos casos pela qualidade, e apenas $\frac{1}{4}$ dos casos esse valor percebido é influenciado pelo preço.

Diferentes constatações na literatura, como as anteriores, levam a crer que todas as variáveis em torno da marca se interceptam a devida altura (consoante o produto/serviço em causa), ainda que em proporções distintas, sendo todas elas importantes para a gestão.

Em suma, o conceito de qualidade encontrar-se-á dependente da interpretação que o cliente faz dos atributos intrínsecos e extrínsecos da marca que, conjugada com as restantes variáveis (*e. g.*, preço), influenciam a formação da preferência directa ou indirectamente. Todos estes conceitos inferem na satisfação do cliente para com o serviço e, inevitavelmente, para com a marca.

Aliás, como o concluíram Santos e Roxo (*in* Eiglier e Langeard, 1991: 210), a qualidade não é ainda um tema de fácil resolução:

“A qualidade do serviço interpela constantemente os responsáveis de marketing, já que é muito limitativo estes contentarem-se com um marketing de conquista de volume, apoiado num produto padrão, para o qual as normas de qualidade estão perfeitamente assimiladas. O problema da qualidade não está resolvido nos serviços (...)”.

⁷⁷ Apesar dos estudos abordados na literatura, serem efectuados, em maior proporção, com produtos (em detrimento dos serviços), provavelmente por se revelarem habitualmente mais eficazes no que concerne à observação/constatação e sistematização, estas premissas são genericamente aplicáveis ao contexto dos serviços em geral e, particularmente, ao trabalho temporário.

2.4. Local de prestação dos serviços

Enquanto que ao nível do produto aqui se desenvolveria, por exemplo, a distribuição (Kotler e Armstrong, 1991: 405), ao nível dos serviços trabalha-se o local da prestação do(s) serviço(s), já que também ele pode ser considerado um elemento tangível e visível, associado ao serviço.

Eiglier e Langeard (1998: 66) referem-se ao local da prestação do serviço o suporte físico onde se encontra todo o material necessário à prestação do serviço, seja ele ao nível de instrumentos a utilizar – máquinas, móveis e outros objectos à disposição do pessoal de contacto e do cliente – quer seja a nível do próprio ambiente – o que envolve o material, ou seja, a localização, as instalações e a decoração.

Este elemento do *marketing-mix* é por vezes descurado por parte de gestores e consultores, habituados a ter a organização do seu posto de trabalho ao seu gosto e forma, nem sempre tomando consciência que este se encontra totalmente visível aos clientes (Eiglier e Langeard, 1998). No caso do TT, a mesa/secretária do consultor costuma ser, na grande maioria das vezes, o local onde este «produz» o serviço ao cliente e, passando a metáfora, pode quase ser considerada uma montra de exposição.

No âmbito dos serviços de TT, o candidato à procura de colocação é a presença mais assídua nas instalações onde os serviços são prestados. No entanto, no mesmo local são efectuadas reuniões comerciais com empresas clientes ou potenciais, assim como podem ser alvo de uma visita inesperada, já que os escritórios costumam ser abertos ao público.

Swartz e Iacobucci (2000: 21) avançam a metáfora “service as theater”, em que o local de prestação do serviço pode ser visto como um cenário teatral, o “setting”, e o pessoal de contacto os seus actores. De acordo com as autoras, o ambiente físico do serviço pode ser igualado a uma produção teatral:

“In theater, the setting helps to frame the story that the audience views. A service setting performs a similar function. In general, the service setting includes the various features that surround the service interaction between the actors and the audience”.

Tudo o que é visível para o cliente, pode funcionar como um «cartão de visita» e um convite a voltar: a organização do espaço, os equipamentos utilizados, a decoração adequada à imagem e valores da marca, combinado com a estratégia de posicionamento que se pretende, o ambiente (clima) percebido, assim como a capacidade organizativa dos

consultores de serviço - quer em termos de objectos físicos, quer em termos de intercomunicação de equipa.

Em termos de serviço de TT, são vários os cenários possíveis. O pré-serviço poderá ser feito recebendo o cliente e o candidato a trabalhador nas instalações da ETT; na prestação do serviço, a sua entrega pode ser físico e/ou electrónico, dependendo da fase e do cariz do serviço a prestar. Supõe-se que se verifiquem duas fases em duas situações distintas:

- ↳ Para o cliente empresarial, a entrega do serviço (P' de distribuição) é a primeira fase de avaliação de candidatos, ou pré-serviço, e aquando do envio de relatórios de avaliação/currícula por *e-mail*; e uma segunda fase da «distribuição» será a prestação do trabalho temporário feita em simultâneo com o trabalhador directamente na EU;
- ↳ Para o candidato, a primeira fase de prestação de serviço será o próprio que se dirige às instalações da marca para se inscrever (explorando o seu percurso profissional, aspirações e habilitações e/ou competências) e tem o primeiro retorno das áreas em que poderá vir a ser integrado. Numa segunda fase, a distribuição do serviço será quando é contactado via telefone, telemóvel (chamada ou mensagem), *e-mail*, entre outros, divulgando-lhe a oferta de emprego que lhe pode interessar, seguido de entrevistas no cliente empresarial, se aplicável, em que uma vez mais o próprio se terá de deslocar pessoalmente.

Eiglier e Langeard (1998: 67) admitem que a concepção de um suporte físico funcional e de ambiente, ou nas suas palavras, “performante”, não é fácil. Assim, não havendo soluções ideiais, os autores (*ibidem*) sugerem a procura de compromissos inteligentes, na procura pelo equilíbrio entre o relacional e o funcional na gestão do pessoal de contacto e seu suporte físico.

2.4.1. A evidência física

A amostra física representa mais um P do composto de *marketing – physical evidence*. De acordo com Grove, Fisk e John (*in* Swartz e Iacobucci, 2000: 21), “you can observe a lot just by watching”.

De acordo com os mesmo autores (*ibidem*) o caso dos serviços, a amostra física pode ter várias representações: “the service workers scurrying about creating the service

product, the ambience of the service establishment, the other customers sharing the service setting, and the acumen with which the service is enacted”.

Apesar se encontrar no local de prestação de serviços a evidência maior – o azeio, a luminosidade, a comodidade do espaço, entre outros aspectos – este conceito pode ser bem mais abrangente que o local de prestação de serviços, podendo inclusivamente aplicar-se aos próprios colaboradores – ao seu vestuário, comunicação verbal e não verbal, dinamismo, etc (Grove, Fisk e John, *in* Swartz e Iacobucci, 2000: 33).

Estes e outros possíveis exemplos de amostras físicas, à semelhança dos outros elementos do composto de *marketing* (interligados entre si), também têm o seu impacto na percepção da qualidade e do valor do serviço, por parte de candidatos e empresas.

Assim, de acordo com autores como Grove, Fisk e John (*in* Swartz e Iacobucci, 2000: 33), o como o serviço é prestado é tão importante como o que é prestado, sugerindo que a prestação visível do serviço seja encarado pelo pessoal de contacto como uma performance teatral, num esforço para manter o interesse e o agrado da sua audiência (os clientes):

“Each feature contributes in its own way to a gestalt impression that becomes the service performance. If they work together, a seamless flow of action occurs”.

Por último, ainda segundo aqueles autores, para assegurar uma performance credível, é necessário uma forte orientação para o cliente (*idem, ibidem*).

2.5. As pessoas na prestação de serviços

O pessoal de contacto é, para Eiglier e Langeard (1998: 16), o grupo dos colaboradores cujo trabalho requer o contacto directo com o cliente. Numa empresa de serviços, as decisões ao nível do pessoal de contacto devem também ter em conta a relação destes com todos os outros elementos que constituem o processo de «servuçção», já que todos eles têm uma influência considerável na atitude do cliente (*idem*, 1998: 48).

Aqueles autores ainda acrescentam outro elemento: a importância da organização interna entre o pessoal de contacto e o suporte físico. Eiglier e Langeard (1998: 17) consideram como organização interna todas as funções clássicas da empresa, como finanças, *marketing*, pessoal, assim como funções de apoio necessárias à realização do serviço como a limpeza, manutenção, entre outros.

No fundo, é o pessoal de contacto que ocupa a posição crítica do ponto de vista do *marketing*: “personifica a empresa aos olhos do cliente” (*idem, ibidem*). Para além disso,

dever-se-á considerar na estratégia de *marketing* da marca no mercado dos serviços, duas principais frentes de acção: o *marketing* interno e o *marketing* externo (Cota, 2006: 55).

O *marketing* interno, deverá ser trabalhado com os funcionários da própria empresa (os clientes internos), estabelecendo as directrizes necessárias à execução do serviço que representa, assim como todas as relações com os restantes elementos (colegas entre si, suporte físico, reacções para com o cliente, ainda de acordo com Eiglier e Langeard, 1998: 48). Após estipuladas aquelas directrizes, passa-se ao *marketing* externo, ou seja, à externalização do serviço para o mercado, ou como refere Cota (2006: 54), promover o serviço para a satisfação dos clientes externos (empresas e candidatos, no caso do TT), “tentando simultaneamente aumentar a quota de mercado”.

O *marketing* interactivo é uma terceira frente de acção que resulta da sinergia das duas frentes anteriores e deve funcionar sempre como um elemento de conexão entre as vertentes interna e externa (Cota, 2006: 55). Estes dois conceitos chamam-nos à atenção para o papel das pessoas, em maior medida, para as pessoas de contacto na prestação de serviços.

Não sendo possível controlar (e por vezes prever) os comportamentos de clientes perante estratégias de *marketing* externo (através de táticas publicitárias, entre outras), muitas vezes procura-se focar a atenção no *marketing* interno através do pessoal de contacto, tentando desta forma melhor influir na gestão da marca e gerir o impacto desta nas pessoas externas à organização (clientes e candidatos).

Tendo-se realizado pesquisas sobre o tema, e na tentativa de dar continuidade a trabalhos académicos neste âmbito, foi possível detectar o contributo do estudo de Rajado (2006: 73), sobre os valores pessoais e a orientação para o cliente, no âmbito dos serviços – sector bancário. Neste seu estudo, Rajado obteve evidências suficientes para afirmar que os valores pessoais dos empregados de contacto são determinantes explicativas do seu comportamento e postura, e interferem, nomeadamente, na sua orientação para o atendimento ao cliente, como se verifica a seguir.

Os colaboradores de contacto representam um papel primordial na empresa prestadora de serviços, já que sendo os interlocutores da empresa nos contactos que estabelecem com clientes, interferem de forma preponderante na impressão que aquele cria sobre a empresa e os serviços que presta, através da própria segurança que transmitem e a empatia que conseguem criar. Colaboradores motivados, bem formados e justamente remunerados é a tríade base para o bom desempenho profissional.

Assim, no estudo de Carvalho (2005: 360-361), para além do investimento que poderá ser feito em promoção profissional, constituem igualmente como mais valias para o empenho dos funcionários: um bom ambiente de trabalho, monitorização do clima organizacional e da satisfação destes através de *surveys* (questionários internos) regulares, a presença de “pacotes remuneratórios acima da média e condições globais de emprego particularmente atraentes”.

No entanto, aquelas políticas eram combinadas com “práticas inequivocamente destinadas à integração das pressões do mercado na relação de emprego” (Carvalho, 2005: 360-361). Ou seja, em determinados casos, era implementada uma compensação dependente do cumprimento de objectivos de negócio, que chegavam a representar 40% a 60% dos salários base dos consultores. Contudo, estas práticas nem sempre eram pacíficas na sua implementação ou corrente aplicação e por vezes contrariando o que foi teoricamente definido/defendido:

“O facto da própria permanência dos consultores na empresa ser condicionada, não só ao seu bom desempenho, como sobretudo ao crescimento do negócio, constitui uma ligação directa e inequívoca ao mercado. Para além disso, esta prática contradiz a retórica sustentada pelas companhias da aposta a longo-prazo na relação de emprego. Um dos comentários ouvidos a um alto responsável de uma das companhias estudadas condensa o carácter ambíguo da postura destas empresas face ao relacionamento estabelecido com os consultores que empregam: «a filosofia é: quando nós contratamos alguém, contratamos para a vida! Embora a vida seja efêmera...» (Director de GRH da [empresa consultora] PWC)” (Carvalho, 2005: 361).

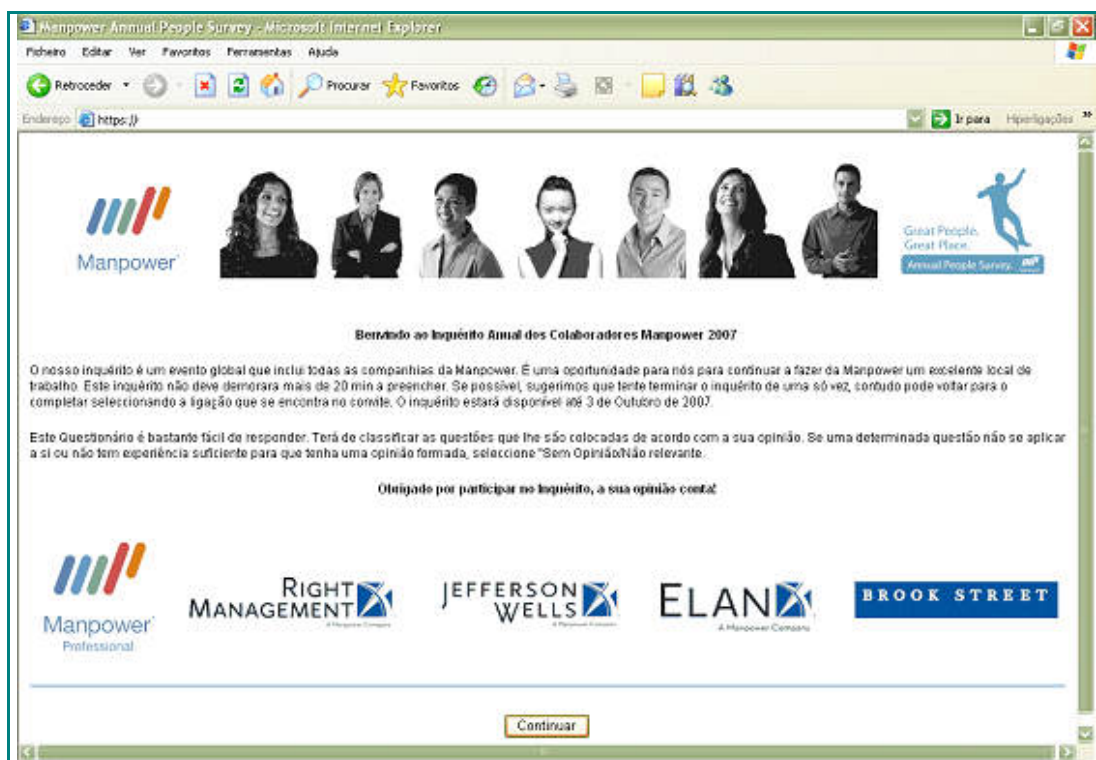
Apesar da dificuldade em definir com precisão as melhores práticas de gestão nos recursos humanos, parece-nos comum a existência da vertente comercial, como aliás nos serviços em geral (Eiglier e Langeard, 1998: 13). Esta tem-se tornado mais comum entre os colaboradores dos serviços, fruto do constante contacto que estabelecem com clientes, influenciando no sucesso das vendas, facto que aparenta ser cada vez menos alheio aos gestores. Mas também os seus valores pessoais e a sua predisposição para o contacto, interfere na forma como os consultores abordam os clientes e, por consequência, no sucesso das vendas. Segundo (Rajado, 2006: 73):

“(…) os empregados trazem a sua própria cultura e os seus próprios valores pessoais para o local de trabalho, pelo que é decisivo para a gestão de topo compreender a interacção que se estabelece entre os valores individuais dos seus empregados de contacto e os comportamentos que eles exibem no local de trabalho”.

Nas conclusões deste seu estudo, Rajado (*ibidem*) encontrou igualmente uma relação positiva entre a «satisfação com o trabalho» que desempenham e a ‘orientação para o cliente’ por parte dos empregados de contacto. Não obstante, também neste estudo se verificou que certos factores contextuais influencia a relação bipolar «valores pessoais» e «orientação para o cliente» (*idem*, 2006: 75).

À semelhança do sector bancário descrito por aquele autor, também o sector de TT se insere num ambiente altamente competitivo e homogéneo, em que os consultores de contacto podem constituir a diferença, através da sua orientação para o cliente e na medida em que, na intangibilidade, se tornam responsáveis pela qualidade do serviço que prestam.

Figura 19 - Inquérito anual interno aos colaboradores Manpower (ano de 2007)



Fonte: Manpower Portuguesa, S. A.

Avaliar internamente a motivação dos colaboradores e recolher as suas opiniões, permitindo-lhes igualmente ter um retorno sobre o seu trabalho, poderá tornar-se uma óptima ferramenta de trabalho para os gestores ou responsáveis das empresas, que não deverão descuidar os seus clientes internos, não obstante toda a atenção que necessitam dedicar ao mercado externo, onde se inclui os concorrentes. Por exemplo, a ETT Manpower realiza anualmente um inquérito interno aos seus colaboradores, conforme ilustrado na figura 19.

Por último, não nos devemos esquecer do axioma de Palo Auto, já que mesmo não querendo, “*é impossível não comunicar*” e a não comunicação pode constituir, por si só, uma comunicação. Por isso se torna tão importante a comunicação (verbal e não verbal) dos consultores de contacto no mercado dos serviços, já que também eles interferem, directa ou indirectamente, na gestão da marca para o exterior.

2.6. A comunicação e a promoção

A comunicação da marca de serviço pode ser efectuada com base em todos os aspectos anteriormente desenvolvidos, e todos eles constituem evidências para o seu público-alvo.

Crê-se que a presença de um factor visual, algo tangível, constitua um elemento de comunicação da identidade da marca e, muitas vezes, conforme indica Duarte (2005: 113) “a inclusão de imagens melhora a crença na marca, a avaliação do produto [ou serviço] e a atitude (...)” face ao bem que aquela presta.

Devem-se considerar vários factores na elaboração da estratégia promocional e fazer ajustamentos sempre que se torne necessário, em especial a segmentação do mercado para o qual se destina o serviço, assim como o estágio de aptidão do comprador e o estágio do serviço no seu ciclo de vida.

Existem várias formas de comunicar um serviço, sendo então aconselhável limitar da melhor forma possível a audiência-alvo. Em termos gerais, a audiência pode ser formada por indivíduos, grupos, públicos específicos ou público em geral. O conhecimento profundo da audiência-alvo influenciará de forma notória as decisões do comunicador sobre o quê, como, quando, onde e a quem comunicar.

Antes de promover a comunicação, é defendido por autores como Kotler (1998: 526) que se determine quais os objectivos. Mediante as características do público-alvo, pode-se decidir sobre a resposta desejada da audiência, ou seja, a marca procura uma resposta cognitiva, afectiva ou até mesmo comportamental por parte dessa audiência-alvo.

O passo seguinte deverá ser o desenvolvimento da mensagem a transmitir. Idealmente, a mensagem deve atrair a «Atenção», manter o «Interesse», despertar o «Desejo» e conduzir à «Acção» – modelo AIDA, proposto por Strong (1925; apud Kotler, 1998: 533).



Nesta sequência, pode-se agora seleccionar os canais de comunicação, que se considerem mais eficientes, para veicular a mensagem. Genericamente, são conhecidos dois grandes tipos de canais de comunicação: os pessoais e os impessoais.

Os canais de comunicação pessoal (canais quentes), envolvem duas ou mais pessoas comunicando directamente entre si, face a face, corpo a corpo com a audiência, por telefone ou pelo correio. Este tipo de canais têm-se revelado de elevada eficácia, devido às oportunidades que providenciam, a individualização da apresentação e do *feedback*. Os canais de comunicação impessoal (canais frios), são canais que conduzem mensagens sem contacto ou interacção pessoal. Por exemplo: meios de comunicação social, congressos, cartazes, etc.

Mediante o orçamento disponível, as empresas enfrentam a tarefa de alocar os meios de entre os cinco instrumentos promocionais, nomeadamente: publicidade; promoção de vendas; relações públicas; força de vendas e *marketing* directo, conforme ilustrado na tabela 7.

Tabela 7 - Instrumentos promocionais de comunicação

Publicidade	Promoção de vendas	Relações públicas	Venda pessoal	Marketing directo
Anúncios impressos, rádio e televisão	Concursos, sorteios e lotarias	<i>Kits</i> para a empresa	Apresentações de vendas	Catálogos
Anúncios em embalagens	Brindes	Apresentações ao vivo na imprensa	Convenções de vendas	Lista de clientes (<i>mailing lists</i>)
Anúncios em projecções cinematográficas	Amostras grátis	Relatórios anuais	Programas de incentivo	<i>Telemarketing</i>
Catálogos e folhetos	Feiras e convenções	Doações de caridade	Distribuição de amostras	Compra electrónica
Anuários	Exposições	Patrocínios	Feiras e convenções	Compra pela televisão
Reprodução de anúncios	Demonstrações	Publicações	...	Fax
Cartazes luminosos	Descontos	Relações com a comunidade		<i>E-mail (drop mail)</i>
Anúncios em lojas	Financiamentos a juros baixos	<i>Lobbying</i> ⁷⁸		Correio de voz (<i>voice mail</i>)
Materiais audiovisuais	Promoção de trocas	Revista da imprensa		...
Símbolos e logotipos	Programa de fidelização	Eventos		
Vídeos	Distribuição de autocolantes	...		

⁷⁸ Do inglês *lobby*, que significa “Grupo de pressão” (Pavia, 2004: 122), *Lobbying* será o acto de “trabalhar junto a legisladores e órgãos governamentais visando a aprovação ou o veto” (Kotler, 1998: 586), no sentido de beneficiação dos visados.

Fonte: Adaptado de Kotler, 1998: 527.

Conforme se poderá observar na tabela anterior, verifica-se a presença de alguns meios de comunicação a cinzento: amostras grátis; promoção de trocas; apresentação ao vivo na imprensa; doações de caridade; distribuição de amostras, são alguns dos instrumentos de comunicação que são facilmente aplicados ao contexto de produtos, mas não terão facilidade de aplicação em contexto do mercado de serviços, sendo necessário para isso encontrar alternativas adaptáveis à intangibilidade dos mesmos.

Deve considerar-se que “*é possível atingir determinado nível de vendas com compostos promocionais diferentes*” (Kotler, 1998: 541). Um estudo de Venkataraman (1981; *apud* Duarte, 2005: 112) obteve evidências que o levaram a relacionar a marca e o investimento em publicidade, tendo observado que quanto maior o investimento publicitário, mais o nome da marca tende a ser “o elemento principal na avaliação do consumidor”, e o inverso também se verifica – quanto menor publicidade, menor importância é dada ao nome da marca na escolha do consumidor.

Figura 20 - Anúncio anos 80



Fonte: Manpower.

As figuras 20 e 21 constituem exemplos de anúncios da Manpower divulgados na imprensa escrita nos anos 80. A figura 22 contém já a nova imagem da Manpower.

Figura 21 - Anúncios Manpower de imprensa escrita em 1985

<p>Você pode trabalhar já amanhã</p> <p>Se está interessado em trabalho variado e de duração limitada contacte conosco. Teremos concerteza uma proposta a fazer-lhe.</p> <p>MANPOWER SERVIÇOS TEMPORÁRIOS</p> <p>Podem contar sempre com a nossa ajuda</p> <p>PORTO R. Campinho, 24</p> <p>LISBOA Pg. José Fontana, 9-C</p>	<p>Você já teve uma ocupação. Conosco pode voltar a tê-la.</p> <p>Se está interessada em voltar a trabalhar em ocupações variadas e de duração limitada, contacte conosco. Teremos concerteza uma proposta a fazer-lhe.</p> <p>MANPOWER SERVIÇOS TEMPORÁRIOS</p> <p>Podem contar sempre com a nossa ajuda</p> <p>LISBOA Pg. José Fontana, 9-C</p> <p>PORTO R. Campinho, 24</p>	<p>Quebre a Rotina.</p> <p>A sua situação pessoal não pode acomodar-se às formas tradicionais de emprego. Deseja no entanto conservar as técnicas da sua profissão e ajudar o orçamento familiar.</p> <p>Contacte conosco. Teremos concerteza uma proposta a fazer-lhe.</p> <p>MANPOWER SERVIÇOS TEMPORÁRIOS</p> <p>Podem contar sempre com a nossa ajuda</p>	<p>Enquanto Procura, TRABALHE.</p> <p>Você está momentaneamente privado do seu emprego. Trabalhe imediatamente na sua categoria profissional. Terá assim toda a liberdade para a procura tranquila de um emprego permanente sem ser joguete de pressões susceptíveis de o conduzírem a uma escolha precipitada.</p> <p>MANPOWER SERVIÇOS TEMPORÁRIOS</p> <p>Podem contar sempre com a nossa ajuda</p>
--	---	--	--

Fonte: Manpower Portuguesa, S. A.

Figura 22 - Nova imagem Manpower



De acordo com alguns autores, a familiaridade e o conhecimento são factores moderadores, pelo que o investimento publicitário é, muitas vezes, uma mais valia. A repetição da publicidade também pode influenciar a preferência dos consumidor em certo grau.

A conjugação de diferentes e diversas actividades promocionais requer uma rigorosa coordenação de forma a obter o máximo impacto.

Adicionalmente, autores como Lindon *et al.* (2000: 377-394, 413-430), na senda de outros autores internacionais consideram mais dois elementos importantes na escolha estratégica do canal promocional, nomeadamente o *merchandising* e o patrocínio e mecenato, desenvolvidos nos pontos seguintes.

2.6.1. *Merchandising*

Segundo Lindon *et al.* (2000: 379), existem várias definições de *merchandising*, mas a definição de 1972 do Instituto Francês de *Merchandising* poderá ser considerada como clássica⁷⁹:

“Conjunto dos estudos e das técnicas de aplicação utilizados, separada ou conjuntamente, pelos distribuidores e pelos produtores com vista a aumentar a rentabilidade do local de venda e o escoamento dos produtos, através de uma adaptação permanente dos aprovisionamentos às necessidades do mercado e da apresentação apropriada das mercadorias.”

Ainda de acordo com Lindon, indica-se habitualmente dois tipos de *merchandising*: o de sedução e o de organização ou gestão. O primeiro prende-se com a criação e exposição do espaço com vista a favorecer a compra, enquanto que o segundo se centra mais na rentabilidade do espaço comercial, não obstante o primeiro tipo de *merchandising* adicionalmente também visar a maximização da rentabilidade do espaço.

Apesar de ser um instrumento mais utilizado no sector dos produtos, especialmente alimentares, o conceito de *merchandising* pode ser extrapolado para outros sectores de actividade, incluindo os serviços (*e. g.*, postos de abastecimento gasoleiros, agências bancárias, entre outros).

No entanto, segundo autores como Brochand *et al.* (1999: 46), só o cariz de sedução desta variável é que é considerada comunicação. Caracteriza-se por dispor de



Fonte: Manpower.

⁷⁹ Masson e Wellof, 1991; *apud* Lindon, 2000: 379.

forma ‘provocatória’ alusões ao serviço (ou produto) em espaços ou lugares de passagem pública (nas lojas, nos corredores dos centros comerciais, entre outros), o que leva os clientes a depararem-se com os mesmos.

O *merchandising* usa unicamente a marca e tem como objectivos: a) incitar a compra, b) promover novos serviços ou produtos e/ou c) originar a experimentação ou consumo dos mesmos. Esta variável dirige-se a alvos bem definidos, mas tem impacto de curto prazo.

2.6.2. Patrocínio e mecenato

Estas são duas variáveis com efeitos a médio/longo prazo, que melhor se adequam à comunicação da empresa, o que não invalida a sua utilização na comunicação da marca e seu(s) serviço(s). De acordo com Brochand et al. (1999: 45), o alvo (*target*) poderá estar relacionado com o tipo de evento ou entidade patrocinada e tem uma melhor adaptação aos objectivos de notoriedade, imagem e posicionamento, credibilização e transmissão de confiança (ex. marcas de elevado prestígio).

Em França, é frequente ver-se jogos de futebol francês na televisão, onde uma das publicidades nos placares que delimitam o campo do relvado é da Manpower.

Em Portugal apenas é conhecida a colaboração com a Amnistia Internacional Portuguesa⁸⁰ no processo divulgação de vagas de trabalho (sazonal e geralmente em regime de horário parcial⁸¹), recrutamento e selecção dos candidatos, geralmente para a função de recrutadores: angariadores de associados pelas ruas do país em grupo e com vestuário identificativo daquela organização.

Figura 23 - Manpower na bolsa

⁸⁰ A AI defende todos os Direitos Humanos consagrados na Declaração Universal dos Direitos Humanos e noutros padrões internacionais de Direitos Humanos (<http://www.amnistia-internacional.pt>).

⁸¹ Trabalho a tempo parcial: período de trabalho com uma duração inferior à duração normal de trabalho em vigor numa empresa ou instituição, para a respectiva categoria profissional ou profissão.

2.6.3. Imprensa

A Manpower portuguesa não tem uma presença tão assídua nos *media*, mas a Manpower Inc. está presente em vários meios de imprensa, entre os quais revistas (impresas ou on-line) tais como *Forbes*, *Harvard Business Review*, *BusinessWeek*, *CFO Magazine*, *Fortune*, *WSJ.com*, *Ethical Corporation*, *CNBC*, *Business Week*, *International Herald Tribune*, *The Economist*, entre outros. Neles publica artigos

Figura 24 - Top empresas da Forbes



Fonte: www.manpower.com

de opinião, faz publicidade e entrevistas institucionais, e dispõe ainda cotação da bolsa (Fig. 23), onde se pode ver a sua posição no ranking das empresas no mundo (Fig. 24).



Em suma, para vários autores, é pacífica a ideia de

que a publicidade e a promoção reforça o reconhecimento e a familiaridade para com a marca, melhorando a sua aceitação e preferência na presença de outras marcas em concorrência directa. Os meios que envolvem audiovisual geralmente têm melhor efeito, já que recorrem a mais sentidos (visual e auditivo), sendo reforçado pela presença do nome da marca e seu logotipo. Este é um dos pontos favoráveis à comunicação da marca.

Um dos pontos desfavoráveis em relação aos restantes concorrentes, será o facto de todos recorrerem aos mesmos meios de comunicação, provocando uma excessiva imagem de oferta de empresas concorrentes. Se já é difícil concorrer no mercado com forte presença concorrencial, mais complicado se torna para uma marca impor-se naquele meio de comunicação, quando outra marca concorrente se mostrou a primeira a publicitar nesse meio: dificulta a retenção e a memorização, podendo mesmo o cliente confundir marcas.

Em termos financeiros, em relação às marcas pioneiras na comunicação de determinado meio, a comunicação pode representar maior dispêndio àquela marca que agora luta para apenas se manter no meio publicitado e fazendo-se distinguir das restantes, que contam já tempo de avanço e reforço da memorização.

À publicidade apresentam-se naturalmente algumas barreiras, tais como a selectividade que um cliente habitualmente (e na maioria das vezes inconscientemente) se mune, sempre que em presença de demasiados estímulos publicitários - sobrecarga (e. g.



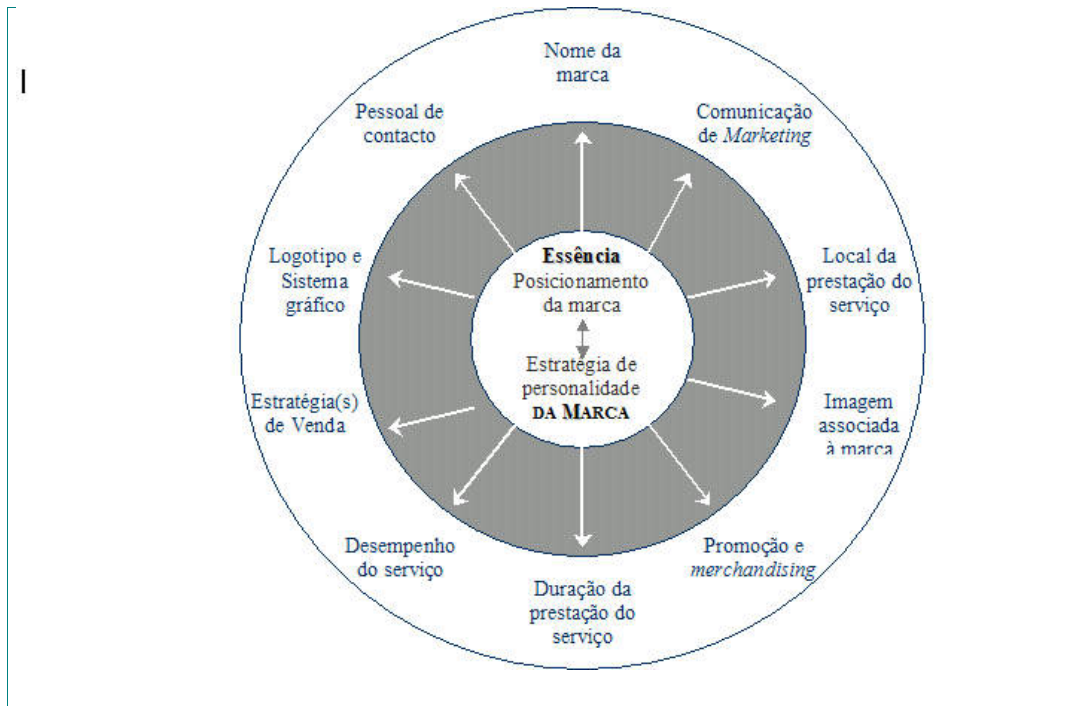
atenção e memorização, entre outros). Aqui, seria necessário atentar ao conteúdo a comunicar.

Ou seja, para uma mensagem ser eficaz, o processo de codificação do emissor deve estar engrenado com o processo de decodificação do receptor. Sendo assim, as melhores mensagens são, essencialmente, sinais familiares percebidos pelo receptor e que respeitam as expectativas dos mesmos, indo ao encontro do que o receptor espera ouvir. Palavras-chave que pudessem criar um mecanismo de despertar a atenção do cliente. Mas também este processo não se mostra único para a totalidade do público-alvo.

2.7. Identidade e Personalidade da marca

A identidade e personalidade da marca são igualmente elementos que poderão ser considerados importantes para a gestão da marca. A figura 25 na página seguinte, é uma sugestão do autor Upshaw, que considera a personalidade da marca e o seu posicionamento como elementos estratégicos, complementados por vários constructos já mencionados ao longo do presente trabalho.

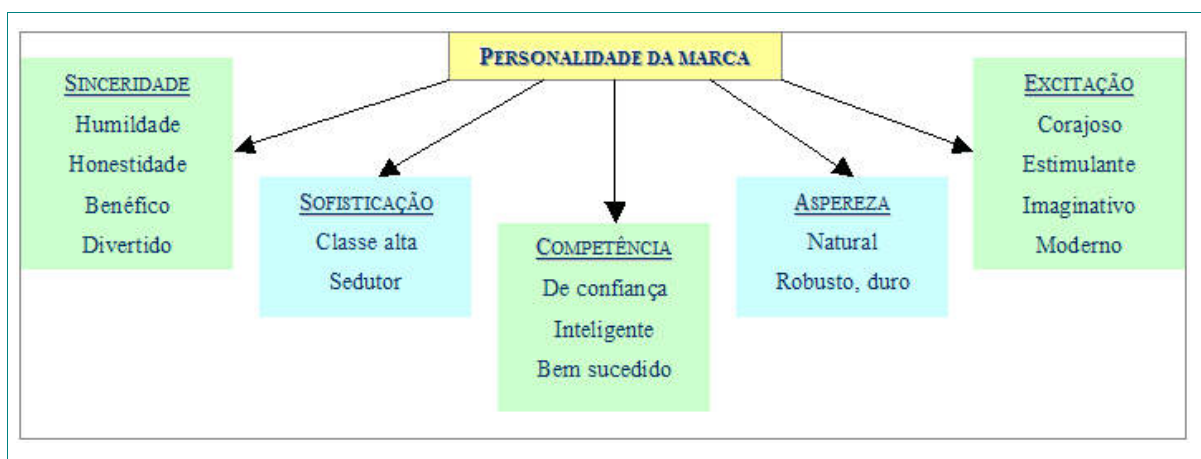
Figura 25 - Elementos que completam a identidade de uma marca



Fonte: adaptado de Upshaw, 1995: 24; *apud* Duarte, 2005: 35

Muitas vezes, na criação da imagem da marca, influem os valores, as crenças, a identidade e a personalidade que a marca associa a si, sendo todos eles elementos de nível intangível e invisível. Na figura 26, estão ilustrados alguns traços de personalidade genéricos de marcas.

Figura 26 - Possíveis traços para a personalidade da marca



Fonte: adaptado de Aaker, 1997; *apud* Duarte, 2005: 43.

A imagem da marca tende a resultar da composição e interpretação de diversos elementos que a constituem, que parecem não ser mais que a representação mental desenvolvida por cada um dos consumidores individualmente, podendo essa imagem ser comum entre eles, na totalidade ou parceladamente.



2.8. Os factores situacionais

Para além de todas as variáveis já exploradas no presente trabalho, será relevante mencionar mais uma: o factor da situação. Em contexto de investigação, a variável parasita será aquela que não se consegue controlar num estudo. No caso dos serviços (principalmente nestes), certas variáveis situacionais saem do controlo do prestador de serviços, apesar de influenciarem o momento da prestação.

O factor situacional “compreende os factores presentes num determinado momento e lugar que não resultam das características do consumidor ou do objecto (alternativa) da escolha, mas possuem uma capacidade irrefutável de influenciar o comportamento” (Belk, 1974 e 1975; *apud* Duarte, 2005: 117).

No entanto, à semelhança de outros constructos de difícil clarificação, não parece pacífica a atribuição de determinados elementos como pertencentes à categoria situacional. Mesmo elementos observados como estáveis em termos temporais e locais, podem ter uma conotação ambígua quando se trata de estabelecer esta categorização.

Um dos possíveis factores explicativos que contribuem para a contingência da opção de compra, poderá ser a variação do humor e emoção no consumidor. Estudos comprovam igualmente que as atitudes (*e. g.*, estudos de Fishbein e Ajzen; *apud* Candeias, 1996: 63-82; Rutter e Bunce, 1989: 39-46; Vala e Monteiro, 2000: 210; Ferreira *et al.*, 201; 285-286; entre muitos outros) interferem no comportamento do cliente. Assim, os constrangimentos situacionais influem na atitude do cliente, repercutindo-se no processo de decisão.

Desta forma, e não conseguindo controlar as variáveis da situação, será sempre prudente procurar saber um pouco mais sobre os factores situacionais, para melhor gestão da marca, minimizando a interferência daqueles. Por exemplo, um estudo prévio pode alertar para factores mais ou menos sensíveis a determinado tipo de clientes.

Determinados factores podem ter um cariz previsível, ou uma certa probabilidade de ocorrência, e podem-se demonstrar fundamentais para “planear a abordagem ao consumidor e antecipar eventuais pontos de resistência” (Duarte, 2005: 119) pela possibilidade de prever determinados comportamentos do cliente.

No caso particular do TT, se é solicitada uma reunião com vista a discutir o processo e preço para um serviço temporário, podem-se controlar vários factores. Um dos quais poderá ser, por exemplo, a idade cronológica dos intervenientes (cliente e pessoa de contacto). Clientes com uma idade mais avançada, podem ser sensíveis ao facto de ter uma

reunião comercial com um elemento muito mais novo (podendo criar associações de imaturidade; inexperiência; falta de empatia; etc.), podendo tal repercutir-se na sua formação de referência pela marca a escolher e pela opção de compra. Outros estudos apontam também para o factor da espera por um serviço (Swartz e Iacobucci, 2000: 174) como elemento na avaliação e opção por um serviço.

Em termos práticos, nem sempre é fácil isolar variáveis. A ocorrência de determinados resultados, pode mesmo ser derivado à confluência de todos os factores, cuja soma se assemelha à visão *gestaltista*: o todo é superior à soma das partes.

Outro factor situacional (abonatório ou não), será a preferência que certas pessoas dão aos pioneiros no mercado/sector nacional (ordem de entrada). Neste caso concreto, a primeira ETT no mercado tenderia a ser a preferida da maior parte dos clientes que procuram o serviço de trabalho temporário (quer empresas, quer candidatos). Mas será esse factor suficiente para determinada ETT se demonstrar a preferida dos clientes?⁸²

Ocorrências inesperadas também têm lugar. Por exemplo, a 16 de Setembro de 2007, o programa «Bom Dia Portugal» apresentou uma notícia sobre irregularidades praticadas por empresas do ramo e a grande operação levada a cabo pelo IGT. Nessa reportagem, o logotipo e imagens de arquivo da empresa Manpower foram incluídas no bloco de imagens que sustentavam aquela notícia, ainda que indevidamente.

Apesar da inclusão do logotipo da marca Manpower, ter sido pelo facto de ser uma empresa de TT, e porque a sua existência representa toda uma história do sector, a Manpower não foi uma das empresas que apresentou irregularidades na sua actividade.

Este factor situacional terá levado muitos telespectadores a perceber a Manpower como uma das empresas fraudulentas e sancionadas. Apesar do pedido de desculpas formal (via *e-mail* aos administradores da Manpower) por parte de Carlos Albuquerque, então coordenador e apresentador do «Bom Dia Portugal», nada impede ainda hoje alguém de continuar a associar a Manpower àquela operação, nem sabe que a menção da marca se deveu a um descuido dos técnicos operacionais, responsáveis pela montagem da reportagem.

⁸² Com o objectivo de aferir a posição da Manpower na mente dos consumidores, realizou-se um breve questionário, a ser explorado no Capítulo IV: estudo sobre as ETT em Portugal, pág. 148.

CAPÍTULO III

ANÁLISE AMBIENTAL

1. Meio envolvente das ETT

Fruto da vivência em sociedade, a empresa, como organização social, é uma das invenções mais importantes do homem (Teixeira, 1998: 21). Aliás, é nela que o homem mais tempo passa diariamente, desenvolvendo a sua actividade profissional e adquirindo desta os seus honorários.

Constituindo-se um sistema aberto, a empresa influencia e é influenciada pelo seu meio, daí que qualquer organização seja composta por três elementos: ela própria enquanto empresa, o seu meio envolvente de transacções e o seu meio envolvente mais geral (Fig. 27).

Figura 27 - Meio envolvente da empresa: contexto e transacção



Fonte: adaptado de Teixeira, 1998: 26.

Ao nível interno, uma empresa tem de se dotar de recursos, entre os quais os recursos financeiros e os recursos humanos, indispensáveis à prestação de serviços ou produção de bens, assim como os recursos físicos ou materiais, que são constituídos pelos equipamentos, estabelecimento de actividade comercial, mobiliário, entre outros.

Ao nível externo, todas as empresas são influenciadas pelo contexto que se divide em duas partes:

- ↳ Meio envolvente transaccional: sendo o meio mais imediato e próximo da empresa (Teixeira, 1998: 25), nele inserem-se todas as organizações e entidades

que mantêm uma relação de influência directa com ela. São exemplos: os clientes, os fornecedores, os concorrentes e a comunidade em geral;

- ↳ Meio envolvente contextual: constituindo-se como um conjunto “amplo e complexo de condições e factores externos” (Teixeira, 1998: 25), este é o meio mais distante e geral, uma vez que influencia não uma, mas todas as empresas de um grupo (*e. g.*, um país). Dele fazem parte as variáveis sócio-culturais, político-legais, demográficas e económicas, tecnológicas, entre outras possíveis.

Entre estes dois contextos, a empresa é afectada pelas forças que exercem (*e. g.*, legislação), mas também ela os afecta através da sua força laboral e da relação que mantém com os vários intervenientes (*e. g.*, clientes, concorrência, comunidade ou mercado, entre outros).

Por esta razão, será importante a realização de uma análise à envolvente de uma empresa, numa tentativa de conhecer e acompanhar as constantes mutações que vão ocorrendo nos contextos da empresa, que se tornam cada vez mais dinâmicos e imprevisíveis.

Assim, ao nível do meio envolvente transaccional, efectuou-se uma análise concorrencial no mercado de serviços de TT.

Ao nível do meio envolvente contextual, torna-se necessária a recolha de informações sócio-económicas, o conhecimento exaustivo de todas as leis e regulamentos da(s) comunidade(s) económica(s), o comportamento económico e demográfico da comunidade, assim como a evolução das tecnologias. Para tal, muito contribuem as organizações que prestam apoio e informação à actividade empresarial (*e. g.*, INE e IAPMEI), as associações e Instituições representativas dos trabalhadores do sector (*e. g.*, sindicatos) onde as empresas se posicionam, entre outras entidades.

1.1. Envolvente transaccional das ETT: análise concorrencial e acções inspectivas

No estudo efectuado por Santana e Centeno, (2000: 93), verifica-se uma análise ao crescimento das ETT numa série compreendida entre os anos 1993 e 1997. Nesse período surgiram em Portugal mais 102 ETT, passando a 168 as empresas a operar neste sector, no final do período (Tab. 8).

Tabela 8 - Número de ETT por distrito e variação entre 1993 e 1997

Distritos	N.º de Empresas de Trabalho Temporário			Variação		
	1993	1995	1997	Δ 93/95	Δ 95/97	Δ 93/97
Aveiro	0	1	0	1	-1	0
Beja	1	0	0	-1	0	-1
Braga	1	5	4	4	-1	3
Castelo Branco	0	0	1	0	1	1
Coimbra	3	2	5	-1	3	2
Évora	0	0	2	0	2	2
Faro	0	1	1	1	0	1
Leiria	0	1	7	1	6	7
Lisboa	32	55	78	23	23	46
Porto	13	20	27	7	7	14
Santarém	2	7	8	5	1	6
Setúbal	12	27	30	15	3	18
Viana do Castelo	1	2	1	1	-1	0
Vila Real	0	0	1	0	1	1
Viseu	1	1	3	0	2	2
Ilha de S. Miguel	0	1	0	1	-1	0
TOTAL	66	123	168	57	45	102

Fonte: Santana e Centeno, 2000: 93.

Tornou-se cada vez mais interessante a ideia de se realizar uma contagem das ETT a operar actualmente no nosso mercado, mas optou-se por se fazer essa análise de mercado num momento mais próximo do fim do presente trabalho, permitindo dados mais actualizados. No entanto, antes da sua realização, em meados de Setembro de 2007, foi levada a cabo uma mega operação da IGT, em que cerca de 200 ETT foram suspensas ou proibidas de operar no nosso país, conforme se pode verificar na tabela 9.

Tabela 9 - Resultado da operação do IGT a ETT (Setembro/2007)

Não cumprimento dos requisitos legais	124
Não autorizadas a exercer actividade	71
Cessaram funções	47
Suspenderam a sua própria actividade	13
TOTAL	255

Fonte: IEFP. Elaboração própria.

De acordo com a imprensa⁸³, o não pagamento da caução exigida por lei para o funcionamento da actividade, a não inscrição de trabalhadores temporários na SS, inexistência de seguros de acidentes de trabalho e atrasos excessivos no pagamento de salários, foram algumas das irregularidades detectadas.

⁸³ Fonte: Jornal de Notícias de 16/09/2007 em www.jn.pt; Sic Notícias de 16/09/2007 em www.sic.pt;

De acordo com informações cedidas pelo IGT aos autores Santana e Centeno (2000: 118), numa acção inspectiva efectuada durante 1998 e 1999, foram detectadas as seguintes irregularidades, com base na anterior legislação:

- ↪ Remuneração abaixo do nível de remuneração para a categoria profissional em que o trabalhador temporário exerce funções;
- ↪ Desempenho de funções de risco;
- ↪ Contrato de utilização superior ao contrato de trabalho temporário;
- ↪ Cedência ilegal de trabalhadores através de empresas prestadoras de serviços;
- ↪ ETT sem alvará;
- ↪ ETT sem caução actualizada;
- ↪ Falta de fundamentação para o recurso ao TT;
- ↪ Colocação de trabalhadores temporários com ultrapassagem dos prazos máximos definidos na lei;
- ↪ Falta de redução a escrito do contrato de trabalho temporário/inexistência de contrato de TT;
- ↪ Número total de horas trabalhadas não coincidente com horas pagas;
- ↪ Horas de trabalho em dias de descanso e fora do horário normal de trabalho pagas sem suplemento;
- ↪ Não pagamento dos proporcionais referentes a férias, subsídio de Natal, etc.;
- ↪ Não pagamento da caducidade⁸⁴;
- ↪ Parte do salário pago como ajudas de custo;
- ↪ Não pagamento de subsídios e prémios existentes (assiduidade, produtividade) nas práticas das EU;
- ↪ Inexistência de diuturnidades;
- ↪ Falsos trabalhadores independentes;
- ↪ Falta de exames médicos;

Como resposta à observação feita à falta de mais e melhores inspecções, ainda na obra dos mesmos autores Santana e Centeno (2000: 119), pode ler-se:

⁸⁴ Ainda de acordo com Santana e Centeno (2000: 118), no caso de não pagamento da caducidade ao trabalhador temporário, o IGT não pode agir em conformidade uma vez que não está prevista qualquer sanção por esta falta. Por sua vez, o trabalhador temporário pode reivindicar o direito a esta prestação em tribunal.

“Muitas das irregularidades detectadas ou não têm sanção ou não há forma de provar ou a IGT não tem competência para levantar tal processo. Com a nova legislação algumas das questões estão já mais claras, no entanto o actual quadro legal ainda não é o ideal.”

A análise para o presente trabalho, feita às ETT que se encontravam a laborar no mercado, teve lugar em Outubro de 2007 e coincidiu com a altura da conclusão da operação do IGT (um mês após). Apesar do número de ETT ser actualmente elevado, não foi possível saber os verdadeiros números a operar no mercado antes daquela operação.

Para esta pesquisa, recorreu-se ao registo nacional actualizado do IEFP. Após uma análise a nível nacional⁸⁵ junto daquela entidade competente pela atribuição de alvarás (IEFP), verificou-se uma distribuição de ETT da seguinte forma, conforme tabela 10:

Tabela 10 - ETT licenciadas por região e local da sede

Região Norte	48
Centro	15
Lisboa e Vale do Tejo	184
Alentejo	6
Algarve	5
Madeira	4
TOTAL	262

Fonte: IEFP. Elaboração própria.

Num espaço de 10 anos (de 1997 a 2007), comparando com a análise efectuada por Santana e Centeno, existem apenas mais 94 ETT. Apesar dos mais de 500 alvarás atribuídos, à data desta pesquisa encontravam-se em funcionamento 262 ETT licenciadas⁸⁶, o que representa que antes da operação do IGT, somando às 255 empresas cessadas, encontrar-se-iam a operar mais de 500 empresas em Portugal. De acordo com Dr. Noel Pena Costa (s. a., 2006: 2-3), membro da administração da Manpower Portuguesa, S. A., atribuir tantos “alvarás a empresas deste ramo, (...) em termos de mercado é excessivo”⁸⁷.

Para Marcelino Pena Costa, presidente da APESPE e um dos administradores da Manpower, considera que “há um número assustadoramente grande destas empresas em

⁸⁵ Análise realizada até 20 de Outubro de 2007.

⁸⁶ Esta contagem não contempla as empresas sem licenciamento/autorização em funcionamento no mercado.

⁸⁷ Entrevista concedida ao jornal O Primeiro de Janeiro, a 29 de Outubro de 2006.

Portugal, e grande dispersão geográfica, o que é estranho num mercado pequeno”⁸⁸. Na mesma entrevista, Marcelino Pena Costa deu igualmente a conhecer a grande rotatividade de empresas no mercado nacional: “todos os meses nascem duas ou três novas empresas. No mesmo período, também duas a três empresas perdem o alvará e deixam de funcionar”.

Santana e Centeno (2000: 29) referem-se a esta movimentação de ETT como o efeito de difusão e o efeito de ampliação, explicando-o:

“Do lado da procura, são dois os caminhos possíveis para o desenvolvimento do TT. Por um lado, as grandes empresas, nomeadamente industriais, suscitam a criação de Empresas de Trabalho Temporário (ETT) adaptadas às suas próprias necessidades e, por outro lado, são criadas ETT com estratégias comerciais próprias. São dois os efeitos no desenvolvimento do TT: o efeito de **difusão** – aumento do número de contratos de TT induzido por um aumento das empresas utilizadoras – e o efeito de **ampliação** – pressão no aumento dos pedidos de TT, por parte das empresas utilizadoras, que leva à criação de novas ETT.”

Aqueles dois autores referem ainda que as ETT terão como estratégias principais de diferenciação o preço e a especialização: “o preço do trabalho temporário, comparando com a evolução global dos salários; e a (...) constituição de empresas especializadas em certos sectores ou em certas actividades.”

O actual número de ETT considera apenas a empresa na região onde se encontra registada (sede), não contando eventuais delegações no país (*e. g.*, a Manpower tem sede em Lisboa e delegações em Leiria e Porto, apenas aparecendo contabilizada naquele distrito).

Vejam agora a distribuição das ETT por localidade nas tabelas das páginas seguintes (da Tab. 11 à Tab. 16):

⁸⁸ Fonte: entrevista ao jornal Público, 07 de Dezembro de 2007, através do site www.ver.pt

Tabela 11 - ETT licenciadas por localidades da Zona Norte

Zona Norte	Distrito	Número de ETT
Braga	Braga	2
Cabeceiras de Basto	Braga	1
Chaves	Vila Real	1
Ermesinde	Porto	1
Porto	Porto	6
Lamego	Viseu	1
Leça do Balio	Porto	1
Maia	Porto	2
Matosinhos	Porto	8
Mesão Frio	Vila Real	1
Mirandela	Bragança	1
Póvoa de Varzim	Porto	2
Rio Tinto	Porto	1
S. João da Madeira	Aveiro	1
S. Mamede Infesta	Porto	3
Tarouca	Viseu	4
Trofa	Porto	1
Valadares	Porto	1
Valongo	Porto	2
Viana do Castelo	Viana do Castelo	2
Vila Nova de Famalicão	Braga	3
Vila Nova de Gaia	Porto	3
Total Zona Norte		48

Fonte: IEFP. Elaboração própria.

Tabela 12 - ETT licenciadas por localidades da Zona Centro

Zona Centro	Distrito	Número de ETT
Covilhã	Castelo Branco	1
Vila Velha de Rodão	Castelo Branco	1
Esmoriz	Aveiro	1
Mação	Santarém	1
Aveiro	Aveiro	1
Castro de Aire	Viseu	1
Estarreja	Aveiro	1
Figueira da Foz	Coimbra	2
Marinha Grande	Leiria	1
Avelar	Coimbra	1
Castelo de Paiva	Aveiro	1
Coimbra	Coimbra	2
Leiria	Leiria	1
Total Zona Centro		15

Fonte: IEFP. Elaboração própria.

Tabela 13 - ETT licenciadas por localidades Lisboa e Vale do Tejo

Zona Lisboa e Vale do Tejo	Distrito	Número de ETT
Abrantes	Santarém	1
Alcanena	Santarém	1
Alenquer	Lisboa	1
Algés	Lisboa	1
Alhos Vedros	Setúbal	1
Almada	Setúbal	2
Alverca	Lisboa	1
Alverca do Ribatejo	Lisboa	6
Amadora	Lisboa	5
Baixa da Banheira	Setúbal	1
Barreiro	Setúbal	3
Cacém	Setúbal	4
Camarate	Lisboa	1
Caldas da Rainha	Leiria	2
Carnaxide	Lisboa	1
Corroios	Setúbal	1
Cova da Piedade	Setúbal	1
Fazendas de Almeirim	Santarém	1
Linda-a-Velha	Lisboa	1
Lisboa	Lisboa	85
Loures	Lisboa	1
Mafra	Lisboa	1
Massamá	Lisboa	3
Moita	Setúbal	2
Odivelas	Lisboa	4
Oeiras	Lisboa	1
Ourém	Santarém	3
Palmela	Setúbal	1
Paço de Arcos	Lisboa	1
Peniche	Leiria	2
Pontinha	Lisboa	1
Póvoa de Sta. Iria	Lisboa	1
Póvoa de Sto. Adrião	Lisboa	1
Pinhal Novo	Setúbal	1
Queluz	Lisboa	5
Rio de Mouro	Lisboa	2
Seixal	Setúbal	2
Setúbal	Setúbal	12
Sintra	Lisboa	2
Sta. Iria da Azoia	Lisboa	3
S. Domingos de Rana	Lisboa	2
S. Pedro de Penaferrim	Lisboa	2
Tomar	Santarém	1
Torres Vedras	Lisboa	2
Vila Franca de Xira	Lisboa	5
Vila Franca do Rosário	Lisboa	1
Venda do Pinheiro	Lisboa	1
Vialonga	Lisboa	1
Total Zona Lisboa e Vale do Tejo		184

Fonte: IEFP. Elaboração própria.

Tabela 14 - ETT licenciadas por localidades da Zona do Alentejo



Zona Alentejo	Distrito	Número de ETT
Odemira	Beja	2
Portel	Évora	1
Sines	Setúbal	2
Vila Nova de Sto. André	Setúbal	1
TOTAL Zona Alentejo		6

Fonte: IEFP. Elaboração própria.

Tabela 15 - ETT licenciadas por localidades da Zona do Algarve

Zona Algarve	Distrito	Número de ETT
Castro Marim	Faro	1
Guia	Faro	1
Quarteira	Faro	2
Monchique	Faro	1
TOTAL Zona Algarve		5

Fonte: IEFP. Elaboração própria.

Tabela 16 - ETT licenciadas por localidades da Reg. Aut. Madeira

Região Autónoma Madeira	Distrito	Número de ETT
Funchal	Madeira	4
TOTAL Zona Madeira		4

Fonte: IEFP. Elaboração própria.

Suspenderam actividade 10 empresas até 2007, distribuindo-se assim (Tab. 17):

Tabela 17 - ETT que suspenderam actividade

Região	Número de ETT
Região Norte	1
<u>Felgueiras</u>	<u>(1)</u>
Região Lisboa e Vale do Tejo	9
<u>Lisboa</u>	<u>(2)</u>
Total:	10

Fonte: IEFP. Elaboração própria.

Não estavam autorizadas a exercer actividade de trabalho temporário um total de 48 empresas, uma vez que cessaram actividade, distribuindo-se assim (Tab. 18):

Tabela 18 - ETT que cessaram actividade

Região	Número de ETT
Região Norte	16
<u>Matosinhos</u>	<u>(3)</u>
Região Centro	3
Região Lisboa e Vale do Tejo	28
<u>Lisboa</u>	<u>(9)</u>
Total:	48

Fonte: IEFP. Elaboração própria.

Devido à revogação da autorização⁸⁹ após atribuição do Alvará, 44 empresas não estavam autorizadas a exercer actividade. A distribuição encontra-se na Tab. 19 abaixo.

Tabela 19 - ETT com autorização revogada

Região	Número de ETT
Região Norte	12
<u>Porto</u>	<u>(4)</u>
Região Centro	4
Região Lisboa e Vale do Tejo	27
<u>Lisboa</u>	<u>(8)</u>
Região Algarve	1
<u>Albufeira</u>	<u>(1)</u>
Total:	44

Fonte: IEFP. Elaboração própria.

Não autorizadas a exercer actividade estavam 83 empresas, devido à respectiva autorização ter caducado após suspensão por período superior a um ano (Tab. 20).

Tabela 20 - ETT com autorização caducada

Região	Número de ETT
Região Norte	13
<u>Matosinhos</u>	<u>(4)</u>
Região Centro	12
<u>Figueira da Foz</u>	<u>(2)</u>
<u>Tarouca</u>	<u>(2)</u>
Região Lisboa e Vale do Tejo	58
<u>Lisboa</u>	<u>(17)</u>
Total:	83

Fonte: IEFP. Elaboração própria.

Relativamente à suspensão de licenças por incumprimento, nenhuma empresa constava da listagem disponibilizada pelo IEFP, não obstante a sua existência. De acordo com os autores Santana e Centeno (2000: 116), a suspensão de actividade das ETT é prevista na legislação apenas para casos de reincidência, o que até à realização da obra daqueles autores, tal nunca tinha acontecido. Reunem-se evidências para crer que até à data nenhuma empresa tenha visto a sua actividade suspensa pela IGT, não obstante terem-no feito por iniciativa própria (após inspecção do IGT em Setembro de 2007; aconselhadas ou não).

⁸⁹ Autorização revogada, ou anulada. Não foi possível apurar-se a(s) causa(s).

Não foram autorizadas a exercer actividade 71 ETT, pela não concessão de Alvará (autorização revogada por incumprimento do dever de constituição da caução (Tab. 21).

Tabela 21 - ETT sem concessão de alvará

Região	Número de ETT
Região Norte	19
<u>Braga</u>	<u>(3)</u>
<u>Porto</u>	<u>(3)</u>
Região Centro	6
<u>Tarouca</u>	<u>(2)</u>
Região Lisboa e Vale do Tejo	43
<u>Lisboa</u>	<u>(11)</u>
<u>Setúbal</u>	<u>(5)</u>
Região Autónoma da Madeira	3
<u>Funchal</u>	<u>(2)</u>
Total:	71

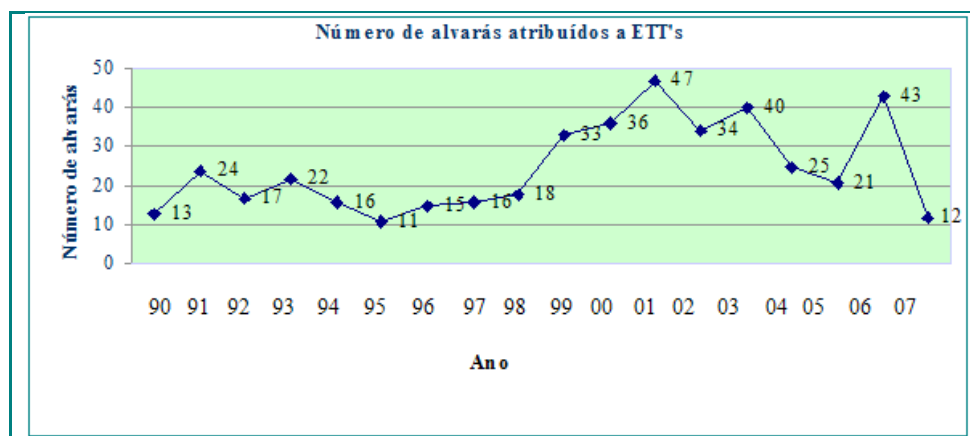
Fonte: IEFP. Elaboração própria.

De acordo com Oliveira (2004: 35):

“embora movendo-se numa área de regras e contornos por vezes mal definidos, as empresas de trabalho temporário estão em expansão e tornaram-se um empreendimento apeteçível. Entre as cerca de 300 empresas do sector, há mesmo algumas criadas por ex-trabalhadores temporários”.

Adicionalmente, elaborou-se uma contabilização do número de alvarás atribuídos a ETT ao longo dos anos, elaborada através da numeração sequencial atribuída a cada uma. Verificou-se que só em 2001 se atribuiu o recorde de 47 alvarás (Gráf. 1) e que, por sua vez, os anos 1990, 1995 e 2007 foram aqueles que apresentaram menores ETT constituídas.

Gráfico 1 - Número de alvarás atribuídos a ETT entre 1990 e 2007



Fonte: elaboração própria a partir da listagem de alvarás IEFP.

1.2. Envolvente contextual das ETT: contexto sócio-cultural

No meio envolvente contextual em termos sócio-culturais, de uma empresa de serviços em particular de TT, poder-se-ia iniciar a análise com matéria sobre o surgimento do trabalho em si e em que moldes foi sofrendo alterações ao longo do tempo. Numa visão geral, e tendo por base o autor Freire (2000: 278), a evolução histórica do trabalho terá passado pelas seguintes formas, entre outras:

- ↳ Escravatura – ausência de liberdade no trabalho, em que o trabalhador era visto como um mero instrumento de trabalho;
- ↳ Servidão – o autor considerou esta como uma forma social de trabalho já mais humanizada por reconhecer o trabalhador como uma pessoa;
- ↳ Corporações – como exemplo o agrupamentos de pequenos produtores e comerciantes na Idade Média europeia;
- ↳ Trabalho domiciliário – diferencia-se do trabalho doméstico, caracterizava-se pelos trabalhadores que laboram nos seus domicílios usando ferramentas próprias ou de empréstimo. Era-lhe cedida matéria prima pelo empresário, que mais tarde voltaria para recolher o produto final;
- ↳ Sistema fabril e Revolução Industrial – que marcou a passagem da manufactura para a “maquinofactura”, introduzindo elementos mecânicos e de automação, que substituem parte da mão-de-obra até então necessária. Regista-se aqui também a verdadeira relação de “salariato” (trabalho em troca de remuneração).

Por último, surge a terceirização (Oliveira, 2000: 100), ou terciarização segundo Freire (2000: 115). Esta foi a fase que se sentiu um desenvolvimento dos serviços em geral, por conta de outrém ou como profissionais liberais que, segundo Freire (*ibidem*), “veio criar um «espírito de carreira» até então pouco visível, ao mesmo tempo que contribuía para a difusão de conhecimentos de base científica e de atitudes mais alargadas e num grau nunca antes atingido”. Foi também a fase de crescente externalização de actividades a empresas externas (Oliveira, 2000: 100).

Actualmente e após a revolução industrial, à luz do Direito do Trabalho, o conceito de trabalho é entendido na vertente de actividade, desde que nos moldes das seguintes características (Xavier, 1996: 22-25):

- ↳ Trabalho humano, quer intelectual quer manual, pelo que se exclui o trabalho de máquinas ou animais;

- ↪ Trabalho produtivo, instrumental, destinado a finalidades principalmente de ordem económica; excluem-se actividades de recreio ou de estudo pessoal;
- ↪ Trabalho por conta alheia (outrém), em que a utilidade do trabalho é apropriada por outra pessoa que não o trabalhador, que pode exigir a realização desse trabalho através do vínculo mútuo estabelecido pela relação jurídica (contrato);
- ↪ Trabalho livre, em que o trabalhador tem a livre decisão de querer trabalhar e escolher para quem trabalhar;
- ↪ Trabalho subordinado, quando desenvolvido sobre ordens e direcção de outra pessoa (entidade patronal);
- ↪ Trabalho em regime de direito privado, que difere dos funcionários estatais (regidos pelo Direito Administrativo)

Nos dias de hoje, um trabalhador tem direito a decidir se quer trabalhar, se de forma independente ou por conta de outrém e para quem. Há um dever intrínseco em cada pessoa, já que só através do fruto do seu trabalho é que se vê recompensado. Mas talvez devido a uma vasta confluência de factores, muitas pessoas se vêm sem trabalho e sem oportunidade de emprego.

O surgimento das empresas de TT emergiram destas dificuldades sociais, no sentido de fomentar o aumento de postos de trabalho temporários, mas necessários. O conceito de trabalho temporário surgiu anos após a Revolução Industrial, aquando do regresso maciço de soldados da II Guerra Mundial. Fruto das grandes alterações que se fizeram sentir a nível familiar, sócio-demográfico, profissional e outros, era altura de iniciar uma organização do mercado de trabalho (Santana e Centeno, 2000: 75).

Pelas mãos de dois advogados, Elmer Winter e Aaron Scheinfeld, em 1948 criam a primeira empresa de trabalho temporário nos Estados Unidos da América. Anos mais tarde, e devido à expansão do conceito, a Manpower concede *franchising* da marca a vários países, acabando por chegar a Portugal nos anos 60.

A Manpower, por intermédio da família Peralta e Pena Costa, foi a primeira empresa a querer operar em Portugal, tendo o TT como ramo de actividade. Iniciou negociações com o Estado Português em 1960, mas as mesmas só terminaram em 1962, culminando na constituição da primeira ETT nacional. Estava assim legalizado e autorizado em Portugal o trabalho temporário organizado (*idem, ibidem*).

Para além de ter sido pioneira nos serviços de TT, a Manpower foi igualmente aquela que travou fortes negociações com o governo, uma vez que aquela actividade ainda

não se encontrava legislada e os colaboradores temporários não eram reconhecidos como trabalhadores, nem tinham direitos em termos de segurança social. Em grande parte por mérito desta empresa, actualmente a situação entre trabalhadores é de igualdade de direitos (Santana e Centeno, 2000: 75).

O surgimento das ETT, têm em si relacionado todo um contexto histórico, social e cultural e intimamente ligado a factores económicos, um deles já mencionado: o desemprego. Na sua origem, foram as áreas administrativas que mais solicitações tinham nestas empresas, com a particularidade de ter crescido a contratação de mulheres. A importância da inserção das mulheres no mercado de trabalho foi evidenciada na altura da I Guerra Mundial, ao proporcionar “a intervenção da mulher em quase todos os sectores de actividade económica, (...), substituindo os maridos ausentes nas frentes de combate” (Pinto, Couto e Neves, 1998: 25). As baixas sentidas na população masculina após as I e II Guerras Mundiais também contribuíram para uma maior intervenção da mulher, onde se inclui também o trabalho temporário.

Apesar da ideia de que serão os trabalhadores menos qualificados os que mais recorrem ao TT, actualmente, existem ofertas para os vários sectores e profissões, apesar de haver funções mais habituais que outras. De acordo com Santana e Centeno, (2000: 122):

“O TT caracterizou-se inicialmente pela acedência de mão-de-obra para trabalhos administrativos, mas actualmente encontra-se em todos os sectores de actividade e em todas as categorias profissionais”

Santana e Centeno (2000: 142) verificaram uma concentração de ofertas sobretudo em funções mais de cariz administrativo (ainda), assim como na construção civil, vendas, restauração e funções mais indiferenciadas. Um estudo de Ana Rute Cardoso e René Boenheim, economistas do Instituto Alemão de Estudos do Trabalho (IZA)⁹⁰, corrobora a mesma ideia: o TT é mais habitual nas funções administrativas em 25,7% e profissões ligadas às vendas, serviços, indústria e trabalho pouco qualificado.

Para além disto, verifica-se também no TT uma tendência crescente de serem os jovens quem mais recorrem a ele, sendo na sua maioria licenciados. Aliás, neste seguimento, Carlos Jacob, director da SGT, (*apud* Oliveira, 2004: 36), admitiu isso mesmo:

⁹⁰ Fonte: reportagem do jornal Público de 07 de Dezembro de 2007, através do site www.ver.pt.

“Há jovens cujo desenvolvimento de carreira passa pelo TT. Especialmente são jovens que reconhecem que a sua formação é débil e estão disponíveis para novas aprendizagens, ou jovens que optam por criar um *curriculum* e *know how* mais alargado que lhes dê mais capacidade de escolha no mercado de trabalho quando optarem por um emprego mais estável”

Apesar de não serem estes os candidatos mais procurados – os indiferenciados em geral e os profissionais do sector de construção civil, representam a maior percentagem de procura, ainda segundo Oliveira (*ibidem*), parece que para os jovens licenciados, o alcance da primeira experiência de emprego tem sido facilitado pelo TT.

Mesmo assim, e tendo em conta o universo de licenciados em Portugal, grande parte destes ainda se mostram avessos a aceitar um trabalho temporário, por mera questão de imagem e/ou prestígio, já que a maioria dos trabalhos temporários, não são directamente na área ou categoria profissional que o seu curso superior lhes confere (*idem, ibidem*).

De acordo com Noel Pena Costa, em entrevista ao jornal O Primeiro de Janeiro (s. a., 2007: 17), existe uma certa renitência ou até desconfiança para com o TT:

“ (...) que se deve sobretudo à mentalidade do empresário português e dos próprios quadros, que ainda acham o trabalho temporário desprestigiante o que prova ainda a falta de conhecimento do que é o trabalho temporário e a confusão que se faz com *part-time* ou com trabalhos precários”.

No entanto, admitir um recém-licenciado sem experiência, tem as suas vantagens. Carvalho (2005: 360), no seu estudo sobre *A gestão da flexibilidade no emprego através da gestão de recursos humanos: o caso das grandes consultoras de gestão*, verificou que:

“(…) logo à partida, as companhias declaravam uma preferência por recrutarem recém-licenciados para os desenvolverem internamente. A forte aposta na formação era um dos pontos mais realçados, alimentando a reputação de «escola» destas empresas, imprescindível à sua capacidade de atracção de novos candidatos. (...)”

Continuando numa perspectiva sócio-cultural, salienta-se que o exigente contexto do TT também poderá ter outras vantagens para além da inserção dos jovens licenciados à procura do primeiro emprego. Aponta-se como exemplo, o facto de poder favorecer “o aparecimento de trabalhadores [também eles] exigentes, capazes de reinventarem constantemente a sua vida no trabalho” (Carmichael, 2000, *apud* Nunes, 2006: 217), e “que vendem as suas capacidades ao seu actual empregador, ou procuram novas oportunidades com outros empregadores” (Caplan e Teese, 1997, *apud idem, ibidem*).

A ideia do trabalhador que não consegue um posto de trabalho permanente e se faz um profissional *self-made-man*⁹¹ que contorna bem as desvantagens da sua situação de trabalhador temporário, ainda aparece como actual. Ou seja,

“(…) em vez do trabalhador permanentemente ligado à organização, aparece o trabalhador empreendedor que promove os seus talentos a um conjunto de agentes presentes no mercado e potenciais empregadores, surgindo uma relação de trabalho cada vez mais de curto prazo ou temporária (Rousseau, 1995) e envolvendo cada vez mais gratificações mútuas das partes (DeMeuse *et al.*, 1997)” (*apud* Nunes, 2006: 217).

Mas o TT também tem representado fonte de preocupação social. Moreira, refere o trabalho temporário como “motivo de preocupação social, sobretudo quando extravasa o âmbito em que a sua existência se mostra claramente legítima e útil, quer em termos económicos, quer em termos sociais” (1999: 13).

O TT que não garanta as mínimas condições laborais, podem interferir grandemente na esfera pessoal e social do trabalhador, mais do que na esfera profissional. A ausência de regras, horários ou de um rendimento capaz de fazer face às despesas do agregado familiar, podem levar à ruptura pessoal e familiar, à incapacidade de construir uma trajectória de vida sustentada e à penalização em termos de protecção social, familiar e de reforma (Pegado *et. al.*, 2003).

Esta realidade precária que parece ameaçar o TT, evidencia-se contrastante com a realidade dos trabalhadores “efectivos” (a contrato sem termo) que permanecem nas organizações, tendo como aliados a sua antiguidade, protecções jurídicas e acumulação (e controlo) de *know how* que os tornam tão necessários (Nunes, 2006: 229). Assim, e tomando as palavras de Nunes (2006: 229):

“(…) em vez de um círculo virtuoso, onde quem revela mais mérito suporta o desenvolvimento, pode criar-se um círculo vicioso em que a organização suporta quem não tem capacidade de contribuir e não pode admitir quem tem capacidade de desenvolvimento, colocando em causa a sobrevivência do todo”.

O que envolve o serviço de TT, parece então, a nível sócio-cultural, ter tanto percursores como opositores:

⁹¹ *Self-made-man* é uma expressão inglesa que traduz o homem que “se faz a si próprio”. Paradigma americano que remonta ao séc. XIX e visa representar os homens, geralmente de origens humildes e aparentemente sem meios, que se destacaram na sociedade, especialmente nas suas profissões e na política, por mérito próprio e trabalho árduo, contrariando as vicissitudes da época.

- ↪ Os primeiros, maioritariamente porque vêm no TT a possibilidade de fazer face a uma situação involuntária de desemprego, conseguindo rendimentos, potenciam a sua apresentação enquanto profissionais a diferentes EU's e potenciais futuros empregadores, e desenvolvimento profissional e de *know how*. De igual forma, há quem garanta que se aufera mais enquanto trabalhador temporário. Adicionalmente, as mulheres ganham 5% mais a contrato de TT do que noutras modalidades de emprego;
- ↪ Os segundos, porque sentem nesta actividade os vícios das entidades ou EU's que parecem não cumprir com os requisitos legais do enquadramento vigente, e a médio-prazo perpetuam uma descida dos valores médios salariais, exigindo cada vez mais empenho, comprometimento, disponibilidade profissional e horas trabalhadas.

Em suma, apesar da sua longa existência, o TT continua a ser um tema actual e em constante mudança e estas alterações surgem, como uma consequência do comportamento da economia e outros factores sociais e das próprias necessidades que o mercado de trabalho apresenta, tanto para empresas como colaboradores.

1.3. Envoltente contextual das ETT: contexto político-legal

Apesar da actividade de TT ter sido legalizada e autorizada apenas em 1962, aquando das negociações da Manpower com o Governo, apenas em 1985 este último propôs à discussão públicas um projecto de diploma⁹², mas que nunca chegou a ter continuidade. Durante 27 anos, o do TT em Portugal encontrava-se num “vazio legal” (Santana e Centeno, 2000: 76; Moreira, 1999: 14) até que em 1989 surgiu o primeiro decreto-lei sobre a matéria.

Assim, num contexto político-legal, é necessário dominar toda uma panóplia de leis e documentos legais, que fomentam ou limitam a actividade empresarial, nomeadamente no sector de actividade do TT, e compreender a sua evolução.

1.3.1. Serviços de ETT

No caso do mercado de serviços das ETT, seleccionou-se a legislação mais relevante a nível nacional, apresentado seguidamente por ordem decrescente de surgimento:

⁹² Separata do Boletim de Trabalho e Emprego de 21 de Março de 1985 (Santana & Centeno, 2000: 76); (Moreira, 1999: 14).

- Lei n.º 19/2007, de 22 de Maio – aprova um novo regime jurídico do trabalho temporário (revogando o Decreto-Lei n.º 358/89, de 17 de Outubro, alterado pelas Leis 39/96, de 31 de Agosto; 146/99, de 1 de Setembro; e 99/2003, de 27 de Agosto.);

- Lei 35/2004 de 29 de Julho de 2004 - Regulamenta a Lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto, que aprovou o Código do Trabalho (também aplicável ao TT);

- Declaração de Rectificação 15/2003 de 28 de Outubro de 2003 – rectifica a Lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto, que aprova o Código do Trabalho.

- Lei 99/2003 de 27 de Agosto de 2003 - aprova o Código do Trabalho; a partir desta lei, efectuou-se a transposição da Directiva Comunitária n.º 96/71 CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 16/12, relativa ao destacamento de trabalhadores no âmbito de uma prestação de serviços.

- Decreto-Lei 123/2002 de 4 de Maio de 2002 - Opera a revisão do regime jurídico dos quadros de pessoal da Lei n.º 118/99 de 11 de Agosto e do Decreto-Lei n.º 332/93 de 25 de Setembro. De acordo com este Decreto-Lei:

“A presente revisão (...) tem em vista melhorar a informação estatística obtida com esta fonte administrativa (...). A **legislação** relativa ao **trabalho temporário** determina, após a revisão de 1999, que os trabalhadores temporários sejam incluídos nos quadros de pessoal das empresas de **trabalho temporário**. Previu-se ainda que os mapas de quadros de pessoal seriam adaptados, porque para se desenvolver o conhecimento deste sector do mercado de **trabalho** interessa dispor de apuramentos estatísticos específicos dos trabalhadores temporários. Este objectivo será realizado através de uma nova instrução de preenchimento do modelo do mapa de quadro de pessoal a aprovar na sequência do presente diploma.”

- Lei n.º 18/2001, de 3 de Julho – Estabelece o benefício da Compensação por Precariedade de Emprego (CPE) aos trabalhadores temporários.

- Lei n.º 146/99, de 1 de Setembro - Segunda alteração ao regime do trabalho temporário (Decreto-Lei n.º 358/89, de 17 de Outubro, alterado pela Lei n.º 39/96, de 31 de Agosto).

- Lei n.º 39/96, de 31 de Agosto - Estabelece regras sobre a actividade de trabalho temporário (Alterações ao artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 358/89, de 17 de Outubro; imposições contratuais e coimas)⁹³.

- Decreto-Lei n.º 358/89, de 17 de Outubro - Define o regime jurídico do trabalho temporário exercido por empresas de trabalho temporário (condiciona posse de alvará).

⁹³ Fonte: www.iapmei.pt

- Decreto-Lei 64/89 de 25 de Fevereiro de 1989 – estabelece o regime de contra-ordenações no sistema da segurança social; Decreto-Lei 64A/89 de 27 de Fevereiro estabelece os fundamentos e limites (e forma) da contratação a termo.

De acordo com Santana e Centeno (2000: 104), o enquadramento legal do TT em Portugal:

“é o mais restritivo a nível europeu, no que concerne à evolução das causas para o recurso ao TT, à fixação de prazos máximos de utilização do TT e à obrigação de enquadramento efectivo nos quadros das empresas utilizadoras dos TT em casos de ilegalidades cometidas, quer pelas empresas utilizadoras, quer pelas ETT durante a execução do contrato de cedência. Contudo, consideram-no um quadro legal satisfatório”.

1.3.2. Serviços em geral⁹⁴

Será ainda de vantagem complementar a exploração do quadro legal desta actividade, analisando-se e citando-se seguidamente alguns diplomas aplicáveis ao sector dos serviços em geral:

- Decreto-Lei n.º 262/94, de 22 de Outubro - Altera o Decreto-Lei n.º 329-A/74, de 10 de Julho (estabelece os regimes a que podem ser submetidos os preços dos bens ou serviços vendidos no mercado interno).

- Portaria n.º 650/81, de 29 de Julho - Aprova o regime de preços vigiados a que podem estar submetidos os bens ou serviços em qualquer dos estádios de produção, importação ou comercialização;

- Decreto-Lei n.º 75-Q/77, de 28 de Fevereiro - Altera o Decreto-Lei n.º 329-A/74, de 10 de Julho, (que estabelece os regimes a que podem ser submetidos os preços dos bens ou serviços vendidos no mercado interno), suprime o regime de preços controlados, redefine e regula o regime de preços declarados, e revoga vários preceitos do mesmo diploma;

- Decreto-Lei n.º 578/76, DR 169/76 Série I de 21 de Julho de 1976 - Altera o corpo do n.º 2 do artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 329A/74, de 10 de Julho, revendo o regime de suspensão do prazo de deferimento tácito relativamente a pedidos de revisão ou aprovação de preços dos bens ou serviços sujeitos ao regime de preços controlados.

- Decreto-Lei n.º 329A/74, de 10 de Julho - Estabelece os regimes a que podem ser submetidos os preços dos bens ou serviços vendidos no mercado interno; prevê a

⁹⁴ Fonte: www.dgcc.pt

existência de diversos regimes de preços, desde o regime de preços máximos ao regime de preços livres.

- Decreto-Lei n.º 156/2005 de 15 de Setembro - Estabelece a obrigatoriedade de se disponibilizar o livro de reclamações a todos os fornecedores de bens/produtos ou prestadores de serviços que tenham contacto com o público em geral.

É de destacar a particularidade deste último diploma, o Decreto-Lei n.º 156/2005 de 15 de Setembro (Livro de Reclamações), já que, segundo parecer do gabinete de apoio jurídico da APESPE⁹⁵, aquele decreto-lei não seria aplicável aos estabelecimentos abertos ao público das ETT.

O livro de reclamações tem como objectivo tornar mais acessível o direito de queixa por parte de consumidores e utentes que, ao sentir-se lesado, pode registar a ocorrência no local onde o conflito ocorre. Isto tem então como finalidade, uma mais célere resolução de “conflitos entre os cidadãos consumidores e os agentes económicos (...)”.

O mesmo Decreto-Lei refere ainda, a “necessidade de alargar a obrigatoriedade de existência do livro de reclamações a mais sectores”, tornando obrigatória a sua existência em “todos os fornecedores de bens e prestadores de serviços que tenham contacto com o público”.

No entanto, remetendo-nos para a Lei n.º 24/96 de 31 de Julho (Lei de Defesa do Consumidor), segundo o qual consumidor é “todo aquele a quem sejam fornecidos bens, prestados serviços ou transmitidos quaisquer direitos, destinados a uso não profissional, por pessoa que exerça com carácter profissional uma actividade económica que vise a obtenção de benefícios”.

Não deverá considerar-se um candidato à procura de emprego, alguém a quem um trabalho temporário não se destina a uso/usufruto profissional. E o mesmo se poderá estender às empresas clientes que recorrem às ETT solicitando trabalhadores, ainda que por período temporário.

Confirmando a excepção deste último como consumidor, fica ainda a interpretação de que tal estatuto apenas se refere a “qualquer pessoa singular que, nos contratos abrangidos pela presente directiva, actue com fins que não pertençam ao âmbito da sua actividade profissional”, de acordo com o Art. 2º, alínea b) da Directiva 93/13/CEE do

⁹⁵ O gabinete de apoio jurídico da Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego, na pessoa de Paulo Geraldes, emitiu um parecer em Janeiro de 2006.

Concelho de 5 de Abril de 1993 (Directiva relativa às cláusulas abusivas nos contratos celebrados com os consumidores).

Já o conceito de utentes referir-se-ia, segundo aquele Decreto-Lei n.º 156/2005 de 15 de Setembro apenas a situações previstas nos termos daquele diploma, ou seja, em “todos os estabelecimentos constantes do anexo I (...), que dele faz parte integrante” (Cap. I, n.º 2 do Art. 1º), dos quais não constam as ETT ou a sua área de actividade.

Mesmo que as ETT pudessem ser consideradas na alínea b) sub-alínea i) do Anexo I, “Prestadores de serviços públicos essenciais (...)” o mesmo ficaria excluído, já que aqueles serviços são apenas os constantes da Lei n.º 23/96 de 26 de Julho, que abrange exclusivamente os serviços de fornecimento de água; serviços de fornecimento de energia eléctrica; serviços de fornecimento de gás; e serviços de telefone.

Por estas razões, na ausência de melhor entendimento ou alteração àquele decreto, o parecer foi motivo suficiente, para se arquivar um processo movido a uma ETT (em causa estaria a vontade de um candidato em registar uma queixa no livro de reclamações), julgando-se improcedente.

1.3.3. Convenções e recomendações da Organização Internacional do Trabalho

De forma sucinta descrevem-se algumas convenções e recomendações da Organização Internacional do Trabalho (OIT), relativamente aos serviços de colocação, de acordo com os autores Santana e Centeno (2000: 47-50).

- Convenção n.º 181, aprovada na 85ª Sessão da Conferência Internacional do Trabalho e a vigorar desde Maio de 2000 – adopta a expressão de Agências de Emprego Privadas (AEP), como sinal dos novos tempos e realidades do mercado de trabalho (Santana e Centeno, 2000: 49). Alarga igualmente a categoria de AEP a outras entidades.

Permite simultaneamente a existência das AEP e o fornecimento de protecção aos trabalhadores que a elas recorram. Aos Estados-membros é dado poder de actuação sobre as AEP. Adicionalmente, esta convenção amplia o conceito de AEP a uma nova gama de serviços de intermediação, de entre as quais as agências de trabalho temporário (Art. 1º, 1.b) e as respectivas salvaguardas dos direitos dos trabalhadores (Art. 11º e 12º), de entre os quais SS, salário mínimo, condições gerais de trabalho, segurança e saúde no trabalho, entre outros (Santana e Centeno, 2000: 51).

- Convenção n.º 96 de 1949 - revê e substitui, para fins de ratificação, a Convenção n.º 34 de 1933. Foram mantidas as mesmas definições de serviços de colocação pagos, mas sem a exigência de supressão dos serviços com fins lucrativos num prazo de três anos. Ao



invés, os Estados-membros comprometeram-se a suprimi-los gradualmente, ou a manter essas empresas sob uma precisa regulamentação e controlo.

- Convenção n.º 88 de 1949 – estabelece a obrigação dos Estados-membros em “manter ou procurar que seja mantido um serviço público e gratuito de emprego” admitindo, no entanto, que os serviços de colocação pagos existissem enquanto os países não estivessem dotados de Serviços Públicos de Emprego (SPE) gratuitos e cobrindo os sectores económicos e o território.

- 17ª Sessão da Conferência Internacional do Trabalho em 1933, adoptou-se a Convenção n.º 34 da OIT: define normas internacionais sobre os serviços de colocação pagos. Assim, segundo aquela convenção, os «serviços de colocação» são assim definidos:

“toda a pessoa, sociedade, instituição, agência ou outra organização que serve de intermediário para procurar um emprego a um trabalhador ou trabalhador a um empregador com o fim de tirar, de um ou de outro, um proveito material directo ou indirecto”.

Mais tarde, esta convenção exige a supressão dos serviços de colocação pagos com fins lucrativos, no espaço de três anos, e o impedimento do aparecimento de novos serviços idênticos, promovendo-se o controlo das já existentes por parte de autoridades competentes.

1.3.4. Normas da União Europeia

De referir também a legislação mais recente, já em plena União Europeia, uma vez que os Estados-membros têm demonstrado alguns avanços no que concerne ao tema do TT.

- Directiva 91/383/CEE de 25 de Junho de 1991 – De acordo com Santana e Centeno (2000: 51), esta é a única Directiva da UE que expressamente se ocupa dos trabalhadores temporários, mais especificamente sobre a aplicação de medidas que visam a promoção de melhoria da segurança e da saúde dos trabalhadores contratados a termo ou com contratos de trabalho temporário.

Define igualmente que, no caso do TT, a relação é tripartida: tem-se a ETT como a entidade patronal, o trabalhador aquele que é colocado à disposição e sob direcção de um terceiro, ou seja, a empresa e/ou estabelecimento utilizador para trabalhar.

O Art. 2º apresenta as normas de segurança e saúde no trabalho (criadas pela Directiva n.º 89/391/CE), determinando a sua igual aplicação aos trabalhadores temporários que deverão ter direito a igual tratamento que os trabalhadores internos.

Inclui igualmente algumas disposições gerais (secção III, Art. 7º e 8º) para os trabalhadores temporários, permitindo aos Estados-membros tomarem algumas medidas, se



necessárias (e. g., as EU devem, antes da admissão do trabalhador, especificar à ETT o perfil e qualificações profissionais exigidas ao posto a preencher).

- Directiva 89/391/CE – de entre outras informações, para efeitos de trabalho, esta medida cria normas sobre segurança e saúde no trabalho.

1.4. Envolvente contextual das ETT: contexto económico-demográfico

Esta análise ao contexto económico-demográfico, permite o conhecimento do actual panorama do mercado de trabalho⁹⁶ por sector de actividade, com particular enfoque nos serviços e nos seus sub-sectores. Nela, abordam-se as taxas de desemprego e de emprego, tendo em conta o género dos indivíduos, a região, o tipo de emprego, o tipo de contratos, as profissões, a carga horária e as ofertas de emprego recebidas pelo IEFP.

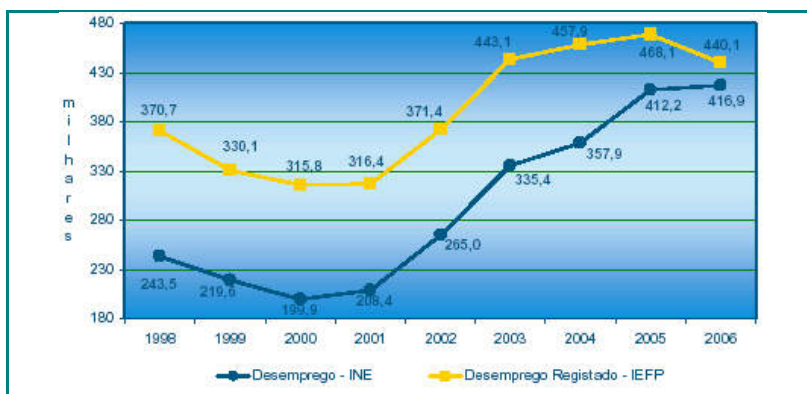
Não dispondo de dados referentes ao ano de 2007 aquando da recolha de informação para o presente trabalho, optou-se por se elaborar uma análise a anos anteriores, observando-se as tendências registadas ao longo desses períodos. Para tal, tomaram-se como fontes de recolha de informação privilegiada o Instituto Nacional de Estatística (INE), o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e o Observatório de Emprego e Formação Profissional (OEFPP).

1.4.1. Análise ao desemprego

Tendo por base as informações do INE e do IEFP sobre o desemprego, verificou-se que cada fonte divulgou valores diferentes. De acordo com aqueles dois Institutos, tal deveu-se, por um lado, à informação estatística do INE ser maioritariamente proveniente de censos e inquéritos à população portuguesa, enquanto que, por outro, à informação do IEFP ser a registada pelos serviços (tendo como destinatários desempregados e empregados).

Gráfico 2 - Evolução do desemprego entre 1998 e 2006

⁹⁶ Os dados recolhidos são até 2005, 2006 ou 2007, tendo em conta as últimas informações disponíveis nos organismos de tratamento estatístico.



Fonte: IEFP, *Mercado de Emprego*; INE e OIEFP.

Apesar da proveniência distinta das informações, pode-se ver no gráfico 2 que o comportamento (da curva) de ambos os registos se mostrou acompanhado. Verificou-se um decréscimo entre 1998 e 2000, seguido de um aumento pronunciado do desemprego a partir do ano de 2001, tendo atingido em 2005 (para o IEFP) e 2006 (para o INE) o seu valor máximo em 8 anos de registo – ambos a ascenderem os 400 milhares de indivíduos.

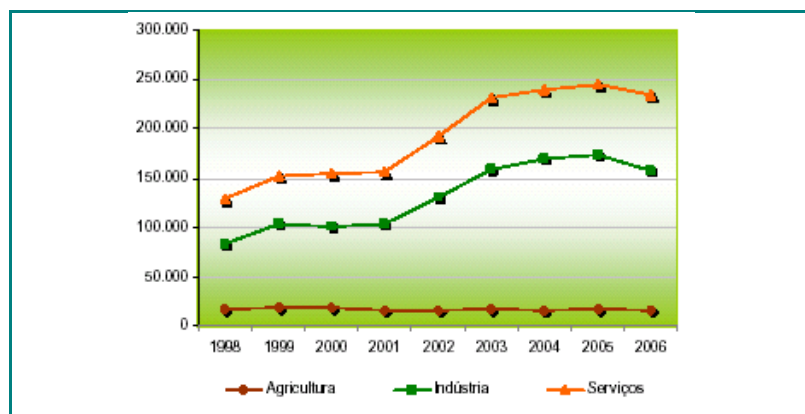
Note-se ainda que, em anos mais recentes, os valores da evolução do desemprego quer do INE, quer do IEFP (Graf. 2), apresentaram maior similaridade, o que, de acordo com aquelas duas fontes, terá resultado da acentuada descida do desemprego registado pelo IEFP e da ligeira subida do desemprego nos registos do INE.

Nesta contagem de desemprego, habitualmente não estão incluídos os empregados em sub-emprego visível e em empregos protegidos, (Pegado *et. al*, 2003: 249) como sendo programas ocupacionais, apoio à criação de postos de trabalho, programas de formação e de emprego, ou ainda desempregados (inactivos) indisponíveis para trabalhar ou “desencorajados”, pelo que se crê que, se assim fosse, o número seria francamente superior em todos os sectores.

1.4.1.1. Desemprego no sector dos serviços por área de actividade

Numa análise aos dados por sector do IEFP (Gráf. 3), a maioria dos desempregados que se encontravam à procura de novo emprego em 2006, provinham do sector dos «Serviços» com cerca de 234.341 milhares de indivíduos (57,6%), seguindo-se o sector da «Indústria, Energia e Água e Construção» com 157.139 milhares de indivíduos (38,6%) e o sector da «Agricultura, Pecuária, Caça, Silvicultura e Pesca», com 15.600 milhares de indivíduos (3,8%).

Gráfico 3 - Desemprego registado (novo emprego)



Fonte: IEFP, *Mercado de Emprego* e OEFP.

À exceção da «Agricultura», este crescimento mostrou-se constante entre 1998 e 2005 (apesar do ligeiro desaceleramento entre 1999 e 2001 e 2003 e 2005), conforme se pode confirmar pelo gráfico 3.

Já segundo o INE, e fruto da diferente proveniência da informação recolhida, a percentagem de desempregados à procura de novo emprego em 2006, com anteriores empregos no sector dos «Serviços», era de 52,4% (aproximadamente 213.185 milhares de pessoas), ou seja, menos 5,2% que o IEFP, seguida pelos 44,6% de desempregados oriundos da «Indústria» (aproximadamente 181.565 milhares de pessoas), ou seja, mais 6% que o IEFP. Em comparação com o ano de 1998, estes dois sectores foram, os que registaram os maiores aumentos de desempregados. O sector da agricultura não diferiu muito: aproximadamente 12.316 milhares de indivíduos representavam 3%, ou seja, menos 0,8% que o IEFP.

Explorando os vários sub-sectores dos serviços, detectou-se que o IEFP e o INE consideram um número diferente de áreas que constituem aquele sector, conforme ilustra tabela seguinte (Tab. 22):

Tabela 22 - Sector dos serviços e áreas constituintes (diferença entre fontes)

IEFP	INE
- «Comércio por grosso e a retalho»;	- «Comércio por grosso e a retalho, reparação»;
- «Comércio e manutenção de automóveis»;	
- «Hotéis e restaurantes»;	- «Alojamento e restauração»;
- «Actividades imobiliárias, de investimento e desenvolvimento, serviços prestados a empresas»;	- «Actividades imobiliárias e serviços prestados a empresas»;
- «Administração pública, educação, saúde e acção social»;	- «Administração pública, defesa e segurança social obrigatória»;
	- «Educação»;
	- «Saúde e acção social».
- «Transportes e actividades conexas»;	
- «Correios e telecomunicações»;	- «Transportes, armazenamento e comunicações»;
- «Intermediação financeira»;	- «Actividades financeiras»;
- «Outras actividades de serviços»;	- «Outras actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais»;
	- «Famílias com empregados domésticos».

Fonte: Elaboração própria; IIEFP, *Mercado de emprego* e INE, *Inquérito ao Emprego*.

Apresentam-se então, na tabela 23 da página seguinte, os valores comparativos obtidos por cada uma das fontes (IEFP e INE), nos respectivos sub-sectores de actividade do sector dos serviços, entre os anos 2005 e 2006:

Tabela 23 - Valores comparativos da população desempregada (novo emprego) entre IIEFP e INE

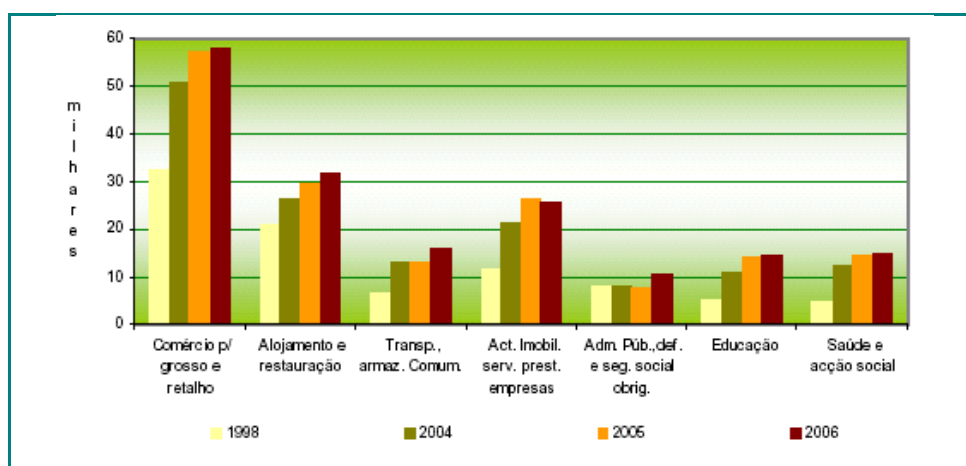
Sub-sector dos Serviços (denominações segundo o IIEFP)	IIEFP		INE	
	2005	2006	2005	2006
Comércio e manutenção de automóveis e de comb.	9749	9226	57,3	58,1
Comércio por grosso e a retalho	56384	53381		
Hotéis e restaurantes	37535	36376	29,3	31,7
Transportes e actividades conexas	13194	11445	13,2	15,9
Correios e telecomunicações	3346	3164		
Intermediação financeira e seguros	2536	2513	3,2	1,7
Act. imob., invest. e desenv., serv. prest. a empresas	50716	49005	26,4	25,5
Administração pública,	41068	38757	7,9	10,4

Educação,			14,2	14,6
Saúde e acção social			14,6	14,8
Outras actividades de serviços	30379	30474	12,3	10,3
(Famílias com empregados domésticos; denominação INE)	--	--	7,4	5,8

Fonte: adaptado de IEFP *Mercado de Emprego* e INE *Inquérito ao Emprego*.

Nos gráficos 4 e 5, apenas estão apresentados os sub-setores que representaram valores mais elevados em comparação com os restantes. Ou seja, o INE considera apenas 7 sub-setores, ao passo que o IEFP considera apenas 5.

Gráfico 4 - População desempregada (novo emprego) proveniente do sub-setor de serviços



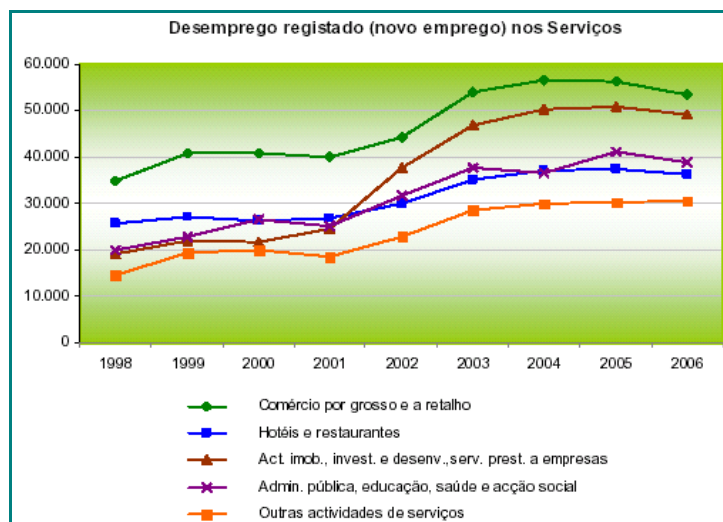
Fonte: INE, *Inquérito ao Emprego* e OIEP.

Não obstante, detectou-se que se mantinha um elemento comum entre aquelas duas fontes (Gráf. 4 e Gráf. 5): o sub-setor de serviços «Comércio por grosso e a retalho» apresentou a maior taxa de desemprego em ambas as fontes.

Segundo o *Inquérito ao Emprego* efectuado pelo INE, e tendo em conta as sete áreas de actividade que este Instituto considera constituírem o sector dos serviços (Gráf. 4), o «Comércio por grosso e retalho» apresentou a maior proporção de desempregados. Aliás, o desemprego neste sub-setor foi sempre superior aos restantes e tem vindo a crescer desde 1998, apesar da desaceleração desde 2005.

Ao sub-setor de comércio, seguiram-se os de «Alojamento e restauração» e, em terceiro, de «Actividades Imobiliárias e serviços prestados a empresas».

Gráfico 5 - Desemprego registado nos serviços (novo emprego)



Fonte: IEFP, *Mercado de emprego* e OEFP.

Já segundo as informações estatísticas recolhidas pelo *Mercado de Emprego* do IEFP (Gráf. 5), a área de actividade aqui representada por «Comércio por grosso e a retalho», também apresentou a maior taxa de desemprego. Dos cinco sub-setores dos serviços (contra os sete avançados pelo INE), o segundo maior registo de desemprego pertence às «Actividades Imobiliárias» (a terceira para o INE).

Da quarta posição em 1998, as «Actividades Imobiliárias» passaram desde 2001 a ter o segundo maior registo de desempregados, ainda que em 2006 tenha evidenciado uma subtil quebra.

Ainda que acompanhando a tendência geral para o aumento do desemprego, as áreas que apresentam um crescimento mais regular, de acordo com o IEFP, são as dos «Hotéis e restaurantes» (que para o INE representava o segundo maior aumento de desempregados), e as das «Outras actividades de serviços» n. e. (não especificadas), apesar desta última ser, em todos os anos da série, a que menos desempregados regista.

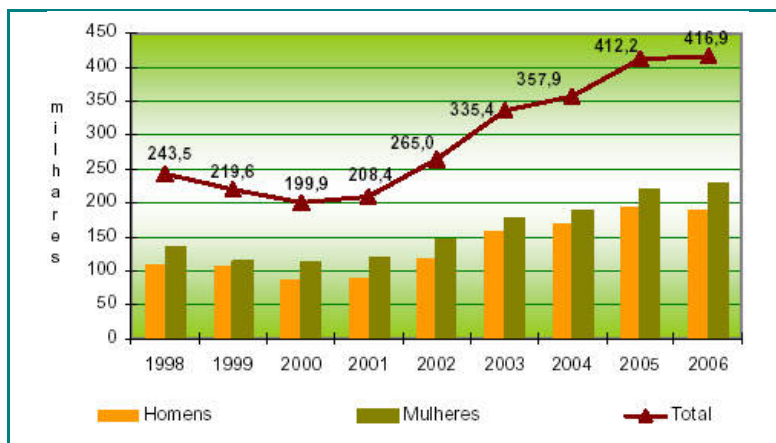
A diminuição do desemprego registado⁹⁷ do IEFP nos «Serviços», repercutiu-se por todos os sub-setores de actividade. Não obstante, e tendo em conta a oscilação das restantes áreas daquele sector, o «Comércio» foi igualmente o que apresentou em 2006 a maior inversão absoluta de desempregados, face ao respectivo ano transacto.

⁹⁷ Desemprego registado – Grupo de indivíduos com determinada idade mínima, inscritos nos Centros de Emprego, sem trabalho, à procura de emprego como trabalhador por conta de outrem, e considerados imediatamente disponíveis e com capacidade para o trabalho.

1.4.1.2. Desemprego por género

Em relação ao desemprego por género, e de acordo com o gráfico 6, as mulheres desempregadas tiveram sempre um valor mais elevado em relação aos homens.

Gráfico 6 - População desempregada por género



Fonte: INE, *Inquérito ao emprego* e OEFP.

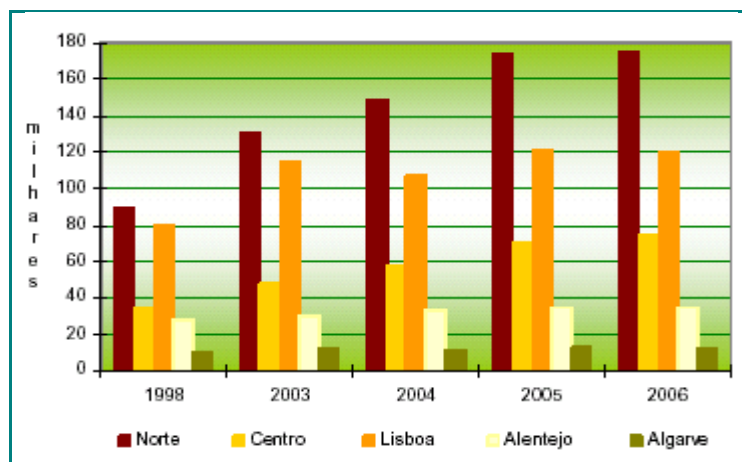
Apesar do desemprego masculino ter subido entre os anos de 2001 e 2005, em 2006, o desemprego nos homens voltou a apresentar uma redução, tal como se tinha observado entre 1998 e 2000. O mesmo comportamento foi verificado no desemprego feminino.

Deste modo, segundo o INE, o desemprego nos homens em 2006 situou-se nos 189,5 milhares, o que corresponde a uma redução de 4 milhares de indivíduos em relação a 2005. Em contrapartida, no mesmo período, o desemprego nas mulheres aumentou de 218,8 milhares em 2005, para 227,4 milhares em 2006, um acréscimo de 8,6 milhares de mulheres.

1.4.1.3. Desemprego por região

Alargando a análise a nível nacional, de acordo com o *Inquérito ao Emprego* do INE, a região de Portugal continental que apresentou maior número de desempregados em 2006 foi o Norte, com cerca de 175,8 milhares de indivíduos, mantendo a sua alarmante tendência de crescimento e atingindo o maior valor observado ao longo da série em análise. Ainda assim, desacelerou o seu crescimento entre 2005 e 2006 (Gráf. 7), com uma diferença de 18 milhares de desempregados (Tab. 24). Ou seja, este foi o menor crescimento de desempregados que o norte teve desde 1998.

Gráfico 7 - Desemprego por região de Portugal continental



Fonte: INE, *Inquérito ao Emprego* e OIEFP.

A região com os segundos maiores valores foi Lisboa (119,9 milhares de desempregados) que, desde 1998, apresentou uma oscilação sinusoidal, com sucessivas subidas e declínios anuais desde 2003.

Tabela 24 - Comparação da população desempregada (região e género).

Ano	1998			2005			2006			≠ 2006/1998	≠ 2006/2005
	(milhares)										
	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM	HM	
Norte	40,2	49,4	89,6	78,7	95,3	174,0	75,5	100,4	175,8	<u>86,2</u>	<u>1,8</u>
Centro	15,1	20,0	35,1	29,9	39,8	69,6	31,1	43,4	74,5	<u>39,4</u>	<u>4,9</u>
Alentejo	10,2	17,8	28,0	17,0	17,6	34,6	17,0	17,9	34,9	6,9	<u>0,3</u>
Lisboa	36,9	43,2	80,1	62,1	59,1	121,2	60,6	59,2	119,9	<u>39,8</u>	-1,3
Algarve	5,1	5,7	10,7	5,9	6,9	12,8	5,3	6,6	11,9	1,2	-0,9

Fonte: adaptado de INE *Inquérito ao Emprego*.

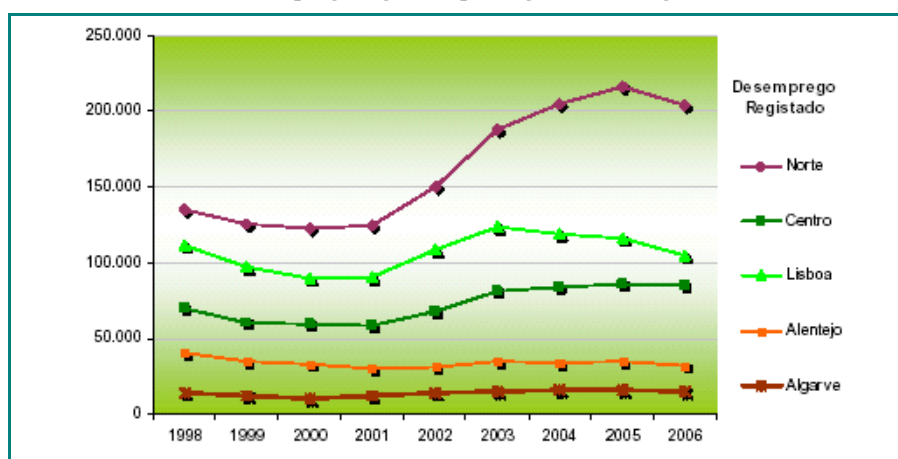
Na terceira posição, encontra-se o Centro com 74,5 milhares de indivíduos desempregados. Esta última, juntamente com o Norte e Lisboa, foram as três regiões responsáveis por sensivelmente 95% do aumento de desemprego no Continente, ou seja, comparando os valores de 2006 com os que foram registados em 1998, o desemprego daquelas três regiões representaram um acréscimo de aproximadamente 165,4 milhares de desempregados (Tab. 24).

Em relação ao crescimento de 2006 face a 2005, e ainda na tabela 24, a região Centro foi aquela a apresentar mais desempregados (aproximadamente 4,9 milhares), seguida do Norte (1,8 milhares) e do Alentejo (0,3 milhares). Já Lisboa e Algarve inverteram o seu crescimento – a primeira com aproximadamente menos 1,3 milhares de desempregados e a segunda com aproximadamente menos 0,9 milhares de desempregados, em grande parte derivado à redução que o desemprego masculino sofreu.

O desemprego feminino foi o mais afectado em todas as regiões a nível nacional, apenas com a particular excepção de Lisboa nos últimos dois anos da série, em que o desemprego masculino (60,6 milhares) chegou a superar os valores do desemprego feminino (59,2 milhares).

Comparando esta análise com os dados registados pelo IEFP, verificamos que, de uma forma abrangente, a evolução da população desempregada manteve o mesmo comportamento que os dados recolhidos pelo INE, apesar dos valores diferirem (Gráf. 8).

Gráfico 8 - Desemprego registado por região de Portugal continental



Fonte: IEFP, Mercado de Emprego e OEFP.

Ou seja, comparativamente com 2005, a região Norte continuou a apresentar em 2006 a maior proporção de desempregados inscritos (203.860 milhares), seguida de Lisboa (desceu para 104.806 milhares) e Centro (desceu para 84.478 milhares), assim como no Alentejo (desceu para 31.621 milhares) e Algarve (desceu igualmente para os 15.360 milhares, com o mesmo comportamento que o INE). Ainda no gráfico 8 confirma-se, porém, que em todas as zonas sem excepção se fez sentir uma quebra no número de desempregados, contrariando a tendência inicial da série em análise. Estes dados vêm contrariar as indicações avançadas pelo INE (Tab. 24), já que entre estas duas fontes, apenas Lisboa e Algarve apresentaram o mesmo comportamento de descida.

1.4.2. Análise ao Emprego

Relativamente às taxas de emprego⁹⁸, segundo fonte do INE, estas subiram entre 2005 e 2006, conforme se pode constatar na tabela 25.

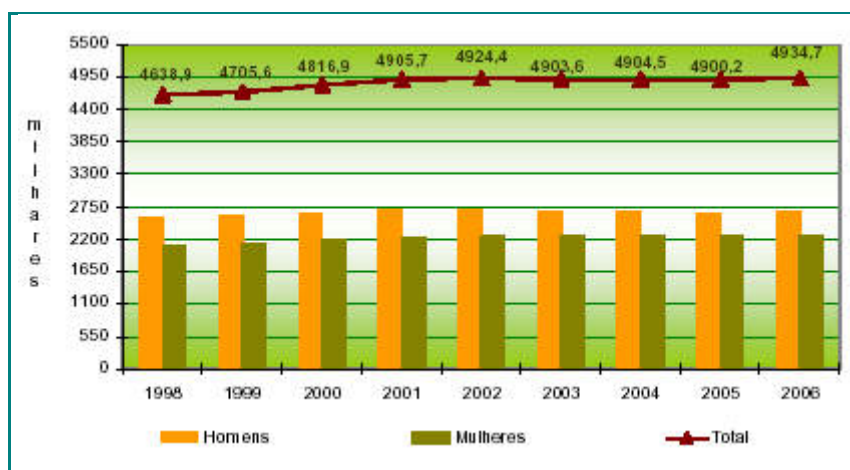
Tabela 25 - Taxa de emprego por género (%)

Género	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
HOMENS E MULHERES	66,9%	67,5%	68,6%	69,2%	68,9%	68,2%	36,9%	67,6%	68,0%
HOMENS	75,5%	75,5%	76,3%	76,8%	76,3%	74,6%	74,0%	73,2%	73,8%
MULHERES	58,6%	59,9%	61,1%	61,9%	61,8%	61,9%	62,1%	62,0%	62,3%

Fonte: adaptado de INE, *Inquérito ao Emprego*.

Ou seja, o aumento das taxas de emprego representaram uma subida de cerca de 34.5 milhares de empregados entre os últimos dois anos da série em análise. De acordo com o gráfico 9, em 2006 inverteu-se assim a tendência decrescente do emprego, a ocorrer desde 2002, ultrapassando mesmo o valor mais elevado da série (4934,7 milhares).

Gráfico 9 - População empregada por género entre 1998 e 2006



Fonte: INE, *Inquérito ao Emprego* e OEFP.

1.4.2.1. Emprego por género

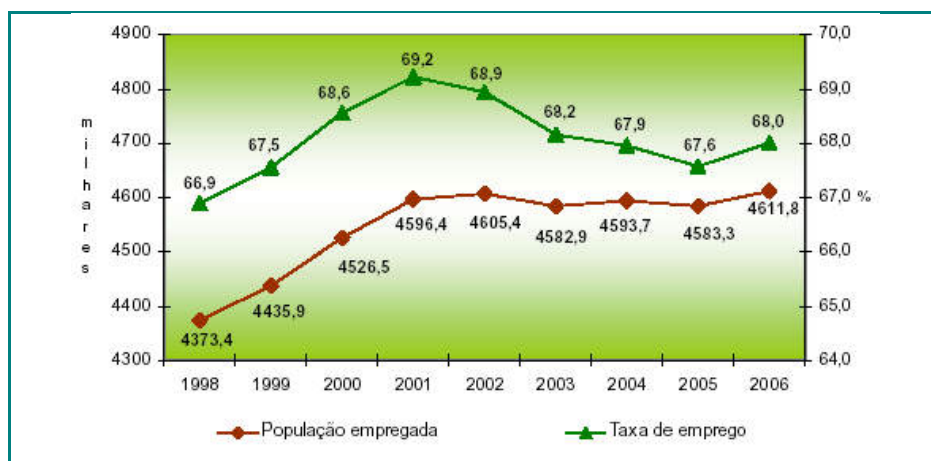
Ainda de acordo com a tabela 25 (acima), a taxa de emprego nos homens mostrou-se sempre superior às mulheres desde 1998, atingindo em 2006 uma taxa de 73,8%. Segundo o INE, a taxa de emprego nas mulheres terá apresentado um aumento de 0,3

⁹⁸ Taxa de emprego: (população entre 15 e 64 anos de idade) “taxa que permite definir a relação entre a população empregada com idade compreendida entre os 15 e 64 anos e o total da população do mesmo grupo etário. T.E. (%) = (Pop. Empregada de 15 a 64 anos /Pop. Dos 15 aos 64) x 100” (OEFP, www.oefp.pt).

pontos percentuais (p.p.) (62,3%) face a 2005, mas sem tendências de franco crescimento em anos ulteriores.

Tendo por base o gráfico 10, verifica-se que 2001 foi o ano em que se atingiu a maior taxa de emprego (69,2%).

Gráfico 10 - População empregada (dos 15 aos 64 anos) e taxa de emprego



Fonte: INE, *Inquérito ao Emprego* e OIEP.

Em termos comunitários, poder-se-á estabelecer o contraponto com os objectivos fixados pela União Europeia, nas cimeiras de Lisboa e de Estocolmo. Assim, para 2005, as metas intermédias da taxa de emprego global (homens e mulheres) estavam fixadas em 67% e a taxa de emprego feminina em 57%, de acordo com as informações constantes no INE.

De acordo com esta mesma fonte e tendo por base a tabela 25 (acima), aqueles objectivos foram atingidos, já que tanto a taxa de emprego global (67,6% em 2005 e 68% em 2006), como a taxa de emprego nas mulheres (62% em 2005 e 62,3% em 2006, de acordo com o INE), continuaram acima das metas intermédias fixadas.

Para 2010, e ainda de acordo com as metas a atingir, a taxa de emprego global deverá ser de 70% e a taxa de emprego das mulheres deverá superar os 60%. Para os trabalhadores mais idosos com idades compreendidas entre 55 e 64, a taxa de emprego a atingir em 2010 será de 50%.

1.4.2.1. Formas de emprego: conta de outrém e conta própria

As informações referentes ao TT são quase inexistentes, mesmo em fontes como o INE, o IEFP e outros organismos de recolha de dados. Contudo, optou-se por se realizar uma análise à tendência nacional dos tipos de contrato, utilizando-se como fonte de referência uma vez mais aquelas fontes supracitadas.

Assim, do total da população empregada em 2006, verificou-se no INE (Tab. 26) que cerca de 75,3%, era **trabalhador por conta de outrém**⁹⁹ (TCO), percentagem que tem vindo a crescer regularmente desde 1998. Uma vez mais, a percentagem de homens foi sempre superior à das mulheres em todos os anos da série.

Quanto aos **trabalhadores por conta própria**¹⁰⁰ (TCP), representavam 22,9% da amostra em 2006, peso que tem vindo a diminuir. Da totalidade daqueles trabalhadores, apenas 17,4% eram empregadores (com subordinados a TCO) e 5,5% eram profissionais liberais.

Tabela 26 - Resumo da população empregada por situação profissional (1998, 2005 e 2006)

	1998	2005	2006	1998	2005	2006	06/05
	Milhares			Estrutura (%)			Δ (%)
População Empregada							
Homens e Mulheres	4638,9	4900,2	4934,7	100,0	100,0	100,0	0,7
Homens	2572,2	2635,7	2659,4	55,4	53,8	53,9	0,9
Mulheres	2066,8	2264,4	2275,3	44,6	46,2	46,1	0,5
Trabalhadores Conta Outrém (TCO)							
Homens e Mulheres	3299,9	3633,1	3716,8	71,1	74,1	75,3	2,3
Homens	1808,8	1920,8	1974,0	39,0	39,2	40,0	2,8
Mulheres	1491,1	1712,3	1742,8	32,1	34,9	35,3	1,8
Trabalhadores Conta Própria (TCP)							
Homens e Mulheres	1198,0	1165,0	1131,1	25,8	23,8	22,9	-2,9
Homens	705,3	676,4	653,6	15,2	13,8	13,2	-3,4
Mulheres	492,8	488,6	477,5	10,6	10,0	9,7	-2,3
- Como Isolado							
Homens e Mulheres	291,8	292,2	270,8	6,3	6,0	5,5	-7,3
Homens	217,6	217,3	197,1	4,7	4,4	4,0	-9,3
Mulheres	74,2	74,9	73,6	1,6	1,5	1,4	-1,8
- Como empregador							
Homens e Mulheres	906,2	872,8	860,4	19,5	17,8	17,4	-1,4
Homens	487,7	459,1	456,5	10,5	9,4	9,3	-0,6
Mulheres	418,6	413,7	403,9	9,0	8,4	8,2	-2,4
Trab. familiar não rem. e outros							
Homens e Mulheres	140,9	102,1	86,8	3,0	2,1	1,8	-15,1
Homens	58,1	38,6	31,7	1,3	0,8	0,6	-17,8
Mulheres	82,8	63,7	55,0	1,8	1,3	1,1	-13,7

⁹⁹ Trabalhador por conta de outrém: pessoa que desempenha uma actividade sob a autoridade e direcção de outra, nos termos de um contrato de trabalho (escrito ou não), com direito a uma retribuição mensal fixa. Fonte: INE.

¹⁰⁰ Trabalhador por conta própria: pessoa que exerce uma actividade independente (ao contrário por conta de outrém), sozinho ou com sócios, (família ou outros) cuja sua remuneração mensal depende dos lucros provenientes dos bens ou serviços produzidos/prestados pela sua empresa. Fonte: INE.

Fonte: adaptado de INE, *Inquérito ao Emprego*.

Novamente, a percentagem de mulheres foi inferior aos homens (Tab. 26) em ambas as formas de contrato por conta própria, apesar de surgirem mais mulheres como empregadoras do que como trabalhadoras independentes.

1.4.2.2. Contratos sem termo

De acordo com o INE, a proporção de TCO que se encontravam vinculados com contratos **sem termo**¹⁰¹, terá aumentado de forma regular desde 1998 até 2006 (Tab. 27), à excepção o ano de 2002 (valores em milhares).

Tabela 27 - Trabalhadores por conta de outrém (TCO) por tipo de contrato

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
Milhares e %										
TCO										
Homens e Mulheres	3299,9	3398,3	3494,3	3551,5	3583,9	3566,0	3606,1	3633,1	3716,8	m
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	%
Homens	1808,8	1849,0	1897,6	1910,4	1923,3	1898,0	1907,8	1920,8	1974,0	m
	54,8	54,4	54,3	53,8	53,7	53,2	52,9	52,9	53,1	%
Mulheres	1491,1	1549,2	1596,6	1641,0	1660,6	1668,0	1698,4	1712,3	1742,8	m
	45,2	45,6	45,7	46,2	46,3	46,8	47,1	47,1	46,9	%
Contratos sem termo										
Homens e Mulheres	2729,9	2758,9	2791,4	2827,6	2809,9	2827,4	2886,6	2923,7	2949,3	m
	82,7	81,2	79,9	79,6	78,4	79,3	80,0	80,5	79,4	%
Homens	1518,0	1531,0	1549,2	1559,1	1539,6	1535,8	1549,4	1562,5	1588,3	m
	46,0	45,1	44,3	43,9	43,0	43,1	43,0	43,0	42,7	%
Mulheres	1211,9	1228,0	1242,2	1268,5	1270,4	1291,7	1337,2	1361,1	1361,0	m
	36,7	36,1	35,5	35,7	35,4	36,2	37,1	37,5	36,6	%
Contratos a termo										
Homens e Mulheres	402,3	449,5	485,4	536,0	572,2	556,5	545,0	552,5	606,7	m
	12,2	13,2	13,9	15,1	16,0	15,6	15,1	15,2	16,3	%
Homens	191,2	207,9	224,1	251,1	278,7	261,4	259,6	270,0	303,3	m
	5,8	6,1	6,4	7,1	7,8	7,3	7,2	7,4	8,2	%
Mulheres	211,1	241,6	261,3	285,0	293,5	295,3	285,5	282,5	303,3	m
	6,4	7,1	7,5	8,0	8,2	8,3	7,9	7,8	8,2	%
Outros contratos										
Homens e Mulheres	166,8	189,8	217,5	187,9	201,6	182,0	174,5	156,9	161,0	m
	5,1	5,6	6,2	5,3	5,6	5,1	4,8	4,3	4,3	%
Homens	99,4	110,1	124,3	100,3	105,1	100,9	98,9	88,3	82,4	m
	3,0	3,2	3,6	2,8	2,9	2,8	2,7	2,4	2,2	%
Mulheres	67,5	79,7	93,2	87,6	96,6	81,2	75,6	68,7	78,4	m
	2,0	2,3	2,7	2,5	2,7	2,3	2,1	1,9	2,1	%

Nota: *Nos outros contratos incluem-se contratos sazonais, ocasionais e de prestação de serviços.

¹⁰¹ Contrato sem termo: contrato de trabalho que liga directamente um trabalhador à empresa/instituição em que labora, por um período de colaboração com duração indeterminada, ou seja, sem fim previsto. Fonte: INE.



Fonte: adaptado de INE, *Inquérito ao Emprego*.

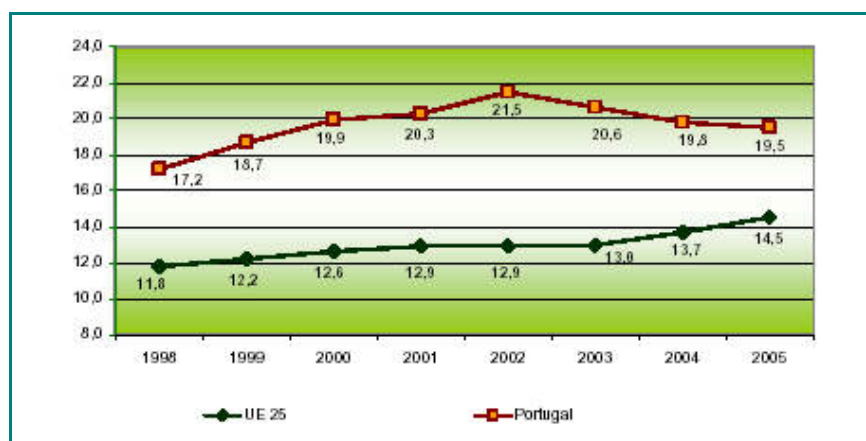
1.4.2.3. Contratos a termo

O número de TCO com contrato **a termo**¹⁰² terá subido cerca de 1,1% em 2006 face ao ano precedente (Tab. 27), não existindo oscilações significativas entre a população empregada dos homens e a das mulheres, na mesma situação contratual.

Em relação aos contratos de prestação de serviço, sazonais e ocasionais, se os incluirmos na análise¹⁰³, verifica-se então que se registou no nosso país um aumento médio sucessivo do total de contratos a termo desde 1998 (aproximadamente 17,3%) até 2002 (aproximadamente 21,6%), ano a partir do qual revelou uma ligeira descida até 2005 (19,5%), voltando a apresentar um ligeiro crescimento em 2006 (20,6%).

Em contraponto com os valores da União Europeia (UE), como se poderá verificar no gráfico 11, estes mantiveram-se sempre superiores. Em termos de comportamento, os valores de Portugal apresentaram-se sempre crescentes entre 1998 e 2002 e decrescentes a partir desse ano.

Gráfico 11 - Contratos a termo (em % do emprego total)



Fonte: Comissão Europeia, *Employment in Europe 2006 – Statistical Annex*; INE e OEFP.

1.4.2.4. Contratos de TT

Quanto aos contratos de trabalho temporário a nível nacional, e apesar da escassez de informações estatísticas a respeito do trabalho temporário, através do INE foi possível apurar o número médio anual de trabalhadores por conta de outrem que se encontravam

¹⁰² Contrato a termo: contrato de trabalho reduzido a escrito que liga directamente um trabalhador à empresa ou instituição em que labora, com data fixada para término de colaboração. Fonte: INE.

¹⁰³ Soma do total de «contratos a termo» por conta de outrem e o total de «outros contratos».

com contrato de trabalho temporário através de ETT, entre 2001 e 2006, conforme tabela 28 em baixo:

Tabela 28 - Trabalhadores por conta de outrém com contrato temporário com ETT

Portugal	Média anual					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006 ^(a)
	Milhares de indivíduos					
Total	30,5	20,2	17,1	14,4	21,3	18,9
Notas: Dados calibrados tendo por referência as estimativas independentes da população calculadas a partir dos resultados definitivos dos Censos 2001.						
(a) Valor calculado com base nos resultados obtidos no 3º e 4º trimestres de 2006. Resultados do 1º e 2º trimestre de 2006 não disponíveis.						

Fonte: adaptado de INE, *Estatísticas do Emprego*.

Ainda na tabela 28, percebe-se que mesmo as informações detidas pelo INE não se encontram completas, já que os dados do primeiro semestre de 2006 não se encontravam disponíveis.

Do mesmo modo, também não se encontrou informação disponível sobre o tipo de contrato a termo (certo ou incerto) que aqueles trabalhadores temporários dispunham, assim como o motivo que os justificou. No entanto, no estudo efectuado por Pegado *et. al* (2003: 252), detectou-se que “na maioria dos casos [os empregadores] justificaram a contratação a prazo [dos seus trabalhadores] com o acréscimo temporário de trabalho que a nova situação concorrencial acabou por impor e à qual os empresários não souberam responder com uma alternativa pronta e eficaz”. Depreende-se, então, que este poderá ser o motivo justificativo mais invocado para o recurso aos contratos de trabalho temporário.

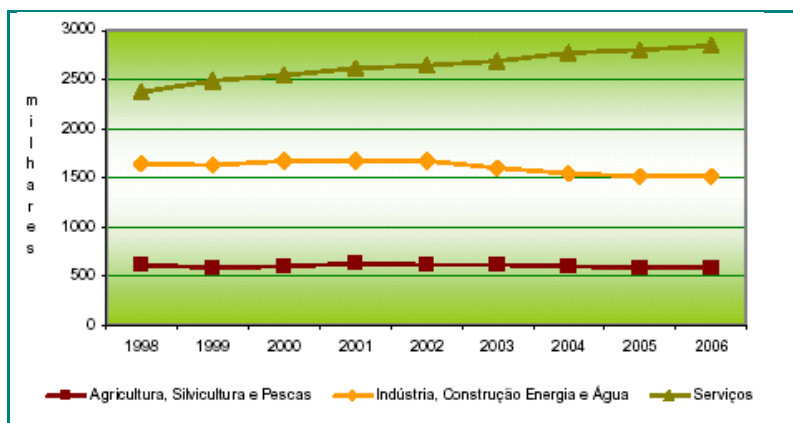
1.4.2.5. Emprego no sector de actividade dos serviços

Em relação ao sector que apresentou um maior aumento de emprego entre 1998 e 2006 (Gráf. 12), foi novamente o dos «Serviços» que mais se destacou (tal como no aumento desemprego), a atingiram valores acima dos 2.000 milhares de empregados. Proporção inferior apresentaram os sectores «Agricultura, Silvicultura e Pescas», quer da «Indústria, Construção, Energia e Água», respectivamente.

Ainda no gráfico 12, verifica-se que a população empregada nos «Serviços» cresceu sempre entre 1998 e 2006, a atingir um total de 2837,1 milhares de indivíduos naquele último ano.



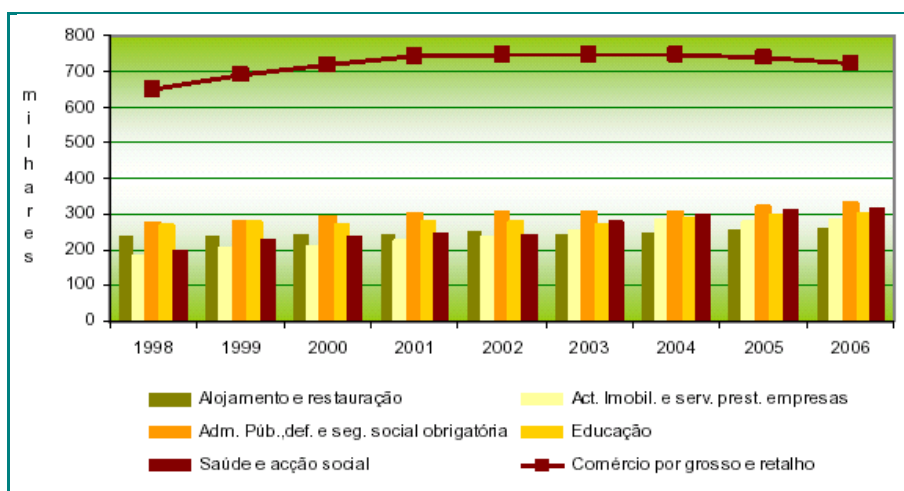
Gráfico 12 - População empregada por sector de actividade



Fonte: INE, *Inquérito ao Emprego* e OEFP.

Sobre isto, os autores Santos e Roxo (*in* Eiglier e Langeard, 1991: 192), referem que “o aumento dos índices de emprego constitui um indicador do dinamismo do sector terciário”, o que se pode comprovar pelo destaque que os serviços mereceram, quer no aumento do número de desempregados, quer no aumento de postos de trabalho, a evidenciar um movimento de compensação.

Gráfico 13 - População empregada nos serviços por subsector



Fonte: INE, *Inquérito ao Emprego* e OEFP.

Entre as várias áreas de actividade que compõem o sector dos «Serviços», a «Saúde e Acção Social» e as «Actividades Imobiliárias e Serviços Prestados às Empresas»

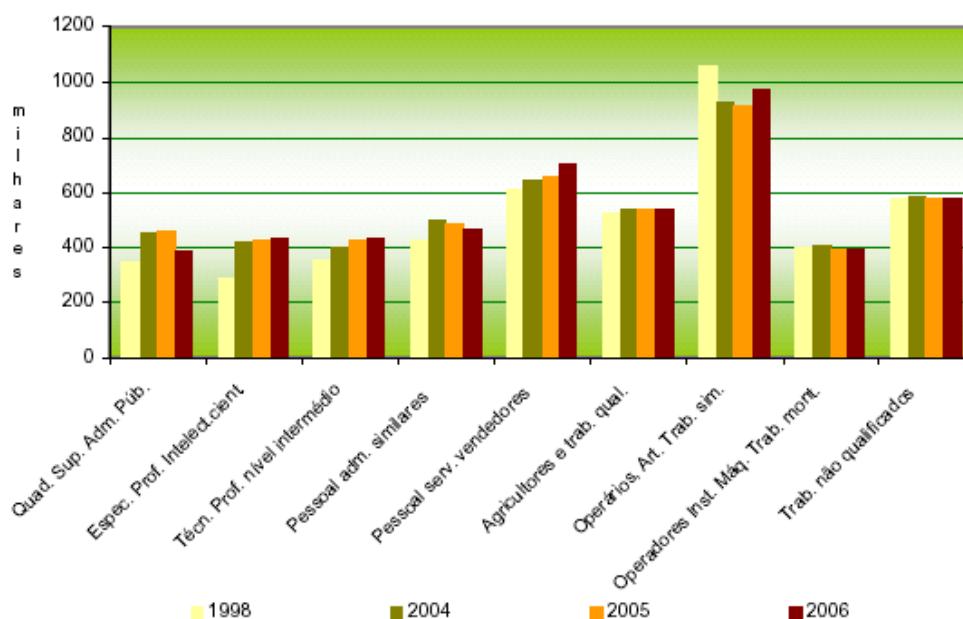
destacam-se pelo maior crescimento do número de empregos que foram registando ao longo dos anos, entre 1998 a 2006 (Gráf. 13).

Por sua vez, o «Comércio por grosso e retalho» diminuiu a sua população empregada entre 2005 e 2006, contrariando a anterior tendência de crescimento desde 1998 até 2004.

1.4.2.5. Emprego por profissões

As profissões «Operários, artífices e trabalhadores similares» foram sempre as que apresentaram mais empregados em exercício em todos os anos da série em análise (Gráf. 14). Em 2006, permaneceram como as funções mais exercidas (com 969,1 milhares), sendo as segundas mais exercidas as funções de «Pessoal dos serviços e vendedores» (com 705,7 milhares).

Gráfico 14 - População empregada por profissão



Fonte: INE, *Inquérito ao Emprego* e OEFP.

Já as profissões «Quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresa», foram as que demonstraram um menor número de trabalhadores (386,5 milhares) em 2006, assim como o maior decréscimo de todas as profissões naquele ano (-72,3 milhares).

Em comparação com o primeiro ano da série em análise, as profissões que evidenciaram um maior aumento de postos de trabalho foram os «Especialistas das profissões intelectuais e científicas» (mais 145,1 milhares do que em 1998), seguidas de

«Pessoal dos serviços e vendedores» (mais 93,5 milhares do que em 1998), de acordo com o INE.

1.4.2.6. Carga horária de trabalho

Com base nos indicadores do INE (Tab. 29), o número de TCO que trabalharam entre as 36h/semana e as 40h/semana, aumentou para 64,5% em 2006, comparativamente com os 63,2% em 2005.

Em contrapartida, tanto os TCO que trabalharam menos de 36h/semana, como os que trabalharam mais de 41h/semana, diminuíram em relação a 2005, apesar destes valores terem sido superiores aos registados no ano de 1998.

Já o número de TCO que laboraram mais de 40h/semana, tem sentido um decréscimo tendencial desde 1998, não obstante as oscilações, até 2006.

Tabela 29 - TCO por escalão de duração habitual de trabalho (h/semana) e género

		1998	2005	2006	
Homens e Mulheres					
Até 35 h	m	631,0	850,5	833,0	m
	%	19,1	23,4	22,4	%
De 36h a 40h	m	1995,9	2297,4	2398,1	m
	%	60,5	63,2	64,5	%
41h e superiores	m	669,4	466,6	461,1	m
	%	20,3	12,8	12,4	%
Homens					
Até 35 h	m	200,6	269,8	272,6	m
	%	6,1	7,4	7,3	%
De 36h a 40h	m	1156,5	1323,4	1376,1	m
	%	35,0	36,4	37,0	%
41h e superiores	m	448,5	313,8	308,0	m
	%	13,6	8,6	8,3	%
Mulheres					
Até 35 h	m	430,5	580,7	560,4	m
	%	13,0	16,0	15,1	%
De 36h a 40h	m	839,5	974,1	1022,0	m
	%	25,4	26,8	27,5	%
41h e superiores	m	220,8	152,8	153,0	m
	%	6,7	4,2	4,1	%

Fonte: adaptado de INE, *Inquérito ao Emprego*.

A percentagem de pessoas com contrato a tempo completo (Tab. 30 na página seguinte), subiu ligeiramente em 2006, comparando com 1998 (mais 242,4 milhares) e 2005 (mais 28,8 milhares). Nos contratos com esta duração habitual de trabalho, o número de homens foi sempre superior ao número de mulheres.



Por sua vez, os contratos a tempo parcial (*part-time*) aumentaram em 5,8 milhares entre 2005 e 2006, valores igualmente superiores aos registados no ano de 1998 (Tab. 30). Neste tipo de contrato a tempo parcial, a percentagem de mulheres já se mostrou francamente superior (em média mais do dobro) à proporção masculina em toda a série em análise (desde 1998), apesar do número de contratos ter decrescido 7,2 milhares de 2006 para 2005, e os contratos masculinos a tempo parcial terem subido 12,9 milhares.

Tabela 30 - TCO por tipo de duração habitual de trabalho e género

		1998	2005	2006	
População Empregada					
Homens e Mulheres	m	4638,9	4900,2	4934,7	m
	%	100,0	100,0	100,0	%
Tempo completo (<i>full-time</i>)					
Homens e Mulheres	m	4127,1	4340,7	4369,5	m
	%	89,0	88,6	88,5	%
Homens	m	2412,3	2447,0	2457,9	m
	%	52,0	49,9	49,8	%
Mulheres	m	1714,8	1893,7	1911,7	m
	%	37,0	38,6	38,7	%
Tempo parcial (<i>part-time</i>)					
Homens e Mulheres	m	511,8	559,4	565,2	m
	%	11,0	11,4	11,5	%
Homens	m	159,8	188,7	201,6	m
	%	3,4	3,9	4,1	%
Mulheres	m	351,9	370,8	363,6	m
	%	7,6	7,6	7,4	%

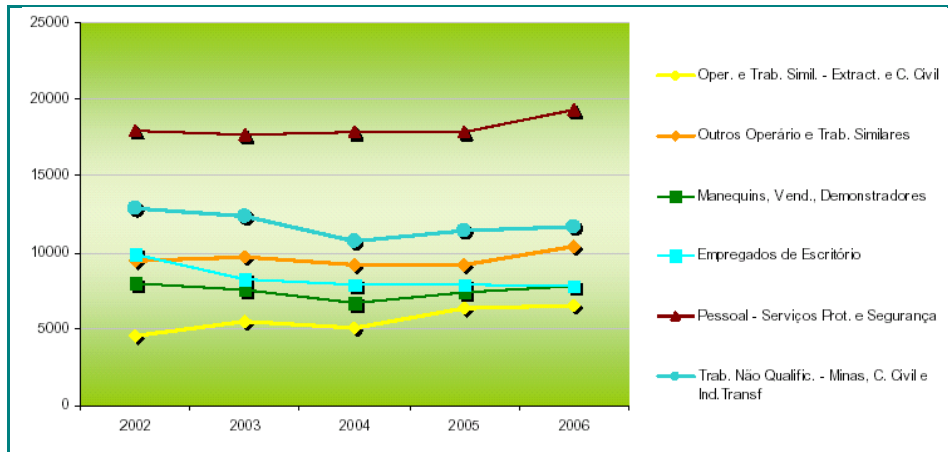
Fonte: adaptado de INE, *Inquérito ao Emprego*.

Relativamente aos TCP e tendo em conta que estes trabalhadores trabalham por sua própria conta, é habitual terem o seu próprio horário (flexibilidade) e talvez por esse facto não existam registos da sua duração horária de trabalho.

1.4.3. Ofertas de emprego

Relativamente às ofertas de emprego recebidas pelo IEFP (Gráf. 15), de um modo geral, verificou-se que as profissões ligadas a pessoal de serviços foram as mais solicitadas, com um incremento de 1433 ofertas em 2006, segundo a mesma fonte. Este foi, aliás, o ano que maior número de ofertas de emprego de serviços recebeu desde 2002.

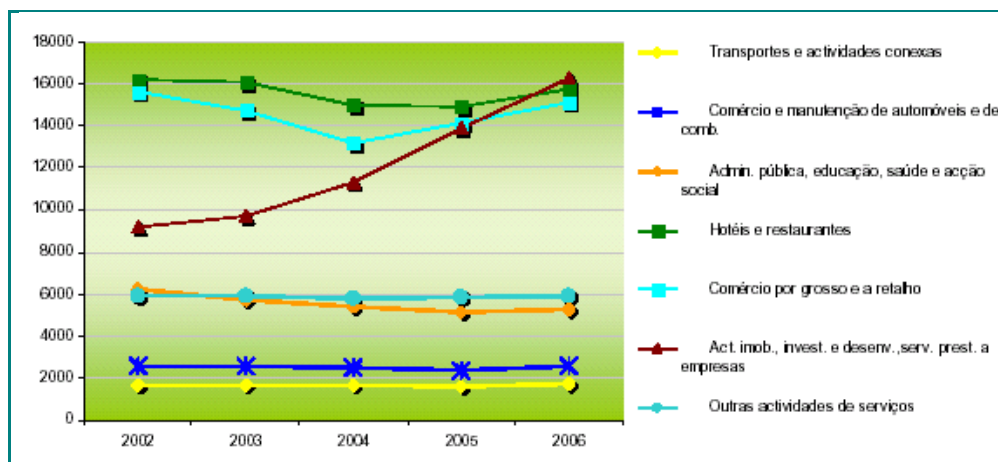
Gráfico 15 - Ofertas de emprego por profissão, recebidas pelo IEFP



Fonte: IIEFP, *Mercado de Emprego* e OEFP.

O sector dos serviços representou o maior número de ofertas de trabalho, tendo sido as «Actividades imobiliárias, de investimento e desenvolvimento e serviços prestados às empresas» (Gráf. 16), sub-sector que evidenciou um constante crescimento desde 2002. Imediatamente a seguir surgiram os sub-sectores «Hotéis e restaurantes» e «Comércio por grosso e a retalho».

Gráfico 16 - Ofertas de emprego recebidas do sector dos serviços pelo IIEFP



Fonte: IIEFP, *Mercado de Emprego* e OEFP.

De um modo geral, verifica-se no gráfico 16 que todas as actividades dos serviços tiveram um aumento de ofertas de trabalho recebidas pelo IIEFP (à excepção da área «Intermediação financeira e seguros», ausente no gráfico e que, segundo o OEFP, tem uma expressão normalmente diminuta).

1.5. Envoltente contextual das ETT: contexto tecnológico

Num ambiente económico de forte componente concorrencial, onde a informação flui a um ritmo alucinante e o conhecimento se torna cada vez mais difuso, as inovadoras



tecnologias de informação (TIC) interferem significativamente nos métodos de comunicação nas organizações (Teixeira, 1998: 170) e desempenham um factor determinante na divulgação das empresas e seus serviços ou numa tentativa de pronta resposta destas às solicitações do meio, alavancando negócios (Oliveira, 2000: 105).

“O impacto dos avanços tecnológicos, associados às tecnologias de informação e das comunicações (TIC), tem criado um progressivo aumento da importância da criação, circulação e utilização da informação de forma eficiente, num contexto de crescente competitividade” (Cota, 2006: 16).

Para além de todos os equipamentos informáticos e de comunicação, que progressivamente se foram tornando indispensáveis no quotidiano empresarial (*e. g.*, computador pessoal, portáteis, telemóveis, a *internet*, entre outros), também a utilização de *softwares* informáticos tem crescido junto das empresas, permitindo a centralização e partilha de informação entre colaboradores e/ou parceiros, a longa distância, simplificação de tarefas e até avaliação de colaboradores (Dâmaso, 2007a: 10).

Ainda de acordo com Dâmaso (*ibidem*), as imposições legais na aquisição de aplicações informáticas por parte de empresas, também justificam a crescente procura destas ferramentas e consequente aumento do seu uso na gestão das pessoas. O próprio Plano Tecnológico do Estado, em 2006, incentivou a informatização dos dados das empresas, sendo para isso necessário nova reorganização – as ferramentas informáticas de gestão e personalização das aplicações a cada empresa (o mercado de fornecedores também se reajustou às necessidades de gestão), permitindo um desempenho intuitivo e célere. Como avança Dâmaso (*ibidem*) o uso das TIC nas empresas de serviços de recursos humanos (ESRH), dado o seu *core business*, torna-se cada vez mais imprescindível.

A aquisição de um *software* envolve algum dispêndio financeiro, regra geral algo elevado (Ettighoffer, 1992: 281). Contudo, ainda que o retorno (ROI)¹⁰⁴ possa não ser de fácil aferição, a empresa deve-se certificar que o mesmo seja visível e que a solução escolhida seja fácil e permanentemente sujeita a actualizações (Dâmaso, 2007a: 11), permitindo uma adequação às alterações impostas pelo meio, como por exemplo, em termos de legislação. As TIC podem integrar a cadeia de valor acrescentado à empresa: permitem uma comunicação multiplicada e uma abissal diminuição do papel e do manuseamento burocrático associada (Ettighoffer, 1992: 280).

¹⁰⁴ *Return On Investment* (retorno do investimento ou rentabilidade sobre os capitais investidos).



O uso das novas TIC também torna possível às empresas estabelecerem um *Customer Relationship Management* (CRM) com os seus clientes. De acordo com Oliveira (2000: 12), o CRM deve ser encarado como uma ferramenta para melhorar o relacionamento da empresa com os seus clientes e não somente “como um produto ou uma tecnologia”. O objectivo é gerir a carteira de clientes: “aumentar, proteger e reter” (*idem, ibidem*).

Através das aplicações informáticas de gestão e bases de dados, podem-se reunir e armazenar um conjunto de elementos pessoais, que destrinçam cada um dos clientes¹⁰⁵ através do seu perfil (*idem, 2000: 17*). Daqui surge a estratégia de fidelizar, fornecer serviços personalizados, adquirir um melhor conhecimento dos clientes e diferenciarem-se da concorrência (Oliveira, 2000: 12), assim como desenvolver outros conceitos como o *e-business*¹⁰⁶, seja ele *business-to-business* (de empresa para empresa) ou *business-to-consumer* (de empresa para consumidor final), facilitando a relação do negócio (*idem, ibidem*).

Considera-se que, para uma parceria vantajosa, independentemente da tecnologia ou das aplicações, as empresas deverão ponderar sobre alguns princípios, antes da decisão sobre a aquisição de tecnologias de informação (Dâmaso, 2007a):

- ↳ Objectivos primordiais a serem atingidos;
- ↳ Definição de prioridades;
- ↳ Orçamento disponível;
- ↳ Vantagens do parceiro informático Vs. aplicação informática;
- ↳ Experiência de quem implementa o sistema;
- ↳ Garantias e actualizações / apoio pós-venda do fornecedor (Amorim, *apud* Dâmaso, 2007a, p. 11).

¹⁰⁵ Uma vez mais, neste contexto, podemos entender como clientes das ETT, tanto o cliente empresarial, como o cliente candidato que procura emprego.

¹⁰⁶ Oliveira (2000) apresenta o *e-business* como a gestão do negócio em termos tecnológicos (*e. g.*, vendas pela internet), mantendo uma estreita relação com o cliente como forma de contornar a ausência do contacto presencial.

1.4.1. Vantagens das TIC

Numa primeira análise, o uso das novas tecnologias na prestação dos serviços, servirá de certa forma para minorar algumas causas de incerteza das características dos serviços. Por exemplo, nas compras *on-line*, nas pesquisas de bibliotecas interactivas, na reserva de bilhetes para um espectáculo, são exemplos de serviços interactivos. Na mesma óptica avançada por Cota (2006: 17) os serviços pela *internet*, ou “*e-service*”, representam as seguintes vantagens na interactividade:

- ↪ A sua intangibilidade pode decrescer já que o cliente pode experimentar o serviço antes de efectivar a compra / transacção (*demo* ou demonstração); visitas interactivas (som e imagem) ao mapa do site ou à funcionalidade específica, por um(a) assistente virtual (visual e/ou auditivo), são outro exemplo;
- ↪ A inseparabilidade do cliente e do prestador de serviço pode ser relegada, já que o cliente se torna o elemento mais activo neste processo já automatizado e à distância¹⁰⁷. O serviço fica registado informaticamente, podendo ser posteriormente tratado por alguém, dependendo da sua natureza – a sua simultaneidade também tende a desvanecer;
- ↪ A automatização dos processos em si, procura combater a própria variabilidade na prestação do serviço, fruto do consultor adjacente. Isto, contudo, não tem de representar uma *standartização* do serviço, o cliente pode personalizar (em determinado grau) o mesmo quando o requisita. Por exemplo, escolher que a encomenda seja entregue em casa ou consultas médicas ao domicílio; preferências de pagamentos, prazos de entrega, perfil do consultor a prestar o serviço, etc.;
- ↪ A sua precibilidade torna-se reduzida, já que os serviços *on line* geralmente não têm horário de fecho (24/24 horas) e podem ser utilizados ao mesmo tempo que outros utentes (atenua o desequilíbrio da oferta e procura sazonal, com resposta capaz a todas as solicitações). Eventualmente, quando é necessária a posterior execução de um consultor para finalizar o serviço, o mesmo pode ficar suspenso até à necessária intervenção humana.

¹⁰⁷ No caso dos serviços prestados por máquinas de *vending* ou lavagem automática de viaturas, é necessário a presença do consumidor para efectuar parte das operações.

Contudo, no âmbito dos serviços de TT, a presença de um consultor é imprescindível e a sua possibilidade de automatização total de um serviço é diminuta. O uso das TIC, neste contexto teria o seu maior impacto e funcionalidade na flexibilização dos “tempos e os espaços de trabalho” (Nunes, 2006: 2).

Poder-se-ão avançar alguns exemplos do uso das TIC no mercado de serviços de TT:

- ↳ na solicitação de um serviço (via *site* ou *e-mail*) por parte do cliente e aquele ficar registado no servidor, aguardando ser alvo de análise e posterior resposta por parte de um consultor; Ettighoffer (1992: 182) fala do conceito da empresa em piloto automático que permite a continuidade do trabalho em determinada medida, na ausência dos trabalhadores;
- ↳ Arquivo de dados de candidatos e colaboradores, contratos, entre outros registos (Ettighoffer, *ibidem*);
- ↳ As correcções automáticas das respostas dos sujeitos em provas psicométricas (com análises *standard*), para posterior interpretação e personalização por parte de um psicólogo;
- ↳ Aplicações remotas (à distância) para comunicação (interna e externa) e acesso a informação digital (Oliveira, 2000: 92).

De facto, com a presença de TIC como os *softwares* informáticos, pode-se fazer no fundo aquilo que Oliveira (2000: 95) descreveu como “gestão electrónica da documentação”:

- ↳ Evitar a duplicação ou dispersão de informação e, por consequência, efectua-se a sua centralização, acessível a todos;
- ↳ Permitir a partilha de dados em rede, entre colaboradores, sem descurar a segurança no acesso e na sua gestão (Oliveira, 2000: 105);
- ↳ Evitar o gasto de material de escrita, papel, material de impressão e todas as despesas fixas inerentes;
- ↳ Facilitar e celerizar pesquisas, (ao invés das manuais);
- ↳ Consequente redução de tarefas administrativas e rotineiras;
- ↳ Permitir um desempenho e transacção mais rápidos de informação gratuita (*Internet*¹⁰⁸ e *Intranet*¹⁰⁹) – comunicação optimizada.

¹⁰⁸ *Internet*: canal electrónico; veículo de informação ligada ao mundo (exterior), podendo ser considerada uma rede (*network*) pública mundial de sistemas de computadores interligados, os serviços e informação

- ↪ Acrescenta-se o contributo das TIC, segundo Erquiaga (2003: 97), na possibilidade de ampliação da função de controlo, na redução dos níveis hierárquicos e na melhoria da eficiência organizativa.

Concluindo, após todo o investimento no *software* informático, parece economizar-se tempo e dinheiro com a sua utilização.

1.4.2. Desvantagens das TIC

Primeiramente, quando uma organização decide implementar uma nova TIC (*e. g.*, um novo sistema informático), depara-se com a desvantagem da resistência natural à mudança, representando em si a primeira fase a ultrapassar (Nunes, 2006: 226).

O estudo da mudança no seio das empresas não é recente. O modelo teórico de implementação da mudança nas organizações, inicialmente proposto por Lewin (1951, *apud* Ferreira, Neves e Caetano, 2001: 537), mais tarde modificado por Schein (*apud* Ferreira, Neves e Caetano, *ibidem*), descreve um processo de mudança alicerçado em três fases:

- ↪ Descongelamento – envolvendo uma diminuição da força dos valores, atitudes e comportamentos vigentes a partir da percepção de novas experiências e informações que desafiam os trabalhadores e lhes provocam uma insatisfação com o actual estado;
- ↪ Mudança – aceitação da mudança, envolvendo um desenvolvimento de novos valores, atitudes e comportamentos, entre outros. Progressivamente, leva a uma identificação com a novidade e a uma perscrutação da envolvente na procura por novas informações;
- ↪ Recongelamento – com vista à estabilização das mudanças efectuadas e integradas nos processos operacionais da pessoa e do grupo (relacional).

disponibilizada e os utilizadores. Segundo Brochand *et al.* (1999: 462), “a *internet* permite que milhões de pessoas separadas por milhares de quilómetros comuniquem entre si, ao preço de uma chamada telefónica local”.

¹⁰⁹ Na mesma perspectiva da *internet*, a *intranet* poderá ser entendida como uma rede privada de computadores com recurso à tecnologia e serviços da *internet*, com informação interna, partilhada apenas por utilizadores designados/autorizados (*e. g.*, colaboradores de uma empresa), ou por todos os utilizadores, mas com alguns campos de acesso condicional (*e. g.*, palavra-passe para áreas de acesso restrito num determinado *site* acessível ao utilizador comum).

Este conceito de mudança face às TIC teve em parte a sua concretização na obra de Nunes (2006: 226), que explorou as atitudes dos trabalhadores face à introdução das novas tecnologias em contexto de trabalho, como se apresenta na tabela 31 a seguir:

Tabela 31 - Atitudes dos trabalhadores face à introdução de sistemas de informação e comunicação de GRH

1ª FASE	2ª FASE	3ª FASE
Provocar a necessidade e demonstrar os benefícios do uso das TIC.	(Auto)Descoberta das vantagens e familiarização progressiva com as novas tecnologias.	Pedido de aumento das actividades ou aumento da execução de tarefas por iniciativa dos trabalhadores

Fonte: Adaptado de Nunes, 2006: 226

Após alcançado o apoio e envolvimento dos trabalhadores, é necessário explorar novas formas de trabalho e comunicação através das TIC, explorando todas as suas potencialidades. A *intranet*, por exemplo, tende a deixar de ser um meio alternativo para serem o principal canal de comunicação entre a empresa e os seus colaboradores, já que muitas vezes é difícil conciliar agendas. O trabalho em prol de objectivos organizacionais ocupa a maior parte do tempo dos trabalhadores nas empresas.

No entanto, outra vantagem associada às TIC nas empresas, é por exemplo a atenuação do contacto pessoal e face-a-face, quando se usam os canais de comunicação via *internet*, já que se trata de um canal frio e algo impessoal. Na área do TT (assim como outras), em que se considera a relação pessoal um elemento “fundamental para a gestão de recursos humanos” (Nunes, 2006: 228), surge uma certa impessoalidade ou ausência de expressões faciais com as novas tecnologias, (e. g. aquando de um pedido de informação). Aqui se identifica um desafio ao mercado de serviços TT: gerirem e melhorarem uma “relação directa e impessoal com todos os seus trabalhadores” (Nunes, 2006: 228) através das TIC, cujo uso se encontra amplamente difundido naquelas empresas.

1.4.3. As TIC e a influência no mercado de trabalho em geral e no TT

Autores como Oliveira (2000: 89-105) defendem que o trabalho tende a ser remoto de forma gradualmente crescente, perante as possibilidades que as TIC oferecem ao trabalho à distância. Fala-se aqui de teletrabalho¹¹⁰.

¹¹⁰ Segundo definição de Petit Larousse em 1983 (*apud* Ettighoffer, 1991: 29), teletrabalho seria a “organização descentralizada das tarefas cumpridas à distância pelos trabalhadores graças à utilização da telemática”.

Ettighoffer (1992: 10-11) fala da empresa virtual e da forma como as novas TIC (às quais o autor se refere como NTIC) tendem a anular tempo e espaço. Cada vez mais a empresa procura estar virtualmente em toda a parte: a gerir recursos, conhecimento (*know how*), produtos ou serviços, clientes, entre outros. Da mesma forma, o trabalho, imaterializado, está por todo o lado, fazendo das pessoas “homens-terminais” (*idem, ibidem*) de uma sociedade ramificada e colectada.

Após a Revolução Industrial, entra-se na era tecnológica e dos serviços (terciarização), que na óptica de Ettighoffer (*idem*), fazem uma sociedade hipertecnológica e hipercomunicante: o trabalho deixa o tradicional local físico para estar presente nas redes. Para o mesmo autor, “A empresa virtual (...) e as NTIC (...) ao anular o tempo e o espaço, essa relação dá à empresa, progressivamente, os dons da ubiquidade, da omnipresença, da onisciência”.

Nos contratos de TT, a função mais ligada ao teletrabalho são os *contact-center* ou os *call-centers* ou assistentes de *telemarketing* que, em casa própria ou nas instalações do cliente, estão sempre em contacto com clientes e fornecedores através das TIC e sem saírem do mesmo espaço físico. Num outro ponto de vista, também ele aplicável ao TT, encontram-se os comerciais puros, que se podem deslocar para onde quiserem, levando sempre consigo o seu escritório: o telemóvel e o portátil com ligação à *internet* sem fios, mantendo-se sempre contactável.

Relacionando as TIC com o trabalho, mas de uma forma mais indirecta, estão as consultas de ofertas de emprego *on-line* que diariamente se faz, mobilizando centenas de pessoas através da *internet*. Sargento (2007: 3), no semanário *Semana Informática*, relacionou também as ferramentas de TIC com o crescimento que se tem vindo a sentir no sector dos serviços. As ETT, por exemplo, divulgam muitos anúncios de emprego *on-line*.

Os serviços ao nível da consultoria informática (um tipo de fornecedores de uma ETT em termos de equipamento informático), têm vindo a investir na personalização de *softwares* de gestão de acordo com as necessidades dos seus clientes. Actualmente os *softwares* de gestão conhecidos como ERP (*Enterprise Resource Planning*) têm adoptado SOA (*Service Oriented Architecture*), ou seja, arquitecturas orientadas a serviços (Dâmaso, 2007b: 20). Na Manpower, o programa Acinet poderá ser um exemplo, visto que foi a primeira ETT a implementar este *software*.

Estes e outros podem ser sinais de que também o mercado dos serviços procura crescentemente a utilização das TIC, na tentativa de as adequar à sua realidade tão própria.



CAPÍTULO IV

ESTUDO SOBRE AS ETT EM PORTUGAL

1. Breve inquérito sobre as ETT mais evocadas

Esta investigação teve como objectivo a análise das ETT em Portugal mais mencionadas (*top of mind*¹¹¹) pelas pessoas, verificando ainda de que forma estas escolhas alterariam em função de quatro variáveis económicas e demográficas: género, idade, vínculo laboral e distrito de residência.

1.1. Metodologia

A metodologia foi a habitualmente adoptada nos trabalhos de ciências sociais, elaborando-se análises quantitativa e qualitativa, reforçando a ideia que o autor Patton (1990: 14) defende:

“Because qualitative and quantitative methods involve differing strengths and weaknesses, they constitute alternative, but not mutually exclusive, strategies for research. Both qualitative and quantitative data can be collected in the same study”.

Como ponto de incitação ao início desta investigação, colocaram-se quatro hipóteses em função das variáveis supra mencionadas no ponto 1., que careciam de uma explicação precisa. Tendo em consideração os objectivos e as hipóteses, elaborou-se um questionário com oito perguntas¹¹², as quais continham variáveis demográficas como: género, idade, vínculo laboral e distrito de residência.

De acordo com a tipologia de questionários - inventário, escala de atitudes ou levantamento de opinião - avançada pela autora Erthal (1987: 44-47), o questionário realizado identifica-se com o último, já que se procurou indagar “informações específicas sobre determinado assunto”.

Da mesma forma, e de acordo com Ribeiro (1999: 32), não foi negligenciado o «consentimento informado», já que na folha de rosto do questionário se incluiu um

¹¹¹ *Top of Mind* – do inglês «top» (*of sth*) “the highest or most important rank or position” (Hornby, 1995: 1260) e «mind» “the source of one’s thoughts and feelings; (...) the ability to remember” (*idem*, 1995: 739); marcas famosas que ficam retidas na mente do consumidor e geralmente são as primeiras a serem evocadas como modelo ou pioneira num determinado segmento de mercado/área de actividade.

¹¹² Para maior detalhe sobre o primeiro questionário aplicado (pré-teste), cf. Anexo B, página 182.



conjunto de informações que visavam esclarecer o que se pretendia dos participantes e qual o destino dos dados. A ausência do pedido de assinatura que confirmasse a concordância em participar no estudo, foi substituída pela devolução do respectivo questionário preenchido pelos próprios participantes e através dos seus endereços electrónicos pessoais.

Este questionário inicial foi sujeito a um pré-teste, tendo-se, seguidamente a esta fase, fixado apenas seis questões essenciais (duas de resposta fechada e quatro de resposta aberta)¹¹³, fruto da detecção de alguma dificuldade no preenchimento completo, por parte dos participantes.

A versão final deste questionário foi aplicado a aproximadamente 1.000 indivíduos, tendo-se utilizado como meio de aplicação o correio electrónico, quer através da lista de endereços de conhecidos do Porto e de Lisboa (que por sua vez reencaminharam aos contactos), quer através de uma lista de *spam* (recolhida de sucessivos reenvios, sem controlo sobre a localidade dos destinatários, mas com a forte probabilidade de pertencerem àqueles distritos, pelo facto de haver destinatários comuns), através do qual se pediu a colaboração para a realização do presente estudo. Note-se que houve um especial cuidado na criação de caixas de *e-mail* para o efeito¹¹⁴, diminuindo o reconhecimento do remetente dos questionários, mesmo por parte dos seus conhecidos.

Para o tratamento estatístico das cinco primeiras questões, foi utilizado o *software* SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 11.5.

Complementarmente, a sexta e última questão do questionário «Imagine-se utente de uma Empresa de Trabalho Temporário (ETT), para si, o que é mais importante para o manter como cliente (particular)?», remete o investigador para uma análise de conteúdo sobre os principais factores críticos de sucesso de uma ETT, percebido pelo próprio público-alvo.

A partir dos resultados obtidos, realizou-se a testagem das hipóteses, resumiram-se as principais conclusões e elaborou-se a sua aferição, que serviu de suporte ideológico à realização deste trabalho de investigação.

1.1.1. Objectivos

1. Análise das ETT mais mencionadas (*top of mind*) por um grupo de indivíduos;

¹¹³ Para maior detalhe sobre o questionário aplicado após o pré-teste, *cf.* Anexo C, página 183.

¹¹⁴ *Cf.* páginas 182 a 183 ambos os Anexo B e C, onde constam os endereços de *e-mail* criados para a recepção das respostas dos sujeitos da amostra.



2. Análise da alteração das ETT mais mencionadas em função das variáveis económicas e demográficas: género, idade, residência e vínculo laboral;

3. Análise de conteúdo dos principais atributos, ou factores críticos de sucesso, de uma ETT mencionados pelos inquiridos.

1.2. Amostra

Participaram neste estudo¹¹⁵ 203 sujeitos, 65 do sexo masculino, que corresponde a 32% da amostra e 138 do sexo feminino, correspondendo a 68% da amostra.

Tabela 32 - Idade dos sujeitos da amostra

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 19	3	1,5	1,5	1,5
20	3	1,5	1,5	3,0
21	3	1,5	1,5	4,4
22	6	3,0	3,0	7,4
23	12	5,9	5,9	13,3
24	26	12,8	12,8	26,1
25	24	11,8	11,8	37,9
26	17	8,4	8,4	46,3
27	22	10,8	10,8	57,1
28	19	9,4	9,4	66,5
29	16	7,9	7,9	74,4
30	12	5,9	5,9	80,3
31	12	5,9	5,9	86,2
32	3	1,5	1,5	87,7
33	1	,5	,5	88,2
34	2	1,0	1,0	89,2
35	1	,5	,5	89,7
36	3	1,5	1,5	91,1
37	1	,5	,5	91,6
38	1	,5	,5	92,1
39	1	,5	,5	92,6
40	2	1,0	1,0	93,6
41	2	1,0	1,0	94,6
42	1	,5	,5	95,1
43	1	,5	,5	95,6
44	3	1,5	1,5	97,0
45	1	,5	,5	97,5
48	1	,5	,5	98,0
50	1	,5	,5	98,5
51	1	,5	,5	99,0
52	1	,5	,5	99,5

¹¹⁵ O número de respostas ascendeu ao dobro, no entanto os inquéritos não se encontravam devidamente preenchidos. Para maior detalhe sobre a amostra, cf. Anexo D: análise da amostra – frequências, página 184.

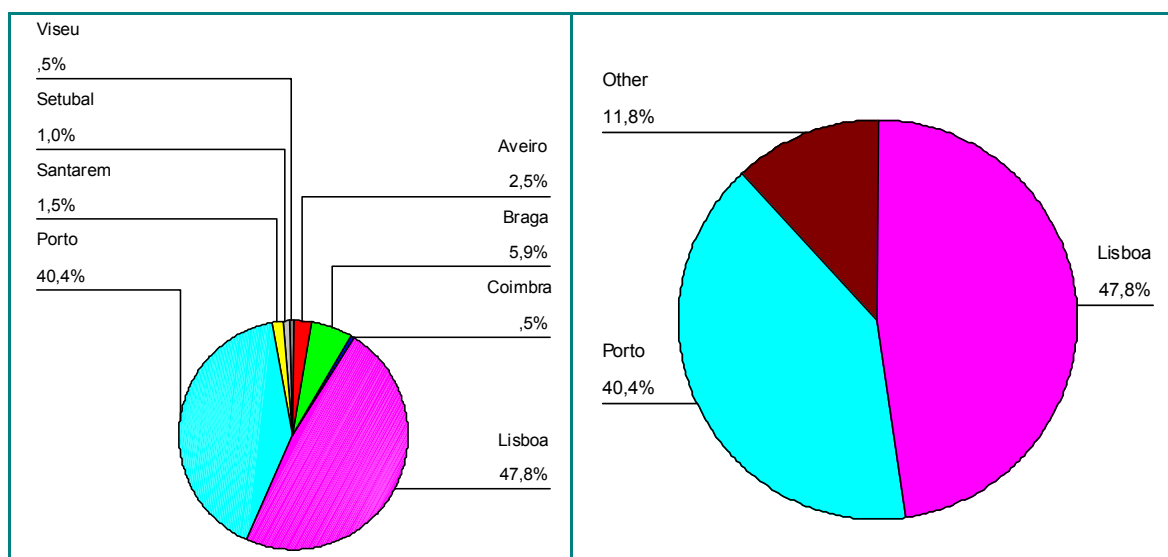
	55	1	,5	,5	100,0
Total		203	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria a partir dos *outputs* de SPSS.

Relativamente à idade dos 203 sujeitos inquiridos, estas dispersam-se desde o mínimo de 19 anos até ao máximo de 55 anos, tendo sido a idade mais frequente os 24 anos, como se pode verificar na tabela 32 da página anterior.

No que concerne ao distrito em que residem os sujeitos inquiridos, aproximadamente 48% mencionou residir em Lisboa, 40% no Porto e os restantes 12% nos distritos de Braga, Aveiro, Coimbra, Santarém, Setúbal e Viseu. Como se pode verificar no gráfico 17, Lisboa e Porto são os distritos onde vamos focar a nossa análise, quer pelos resultados obtidos, quer pela distância geográfica que representam entre si.

Gráfico 17 - Distrito onde residem os sujeitos da amostra



Fonte: Gráfico SPSS.

Fonte: Elaboração própria através do gráfico de SPSS.

Em termos da situação laboral actual¹¹⁶, aproximadamente 21% dos sujeitos estavam desempregados, 10% eram estudantes, 10% eram trabalhadores por conta própria, aproximadamente 40% eram trabalhadores por conta de outrem através de contrato directo com a entidade empregadora e cerca de 19% eram trabalhadores por conta de outrem através de contrato temporário de trabalho.

¹¹⁶ cf. respectiva tabela no Anexo D: análise da amostra – frequências, página 184.



1.3. Preferências dos sujeitos da amostra

Os sujeitos da amostra com as características supramencionadas, demonstraram a sua preferência¹¹⁷ relativamente à questão número 5 do inquérito em estudo, a saber:

↳ «Indique 5 empresas de Trabalho Temporário que se lembra de forma imediata».

As cinco empresas mais mencionadas pelos 203 inquiridos, apresentadas na tabela 33, emergiram de um grupo de 120 empresas que no total foram mencionadas pelos sujeitos. Sendo que estas cinco ETT em conjunto são mencionadas mais de 50% das vezes o que representa bem o peso destas empresas no mercado.

Tabela 33 - ETT mais mencionadas pelos sujeitos da amostra

Empresas mais mencionadas	Frequência
Select	13,2%
Randstad	12,4%
Adecco	11,9%
Manpower	10,0%
Vedior	6,9%
Egor	4,5%

Fonte: Gráfico do SPSS. Elaboração própria.

Registe-se ainda que, se juntarmos as empresas mencionadas pelos sujeitos como Select (13,2%), Vedior (6,9%) e Select Vedior (1,2%), como pertencentes ao grupo Select Vedior, este representaria no total 21,3% das ETT mencionadas, ou seja, aproximadamente um quarto do mercado de empresas percebidas pelos sujeitos como ETT. Acresce-se ainda que neste caso, como a quinta empresa mais mencionada surgiria a Egor (apesar de não ser uma ETT) com 4,5%, perfazendo agora o *cluster* das empresas mais mencionadas pelos sujeitos uma quota de 60%.

Estes resultados vieram ao encontro do que Mário Costa, administrador delegado da Select Vedior, referiu sobre o sector de TT, em entrevista ao Jornal Público¹¹⁸: “em termos globais, o sector fica dominado por três grandes empresas: a Select Vedior, a Adecco e a Manpower”.

Considerada a ordem na qual as ETT foram mencionadas pelos sujeitos, verificamos o que as seguintes tabelas (34, 35, 36, 37 e 38) resumem:

¹¹⁷ Para maior detalhe, cf. tabelas do Anexo E, página 192.

¹¹⁸ Entrevista realizada semanas após a realização deste estudo. Fonte: jornal Público, 07 Dezembro de 2007.

Tabela 34 - ETT mais mencionadas na 1ª posição

ETT mais mencionadas	1ª ETT (top of mind) %	1ª ETT frequência relativa	1ª ETT frequência acumulada %
Select	24,1	49	24,1
Adecco	17,7	36	41,8
Manpower	14,3	29	56,1
Randstad	5,4	11	61,5
Vedior	5,4	11	66,9

Fonte: Elaboração própria, a partir dos *outputs* do SPSS.

Tabela 35 - ETT mais mencionadas na 2ª posição

ETT mais mencionadas	2ª ETT %	2ª ETT frequência relativa	2ª ETT frequência acumulada %
Select	17,7	36	17,7
Randstad	14,3	29	32
Manpower	13,8	28	45,8
Adecco	11,3	23	57,1
Egor	5,4	11	62,5

Fonte: Elaboração própria, a partir dos *outputs* do SPSS.

Tabela 36 - ETT mais mencionadas na 3ª posição

ETT mais mencionadas	3ª ETT %	3ª ETT frequência relativa	3ª ETT frequência acumulada %
Randstad	14,8	30	14,8
Adecco	10,8	22	25,6
Manpower	10,3	21	35,9
Vedior	9,9	20	45,8
Select	9,4	19	55,2

Fonte: Elaboração própria, a partir dos *outputs* do SPSS.

Tabela 37 - ETT mais mencionadas na 4ª posição

ETT mais mencionadas	4ª ETT %	4ª ETT frequência relativa	4ª ETT frequência acumulada %
Randstad	16,7	34	16,7
Adecco	8,9	18	25,6
Vedior	7,4	15	33
Select	6,9	14	39,9
Manpower	5,4	10	45,3

Fonte: Elaboração própria, a partir dos *outputs* do SPSS.

Tabela 38 - ETT mais mencionadas na 5ª posição



ETT mais mencionadas	5ª ETT %	5ª ETT frequência relativa	5ª ETT frequência acumulada %
Adecco	10,8	22	10,8
Randstad	10,8	22	21,6
Select	7,9	16	29,5
Vedior	7,4	15	36,9
Egor	6,4	13	43,3

Fonte: Elaboração própria, a partir dos *outputs* do SPSS.

Como se pode verificar pelos dados obtidos, não há grandes variações nas ETT mencionadas pelos sujeitos, de acordo com a ordem de 1 a 5. Não obstante, podemos constatar que as cinco principais ETT vão perdendo percentualmente peso global em função da ordem pela qual são mencionadas. Como se pode verificar nas tabelas anteriores, as 5 ETT mencionadas na 1ª posição apresentam uma frequência acumulada de aproximadamente 69% enquanto que as cinco ETT mencionadas na 5ª e última posição totalizam apenas cerca de 43%.

1.4. Teste de hipóteses

Anteriormente, foram abordados os aspectos relativos à caracterização da amostra, segundo o instrumento utilizado (inquérito) e sob a dependência da estatística descritiva (preferências dos sujeitos da amostra).

Agora serão formuladas algumas hipóteses, com o propósito de analisar em que medida, certos factores económico-demográficos influenciam as preferências dos sujeitos da amostra. Utilizou-se para o efeito alguns testes paramétricos.

De acordo com os autores Almeida e Freire (2000: 47), a fase do teste de hipóteses é um passo importante na investigação, já que permite confirmar ou infirmar a aceitação das hipóteses nulas, a partir de uma certa margem de probabilidade de certeza.

Pretendeu-se estabelecer, desta forma, algumas conclusões sobre a população em estudo, através do manuseamento da estatística indutiva permitindo, com base nos elementos observados ou experimentados, tirar conclusões para um domínio mais vasto de onde esses elementos provieram, no âmbito da percepção dos sujeitos sobre as principais ETT.

Deste modo, enumeraram-se as hipóteses e procedeu-se à verificação das inferências ou não inferências das mesmas. Para o efeito, nas hipóteses A, B e C, utilizou-se



como primeira prioridade a estatística paramétrica¹¹⁹, nomeadamente, o *T-student* (Teste T para Médias - *Means*), sendo que para a utilização desta ferramenta, foi sempre testado previamente o teste da homocedasticidade¹²⁰ (condição imprescindível para utilização da estatística paramétrica).

No caso de impossibilidade de utilização do *T-Student*, pelo facto de não confirmação da homocedasticidade, utilizou-se a estatística não paramétrica equivalente ao *T-Student*, ou seja, o teste *Mann-Whitney* (Pestana e Gageiro, 2000: 311).

Por sua vez, na hipótese D foi utilizada como primeira referência a análise de variância univariada (ANOVA). Contudo, tal como foi referido anteriormente, no caso do *T-Student*, na não confirmação da homocedasticidade utilizou-se a estatística não paramétrica equivalente ao teste ANOVA, que neste caso foi o teste *Kruskal-Wallis* (*idem*, 2000: 327).

1.4.1. Hipótese A

Colocando em hipótese existirem percepções distintas entre os géneros homem e mulher, optou-se por se tentar apurar se existem diferenças significativas nas vezes em que a *Manpower* é mencionada na primeira posição (*top of mind*) segundo o género dos sujeitos.

H_0 : A *Manpower* é mencionada como ETT *top of mind* pelos sujeitos masculinos e femininos de modo igual¹²¹.

H_1 : A *Manpower* é mencionada como ETT *top of mind* pelos sujeitos masculinos e femininos de modo diferente¹²².

¹¹⁹ Os testes paramétricos distinguem-se dos testes não paramétricos. Segundo Guéguen (1999: 117), os primeiros “assentam em leis de probabilidade que necessitam que a distribuição ou distribuições observadas respeitem certas características”; os segundos “que, por oposição, se chama testes não paramétricos, (...) não necessitam que se respeitem essas mesmas características”. De um modo geral, estas características são: a) os dados distribuírem-se de acordo com uma curva ‘normal’ (curva de Gauss); b) as variâncias das distribuições serem homogéneas (verificação da homocedasticidade).

¹²⁰ Quanto à normalidade dos dados e segundo os autores Pestana e Gageiro (2000:161) “dado que o número de observações é superior a 30 (...), não é necessário utilizar o teste K-S para verificar a aderência [sic] de cada grupo à normalidade”, pelo que se considerou por defeito que os sujeitos se encontrariam distribuídos de acordo com a curva de Gauss (curva normal), não se tendo efectuado qualquer teste de normalidade na testagem de hipóteses.

¹²¹ Hipótese nula: hipótese que é colocada à prova em teste de hipóteses. Em geral indica uma igualdade a ser contestada. De acordo com Guéguen (1999: 115), “Simplificando, (...) uma hipótese nula quer dizer que não há nada, que todas as medidas são iguais”.

1.4.1.1. Discussão sobre a Hipótese A

Apesar de, aparentemente, a média apresentar um valor diferente nos sujeitos masculinos (média = 0,17) e femininos (média = 0,13), será esta diferença estatisticamente significativa?

A inferência da relação observada na amostra, é feita através do teste T , onde se apresenta, em primeiro lugar, o teste de *Levene* para a igualdade das variâncias (homocedasticidade¹²³), cujo valor de significância¹²⁴ é 0,150, valor superior a 0,05. Logo, pode concluir-se que a dispersão é semelhante nos dois grupos (masculino e feminino), aceitando-se a hipótese nula¹²⁵ H_0 (e excluindo-se assim a hipótese alternativa H_1).

Observando agora o nível de significância do teste T , 0,482/0,464 – valores superiores a 0,05, pode concluir-se deste modo que, a um nível de significância de 5% (intervalo de confiança de 95%), as diferenças entre os dois grupos não são estatisticamente significativas. De acordo com Almeida e Freire (2000: 47):

“no caso da sua aceitação [da hipótese nula] não provamos que seja verdadeira. No entanto, e no caso da sua recusa, a probabilidade estatística considerada permite-nos assumir um determinado grau de confiança na sua infirmação ou recusa”.

1.4.1.2. Comentário sobre a Hipótese A

Consumatoriamente, há evidências estatísticas para considerar não existirem diferenças significativas, relativamente às vezes em que a Manpower é mencionada pelos sujeitos masculinos e femininos na primeira posição (*top of mind*), com um intervalo de confiança de 95%.

1.4.2. Hipótese B

Como a Manpower é uma empresa pioneira no TT e conta já com vários anos de experiência no mercado, vamos de seguida verificar a existência ou não de diferenças entre

¹²² Hipótese alternativa: hipótese que será considerada como aceitável, caso a hipótese nula seja rejeitada (*idem, ibidem*).

¹²³ Termo utilizado para a igualdade das variâncias.

¹²⁴ Para maior informação, cf. Anexo F: teste de hipóteses – *T-student*, página 199.

¹²⁵ De acordo com o autor Guéguen (1999: 115), também se pode denominar como hipótese de nulidade.



as vezes em que a Manpower foi mencionada como *top of mind* em dois grupos de idades (inferior a 26 anos e superior a 27 anos¹²⁶).

H₀: A Manpower é mencionada como ETT *top of mind* pelos sujeitos com idade inferior a 26 anos e superior a 27 anos de modo igual.

H₁: A Manpower é mencionada como ETT *top of mind* pelos sujeitos com idade inferior a 26 anos e superior a 27 anos de modo diferente.

1.4.2.1. Discussão sobre a Hipótese B

Apesar de, aparentemente, a média apresentar um valor diferente nos sujeitos com idade inferior a 26 anos (média = 0,14) e superior a 27 anos (média = 0,15), será esta diferença estatisticamente significativa?

A inferência da relação observada na amostra, revela que o teste de *Levene* para a igualdade das variâncias (homocedasticidade), apresenta um valor de significância de 0,732 – valor superior a 0,05. Logo, pode concluir-se que a dispersão é semelhante nos dois grupos.

Observando-se agora o nível de significância do teste *T*, 0,864/0,864 – sendo valores superiores a 0,05, pode concluir-se deste modo que a um nível de significância de 5%, as diferenças entre os dois grupos não são estatisticamente significativas aceitando-se a hipótese nula H_0 (e excluindo-se assim a hipótese alternativa H_1).

1.4.2.2. Comentário sobre a Hipótese B

Consumatoriamente, há evidências estatísticas para considerar não existirem diferenças significativas, relativamente às vezes em que a Manpower é mencionada na primeira posição (*top of mind*) pelos sujeitos com idade inferior a 26 anos e superior a 27 anos.

1.4.3. Hipótese C

Tendo a Manpower Portuguesa aberto o seu primeiro escritório em Lisboa (actualmente com 2 escritórios e uma loja) e só após 6 anos ter aberto o seu primeiro escritório no Porto (actualmente com 2 escritórios), será que esta diferença cronológica influencia a visibilidade da Manpower em sujeitos destes dois distritos?

¹²⁶ De acordo com a tabela de idade das estatísticas descritivas (Anexo F, página 199-200), entre as idades de 26 e 27 anos, ultrapassou-se os 50% da amostra, tornando-se pertinente a divisão da mesma em dois *clusters*: «idade inferior a 26» e «idade superior a 27 anos».



H₀: A Manpower é mencionada como ETT *top of mind* pelos sujeitos do Grande Porto e Norte e pelos sujeitos da Grande Lisboa, de forma igual¹²⁷.

H₁: A Manpower é mencionada como ETT *top of mind* pelos sujeitos do Grande Porto e Norte e pelos sujeitos da Grande Lisboa, de forma diferente.

1.4.3.1. Discussão sobre a Hipótese C

Apesar de, aparentemente, a média apresentar um valor diferente nos sujeitos do Grande Porto e Norte (média = 0,11) e da Grande Lisboa (média = 0,18), será esta diferença estatisticamente significativa?

A inferência da relação observada na amostra, revela que o teste de Levene para a igualdade das variâncias (homocedasticidade), apresenta um valor de significância de 0,006 – valor inferior a 0,05, levando à rejeição da igualdade das variâncias¹²⁸, logo não estão reunidas as condições de aplicação do teste paramétrico *T-Student*, pelo que a seguir será utilizado um teste equivalente não paramétrico, neste caso, o teste *Mann-Whitney*.

Desta forma, e observando os dados obtidos através do teste não paramétrico *Mann-Whitney*, este apresenta o valor de 0,170 em “*Asymp. Sig. (2-tailed)*” (superior a 0,05), logo podemos com um grau de confiança de 95% concluir que se aceita a hipótese nula.

1.4.3.2. Comentário sobre a Hipótese C

Consumatoriamente, há evidências estatísticas para considerar não existirem diferenças significativas, relativamente às vezes em que a Manpower é mencionada como *top of mind*, pelos sujeitos do «Grande Porto e Norte» e «Grande Lisboa».

1.4.4. Hipótese D

Como, teoricamente, pessoas que já têm experiência no TT reconhecerão mais facilmente a Manpower que, por exemplo, os estudantes, a seguir procura-se perceber

¹²⁷ O distrito de Lisboa detinha 47,8% dos sujeitos da amostra, ao qual se acrescentou os 2,5% dos restantes distritos de Santarém e Setúbal, dado ser a Manpower Lisboa que respondem às solicitações destas duas regiões. Para além disso, considerou-se os distritos de Viseu e Coimbra como incluídos na amostra do Grande Porto e Norte, uma vez que é a Manpower do Porto que responde às solicitações até à zona de Coimbra. Sendo assim, o Grande Porto e Norte inclui os distritos: Porto (40,4%), Braga (5,9%), Aveiro (2,5%), Coimbra (0,5%) e Viseu (0,5%). Tornou-se, assim, pertinente a recategorização da variável «Distrito» em dois grandes grupos: 1 - Grande Porto e Norte, 2 - Grande Lisboa.

¹²⁸ Para maior informação, cf. Anexo F: teste de hipóteses – *T-student*, hipótese C, na página 200.



se existem diferenças estatísticas na amostra inquirida para se poder extrapolar genericamente este conceito.

H₀: A Manpower é mencionada como ETT *top of mind* pelos sujeitos «Desempregados», «Estudantes», «Trabalhadores por Conta Própria», «Trabalhadores por Conta de Outrém (contrato directo)» e «Trabalhadores por Conta de Outrém (Trabalho Temporário)», de modo igual.

H₁: A Manpower é mencionada como ETT *top of mind* pelos sujeitos «Desempregados», «Estudantes», «Trabalhadores por Conta Própria», «Trabalhadores por Conta de Outrém (contrato directo)» e «Trabalhadores por Conta de Outrém (Trabalho Temporário)», de modo diferente.

1.4.4.1. Discussão sobre a Hipótese D

Apesar da média aparentar apresentar um valor diferente entre os grupos de sujeitos, a saber: «Desempregados» (0,12), «Estudantes» (0,15), «Trabalhadores por Conta Própria» (0,19), «Trabalhadores por Conta de Outrém (contrato directo)» (0,11), «Trabalhadores por Conta de Outrém (Trabalho Temporário)» (0,21), serão estas diferenças estatisticamente significativas?

Tabela 39 - Teste da homogeneidade das variâncias

Test of Homogeneity of Variances			
IETT1_MP			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,563	4	198	,040

Fonte: Tabela do SPSS.

A inferência da relação observada na amostra, revela que o teste de *Levene*, para a igualdade das variâncias (homocedasticidade), apresenta um valor de significância de 0,040 – valor inferior a 0,05, levando à rejeição da igualdade das variâncias¹²⁹ (Tab. 39). Logo, não estão reunidas as condições de aplicação do teste paramétrico *ANOVA*, pelo que foi utilizado um teste não paramétrico equivalente, neste caso, o teste *Kruskal-Wallis*.

Desta forma, e observando os dados obtidos através do teste não paramétrico *Kruskal-Wallis*, este apresenta em “*Asymp. Sig.*” o valor de 0,606 (superior a 0,05), logo podemos concluir, com um grau de confiança de 95%, que se aceita a hipótese nula.

¹²⁹ Para maior informação, cf. Anexo G: teste de hipóteses – *Anova One Way*, hipótese D, página 201.

1.4.4.2. Comentário sobre a Hipótese D

Consumatoriamente, há evidências estatísticas para se considerar não existirem diferenças significativas (para um intervalo de confiança de 95%) nas vezes em que a Manpower é evocada como *top of mind* pelos sujeitos, em função da situação laboral em que se encontravam.

1.5. Análise de conteúdo – factores críticos de sucesso das ETT

Finalmente, de acordo com os dados obtidos pela última pergunta do questionário “Imagine-se utente de uma Empresa de Trabalho Temporário, para si, o que é mais importante para o manter como cliente (particular)?”, aplicado a 203 sujeitos, levou-se a cabo uma análise de conteúdo.

Os resultados evidenciam¹³⁰, tal como se pode comprovar na tabela 40 da página seguinte, que o principal factor valorizado nas ETT foi a «Qualidade do processo de Recrutamento e dos seus Recursos Humanos», factor este que foi mencionado por 11,3% dos inquiridos.

Tabela 40 - Factores provenientes da análise de conteúdo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Acompanhamento	15	7,4	7,4	7,4
Atendimento Personalizado	1	,5	,5	7,9
Boas Garantias de Trabalho	3	1,5	1,5	9,4
Bom Relacionamento	1	,5	,5	9,9
Bons Salários	2	1,0	1,0	10,8
Competência	2	1,0	1,0	11,8
Comunicação das Ofertas	11	5,4	5,4	17,2
Comunicacao da nao escolha dos candidatos	2	1,0	1,0	18,2
Condições de Trabalho	1	,5	,5	18,7
Contacto Próximo - Personalização	13	6,4	6,4	25,1
Contratar Colaboradores Responsáveis	2	1,0	1,0	26,1
Credibilidade	1	,5	,5	26,6
Defender Interesses dos Colaboradores	2	1,0	1,0	27,6
Diversidade de Oferta	13	6,4	6,4	34,0
Eficácia e Eficiência	15	7,4	7,4	41,4
Enquadramento Vivência Profissional Candidato	1	,5	,5	41,9
Enquadramento Vivência Profissional e Pessoal Candidato	14	6,9	6,9	48,8
Esclarecimento Questoes Laborais	1	,5	,5	49,3
Estabilidade de Emprego	2	1,0	1,0	50,2
Ética e Lealdade	1	,5	,5	50,7
Fiabilidade	3	1,5	1,5	52,2
Formar Colaboradores	1	,5	,5	52,7
Honestidade	2	1,0	1,0	53,7
Imparcialidade do Entrevistador	1	,5	,5	54,2
Máximo Esclarecimento	1	,5	,5	54,7
Preocupacao com RH	1	,5	,5	55,2

¹³⁰ Para maior informação, cf. Anexo H: análise de conteúdo, páginas 202 e 203.



Profissionalismo	22	10,8	10,8	66,0
Qualidade Atendimento	5	2,5	2,5	68,5
Qualidade Recrutamento/RH	23	11,3	11,3	79,8
Rápida Execução do Serviço	13	6,4	6,4	86,2
Respeito	5	2,5	2,5	88,7
Respeito pelo Cliente	1	,5	,5	89,2
Rigor e Transparência	16	7,9	7,9	97,0
Seriedade	1	,5	,5	97,5
Simpatia	4	2,0	2,0	99,5
Transparência	1	,5	,5	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Fonte: Tabela do SPSS

Outros factores como, por exemplo: «Profissionalismo» mencionado 10,8%, «Acompanhamento dos Candidatos» e «Eficácia e Eficiência» no processo, ambos mencionados por 7,4%, fizeram na sua totalidade os principais factores com os quais as ETT se devem preocupar na prestação do serviço.

Por outro lado, de entre outros, sobressaiu que factores como a «Transparência», «Seriedade», «Respeito pelo cliente», «Ética e Lealdade», ligados a valores morais, parecem não ter tanta importância (mencionados 0,5%) quando comparados com valores de carácter mais profissional.

Se se optasse pela divisão dos 36 factores obtidos pela análise de conteúdo, em dois grandes grupos de valores – Morais e Profissionais, igualmente se verificaria que seriam mais os itens relacionados com o profissionalismo a surgirem.

2. Principais conclusões retiradas do estudo

Das várias fases deste estudo por inquérito, podemos concluir que, numa perspectiva de investigação de mercado, o questionário utilizado como veículo na recolha de informação, revelou ser um objecto fundamental na construção de uma análise descritiva de uma pequena parte do todo.

Procurando saber mais sobre a percepção da identidade corporativa da Manpower, numa primeira fase elaborou-se uma análise pormenorizada, conceptualizada no estudo descritivo dos dados da amostra - obtidos através dos questionários. A informação apresentada foi resumida por via de tabelas, gráficos e calculando algumas características comuns do conjunto de dados, com o objectivo de estabelecer uma familiaridade com os sujeitos inquiridos e as suas especificidades.

Sequencialmente, denotou-se a necessidade numa segunda fase de testar algumas hipóteses, utilizando os dados obtidos nas fases precedentes, de forma a conceber algumas propriedades expressas por meio de proposições mais gerais, que culminaram com algumas inferências e conclusões sobre a população em estudo. Para o efeito, o SPSS foi uma



poderosa ferramenta informática, que permitiu realizar cálculos estatísticos complexos e visualizar os seus resultados, num breve espaço de tempo.

Finalmente e em síntese, são apresentados os principais pontos conclusivos deste estudo sobre as ETT:

1. Apesar de ser uma empresa com fortes tradições no mercado de TT e a mais antiga em Portugal, a Manpower ocupou no estudo o quarto lugar no ranking das empresas com maior reconhecimento no mercado;
2. O grupo Select Vedor apresentou-se, aquando do estudo, como o grande *player* desta área de negócio;
3. Apesar de haver diferenças nas resposta obtidas em função das variáveis em estudo, como por exemplo, género, idade, distrito e situação laboral, em nenhum dos casos estas diferenças se revelaram estatisticamente significativas, ou seja, não foi possível retirar daqui conclusões, generalizáveis para os grupos em estudo;
4. De acordo com a análise de conteúdo supramencionada, os factores profissionais que se relacionavam mais com a imagem de qualidade do serviço, pareceram ser sobrevalorizados em contraposição com os factores mais morais ou éticos relacionados com a profissão.

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES

1.1. Conclusões do trabalho

Não obstante ser o sector terciário o mais importante na economia à escala global, foi também aquele que apresentou o maior crescimento ao longo dos últimos anos, sendo expectável ainda a sua continuidade de crescimento e desenvolvimento. Hoje, parece reconhecer-se o imprescindível auxílio dos serviços e do *outsourcing* como uma ferramenta de parceria, que permitirão às empresas não descurarem o seu *core business*.

A comercialização de serviços, em contraposição com o produto, revelou ser um constructo mais complexo, a carecer de maiores cuidados por parte de empresários e gestores. Acresce-se a dificuldade de aplicar certas técnicas usuais nos produtos ao contexto dos serviços, destacando-se por exemplo, a impossibilidade de se realizar *stock offs*: os produtos são perecíveis.



Por outro lado, vai-se denotando uma maior adesão a outros meios de promoção, como por exemplo, feiras de exposição por parte de empresas ligadas ao sector dos serviços, quer sejam apenas para promoção de serviços – feiras de emprego, exposição de *caterings* para casamento, entre outros – quer sejam feiras de produtos, em que as empresas de serviços consideram a sua presença como uma oportunidade de negócio, dada a necessidade actual de coadjuvar um serviço a qualquer área de actividade.

Com isto, parece iniciar-se uma maior consciencialização das empresas para as potencialidades da gestão das marcas de serviço, contornando aquelas dificuldades e procurando promover novas formas de trabalhar o *marketing-mix* dos serviços.

Desde os seus primórdios, o homem promoveu a troca como meio de subsistência. Para alguns autores, este facto pode perfeitamente ser considerado *marketing*. No entanto, apesar da longa existência e desenvolvimento do *marketing*, a sua associação ao mercado dos serviços revela ter ainda muito por explorar, já que se demonstra algo incipiente em alguns campos, nomeadamente na aplicação de algumas das principais dimensões do *marketing mix*.

Foram alvo de análise deste trabalho, os oito P's do composto de *marketing* de serviços, com especial enfoque no TT: o «serviço» (*Product*), o «momento e lugar» da prestação do serviço (*Place*), as «pessoas» ou consultores de recursos humanos (*People*), o «processo de prestação» (*Process*), a «produtividade e qualidade» do serviço (*Productivity*), a «comunicação do serviço» (*Promotion*), as «evidências físicas» do serviço, dada a sua intangibilidade (*Physical evidence*) e por fim, o «preço do serviço» (*Price*).

Procurou-se explorar o mercado dos serviços numa perspectiva focalizada, recorrendo-se a uma actividade específica: o TT. Existindo há mais de 45 anos em Portugal, esta actividade revelou algumas vantagens e desvantagens no seu uso, quer para colaboradores temporários, quer para EU de TT, quer para as próprias ETT.

Por um lado, surgiram casos de utilização indevida da actividade do TT e incumprimentos legais por parte de ETT e EU, assim como abuso de direitos de trabalhadores. Apontaram-se ainda como possível factor explicativo, algumas limitações do actual enquadramento legal desta actividade, que ainda a mantém algo insuficiente em matéria de TT, não obstante a recente alteração à lei. No entanto, com ou sem limitações legais, constata-se também a falta de fiscalização desta actividade por uma entidade reguladora, devidamente acreditada para o efeito, o que parece contribuir para a perenidade de empresas e situações ilegais.

Por outro, não obstante, a actividade de TT representa vantagens para quem a ela recorre. Para os trabalhadores, o TT representa na maioria das vezes, uma actividade temporária remunerada na ausência de um emprego estável, mas também a oportunidade de se iniciar no mercado de trabalho, assim como promover novos conhecimentos e contactos, ou até mesmo ascender à contratação efectiva na empresa utilizadora onde prestou o serviço temporário.

Para as empresas, limitadas na contratação de colaboradores pela actual legislação laboral, os serviços de TT surgem como a alternativa mais viável à obtenção de colaboradores para fazer face a oscilações sazonais de actividade (entre outras), sem perdas de tempo com encargos legais directos ou de formação. Para além disso, o TT revelou-se igualmente, uma óptima forma de admitir novos trabalhadores, ao contornar a dificuldade que tinham em conhecer o trabalhador no mês de período experimental, no caso da contratação directa.

Foi mesmo sugerido que o TT pode não ser o causador do trabalho precário. Pelo contrário, ele poderá funcionar como uma estratégia de combate, ao permitirem a integração profissional de muitos trabalhadores.

Fruto da sua crescente importância no seio empresarial, verifica-se que existe já um elevado número de ETT a operarem no mercado. Através de uma análise concorrencial levada a cabo para o presente trabalho, verificou-se a existência de 262 ETT devidamente autorizadas em Portugal, não contando com as respectivas delegações. Este número foi obtido após uma grande operação de fiscalização do IGT, que originou o fecho e/ou suspensão de um total de 255 empresas que não cumpriam os requisitos legais para a actividade de TT, o que leva a crer que até então encontrar-se-iam em funcionamento mais de 500 empresas, um número que se crê excessivo.

Procurando-se explorar as condições do meio envolvente empresarial que influenciam a actividade de TT, realizou-se uma análise ambiental centrada em quatro contextos: sócio-cultural, político-legal, económico-demográfico, e tecnológico.

A nível sócio-cultural, verificou-se que o TT surgiu como uma consequência da própria necessidade do mercado de trabalho na época do pós II Guerra Mundial, fazendo face à necessária flexibilidade de gestão de colaboradores activos para as empresas e às oscilações de actividade.

No contexto político-legal, constituiu-se factor de principal destaque, o surgimento de novas regulamentações para a actividade dos serviços de TT. Entre outras alterações, a

nova Lei 19/2007 de 22 de Maio, veio alargar o prazo dos contratos de TT para dois anos, outrora com o máximo de um ano, passível de prorrogação mediante autorização do IGT (ex-IDICT). Abordaram-se igualmente legislações comunitárias na área do TT.

No contexto económico-demográfico, destacou-se que o sector dos serviços é aquele que mais emprega (mais do dobro que os sectores agricultura e indústria juntos), mas também aquele que detém o maior número de desempregados, já que a maioria dos indivíduos que procuravam novo emprego tinham tido como função anterior uma actividade na área dos serviços. No caso do TT, a nível nacional o número de trabalhadores com CTT apresentou uma oscilação entre queda e recuperação, segundo fontes do INE. No entanto, face aos dados do último ano da série (2006) não incluem os resultados do 1º e 2º trimestre (omissos na tabela do INE), não se pôde deduzir se a tendência dos contratos de TT seria de crescimento ou diminuição.

Destacou-se igualmente a importância das TIC nos serviços e no mercado de trabalho e o benefício que as novas tecnologias trazem na facilitação da actividade do TT, nomeadamente na pesquisa de candidatos, divulgação de ofertas de emprego, rapidez de tratamento de pedidos, uniformização de informação entre colaboradores de TT, gestão de contratos e até informatização de dados partilhados em rede, ultrapassando a limitação do arquivo físico, entre outras.

As TIC também contribuíram para o surgimento de novas formas de trabalho - o teletrabalho, destacando-se as categorias de *Call-centers* e Assistentes de atendimento e apoio telefónico, funções também requisitadas no TT.

Por último, após a realização do estudo por inquérito, verificou-se que a ETT com maior visibilidade no mercado revelou ser o grupo Select Vedior, com maior destaque para a Select, de acordo com os dados obtidos da amostra de sujeitos.

Por sua vez, a Manpower ainda foi uma das empresas mais reconhecidas, juntamente com Randstad e Adecco. Já no que se refere à empresa *top of mind*, uma posição tão desejada pelas empresas, a Manpower consegue ser mais mencionada que a Randstad, sendo no entanto ultrapassada pela Adecco e, principalmente, pelo grande *player* Select.

Tendo-se testado algumas hipóteses para aferir de que forma as variáveis género, idade, distrito de residência e situação laboral, influenciavam as vezes em que a Manpower era mencionada como *top of mind*, e apesar da existência de diferentes percepções na amostra, estas não se revelaram estatisticamente significativas para uma generalização.

Tomando o exemplo da diversidade de opiniões sobre o TT, considerou-se igualmente pertinente explorar os possíveis factores que inferem na preferência dos clientes por uma marca. Assim, no questionário realizado, incluiu-se uma pergunta de resposta aberta, na qual os sujeitos descreveram o que era importante para si numa ETT, para se manterem como clientes.

Executou-se uma análise de conteúdo às respostas dos sujeitos e, da totalidade dos itens recolhidos, sobressaíram com maior número de menções os valores profissionais («Profissionalismo» 10,8%, «Acompanhamento dos Candidatos» 7,4% e «Eficácia e Eficiência no processo» 7,4%), em detrimento dos valores morais («Transparência», «Seriidade», «Respeito pelo cliente», «Ética e Lealdade», mencionados 0,5%). Apesar de importante a existência de cuidados éticos e morais para com os candidatos, o peso de uma imagem profissional e bem sucedida torna-se preponderante na formação da preferência dos sujeitos, ou até na tomada de determinada ETT como modelo. Aqui encontram-se indiciados quais os factores críticos de sucesso das ETT.

Em suma, as ETT podem fazer a gestão da sua marca a vários níveis, na tentativa de, por exemplo, minorizarem o impacto negativo de certas ocorrências menos claras, como sejam os alegados incumprimentos legais. Para além da possibilidade de operacionalizarem os oito P's do *marketing-mix*, a criação de uma identidade forte e profissional, com uma estrutura coesa, será uma mais valia para a forma como a marca é percebida pelos clientes.

Adicionalmente, a presença de factores situacionais pode interferir na prestação dos serviços, pelo que não se deve descurar do que se passa externamente. Apesar dos possíveis investimentos que se torna necessário realizar, a permanente vigília do meio concorrencial e contextual poderá representar uma forma de antecipar factores circunstanciais e minimizar a sua interferência na prestação dos serviços, já que surgem como difíceis de controlar.

1.2. Dificuldades sentidas e limitações do estudo

Não obstante tantas outras limitações que este estudo possa evidenciar, aqui serão enumeradas algumas restrições e dificuldades que se julga existirem no trabalho de investigação levado a consecução.

Apesar da autorização de acesso e utilização de algumas informações referentes à Manpower e a receptividade necessária dos seus administradores perante as conclusões que

surgissem deste estudo, uma das dificuldades sentidas recaiu sobre a inexistência de dados anteriores a 1998, nos escritórios do norte do país. A partir desta data, as informações constantes do anterior programa informático UNIX na agência do Porto que foram possíveis de obter, encontravam-se algo incompletos e não permitiram conduzir a dados conclusivos (razão pela qual não foram incluídos no estudo).

Por outro lado, fontes como IEFEP, INE, OEFP e outras, pouco ou nada contêm sobre esta actividade, o que dificultou ainda mais a reunião de informações. A única tabela disponível no INE, com a evolução do número de trabalhadores por conta de outrem com contrato de trabalho temporário, evidenciou dados anuais incompletos. Aliás, a escassez de informação não é um tema novo. Já o estudo de Santana e Centeno (2000: 178) viu fortemente penalizada a tarefa de caracterização dos fenómenos de TT e de subcontratação pela “dificuldade em obter dados estatísticos fiáveis e consistentes que o permitam suportar”.

Os mesmos autores (*idem*, 2000: 199) apresentaram como recomendações do seu estudo o melhoramento das estatísticas e das informações recolhidas, principalmente por parte do IEFEP, assim como propuseram a contratualização da APESPE para a realização de relatórios.

Não obstante, de uma forma geral, salienta-se o contributo do Dr. Noel Pena Costa pela sua disponibilidade que, apesar da sua preenchida agenda, permitiu o acesso às informações necessárias para a elaboração do presente trabalho, ao contrário das dificuldades sentidas pelas autoras Pegado *et al.* (2003: 252), no seu estudo sobre a precariedade de emprego, fruto das inúmeras recusas de participação no mesmo, fazendo supor a necessidade das empresas envolvidas em ocultar “a realidade destas formas de trabalho, apesar de, para algumas, existir enquadramento legal”.

Teria sido igualmente interessante entrevistar pessoalmente o Dr. Marcelino Pena Costa, quer enquanto administrador da Manpower, quer enquanto actual presidente da APESPE, para se obter mais informações sobre os longos anos de actividade no sector. Muitas das informações históricas sobre o TT em geral e a Manpower em particular, residem na memória destes dois administradores. No entanto, por questões de tempo, distâncias geográficas e difícil conciliação de disponibilidades, aquela entrevista não foi possível. Ainda assim, foram incluídas neste trabalho as várias entrevistas que ambos concederam aos vários meios de imprensa.



Por fim, na altura de conclusão deste trabalho, surgiu a notícia de que a marca holandesa Randstad terá adquirido a Vedior por 3,5 mil milhões de euros¹³¹, criando assim a segunda maior empresa de TT a nível mundial. O objectivo da primeira, foi impulsionar as suas vendas no recrutamento de profissões especializadas, como sendo enfermagem ou contabilidade¹³².

Segundo fontes noticiosas, antes daquela aquisição, a Randstad era a terceira maior empresa de TT a nível mundial. A primeira era a Adecco, a segunda a Select e a Vedior estaria em quarto lugar. A nível nacional, a Select Vedior é a número um, ao passo que a Radstad tem a terceira posição. Com esta fusão, levaria a Randstad Vedior ao segundo lugar. A Manpower, juntamente com a Lusotemp e a Multipessoal, continuam a constar da lista das maiores empresas de trabalho temporário em Portugal¹³³.

Com este novo dado, o presente trabalho revelou-se já algo desactualizado, apesar de ainda não ser do conhecimento da maioria das pessoas que a Vedior é agora parte do grupo Randstad.

1.3. Sugestões para futuros trabalhos de investigação

À semelhança de uma análise SWOT¹³⁴, as fraquezas de uns podem-se tornar a oportunidade de outros. Longe de qualquer pretensão, parece importante deixar um registo sobre possíveis sugestões para futuros trabalhos académicos, facilitando a difícil tarefa com que se depara um aluno em geral, ao ter de decidir por um tema para investigação.

Com este trabalho, procurou-se igualmente integrar um conjunto de contributos de colegas, dando-lhes alguma continuidade. Por exemplo, assumindo o trabalho de Rajado (2006: 73) no sector bancário, considerou-se pertinente alargá-lo para o sector do TT, explorando o papel dos consultores de contacto e a importância da sua orientação para o

¹³¹ A notícia surgiu em várias fontes noticiosas como jornal Sol, Diário Económico, Jornal de Negócios, Semanário Económico, entre outros, entre os dias 03 e 04 de Dezembro de 2007, através do site www.ver.pt.

¹³² Fonte: jornal Sol e Agência Lusa, de 03 de Dezembro de 2007 em www.sapo.pt.

¹³³ Fonte: jornal Público de 07 de Dezembro de 2007, através do site www.ver.pt.

¹³⁴ Método de diagnóstico estratégico empresarial (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), que visa cruzar os pontos fortes e fracos de uma empresa e as ameaças e oportunidades do meio. O objectivo prende-se com a manutenção dos pontos fortes, a superação dos pontos fracos, fazer face às ameaças do meio e conseguir trabalhar as oportunidades tornando-as em pontos fortes (Pavia, 2004: 17).



cliente. No entanto, não foi possível utilizar o seu instrumento de pesquisa, já que se mostrou mais distante do objectivo do estudo desta obra.

As futuras investigações poderão, de igual forma, reunir os pontos de limitação entre trabalhos, pelo que a matéria do ETT é um dos possíveis temas a ter em consideração.

Relativamente ao inquérito realizado para este trabalho, seria pertinente a realização de um novo estudo, tentando obter um maior número de respostas com a finalidade de confirmar ou infirmar os novos resultados obtidos.

Adicionalmente, seria interessante a continuidade do estudo sobre os factores críticos de sucesso na óptica dos clientes empresariais, ou ainda, o desenvolvimento de um instrumento de inquirição que permitisse desenvolver melhor o tema da marca no mercado de serviços de TT.

Todo e qualquer avanço sobre esta matéria apresentar-se como uma mais valia, dada a parca informação existente em Portugal e a avaliar pela constante mutação dos mercados, que exige informação actualizada. Exemplo disso, é o caso da compra da Vedior pela Randstad. Novamente, esta ocorrência que surge como fraqueza deste trabalho (limitação), aparece como uma oportunidade de investigação (sugestão). Poderá esta fusão alertar o Governo para as proporções que o sector do TT está a tomar? Incentivará a uma maior intervenção deste em matéria de inspecção do mercado informal e fiscalização punitiva? Ou pelo contrário, esta fusão vem apenas beneficiar o grupo visado que se constitui um gigante de TT e que representará uma margem de manobra desleal aos seus concorrentes, perante a passividade do Governo? Originará esta fusão o fecho antecipado de empresas mais pequenas deste sector, diminuindo o número de ETT em Portugal (fenómeno de concentração)? Quem sabe se estas ou outras questões não servem de mote para futuras investigações.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. A., JOACHIMSTHALER, E. 2007. *Liderança de marca*. Edição exclusiva para o Jornal Público. [s. l.]: Ediciones Deusto e Editora Planeta DeAgostini.

ALMEIDA, L., FREIRE, T. 2000. *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. 2ª ed. revista e aumentada. Braga: Psiquilíbrios.



BARROS, L. 1993. *Strategor : estratégia, estrutura, decisão – identidade política global de empresa*. 2ª ed. Lisboa: Publicações D. Quixote.

BROCHAND, B., *et al.* 1999. *Publicitor*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

CAETANO, M., *et al.* 2000. *Formas de Trabalho : Trabalho Temporário; Subcontratação*. Coleção “Estudos e Análises” n.º 32. Lisboa: OEFP - Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Camara, P., GUERRA, P., RODRIGUES, J. 2001. *Humanator*. 4ª ed. revista e actualizada. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

CARVALHO, A. C. 2005. *A gestão da flexibilidade no emprego através da gestão de recursos humanos : o caso das grandes consultoras de gestão*. Braga: Universidade do Minho.

CHEVALIER, J., GHEERBRANT, A. 1982. *Dicionário dos símbolos*. Lisboa: Editorial Teorema.

COSTA, J. A., MELO, A. S. 1994. *Dicionário da língua portuguesa*. 7ª ed. Porto: Porto Editora.

COTA, B. V. 2006. *Manual de Marketing de Serviços*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

DORON, R., PAROT, F. 2001. *Dicionário de Psicologia*. Lisboa: Climepsi Editores.

DOYLE, P. 1993. *Marketing Planning : segmentation and positioning for higher growth and profits*. [Manual de apoio ao vídeo]. Brussels: Video Management S.A. and ASLK-CGER BANK, partner.

DUARTE, P. 2005. *A preferência pela marca : estudo dos factores que contribuem para a formação da preferência*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

EIGLIER, P., LANGEARD, E. 1998. *Servuction : a gestão marketing de empresas de serviços*. Ed. Traduzida e adaptada. Lisboa [etc.]: Editora McGraw-Hill.



- ERQUIAGA, E. G. 2003. *Organizar para criar valor : ideias e técnicas para organizar com eficácia*. Porto: Vida Económica.
- ERTHAL, T. C. 1987. *Manual de psicometria*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- ETTIGHOFFER, D. 1992. *A empresa virtual ou os novos modelos de trabalho*. Lisboa: Instituto Piaget.
- FERREIRA, J. et al. 2001. *Manual de Psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- FREIRE, J. 2000. *Sociologia do trabalho : uma introdução*. Porto: Edições Afrontamento.
- GUÉGUEN, N. 1999. *Manual de estatística para psicólogos*. Lisboa: Climepsi Editores.
- HORNBY, A. S. 1995. *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. 5th ed. Oxford [etc.]: Oxford University Press.
- KLEIN, N. 2002. *No Logo : o poder das marcas*. Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 1991. *Princípios de Marketing*. 5^a ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- KOTLER, P. 1998. *Administração de marketing : Análise, planeamento, implementação e controle*. 5^a ed. São Paulo: Editora Atlas.
- LENCASTRE, J. G., et al. 2006. *Estudo sobre as modalidades distribuídas e flexíveis de trabalho no contexto empresarial português – o Teletrabalho* [em linha]. 2^a ed. Lisboa: DeltaConsultores, Tecnologia e Recursos Integrados. Disponível na Internet em: <http://www.dlt.pt/ficheiros/TT_r01_Rep_v10h_web_all.pdf>
- LENCASTRE, P., et al. 2007. *O Livro da Marca*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- LINDON, D., et al. 2000. *Mercator*. 9^a ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- MATEUS, A., MATEUS, M. 2002. *Microeconomia : teoria e aplicações II*. Lisboa ; São Paulo: Editorial Verbo.



MOREIRA, A. *et al.* 1999. *Trabalho Temporário : Regime Jurídico Anotado*. Coimbra: Livraria Almedina.

NUNES, A. J. 2006. *Os novos contextos de trabalho e a gestão de recursos humanos*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

OLIVEIRA, W. 2000. *CRM e e-business*. Lisboa: Centro Atlântico.

PATTON, M. Q. 1990. *Qualitative evaluation and research methods*. 2nd ed. Newbury Park ; London ; New Delhi: Sage Publications.

PAVIA, J. G. 2004. *Dicionário actual de negócios*. Edição especial para o Jornal de Negócios. Espanha: Ediciones Gestión 2000 e Editora Planeta DeAgostini.

PEGADO, E., *et al.* 2003. *Trabalho Precário : Perspectivas de Superação*. Coleção “Estudos e Análises” n.º 41. Lisboa: OEFP - Observatório do Emprego e Formação Profissional.

PEREIRA, A. 2002. *SPSS : Guia prático de utilização – análise de dados para ciências sociais e psicologia*. 3^a ed. revista e corrigida. Lisboa: Edições Sílabo.

PEREIRA, J. C. 1998. *O trabalho temporário : excepção ou regra na prática contratual? Estudo de casos*. 2^a ed. Lisboa: IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. 2000. *Análise de dados para ciências sociais : a complementaridade do SPSS*. 2^a edição revista e aumentada. Lisboa: Edições Sílabo.

PINTO, A. D., COUTO, C. P., NEVES, P. A. [1998?]. *Temas de história 12 - 2º volume*. Porto: Porto Editora.

RAJADO, R. A. 2006. *Valores pessoais e orientação para o cliente : um estudo empírico*. Coimbra: Faculdade de Economia.

RIBEIRO, J. L. 1999. *Investigação e avaliação em psicologia e saúde*. Lisboa: Climepsi Editores.

[s. a.]. 1992. *Dicionário Inglês-Português*. Uma edição de Selecções do Reader’s Digest.

Porto: Porto Editora.

[s. a.]. 1996. *Dicionário Francês-Português e Português-Francês*. Porto: Porto Editora.

SAMUELSON, P. A., NORTHAUS, W. D. 1999. *Economia*. Lisboa [etc.]: Editora McGraw-Hill de Portugal.

SANTANA, V., CENTENO, L. G. 2000. *Formas de trabalho : trabalho temporário; subcontratação*. Lisboa: OEFP - Observatório do Emprego e Formação Profissional.

SWARTZ, T. A., IACOBUCCI, D. 2000. *Handbook of services marketing and management*. London ; New Delhi: Sage Publications.

TEIXEIRA, S. 1998. *Gestão das Organizações*. Lisboa [etc.]: McGraw-Hill.

VALA, J., MONTEIRO, M. 2000. *Psicologia Social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

XAVIER, B. G., 1996. *Iniciação ao direito do trabalho*. [s. l.]: Verbo Editora e Universidade Católica.

Artigos de publicação em série (revistas):

CANDEIAS, A. 1996. Contributos para a clarificação do conceito de atitude. *Psychologica*, 16, p. 63-82.

IACOBUCCI, D. [2000?]. Regras de ouro para o serviço ao cliente. *Anderson Consulting* [relatório interno] [s.n.], p. 172-176.

OLIVEIRA, C. B. 2004. Trabalho Temporário : o efeito Dogvile. *Dirigir - revista para chefias e quadros*, 88, p. 32-39.

RUTTER, D., BUNCE, D. 1989. A teoria de Acção Reflectida de Fishbein e Ajzen : procedimentos do teste de Towriss (revisto) para mensurar crenças. *British Journal of Social Psychology*, 28, p. 39-46.

Jornais:

ANTUNES, MARISA. 2007. Especial trabalho temporário : mais ordem nos temporários. *Jornal Expresso*, 1791, p. 24.

DÂMASO, LUÍSA. 2007a. Empresas mais concentradas nos recursos humanos : os gestores percebem o valor das pessoas que trabalham nas suas empresas e como pode ser ampliado pelas TIC. *Semana Informática*, 829, p. 10-11.

DÂMASO, LUÍSA. 2007b. ERP encarrilha nas SOA. *Semana Informática*, 836, p. 20-21.

DIÁRIO ECONÓMICO, 2007. Randstad oferece 3,53 mil milhões de euros pela rival Vedior. *Jornal Diário Económico*, [s.n.], ed. 04 de Dezembro de 2007.

FARIA, ANA RITA, 2007. Um sector pouco temporário. *Público*, [s.n.], ed. 07 de Dezembro de 2007.

PRADO, MIGUEL, 2007. Randstad compra Vedior e torna-se líder em Portugal. *Jornal de Negócios*, [s.n.], ed. 04 de Dezembro de 2007.

S. A., 2006. Dossier Recursos Humanos : Trabalho Temporário e Traduções. *Jornal O Primeiro de Janeiro*, [s.n.], ed. 29 de Outubro de 2006, p. 2-3.

S. A., 2007. Dossier Empresas de Sucesso. *Jornal O Primeiro de Janeiro*, [s.n.], ed. 17 de Novembro de 2007, p. 16-17.

REGO, LUÍSA, 2007. Acordo entre Randstad e Vedior cria nº 2 em RH. *Semanário Económico*, [s.n.], ed. 07 de Dezembro de 2007.

SOL, 2007. Randstad compra Vedior por 3,5 mil milhões de euros e cria segunda maior empresa mundial de trabalho temporário. *Jornal Sol*, [s.n.], ed. 03 de Dezembro de 2007.

Sites de referência

www.amnistia-internacional.pt - Amnistia Internacional Portuguesa

1. http://www.amnistia-internacional.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=89&Itemid=115

www.dgcc.pt - Direcção Geral do Comércio e da Concorrência.

1. http://66.102.9.104/search?q=cache:HIuiOvVn26wJ:www.dgcc.pt/22.htm+legisla%C3%A7%C3%A3o%2Bmercado%2Bservi%C3%A7os&hl=pt-PT&ct=clnk&cd=7&gl=pt&lr=lang_pt

www.franchisekey.pt

1. <http://www.franchisekey.pt/wcms/bin/Server.dll?Article?ID=46&Session=PT-1-pSpF5i47-0-IP&GUID=20080203133733218>

www.iapmei.pt - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas



www.icep.pt - Instituto das Empresas para os Mercados Externos

www.iefp.pt - Instituto de Emprego e Formação Profissional

www.ine.pt - Instituto Nacional de Estatística

www.jn.pt - Jornal de Notícias

1. http://jn.sapo.pt/2007/09/16/tema_de_domingo/suspensas_empresas_trabalho_temporar.html

www.manpower.pt - Manpower nacional

www.manpower.com - Manpower Internacional

1. www.manpower.com/about/history.cfm?decade=1940

www.mtss.gov.pt - Ministério do Trabalho e da Segurança Social

www.oefp.iefp.pt - Observatório do Emprego e Formação Profissional

1. http://oefp.iefp.pt/admin/upload/Publicacoes/Aspec_Est_Mercado_Trabalho/075fd644-6ccc-48e9-b61e-8c7ef1d52364.pdf

2. http://oefp.iefp.pt/admin/upload/Publicacoes/Aspec_Est_Mercado_Trabalho/14f9e948-c19f-4626-b7ed-63135713aa23.pdf

www.sic.pt - Sic Notícias *on-line*

1. http://sic.sapo.pt/online/arquivo/2007/9/dinheiro/1/20070916_Mega-operacao+da+IGT.htm

www.sol.sapo.pt - Jornal Sol

1. http://sol.sapo.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=69724

www.ver.pt - VER valores, ética e responsabilidade

1. www.ver.pt/conteudos/Detalhes_Clipping_Data.aspx?ID=1059

2. www.ver.pt/conteudos/Detalhes_clipping_Sector.aspx?Ev=1036

3. www.ver.pt/conteudos/Detalhes_clipping_Sector.aspx?Ev=1039

4. www.ver.pt/conteudos/Detalhes_clipping_Sector.aspx?Ev=1042




5. www.ver.pt/conteudos/Detalhes_clipping_Sector.aspx?Ev=1067

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A

Cronologia Manpower nacional


1950

	<p>No ano de 1958, é publicitado no Diário de Notícias um anúncio a divulgar uma nova forma de associação à Manpower: o <i>franchising</i>¹³⁵. Entra-se em negociações.</p>
---	--

A Manpower chega a Portugal: Maria Marcelina Peralta e Manuel Rafael da Pena Costa, então sócios de uma produtora de filmes publicitários e de uma agência de publicidade (Ritmo), interessam-se pela actividade da Manpower Inc.



1960

	<p>Fevereiro de 1962 é constituída a Manpower Portuguesa, mas apenas em Novembro de 1962 inicia actividade como sociedade por cotas de capital 100% nacional e privado, em regime de Master Franchising da Manpower Inc.</p>
---	--

O TT, solucionou nos anos 60 problemas sociais vigentes, agravados pela Guerra Colonial¹³⁶: estado abalado financeiramente; falta de mão-de-obra; desemprego dos jovens (maioritariamente do sexo masculino); regressados do serviço militar, desajustados social e profissionalmente à nova realidade.

¹³⁵ Segundo a Associação Portuguesa de Franchise (APF), “O Franchising é um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado numa estreita e contínua colaboração entre empresas jurídicas e financeiramente distintas e independentes, o Franchisador e os seus Franchisados, através do qual o Franchisador concede aos seus Franchisados o direito, e impõe a obrigação, de explorar uma empresa de acordo com o seu Conceito.” (www.apfranchise.org)

¹³⁶ Na defesa das suas colónias, as consequências foram devastadoras: 1.400.000 homens mobilizados, 9.000 mortos em combates, aproximadamente 30.000 feridos, e estima-se que 40.000 ex-combatentes sofrem de distúrbios pós-guerra, valores só referentes a militares portugueses.



No ano de **1963** a Manpower entra em negociações com a segurança social, requerendo que os seus trabalhadores sejam integrados naquele sistema de contribuição social – Caixa de Previdência e do Fundo de Desemprego.

Ainda no mesmo ano de **1963**, são lançados os primeiros cursos de formação profissional e de reciclagem profissional.



A Manpower revelou contribuir na introdução e integração da mulher no mercado de trabalho, assim como na empregabilidade dos jovens mancebos, antes e depois de cumprirem serviço militar obrigatório.

A Manpower inicia uma divulgação e comercialização de serviços assentes numa política de “não discriminação” entre trabalhadores temporários e trabalhadores permanentes, tentando atenuar o preconceito profissional.



1970

- MANPOWER -
jessa - Serviços de Recursos Humanos (ETT), SA - Alvará n.º 1
Entrada imediata
100 OPERARIO(A)S

A crise na indústria petrolífera¹³⁷ em **1972** interfere na enorme expansão do trabalho temporário.

¹³⁷ Foi na década de 70 que a denominada crise do petróleo, originando uma recessão nos EUA. Nos anos de 1972/3 e 1979/80, registou-se um choque de preços, tendo repercussões em toda a economia, e em particular no mercado de trabalho. A guerra de preços reiniciou em meados de 2005 e atinge em 2007 valores *record* nunca antes alcançados, em que alguns autores teme que os preços ascendam os €100 por barril.



Em **1973**, a Manpower vê adquirido o direito e a obrigatoriedade de todos os trabalhadores temporários serem incluídos na Segurança Social, contribuindo para o bom funcionamento do sector.

CAIXA DE PREVIDÊNCIA
A prestação dos seus serviços é dada não perdendo assim os direitos do seu primeiro emprego.

FUNDO DE DESEMPREGO
Os trabalhadores Manpower estão inscritos para estas instituições.

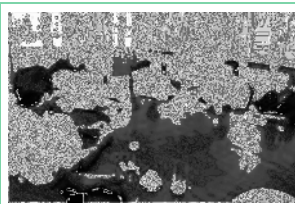
SINDICATO
A Manpower assegura-lhe o LIVRE TOS SINDICATS previstos pela lei.

SEGURO



Após a revolução dos cravos em **Abril de 1974**, as poucas empresas do género pereceram, retornando à Manpower o seu lugar pioneiro no país, já que se torna novamente a única empresa no sector.

Aos portugueses agora retornados das ex-colónias e sem emprego, o Trabalho Temporário veio dar novo alento, já que permitiu a integração e/ou reintegração social e laboral / profissional e a reconstrução da sua vida.



Em **1975** a Manpower iniciou conversações com entidades oficiais, sindicatos e confederações patronais, com vista a novas parcerias.

1980

Entre 1980 e 1985, registaram-se mais de 1.000 empresas a pagarem aos seus trabalhadores salários inferiores aos valores mínimos estipulados.



Salário: € 426,70
Transporte da empresa
Refeição em cantina
Oportunidade de turnos



Com a crescente concorrência de empresas do género, **1982** foi o ano das primeiras iniciativas de diálogo no sector do Trabalho Temporário e regulamentação da actividade do mesmo.

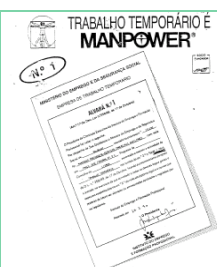


Em **1985** nasce o primeiro projecto de regulamentação da actividade das Empresas de Trabalho Temporário em Portugal.



Em **1988** é negociado com a UGT (União Geral dos Trabalhadores) um contrato colectivo de trabalho exclusivo para a Manpower.

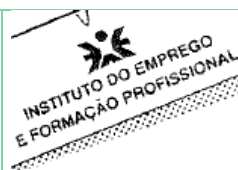
1988/1989: por iniciativa da Manpower e apoio de mais 7 ETT, é fundada a então APETT – Associação Portuguesa das Empresas de Trabalho Temporário. A APETT subscreve o contrato colectivo de TT celebrado com a FETESE¹³⁸.



A **1989**, é publicado o Regime Jurídico para o Exercício da Actividade de Empresa de Trabalho Temporário (Alvará n.º 1). Surge o Decreto-Lei n.º 358/89 (Trabalho Temporário; Recrutamento & Selecção; Formação Profissional).

1990

Em **1990** é inaugurado o Centro de Formação Manpower. O Projecto de Formação com início programado para 1992 foi aprovado pelo IEFP, abrangendo 400 naquele ano e 600 no ano de 1993.



A **1994**, a Manpower abandona a APETT (Associação Portuguesa das Empresas de Trabalho Temporário) por desacordo com questões relacionadas com a condução da actividade do sector do Trabalho Temporário.

¹³⁸ FETESE - Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores de Serviços e outros.



Em **1998** a Manpower alcança mais um passo importante: torna-se fornecedora de serviços de Recrutamento & Selecção da Parque Expo' 98.



<http://www.parquedasnacoes.pt/pt/expo98/default.asp>



2000



A **2003**, a Manpower retorna à APETT (Associação Portuguesa das Empresas de Trabalho Temporário).

Em **2005** a APETT muda de nome para APESPE (Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego). Para o triénio 2006-2009, o Presidente da Direcção é Manpower, representado por Marcelino Pena Costa (administrador e accionista).



Em 2006 a Manpower portuguesa acompanha as mudanças da Manpower Inc. e adopta o novo logotipo nos diversos segmentos: generalista e professional.



ANEXO B

Questionário a particulares (antes do pré-teste)

O presente questionário é realizado na sequência da tese do Mestrado de Gestão da Universidade Lusíada de Lisboa, sobre a Gestão da Marca nos Serviços de Empresas de Trabalho Temporário (ETT). Como cliente (ou potencial cliente) dos serviços de Recursos Humanos, pretende-se saber a sua opinião, sobre empresas de serviços de recursos humanos, razão pelo qual peço a sua muito importante contribuição. **Muito obrigada!**

1. Género: Feminino Masculino

2. Idade: _____ anos

3. Distrito onde reside: _____

4. Profissão:
- a) Desempregado
 - b) Estudante
 - c) Trabalhador por conta própria
 - d) Trabalhador por conta de outrém (contrato directo)
 - e) Trabalhador por conta de outrém (contrato trabalho temporário)

5. Indique 5 empresas de Trabalho Temporário que se lembra de forma imediata:

1.
2.
3.
4.
5.

6. De acordo com a sua opinião, ordene-as por ordem decrescente de reconhecimento e visibilidade (as que são mais conhecidas para si).

1.
2.
3.
4.
5.

7. Atribua um adjectivo ou característica a cada uma delas, diferenciando-a das restantes:

1.
2.
3.
4.
5.

8. Imagine-se utente de uma Empresa de Trabalho Temporário, para si, o que é mais importante para o manter como cliente (particular)?

--

Fim. Agora que terminou este questionário, agradeço a sua devolução para o *e-mail*: joana.macedo1@gmail.com ou jum1@sapo.pt

NOTAS: 1) Data prevista para a apresentação da tese ao orientador de curso: Setembro de 2007. 2) Se pretender que lhe sejam enviadas as principais conclusões deste estudo (após defesa da tese), queira por favor indicar no corpo de texto do *e-mail*, aquando do envio das suas respostas para joana.macedo1@gmail.com ou jum1@sapo.pt Obrigada.



ANEXO C

Questionário a particulares (após o pré-teste)

O presente questionário é realizado na sequência da tese do Mestrado de Gestão da Universidade Lusíada de Lisboa, sobre a Gestão da Marca nos Serviços de Empresas de Trabalho Temporário (ETT). Como cliente (ou potencial cliente) dos serviços de Recursos Humanos, pretende-se saber a sua opinião, sobre empresas de serviços de recursos humanos, razão pelo qual peço a sua muito importante contribuição. **Muito obrigada!**

1. Género: Feminino Masculino

2. Idade: _____ anos

3. Distrito onde reside: _____

4. Profissão: a) Desempregado
 b) Estudante
 c) Trabalhador por conta própria
 d) Trabalhador por conta de outrém (contrato directo)
 e) Trabalhador por conta de outrém (contrato trabalho temporário)

5. Indique 5 empresas de Trabalho Temporário que se lembra de forma imediata:

1. 2. 3. 4. 5.

6. Imagine-se utente de uma Empresa de Trabalho Temporário, para si, o que é mais importante para o manter como cliente (particular)?

--

Fim.

Agora que terminou este questionário, agradeço a sua devolução para o e-mail: joana.macedo1@gmail.com ou jum1@sapo.pt

NOTAS:

- 1) Data prevista para a apresentação da tese ao orientador de curso: Setembro de 2007.
- 2) Se pretender que lhe sejam enviadas as principais conclusões deste estudo (após defesa da tese), queira por favor indicar no corpo de texto do e-mail, quando do envio das suas respostas para joana.macedo1@gmail.com ou jum1@sapo.pt Obrigada.



ANEXO D

Análise da amostra – frequências

Frequencies¹³⁹

Statistics

		Género	Idade	Distrito	Profissão	Identificação de Empresa de TT	Identificação de Empresa de TT	Identificação de Empresa de TT	Identificação de Empresa de TT	Identificação de Empresa de TT	Mais Importante para Empresa de TT
N	Valid	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	138	68,0	68,0	68,0
	Masculino	65	32,0	32,0	100,0
	Total	203	100,0	100,0	

Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	19	3	1,5	1,5	1,5
	20	3	1,5	1,5	3,0
	21	3	1,5	1,5	4,4
	22	6	3,0	3,0	7,4
	23	12	5,9	5,9	13,3
	24	26	12,8	12,8	26,1
	25	24	11,8	11,8	37,9
	26	17	8,4	8,4	46,3
	27	22	10,8	10,8	57,1
	28	19	9,4	9,4	66,5
	29	16	7,9	7,9	74,4
	30	12	5,9	5,9	80,3
	31	12	5,9	5,9	86,2
	32	3	1,5	1,5	87,7
	33	1	,5	,5	88,2
	34	2	1,0	1,0	89,2
	35	1	,5	,5	89,7
	36	3	1,5	1,5	91,1
	37	1	,5	,5	91,6
	38	1	,5	,5	92,1
	39	1	,5	,5	92,6
	40	2	1,0	1,0	93,6
	41	2	1,0	1,0	94,6
	42	1	,5	,5	95,1
	43	1	,5	,5	95,6
	44	3	1,5	1,5	97,0
	45	1	,5	,5	97,5
	48	1	,5	,5	98,0
	50	1	,5	,5	98,5
	51	1	,5	,5	99,0
	52	1	,5	,5	99,5
	55	1	,5	,5	100,0
	Total	203	100,0	100,0	

¹³⁹ Output obtido através do menu *analyse, descriptive statistics, frequencies*.



Distrito

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Aveiro	5	2,5	2,5	2,5
	Braga	12	5,9	5,9	8,4
	Coimbra	1	,5	,5	8,9
	Lisboa	97	47,8	47,8	56,7
	Porto	82	40,4	40,4	97,0
	Santarem	3	1,5	1,5	98,5
	Setubal	2	1,0	1,0	99,5
	Viseu	1	,5	,5	100,0
	Total	203	100,0	100,0	

Profissão

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desempregado	43	21,2	21,2	21,2
	Estudante	20	9,9	9,9	31,0
	Trabalhador por conta própria	21	10,3	10,3	41,4
	Trabalhador por conta de outrem (contrato directo)	81	39,9	39,9	81,3
	Trabalhador por conta de outrem (contrato trabalho temporári)	38	18,7	18,7	100,0
	Total	203	100,0	100,0	



Identificação de Empresa de TT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid A Solução	1	,5	,5	,5
Adecco	36	17,7	17,7	18,2
Albecom	1	,5	,5	18,7
Alta Gestion	1	,5	,5	19,2
Atlanco	1	,5	,5	19,7
Clara e Cunha	1	,5	,5	20,2
CLTT	1	,5	,5	20,7
Coutinho Neto e Orey	1	,5	,5	21,2
CRH	4	2,0	2,0	23,2
Egor	4	2,0	2,0	25,1
Eximia	1	,5	,5	25,6
First Option	1	,5	,5	26,1
Flexilabor	1	,5	,5	26,6
HAYS	4	2,0	2,0	28,6
Hospedeiras de Portugal	2	1,0	1,0	29,6
Lusocede	6	3,0	3,0	32,5
Lusotemp	1	,5	,5	33,0
Manpower	29	14,3	14,3	47,3
Michael Page	1	,5	,5	47,8
Multipessoal	6	3,0	3,0	50,7
Multitempo	2	1,0	1,0	51,7
My Jobs	2	1,0	1,0	52,7
NETT	1	,5	,5	53,2
Opportunity Time	1	,5	,5	53,7
Promoluz	1	,5	,5	54,2
Protokol	1	,5	,5	54,7
Protokolo	1	,5	,5	55,2
Randstad	11	5,4	5,4	60,6
Ray Human Capital	1	,5	,5	61,1
RH Mais	2	1,0	1,0	62,1
Select	49	24,1	24,1	86,2
Select Vedior	5	2,5	2,5	88,7
Sodepo	1	,5	,5	89,2
Synergie	1	,5	,5	89,7
Temporarium	1	,5	,5	90,1
Termo Certo	1	,5	,5	90,6
Tistemp	2	1,0	1,0	91,6
Tutela	5	2,5	2,5	94,1
Vedior	11	5,4	5,4	99,5
Vertente Humana	1	,5	,5	100,0
Total	203	100,0	100,0	



Identificação de Empresa de TT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Aa.com	1	,5	,5	,5
Adecco	23	11,3	11,3	11,8
Atlanco	5	2,5	2,5	14,3
Casual	1	,5	,5	14,8
CEDI	1	,5	,5	15,3
CNO	1	,5	,5	15,8
Contrabalho	1	,5	,5	16,3
CRH	3	1,5	1,5	17,7
Egor	11	5,4	5,4	23,2
Epalmo	1	,5	,5	23,6
Flexi Job	1	,5	,5	24,1
Flexilabor	2	1,0	1,0	25,1
Flexiplan	1	,5	,5	25,6
Galileu	1	,5	,5	26,1
Gesefor	1	,5	,5	26,6
Go Promotion	1	,5	,5	27,1
HAYS	3	1,5	1,5	28,6
Hospedeiras de Portugal	3	1,5	1,5	30,0
Ibercontrato	1	,5	,5	30,5
IMR	1	,5	,5	31,0
Lusocede	5	2,5	2,5	33,5
Manpower	28	13,8	13,8	47,3
Michael Page	1	,5	,5	47,8
Multilabor	5	2,5	2,5	50,2
Multipessoal	2	1,0	1,0	51,2
Multitempo	7	3,4	3,4	54,7
Plataforma	1	,5	,5	55,2
Randstad	29	14,3	14,3	69,5
RH Mais	5	2,5	2,5	71,9
Select	36	17,7	17,7	89,7
Select Vedior	3	1,5	1,5	91,1
Star	1	,5	,5	91,6
Suprema	1	,5	,5	92,1
Synergie	1	,5	,5	92,6
Teleperformance	1	,5	,5	93,1
Tutela	4	2,0	2,0	95,1
Vedior	9	4,4	4,4	99,5
You are one	1	,5	,5	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Identificação de Empresa de TT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Adecco	22	10,8	10,8	10,8
Adereço	1	,5	,5	11,3
Agencia Golfinho	1	,5	,5	11,8
Albecom	2	1,0	1,0	12,8
Atlanco	5	2,5	2,5	15,3
Contact	1	,5	,5	15,8
CRH	1	,5	,5	16,3
Dempresa	1	,5	,5	16,7
Egor	12	5,9	5,9	22,7
Está na Hora	1	,5	,5	23,2
Flexilabor	3	1,5	1,5	24,6
Flexpeople	1	,5	,5	25,1
Gesefor	3	1,5	1,5	26,6
Grupo Nett	1	,5	,5	27,1
Hands to Work	1	,5	,5	27,6
HAYS	4	2,0	2,0	29,6
Hospedeiras de Portugal	1	,5	,5	30,0
Inforgesta	1	,5	,5	30,5
ISS	1	,5	,5	31,0
Lusocede	4	2,0	2,0	33,0
Lusotemp	1	,5	,5	33,5
Manpower	21	10,3	10,3	43,8
Multilabor	4	2,0	2,0	45,8
Multipessoal	4	2,0	2,0	47,8
Multitempo	4	2,0	2,0	49,8
My Jobs	1	,5	,5	50,2
NBS	1	,5	,5	50,7
Net-Emprego	1	,5	,5	51,2
NETT	1	,5	,5	51,7
Numeios	1	,5	,5	52,2
Policedências	1	,5	,5	52,7
Promoluz	1	,5	,5	53,2
Psicoemprego	1	,5	,5	53,7
Randstad	30	14,8	14,8	68,5
Randstade	1	,5	,5	69,0
Ray Human Capital	2	1,0	1,0	70,0
Reditus	1	,5	,5	70,4
RH Mais	3	1,5	1,5	71,9
SDO	1	,5	,5	72,4
Select	19	9,4	9,4	81,8
Select Vedior	2	1,0	1,0	82,8
SHL	1	,5	,5	83,3
Slot	1	,5	,5	83,7
Start	1	,5	,5	84,2
Suprema	1	,5	,5	84,7
Synergie	1	,5	,5	85,2
Temporal	1	,5	,5	85,7
Temporaria	1	,5	,5	86,2
Termo Certo	1	,5	,5	86,7
Tistemp	1	,5	,5	87,2
Tutela	4	2,0	2,0	89,2
Vedior	20	9,9	9,9	99,0
Work Force	2	1,0	1,0	100,0
Total	203	100,0	100,0	



Identificação de Empresa de TT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Adecco	18	8,9	8,9	8,9
Albecom	2	1,0	1,0	9,9
Aral RH	1	,5	,5	10,3
Atlanco	1	,5	,5	10,8
CEDI	1	,5	,5	11,3
Cegoc	1	,5	,5	11,8
CLTT	1	,5	,5	12,3
CRH	4	2,0	2,0	14,3
Egor	10	4,9	4,9	19,2
Epalmo	1	,5	,5	19,7
Factor H	1	,5	,5	20,2
Flexilabor	5	2,5	2,5	22,7
Flexitempo	2	1,0	1,0	23,6
Flexpeople	2	1,0	1,0	24,6
Gesefor	1	,5	,5	25,1
Grupo Nett	1	,5	,5	25,6
HAYS	2	1,0	1,0	26,6
Hospedeiras de Portugal	7	3,4	3,4	30,0
Lusocede	5	2,5	2,5	32,5
Manpower	11	5,4	5,4	37,9
Michael Page	4	2,0	2,0	39,9
MSL	1	,5	,5	40,4
Multipessoal	5	2,5	2,5	42,9
Multitempo	9	4,4	4,4	47,3
My Jobs	3	1,5	1,5	48,8
New Time	1	,5	,5	49,3
Ponto de Emprego	1	,5	,5	49,8
Prévis	1	,5	,5	50,2
Promoluz	2	1,0	1,0	51,2
Protokol	1	,5	,5	51,7
Protokolo	2	1,0	1,0	52,7
Randstad	34	16,7	16,7	69,5
Ray Human Capital	4	2,0	2,0	71,4
RH Mais	7	3,4	3,4	74,9
Sales Force	1	,5	,5	75,4
Select	14	6,9	6,9	82,3
Select Vedior	1	,5	,5	82,8
Servus	1	,5	,5	83,3
SHL	1	,5	,5	83,7
Slot	2	1,0	1,0	84,7
Start	1	,5	,5	85,2
Stepstone	1	,5	,5	85,7
Suprema	1	,5	,5	86,2
Synergie	1	,5	,5	86,7
Teleperformance	1	,5	,5	87,2
Teleresources	1	,5	,5	87,7
Temporario	1	,5	,5	88,2
Temporagil	1	,5	,5	88,7
Temporaria	1	,5	,5	89,2
Tutela	4	2,0	2,0	91,1
Valor Humano	1	,5	,5	91,6
Vedior	15	7,4	7,4	99,0
Worksolutions	1	,5	,5	99,5
WSF	1	,5	,5	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Identificação de Empresa de TT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Acropole	1	,5	,5	,5
Adecco	22	10,8	10,8	11,3
Adequat	1	,5	,5	11,8
Albecom	2	1,0	1,0	12,8
CEDI	1	,5	,5	13,3
Central Faces	1	,5	,5	13,8
D4B	1	,5	,5	14,3
Egor	13	6,4	6,4	20,7
Elevus	1	,5	,5	21,2
Eyes	1	,5	,5	21,7
Flexilabor	7	3,4	3,4	25,1
Flexpeople	3	1,5	1,5	26,6
Galileu	1	,5	,5	27,1
Gesefor	2	1,0	1,0	28,1
Graça Spratley	1	,5	,5	28,6
Hands to Work	1	,5	,5	29,1
HAYS	3	1,5	1,5	30,5
Hospedeiras de Portugal	1	,5	,5	31,0
Idea Link	1	,5	,5	31,5
IEFP	1	,5	,5	32,0
Infoemprego	1	,5	,5	32,5
ISS	1	,5	,5	33,0
Lusocede	7	3,4	3,4	36,5
Lusotemp	1	,5	,5	36,9
Manpower	12	5,9	5,9	42,9
Michael Page	3	1,5	1,5	44,3
Multilabor	4	2,0	2,0	46,3
Multipessoal	6	3,0	3,0	49,3
Multitempo	9	4,4	4,4	53,7
My Jobs	2	1,0	1,0	54,7
NBS	1	,5	,5	55,2
NETT	1	,5	,5	55,7
New Time	2	1,0	1,0	56,7
NHK	1	,5	,5	57,1
Pluricall	1	,5	,5	57,6
Preserve	1	,5	,5	58,1
Projecto Emprego	1	,5	,5	58,6
Psico-Testes	1	,5	,5	59,1
Psifactor	1	,5	,5	59,6
PT Contact	1	,5	,5	60,1
Randstad	22	10,8	10,8	70,9
Ray Human Capital	2	1,0	1,0	71,9
Reditus	1	,5	,5	72,4
Redware	1	,5	,5	72,9
RH Mais	3	1,5	1,5	74,4
SDO	1	,5	,5	74,9
Select	16	7,9	7,9	82,8
Select Vedior	1	,5	,5	83,3
SHL	1	,5	,5	83,7
Slot	2	1,0	1,0	84,7
Smof	1	,5	,5	85,2
Sociprime	1	,5	,5	85,7
Sodepo	1	,5	,5	86,2
Star	1	,5	,5	86,7
Start	2	1,0	1,0	87,7
Stepstone	1	,5	,5	88,2
Synergie	1	,5	,5	88,7
Tistemp	1	,5	,5	89,2
Tutela	5	2,5	2,5	91,6
Vedior	15	7,4	7,4	99,0
Worktemp	1	,5	,5	99,5
World Job	1	,5	,5	100,0
Total	203	100,0	100,0	

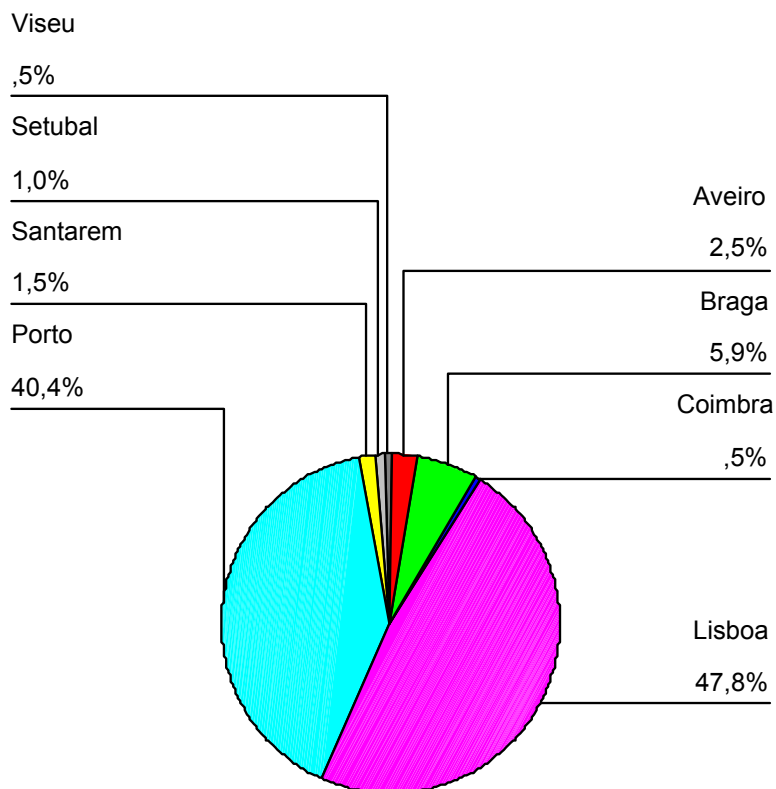


Mais Importante para Empresa de TT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Acompanhamento	15	7,4	7,4	7,4
Atendimento Personalizado	1	,5	,5	7,9
Boas Garantias de Trabalho	3	1,5	1,5	9,4
Bom Relacionamento	1	,5	,5	9,9
Bons Salários	2	1,0	1,0	10,8
Competência	2	1,0	1,0	11,8
Comunicação das Ofertas	11	5,4	5,4	17,2
Comunicacao nao escolha dos candidatos	2	1,0	1,0	18,2
Condições de Trabalho	1	,5	,5	18,7
Contacto Próximo - Personalização	13	6,4	6,4	25,1
Contratar Colaboradores Responsáveis	2	1,0	1,0	26,1
Credebilidade	1	,5	,5	26,6
Defender Interesses dos Colaboradores	2	1,0	1,0	27,6
Diversidade de Oferta	13	6,4	6,4	34,0
Eficácia e Eficiência	15	7,4	7,4	41,4
Enquadramento da Vivência Profissional do Candidato	1	,5	,5	41,9
Enquadramento da Vivência Profissional e Pessoal do Candidato	14	6,9	6,9	48,8
Esclarecimento Questoes Laborais	1	,5	,5	49,3
Estabilidade de Emprego	2	1,0	1,0	50,2
Etica e Lealdade	1	,5	,5	50,7
Fiabilidade	3	1,5	1,5	52,2
Formar Colaboradores	1	,5	,5	52,7
Honestidade	2	1,0	1,0	53,7
Imparcialidade do Entrevistador	1	,5	,5	54,2
Máximo Esclarecimento	1	,5	,5	54,7
Preocupacao com RH	1	,5	,5	55,2
Profissionalismo	22	10,8	10,8	66,0
Qualidade Atendimento	5	2,5	2,5	68,5
Qualidade Recrutamento/RH	23	11,3	11,3	79,8
Rápida Execução do Serviço	13	6,4	6,4	86,2
Respeito	5	2,5	2,5	88,7
Respeito pelo Cliente	1	,5	,5	89,2
Rigor e Transparência	16	7,9	7,9	97,0
Seriedade	1	,5	,5	97,5
Simpatia	4	2,0	2,0	99,5
Transparência	1	,5	,5	100,0
Total	203	100,0	100,0	



Graph¹⁴⁰



¹⁴⁰ Gráfico obtido através do menu *Graphs, pie, pie charts – summaries for groups of cases*, Distrito.



ANEXO E

Preferência dos sujeitos da amostra

Frequencies¹⁴¹

Statistics

Identificação de Empresa de TT

N	Valid	1015
	Missing	0

Identificação de Empresa de TT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
A Solução	1	,1	,1	,1
Aa.com	1	,1	,1	,2
Acropole	1	,1	,1	,3
Adecco	121	11,9	11,9	12,2
Adequat	1	,1	,1	12,3
Adereço	1	,1	,1	12,4
Agencia Golfinho	1	,1	,1	12,5
Albecom	7	,7	,7	13,2
Alta Gestion	1	,1	,1	13,3
Aral RH	1	,1	,1	13,4
Atlanco	12	1,2	1,2	14,6
Casual	1	,1	,1	14,7
CEDI	3	,3	,3	15,0
Cegoc	1	,1	,1	15,1
Central Faces	1	,1	,1	15,2
Clara e Cunha	1	,1	,1	15,3
CLTT	2	,2	,2	15,5
CNO	1	,1	,1	15,6
Contact	1	,1	,1	15,7
Contrabalho	1	,1	,1	15,8
Coutinho Neto e Orey	1	,1	,1	15,9
CRH	12	1,2	1,2	17,0
D4B	1	,1	,1	17,1
Dempresa	1	,1	,1	17,2
Egor	50	4,9	4,9	22,2
Elevus	1	,1	,1	22,3
Epalmo	2	,2	,2	22,5
Está na Hora	1	,1	,1	22,6
Eximia	1	,1	,1	22,7
Eyes	1	,1	,1	22,8
Factor H	1	,1	,1	22,9
First Option	1	,1	,1	23,0
Flexi Job	1	,1	,1	23,1
Flexilabor	18	1,8	1,8	24,8
Flexiplan	1	,1	,1	24,9
Flexitempo	2	,2	,2	25,1
Flexpeople	6	,6	,6	25,7
Galileu	2	,2	,2	25,9
Gesefor	7	,7	,7	26,6
Go Promotion	1	,1	,1	26,7
Graça Spratley	1	,1	,1	26,8
Grupo Nett	2	,2	,2	27,0
Hands to Work	2	,2	,2	27,2
HAYS	16	1,6	1,6	28,8
Hospedeiras de Portugal	14	1,4	1,4	30,1
Ibercontrato	1	,1	,1	30,2
Idea Link	1	,1	,1	30,3
IEFP	1	,1	,1	30,4
IMR	1	,1	,1	30,5
Infoemprego	1	,1	,1	30,6
Inforgesta	1	,1	,1	30,7
ISS	2	,2	,2	30,9
Lusocede	27	2,7	2,7	33,6

¹⁴¹ Output obtido através do menu *analyse, descriptive statistics, frequencies* (iett_tot - total das ETT's mencionadas).



Lusotemp	3	,3	,3	33,9
Manpower	101	10,0	10,0	43,8
Michael Page	9	,9	,9	44,7
MSL	1	,1	,1	44,8
Multilabor	13	1,3	1,3	46,1
Multipessoal	23	2,3	2,3	48,4
Multitempo	31	3,1	3,1	51,4
My Jobs	8	,8	,8	52,2
NBS	2	,2	,2	52,4
Net-Emprego	1	,1	,1	52,5
NETT	3	,3	,3	52,8
New Time	3	,3	,3	53,1
NHK	1	,1	,1	53,2
Numeios	1	,1	,1	53,3
Opportunity Time	1	,1	,1	53,4
Plataforma	1	,1	,1	53,5
Pluricall	1	,1	,1	53,6
Policedências	1	,1	,1	53,7
Ponto de Emprego	1	,1	,1	53,8
Preserve	1	,1	,1	53,9
Prévis	1	,1	,1	54,0
Projecto Emprego	1	,1	,1	54,1
Promoluz	4	,4	,4	54,5
Protokol	2	,2	,2	54,7
Protokolo	3	,3	,3	55,0
Psico-Testes	1	,1	,1	55,1
Psicoemprego	1	,1	,1	55,2
Psifactor	1	,1	,1	55,3
PT Contact	1	,1	,1	55,4
Randstad	126	12,4	12,4	67,8
Randstade	1	,1	,1	67,9
Ray Human Capital	9	,9	,9	68,8
Reditus	2	,2	,2	69,0
Redware	1	,1	,1	69,1
RH Mais	20	2,0	2,0	71,0
Sales Force	1	,1	,1	71,1
SDO	2	,2	,2	71,3
Select	134	13,2	13,2	84,5
Select Vedior	12	1,2	1,2	85,7
Servus	1	,1	,1	85,8
SHL	3	,3	,3	86,1
Slot	5	,5	,5	86,6
Smof	1	,1	,1	86,7
Sociprime	1	,1	,1	86,8
Sodepo	2	,2	,2	87,0
Star	2	,2	,2	87,2
Start	4	,4	,4	87,6
Stepstone	2	,2	,2	87,8
Suprema	3	,3	,3	88,1
Synergie	5	,5	,5	88,6
Teleperformance	2	,2	,2	88,8
Teleresources	1	,1	,1	88,9
Temporario	1	,1	,1	89,0
Temporagil	1	,1	,1	89,1
Temporal	1	,1	,1	89,2
Temporaria	2	,2	,2	89,4
Temporarium	1	,1	,1	89,5
Termo Certo	2	,2	,2	89,7
Tistemp	4	,4	,4	90,0
Tutela	22	2,2	2,2	92,2
Valor Humano	1	,1	,1	92,3
Vedior	70	6,9	6,9	99,2
Vertente Humana	1	,1	,1	99,3
Work Force	2	,2	,2	99,5
Worksolutions	1	,1	,1	99,6
Worktemp	1	,1	,1	99,7
World Job	1	,1	,1	99,8
WSF	1	,1	,1	99,9
You are one	1	,1	,1	100,0
Total	1015	100,0	100,0	



Frequencies¹⁴²

Statistics

	IETT1_AL	IETT2_AL	IETT3_AL	IETT4_AL	IETT5_AL
N Valid	203	203	203	203	203
Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

IETT1_AL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A Solução	1	,5	,5	,5
	Adecco	36	17,7	17,7	18,2
	Albecom	1	,5	,5	18,7
	Alta Gestion	1	,5	,5	19,2
	Atlanco	1	,5	,5	19,7
	Clara e Cunha	1	,5	,5	20,2
	CLTT	1	,5	,5	20,7
	Coutinho Neto e Orey	1	,5	,5	21,2
	CRH	4	2,0	2,0	23,2
	Egor	4	2,0	2,0	25,1
	Eximia	1	,5	,5	25,6
	First Option	1	,5	,5	26,1
	Flexilabor	1	,5	,5	26,6
	HAYS	4	2,0	2,0	28,6
	Hospedeiras de Portugal	2	1,0	1,0	29,6
	Lusocede	6	3,0	3,0	32,5
	Lusotemp	1	,5	,5	33,0
	Manpower	29	14,3	14,3	47,3
	Michael Page	1	,5	,5	47,8
	Multipessoal	6	3,0	3,0	50,7
	Multitempo	2	1,0	1,0	51,7
	My Jobs	2	1,0	1,0	52,7
	NETT	1	,5	,5	53,2
	Opportunity Time	1	,5	,5	53,7
	Promoluz	1	,5	,5	54,2
	Protokol	2	1,0	1,0	55,2
	Randstad	11	5,4	5,4	60,6
	Ray Human Capital	1	,5	,5	61,1
	RH Mais	2	1,0	1,0	62,1
	Select	49	24,1	24,1	86,2
	Select Vedior	5	2,5	2,5	88,7
	Sodepo	1	,5	,5	89,2
	Synergie	1	,5	,5	89,7
	Temporarium	1	,5	,5	90,1
	Termo Certo	1	,5	,5	90,6
	Tistemp	2	1,0	1,0	91,6
	Tutela	5	2,5	2,5	94,1
	Vedior	11	5,4	5,4	99,5
	Vertente Humana	1	,5	,5	100,0
	Total	203	100,0	100,0	

¹⁴² Output obtido através do menu *analyse, descriptive statistics, frequencies* (iETT1_al, iETT2_al, iETT3_al, iETT4_al e iETT5_al – ETT's mencionadas nas 5 posições).



IETT2_AL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Aa.com	1	,5	,5	,5
Adecco	23	11,3	11,3	11,8
Atlanco	5	2,5	2,5	14,3
Casual	1	,5	,5	14,8
CEDI	1	,5	,5	15,3
CNO	1	,5	,5	15,8
Contrabalho	1	,5	,5	16,3
CRH	3	1,5	1,5	17,7
Egor	11	5,4	5,4	23,2
Epalmo	1	,5	,5	23,6
Flexi Job	1	,5	,5	24,1
Flexilabor	2	1,0	1,0	25,1
Flexiplan	1	,5	,5	25,6
Galileu	1	,5	,5	26,1
Gesefor	1	,5	,5	26,6
Go Promotion	1	,5	,5	27,1
HAYS	3	1,5	1,5	28,6
Hospedeiras de Portugal	3	1,5	1,5	30,0
Ibercontrato	1	,5	,5	30,5
IMR	1	,5	,5	31,0
Lusocede	5	2,5	2,5	33,5
Manpower	28	13,8	13,8	47,3
Michael Page	1	,5	,5	47,8
Multilabor	5	2,5	2,5	50,2
Multipessoal	2	1,0	1,0	51,2
Multitempo	7	3,4	3,4	54,7
Plataforma	1	,5	,5	55,2
Randstad	29	14,3	14,3	69,5
RH Mais	5	2,5	2,5	71,9
Select	36	17,7	17,7	89,7
Select Vedior	3	1,5	1,5	91,1
Star	1	,5	,5	91,6
Suprema	1	,5	,5	92,1
Synergie	1	,5	,5	92,6
Teleperformance	1	,5	,5	93,1
Tutela	4	2,0	2,0	95,1
Vedior	9	4,4	4,4	99,5
You are one	1	,5	,5	100,0
Total	203	100,0	100,0	

IETT3_AL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Adecco	23	11,3	11,3	11,3
Adereço	1	,5	,5	11,8
Agencia Golfinho	1	,5	,5	12,3
Albecom	2	1,0	1,0	13,3
Atlanco	5	2,5	2,5	15,8
Contact	1	,5	,5	16,3
CRH	1	,5	,5	16,7
Dempresa	1	,5	,5	17,2
Egor	12	5,9	5,9	23,2
Está na Hora	1	,5	,5	23,6
Flexilabor	3	1,5	1,5	25,1
Flexpeople	1	,5	,5	25,6
Gesefor	3	1,5	1,5	27,1
Grupo Nett	1	,5	,5	27,6
Hands to Work	1	,5	,5	28,1
HAYS	4	2,0	2,0	30,0
Hospedeiras de Portugal	1	,5	,5	30,5
Inforgesta	1	,5	,5	31,0
ISS	1	,5	,5	31,5
Lusocede	4	2,0	2,0	33,5
Lusotemp	1	,5	,5	34,0
Manpower	21	10,3	10,3	44,3
Multilabor	4	2,0	2,0	46,3
Multipessoal	4	2,0	2,0	48,3
Multitempo	4	2,0	2,0	50,2
My Jobs	1	,5	,5	50,7
NBS	1	,5	,5	51,2
Net-Emprego	1	,5	,5	51,7
NETT	1	,5	,5	52,2
Numeios	1	,5	,5	52,7
Policedências	1	,5	,5	53,2
Promoluz	1	,5	,5	53,7
Psicoemprego	1	,5	,5	54,2
Randstad	30	14,8	14,8	69,0
Ray Human Capital	2	1,0	1,0	70,0
Reditus	1	,5	,5	70,4
RH Mais	3	1,5	1,5	71,9
SDO	1	,5	,5	72,4
Select	19	9,4	9,4	81,8
Select Vedior	2	1,0	1,0	82,8
SHL	1	,5	,5	83,3
Slot	1	,5	,5	83,7
Start	1	,5	,5	84,2
Suprema	1	,5	,5	84,7
Synergie	1	,5	,5	85,2
Temporal	1	,5	,5	85,7
Temporaria	1	,5	,5	86,2
Termo Certo	1	,5	,5	86,7
Tistemp	1	,5	,5	87,2
Tutela	4	2,0	2,0	89,2
Vedior	20	9,9	9,9	99,0
Work Force	2	1,0	1,0	100,0
Total	203	100,0	100,0	



IETT4_AL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Adecco	18	8,9	8,9	8,9
Albecom	2	1,0	1,0	9,9
Aral RH	1	,5	,5	10,3
Atlanco	1	,5	,5	10,8
CEDI	1	,5	,5	11,3
Cegoc	1	,5	,5	11,8
CLTT	1	,5	,5	12,3
CRH	4	2,0	2,0	14,3
Egor	10	4,9	4,9	19,2
Epalmo	1	,5	,5	19,7
Factor H	1	,5	,5	20,2
Flexilabor	5	2,5	2,5	22,7
Flexitempo	2	1,0	1,0	23,6
Flexpeople	2	1,0	1,0	24,6
Gesefor	1	,5	,5	25,1
Grupo Nett	1	,5	,5	25,6
HAYS	2	1,0	1,0	26,6
Hospedeiras de Portugal	7	3,4	3,4	30,0
Lusocede	5	2,5	2,5	32,5
Manpower	11	5,4	5,4	37,9
Michael Page	4	2,0	2,0	39,9
MSL	1	,5	,5	40,4
Multipessoal	5	2,5	2,5	42,9
Multitempo	9	4,4	4,4	47,3
My Jobs	3	1,5	1,5	48,8
New Time	1	,5	,5	49,3
Ponto de Emprego	1	,5	,5	49,8
Prévis	1	,5	,5	50,2
Promoluz	2	1,0	1,0	51,2
Protokol	3	1,5	1,5	52,7
Randstad	34	16,7	16,7	69,5
Ray Human Capital	4	2,0	2,0	71,4
RH Mais	7	3,4	3,4	74,9
Sales Force	1	,5	,5	75,4
Select	14	6,9	6,9	82,3
Select Vedior	1	,5	,5	82,8
Servus	1	,5	,5	83,3
SHL	1	,5	,5	83,7
Slot	2	1,0	1,0	84,7
Start	1	,5	,5	85,2
Stepstone	1	,5	,5	85,7
Suprema	1	,5	,5	86,2
Synergie	1	,5	,5	86,7
Teleperformance	1	,5	,5	87,2
Teleresources	1	,5	,5	87,7
Temporário	1	,5	,5	88,2
Temporagil	1	,5	,5	88,7
Temporaria	1	,5	,5	89,2
Tutela	4	2,0	2,0	91,1
Valor Humano	1	,5	,5	91,6
Vedior	15	7,4	7,4	99,0
Worksolutions	1	,5	,5	99,5
WSF	1	,5	,5	100,0
Total	203	100,0	100,0	



IETT5_AL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Acropole	1	,5	,5	,5
Adecco	22	10,8	10,8	11,3
Adequat	1	,5	,5	11,8
Albecom	2	1,0	1,0	12,8
CEDI	1	,5	,5	13,3
Central Faces	1	,5	,5	13,8
D4B	1	,5	,5	14,3
Egor	13	6,4	6,4	20,7
Elevus	1	,5	,5	21,2
Eyes	1	,5	,5	21,7
Flexilabor	7	3,4	3,4	25,1
Flexpeople	3	1,5	1,5	26,6
Galileu	1	,5	,5	27,1
Gesefor	2	1,0	1,0	28,1
Graça Spratley	1	,5	,5	28,6
Hands to Work	1	,5	,5	29,1
HAYS	3	1,5	1,5	30,5
Hospedeiras de Portugal	1	,5	,5	31,0
Idea Link	1	,5	,5	31,5
IEFP	1	,5	,5	32,0
Infoemprego	1	,5	,5	32,5
ISS	1	,5	,5	33,0
Lusocede	7	3,4	3,4	36,5
Lusotemp	1	,5	,5	36,9
Manpower	12	5,9	5,9	42,9
Michael Page	3	1,5	1,5	44,3
Multilabor	4	2,0	2,0	46,3
Multipessoal	7	3,4	3,4	49,8
Multitempo	8	3,9	3,9	53,7
My Jobs	2	1,0	1,0	54,7
NBS	1	,5	,5	55,2
NETT	1	,5	,5	55,7
New Time	2	1,0	1,0	56,7
NHK	1	,5	,5	57,1
Pluricall	1	,5	,5	57,6
Preserve	1	,5	,5	58,1
Projecto Emprego	1	,5	,5	58,6
Psico-Testes	1	,5	,5	59,1
Psifactor	1	,5	,5	59,6
PT Contact	1	,5	,5	60,1
Randstad	22	10,8	10,8	70,9
Ray Human Capital	2	1,0	1,0	71,9
Reditus	1	,5	,5	72,4
Redware	1	,5	,5	72,9
RH Mais	3	1,5	1,5	74,4
SDO	1	,5	,5	74,9
Select	16	7,9	7,9	82,8
Select Vedior	1	,5	,5	83,3
SHL	1	,5	,5	83,7
Slot	2	1,0	1,0	84,7
Smof	1	,5	,5	85,2
Sociprime	1	,5	,5	85,7
Sodepo	1	,5	,5	86,2
Star	1	,5	,5	86,7
Start	2	1,0	1,0	87,7
Stepstone	1	,5	,5	88,2
Synergie	1	,5	,5	88,7
Tistemp	1	,5	,5	89,2
Tutela	5	2,5	2,5	91,6
Vedior	15	7,4	7,4	99,0
Worktemp	1	,5	,5	99,5
World Job	1	,5	,5	100,0
Total	203	100,0	100,0	



ANEXO F

Teste de hipóteses – *T Student*

T-Test¹⁴³

Group Statistics

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
IETT1_MP	Feminino	138	,13	,338	,029
	Masculino	65	,17	,378	,047

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
IETT1_MP	Equal variances assumed	2,090	,150	-,734	201	,464	-,04	,053	-,143	,065
	Equal variances not assumed			-,705	113,780	,482	-,04	,055	-,148	,070

T-Test¹⁴⁴

Group Statistics

	Idade	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
IETT1_MP	Inferior a 26 anos	94	,14	,347	,036
	Superior a 27 anos	109	,15	,356	,034

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
IETT1_MP	Equal variances assumed	,118	,732	-,172	201	,864	-,01	,049	-,106	,089
	Equal variances not assumed			-,172	197,915	,864	-,01	,049	-,106	,089

T-Test¹⁴⁵

¹⁴³ Output obtido através do menu *analyse, compare means, independent-samples T-test* (variáveis género - masculino e feminino - e iett1_mp - identificação da ETT Manpower mencionada em primeiro lugar ou *top of mind*).

¹⁴⁴ Output obtido através do menu *analyse, compare means, independent-samples T-test* (variáveis iett1_mp - identificação da ETT Manpower mencionada em primeiro lugar ou *top of mind* - e id_alt - idade alterada, segundo o critério «< a 26 anos» e «> a 27 anos»).



Group Statistics

Distrito Alterado		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
IETT1_MP	Grande Porto e Norte	101	,11	,313	,031
	Grande Lisboa	102	,18	,383	,038

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
IETT1_MP	Equal variances assumed	7,793	,006	-1,375	201	,171	-,07	,049	-,164	,029
	Equal variances not assumed			-1,376	194,037	,170	-,07	,049	-,164	,029

NPar Tests

Mann-Whitney Test¹⁴⁶

Ranks

Distrito Alterado		N	Mean Rank	Sum of Ranks
IETT1_MP	Grande Porto e Norte	101	98,55	9954,00
	Grande Lisboa	102	105,41	10752,00
	Total	203		

Test Statistics^a

	IETT1_MP
Mann-Whitney U	4803,000
Wilcoxon W	9954,000
Z	-1,372
Asymp. Sig. (2-tailed)	,170

a. Grouping Variable: Distrito Alterado

¹⁴⁵ Output obtido através do menu *analyse, compare means, independent-samples T-test* (variáveis *iettl1_mp* - identificação da ETT Manpower mencionada em primeiro lugar ou *top of mind* - e *dist_alt* - distrito alterado, segundo o critério «Grande Porto e Norte» e «Grande Lisboa»).

¹⁴⁶ Adicionalmente, este output foi obtido através do menu *analyse, nonparametric tests, 2 independent samples test* (variáveis *iettl1_mp* - identificação da ETT Manpower mencionada em primeiro lugar ou *top of mind* - e *dist_alt* - distrito alterado, segundo o critério «Grande Porto e Norte» e «Grande Lisboa»).



ANEXO G

Teste de hipóteses – *Anova One Way*

Oneway¹⁴⁷

Descriptives

IETT1_MP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Desempregado	43	,12	,324	,049	,02	,22	0	1
Estudante	20	,15	,366	,082	-,02	,32	0	1
Trabalhador por conta própria	21	,19	,402	,088	,01	,37	0	1
Trabalhador por conta de outrém (contrato directo)	81	,11	,316	,035	,04	,18	0	1
Trabalhador por conta de outrém (contrato trabalho temporári)	38	,21	,413	,067	,07	,35	0	1
Total	203	,14	,351	,025	,09	,19	0	1

Test of Homogeneity of Variances

IETT1_MP			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,563	4	198	,040

ANOVA

IETT1_MP					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,335	4	,084	,676	,610
Within Groups	24,522	198	,124		
Total	24,857	202			

NPar Tests

Kruskal-Wallis Test

Ranks

Profissão		N	Mean Rank
IETT1_MP	Desempregado	43	99,30
	Estudante	20	102,72
	Trabalhador por conta própria	21	106,83
	Trabalhador por conta de outrém (contrato directo)	81	98,78
	Trabalhador por conta de outrém (contrato trabalho temporári)	38	108,87
	Total	203	

Test Statistics^{a,b}

IETT1_MP	
Chi-Square	2,720
df	4
Asymp. Sig.	,606

- a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: Profissão

¹⁴⁷ Output obtido através do menu *analyse, compare means, Anova One Way* (variáveis *iett1_mp* - identificação da ETT Manpower mencionada em primeiro lugar ou *top of mind* - e *pro* - profissão).



ANEXO H

Análise de Conteúdo – o que é mais importante numa ETT

Frequencies¹⁴⁸

Statistics

Mais Importante para Empresa de TT

N	Valid	203
	Missing	0

Mais Importante para Empresa de TT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Acompanhamento	15	7,4	7,4	7,4
Atendimento Personalizado	1	,5	,5	7,9
Boas Garantias de Trabalho	3	1,5	1,5	9,4
Bom Relacionamento	1	,5	,5	9,9
Bons Salários	2	1,0	1,0	10,8
Competência	2	1,0	1,0	11,8
Comunicação das Ofertas	11	5,4	5,4	17,2
Comunicacao nao escolha dos candidatos	2	1,0	1,0	18,2
Condições de Trabalho	1	,5	,5	18,7
Contacto Próximo - Personalização	13	6,4	6,4	25,1
Contratar Colaboradores Responsáveis	2	1,0	1,0	26,1
Credebilidade	1	,5	,5	26,6
Defender Interesses dos Colaboradores	2	1,0	1,0	27,6
Diversidade de Oferta	13	6,4	6,4	34,0
Eficácia e Eficiência	15	7,4	7,4	41,4
Enquadramento da Vivência Profissional do Candidato	1	,5	,5	41,9
Enquadramento da Vivência Profissional e Pessoal do Candidato	14	6,9	6,9	48,8
Esclarecimento Questoes Laborais	1	,5	,5	49,3

¹⁴⁸ Outputs obtidos através do menu *Analyse, descriptive statistics, frequencys*.



Mais importante para Empresa de TT – continuação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Estabilidade de Emprego	2	1,0	1,0	50,2
Etica e Lealdade	1	,5	,5	50,7
Fiabilidade	3	1,5	1,5	52,2
Formar Colaboradores	1	,5	,5	52,7
Honestidade	2	1,0	1,0	53,7
Imparcialidade do Entrevistador	1	,5	,5	54,2
Máximo Esclarecimento	1	,5	,5	54,7
Preocupacao com RH	1	,5	,5	55,2
Profissionalismo	22	10,8	10,8	66,0
Qualidade Atendimento	5	2,5	2,5	68,5
Qualidade Recrutamento/RH	23	11,3	11,3	79,8
Rápida Execução do Serviço	13	6,4	6,4	86,2
Respeito	5	2,5	2,5	88,7
Respeito pelo Cliente	1	,5	,5	89,2
Rigor e Transparência	16	7,9	7,9	97,0
Seriedade	1	,5	,5	97,5
Simpatia	4	2,0	2,0	99,5
Transparência	1	,5	,5	100,0
Total	203	100,0	100,0	

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Fernando Almeida, o meu franco agradecimento pela orientação.

Aos administradores da Manpower Portuguesa, S. A., que permitiram a menção da marca da sua empresa para o presente trabalho e se mostraram receptivos às conclusões deste estudo.

Aos meus pais Manuela e Vítor e ao meu irmão Diogo, pelo estímulo, conforto e apoio a vários níveis que só a família sabe dar.

Ao Cristiano pelo apoio e contributo incondicional.