



**AS EMPRESAS DE TRABALHO TEMPORÁRIO ENQUANTO ALTERNATIVA PARA
RESOLVER OS PROBLEMAS DE RECRUTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Fábio Alexandre Ferreira dos Santos

Trabalho realizado sob a orientação
do Professor Doutor Márcio José Sol Pereira Oliveira

Leiria, 09 de junho de 2025

Mestrado de Direção e Gestão de Organizações de Intervenção Social

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS
INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA



ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA

**AS EMPRESAS DE TRABALHO TEMPORÁRIO ENQUANTO ALTERNATIVA PARA
RESOLVER OS PROBLEMAS DE RECRUTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

Fábio Alexandre Ferreira dos Santos

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Márcio José Sol
Pereira.

Leiria, 09 de junho de 2025

DEDICATÓRIA

A todos aqueles que participaram neste processo e me apoiaram com toda a dedicação, no meu percurso pessoal, profissional e académico, com palavras encorajadoras e de força.

À minha família e amigos, por demonstrar orgulho e incentivar a minha dedicação e esforço, na procura pela constante evolução, partilhando comigo as alegrias das novas conquistas.

A todos aqueles, que de alguma forma tiveram presentes e me incentivaram a continuar e a não duvidar das minhas capacidades.

O vosso apoio é crucial e será sempre um benefício incremental, no decorrer de toda a minha trajetória.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos ao Professor Doutor Márcio José Sol Pereira Oliveira, pelo acompanhamento contínuo e orientação ao longo de todo o meu percurso académico. A sua disponibilidade, apoio e os conhecimentos transmitidos foram fundamentais para a elaboração desta dissertação, proporcionando-me uma visão crítica e aprofundada do tema abordado.

Agradeço também, ao Professor Doutor Rui Miguel Duarte Santos, coordenador do Mestrado em Direção e Gestão de Organizações de Intervenção Social, bem como aos restantes docentes, pela dedicação e partilha constante de conhecimento, determinantes para a realização desta dissertação.

Por fim, agradeço a todos os Diretores/as Técnicos/as que colaboraram, através das suas valiosas partilhas, para a realização desta investigação. À Mafalda Alexandra Ferraz, expresso a minha gratidão, primeiramente pela amizade construída, motivação e apoio infindável, essenciais para concluir esta etapa, e decisivos para continuas superações académicas, pessoais e profissionais, que constituem o meu trajeto.

RESUMO

Na atualidade, estamos perante um cenário altamente competitivo, que interfere diretamente com o mercado laboral, que privilegia a reposta rápida às suas necessidades.

Esta investigação, pretendeu compreender se as Empresas de Trabalho Temporário (ETT), poderiam ser uma parceria eficaz para as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), no que respeita aos seus processos de recrutamento de mão-de obra.

Para o efeito, desenvolveu-se um estudo de caso, com uma amostra de oito Diretores/as Técnicos/as, que exercem funções em Organizações do Setor Solidário. Para obter os dados, utilizou-se a técnica da entrevista semiestruturada, por se utilizar a metodologia qualitativa.

Conclui-se que as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), enfrentam bastantes dificuldades no recrutamento e posterior retenção de profissionais, devido a inúmeros fatores, tais como o salário e as parcas condições laborais.

Como tal, as Empresas de Recrutamento, aprofundando o seu conhecimento acerca das especificidades do setor social, poderão ser uma parceria interessante para o mesmo, apresentando inúmeras vantagens como a rapidez e redução dos encargos administrativos associados à contratação de pessoal, que terão a possibilidade de se concretizar como cruciais no momento de maior necessidade de mão-de-obra, apesar de esta consultoria ter um custo associado, que poderá se revelar pouco comportável para o Instituições Solidárias.

A literatura, no que respeita às Empresas de Trabalho Temporário (ETT), nos serviços que oferecem e, por conseguinte, como estas poderiam se materializar no setor solidário, tem sido desenvolvida de forma pouco consistente, denotando-se a existência de muitos poucos estudos acerca da temática, estando estes, voltados essencialmente para o setor privado, existindo por esse motivo, pouca evidência conceptual

e empírica, o que se constitui como uma limitação, para esta investigação.

Palavras-Chave: Trabalho Temporário, Recrutamento & Seleção, Terceiro Setor.

ABSTRACT

Notadas, we are facing a highly competitive scenario that directly interferes with the labour market, which favours a quick response to its needs.

This research aimed to understand whether Temporary Work Companies (TWCs) could be an effective partnership for Private Social Solidarity Institutions (IPSS) in terms of their labour recruitment processes.

To this end, a case study was carried out with a sample of eight Technical Directors working in organisations in the Solidarity Sector. The semi-structured interview technique was used to obtain the data, as the methodology was qualitative.

It was concluded that Private Social Solidarity Institutions (IPSS) face considerable difficulties in recruiting and retaining professionals, due to a number of factors, such as salaries and poor working conditions.

As such, Recruitment Companies, by deepening their knowledge of the specificities of the social sector, could be an interesting partnership for it, offering numerous advantages such as speed and a reduction in the administrative costs associated with hiring staff, which could be crucial at the moment of greatest need for labour, although this consultancy has an associated cost, which could prove to be unaffordable for the Solidarity Institutions.

The literature on Temporary Work Companies (TWAs), the services they offer and, therefore, how they could materialise in the solidarity sector, has not been developed in a consistent way. There are very few studies on the subject, which are essentially focused on the private sector, and for this reason there is little conceptual and empirical evidence, which is a limitation for this research.

Keywords: Temporary Work, Recruitment & Selection, Third Sect

INDÍCE

INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCETUAL.....	21
1.1. TRABALHO TEMPORÁRIO: CONCETUALIZAÇÃO E EVOLUÇÃO.....	21
1.1.1. TRABALHO TEMPORÁRIO: ENQUADRAMENTO LEGAL	27
1.1.2. TRABALHO TEMPORÁRIO (ETT): VANTAGENS E DESVANTAGENS ..	32
1.1.3. RECRUTAMENTO & SELEÇÃO	39
1.2. TERCEIRO SETOR: CONCEITOS E TIPOLOGIAS	44
1.2.1. TERCEIRO SETOR: ENQUADRAMENTO LEGAL	49
1.2.2. TERCEIRO SETOR: DIFICULDADES NO RECRUTAMENTO	52
1.2.3. CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DE UM PROFISSIONAL DO TERCEIRO SETOR.....	57
1.3. PRESSUPOSTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS	59
CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	63
2.1. COMPONENTES DE INVESTIGAÇÃO: PERGUNTA DE PARTIDA, OBJETIVOS E HIPÓTESES.....	64
2.2. AMOSTRAGEM.....	66
2.3. TIPO DE ESTUDO: ESTUDO DE CASO	68
2.4. METODOLOGIA	70
2.4.1. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS: ENTREVISTA.....	72
2.5. ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	75
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	78
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DE ESTUDO.....	78
3.1.1. GÉNERO.....	79
3.1.2. IDADE	80
3.1.3. LOCALIDADE	81
3.1.4. FORMAÇÃO ACADÉMICA	82
3.1.5. TEMPO DE SERVIÇO	84
3.1.6. ÁREA DE INTERVENÇÃO.....	84
3.2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	85
3.2.1. ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: RECRUTAMENTO E RETENÇÃO DE COLABORADORES	86
3.2.2. PROFISSIONAL DO TERCEIRO SETOR: CARACTERÍSTICAS-CHAVE	91
3.2.3. EMPRESAS DE TRABALHO TEMPORÁRIO (ETT): VISIBILIDADE E PARCERIA	95

3.2.4. CONSULTORIA DAS EMPRESAS DE TRABALHO TEMPORÁRIO: VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	100
3.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	105
3.3. 1. ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: RECRUTAMENTO E RETENÇÃO DE COLABORADORES	106
3.3.2. PROFISSIONAL DO SETOR SOLIDÁRIO: CARACTERÍSTICAS CHAVE	108
3.3.3. EMPRESAS DE TRABALHO TEMPORÁRIO (ETT): VISIBILIDADE E PARCERIA	109
3.3.4. CONSULTORIA DAS EMPRESAS DE TRABALHO TEMPORÁRIO (ETT): VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	112
CONCLUSÕES	114
BIBLIOGRAFIA.....	120
ANEXOS	136
ANEXO I – GUIÃO DE ENTREVISTA	137
ANEXO 2 – CONSENTIMENTO INFORMADO	139

INDÍCE DE TABELAS

Tabela 1 - Principais Marcos Legislativos para a Regulamentação do Trabalho Temporário.....	30
Tabela 2 - Vantagens e Desvantagens do Trabalho Temporário	36
Tabela 3 - Principais Vantagens da Enunciação de Estratégias de Recrutamento e Seleção.....	42
Tabela 4 - Regulamentação Legislativa do Setor Solidário	51
Tabela 5 - Dificuldades no Recrutamento de Mão de Obra nas Organizações do Terceiro Setor.....	55
Tabela 6 - Características Essenciais de um Profissional do 3º Setor	59
Tabela 7 - Localidade das Instituições	81
Tabela 8 - Tempo de Serviço	84

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentagem de TTS por Género	26
Gráfico 2 – Idade	26
Gráfico 3 - Habilitações Literárias dos TTS	26
Gráfico 4 – Percentagem de Admissões por Género.....	48
Gráfico 5 - Panorama Laboral do Ano de 2021.....	49
Gráfico 6 – Género dos Participantes na Investigação.....	79
Gráfico 7 - Idade dos Participantes.....	81
Gráfico 8 – Nível de Habilitações.....	83
Gráfico 9 – Área de Formação.....	83
Gráfico 10 - Área de Intervenção.....	85

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACT – Autoridade para as Condições para o Trabalho;

APETT - Associação Portuguesa de Empresas de Trabalho Temporário;

APESPE – Empresas do Setor Privado de Emprego;

APESPERH - Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego e Recursos Humanos;

CAE – Classificação Portuguesa das Atividades Económicas;

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social;

CRP – Constituição da República Portuguesa;

CT – Contrato de Trabalho;

CUTT – Contrato de Utilização Temporário;

ETT – Empresa de trabalho temporário;

EU – Empresa Utilizadora;

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional;

IPSS- Instituições Particulares Solidariedade Social;

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa;

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ODS 5 – Igualdade de Género;

ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico

OIT – Convenção Internacional para Trabalho;

RSI – Rendimento Social de Inserção;

TT – Trabalhador Temporário;

ULS – Unidades Locais de Saúde;

ABREVIATURAS

R&S – Recrutamento e Seleção;

KM – Quilómetros;

INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea encontra-se imersa em um período de intensas transformações, impulsionadas principalmente pela globalização. Este fenómeno transcende fronteiras geográficas, culturais e económicas, tendo um impacto profundo nas estruturas sociais tradicionais.

O processo de globalização é acompanhado por rápidas mudanças políticas, económicas e sociais, que resultam numa reconfiguração dos sistemas organizacionais e, conseqüentemente, nas necessidades do mercado de trabalho. As organizações, especialmente as do terceiro setor, enfrentam desafios consideráveis devido à globalização, que exige novas abordagens de gestão e adaptação às transformações rápidas. Em muitos casos, as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) enfrentam a pressão não só pela eficiência operacional, mas também pela necessidade de manter a qualidade e a relevância dos seus serviços num cenário de escassez de recursos financeiros e humanos.

Com o avanço das novas tecnologias, a maior conectividade entre mercados e culturas e o aumento da competitividade global, o panorama organizacional tornou-se mais dinâmico e complexo. As organizações que não se adaptam a este novo cenário correm o risco de perder competitividade e, conseqüentemente, a sua capacidade de gerar impacto nas comunidades que servem.

Embora as novas oportunidades criadas pela globalização possam beneficiar várias entidades, elas também aumentam a pressão para que as organizações se adaptem de forma rápida e eficaz. Este contexto gera a necessidade de repensar a gestão de recursos humanos, especialmente em setores onde os recursos financeiros são limitados, como nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), que frequentemente operam com orçamentos reduzidos e com um número de recursos humanos aquém das suas necessidades.

As entidades solidárias representam uma parte essencial da sociedade, desempenhando um papel crucial na redução das desigualdades sociais e na promoção do bem-estar da população. No entanto, as dificuldades enfrentadas por estas organizações no que respeita à gestão de recursos humanos são uma realidade constante.

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) encontram sérias dificuldades em atrair, reter e formar profissionais qualificados, em grande parte devido a fatores como a baixa

remuneração oferecida, a precariedade laboral, os horários de trabalho rotativos e a falta de uma estrutura interna especializada para implementar políticas de recursos humanos eficientes. Em muitos casos, a ausência de uma estratégia sistemática para a gestão de recursos humanos nestas organizações compromete a sua capacidade de responder eficazmente às necessidades sociais e de garantir a qualidade dos serviços prestados. Neste contexto, surge a necessidade de explorar alternativas inovadoras para a gestão de recursos humanos nas organizações do terceiro setor.

Uma das soluções estratégicas que pode ser considerada é a utilização das Empresas de Trabalho Temporário (ETT). Tradicionalmente vistas como uma solução temporária para organizações do setor privado, as Empresas de Trabalho Temporário (ETT) podem ser avaliadas como uma possível solução para os desafios enfrentados pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), especialmente no que se refere à escassez de mão-de-obra e à necessidade de um recrutamento rápido e eficaz.

As Empresas de Trabalho Temporário (ETT) oferecem uma solução que permite às Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) obter trabalhadores qualificados de forma célere, sem a necessidade de investir em processos de recrutamento demorados e dispendiosos. Esta parceria pode, assim, representar uma vantagem competitiva significativa para o setor não lucrativo, especialmente em tempos de incerteza económica e com a necessidade de adaptação constante, devido ao surgimento de novas necessidades.

O objetivo principal desta investigação é avaliar a viabilidade das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) como solução para suprir as necessidades de recrutamento nas Instituições Particulares de Solidariedade Social. Esta dissertação visa também compreender as vantagens, desvantagens e desafios que surgem ao integrar as Empresas de Trabalho temporário (ETT) no processo de recrutamento das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Para tal, foi desenvolvido um estudo de caso, com entrevistas a oito Diretores/as Técnicos/as de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), adotando-se uma metodologia qualitativa com abordagem fenomenológica. A técnica de entrevista foi escolhida para permitir uma compreensão mais aprofundada das perceções e experiências dos responsáveis pelas instituições, bem como para identificar as principais variáveis relacionadas com o recrutamento de recursos humanos.

Tendo em conta a literatura, as Organizações de Solidariedade Social constituem um pilar fundamental do Sector da Economia Social, desenvolvendo a sua atividade com base numa forte orientação humanista e numa lógica de proximidade junto das populações vulneráveis. Neste

enquadramento, o capital humano assume-se como o principal ativo estratégico destas entidades, sendo determinante a existência de políticas e práticas de gestão de recursos humanos estruturadas, que assegurem o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as necessidades individuais dos colaboradores. A promoção de um clima organizacional favorável, baseado no compromisso, na motivação e no desenvolvimento pessoal e profissional, reveste-se, assim, de particular relevância para a sustentabilidade e eficácia da intervenção social (Parente, 2010).

Dada a elevada intensidade de trabalho humano característica do sector, torna-se imprescindível fomentar o sentido de pertença e a vinculação dos colaboradores às organizações. Neste sentido, os processos de recrutamento e seleção de recursos humanos adquirem uma importância estratégica, na medida em que viabilizam a atração e integração de profissionais cujo perfil seja compatível com os valores, missão e visão da entidade (Parente, 2010). As instituições do sector podem recorrer, para esse efeito, a metodologias de recrutamento internas ou externas, incluindo a contratação de serviços especializados de consultoria em recursos humanos, embora tal recurso continue a ser residual e pouco explorado neste domínio (Barbosa, 2016).

A literatura evidencia, contudo, fragilidades estruturais ao nível da gestão de pessoas neste tipo de organizações. O estudo conduzido por Marcos (2016), envolvendo vinte e uma entidades sociais, identificou práticas de políticas de recursos humanos pouco alicerçadas em modelos técnico-científicos, ainda que se reconheça um certo grau de profissionalização. Verificou-se, designadamente, a inexistência de planos sistemáticos de formação contínua, programas de acolhimento e integração, bem como estratégias de desenvolvimento de carreira e progressão profissional em grande parte das organizações analisadas (Lopes, Parente & Marcos, 2014).

Estudos anteriores, designadamente os realizados por Parente (2009; 2010) e mais recentemente por Borges (2023), corroboram estas constatações, apontando para dificuldades significativas na atração e retenção de recursos humanos qualificados. Estas dificuldades traduzem-se em taxas elevadas de rotatividade e em níveis de sobrecarga laboral persistente, com impactos negativos ao nível da qualidade dos serviços prestados e da motivação das equipas.

Entre os constrangimentos mais frequentemente identificados destaca-se a instabilidade financeira que caracteriza muitas instituições, limitando a sua capacidade de oferecer condições contratuais e remuneratórias competitivas, bem como benefícios organizacionais que potenciem a retenção e satisfação dos colaboradores (Anheier, 2005, cit. in Marcos, 2016). Ainda assim, e apesar das limitações identificadas, importa sublinhar o papel mobilizador da missão destas organizações, centrada na promoção do bem-estar social e na defesa da dignidade humana, que

continua a constituir um fator diferenciador na captação de profissionais comprometidos com causas sociais (Lopes et al., 2014).

Não menos relevante, esta pesquisa pretende explorar em detalhe as vantagens que as Empresas de Trabalho Temporário (ETT) podem oferecer às Instituições Particulares de Solidariedade Social, mas também as desvantagens que poderão comprometer a sua aplicabilidade, nomeadamente os pontos negativos da utilização dos serviços de consultoria das Empresas de Recrutamento.

Silva et al. (2020) e Cunha et al. (2012), acrescentam que na atualidade, a contratação de serviços de recrutamento através de Empresas de Trabalho Temporário (ETT) tem vindo a afirmar-se como uma estratégia de flexibilização e racionalização de recursos humanos, permitindo às organizações responder com celeridade a variações imprevistas na sua atividade. Esta abordagem oferece vantagens evidentes, como a redução de encargos fixos, a externalização de processos administrativos e a possibilidade de acesso rápido a mão-de-obra qualificada em momentos críticos, como substituições temporárias ou aumentos sazonais da procura.

Contudo, esta solução não está isenta de constrangimentos. O recurso sistemático a vínculos precários pode comprometer a coesão interna das equipas, dificultar a integração organizacional e limitar o desenvolvimento profissional dos trabalhadores temporários, frequentemente excluídos dos processos formativos e com reduzida participação nas dinâmicas institucionais (Oliveira, 2012; Cardoso, 2023). Acresce ainda que a rotatividade associada ao trabalho temporário acarreta custos indiretos para as organizações, nomeadamente ao nível da formação contínua, do tempo de adaptação e do potencial impacto na qualidade dos serviços prestados (Campos, 2020).

Tendo em conta o que foi referenciado, esta solução aplicada nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), que apresentam constrangimentos financeiros permanentes e uma forte dependência de recursos humanos, poderia se concretizar com bastante vantajosa. No entanto, tendo em conta os autores elencados, para além do custo associado, esta solução poderá intensificar a rotatividade, a descontinuidade dos serviços e a desmotivação das equipas, comprometendo a missão social da instituição e a qualidade das respostas sociais que presta.

Centrando-nos na estrutura desta dissertação, refere-se que a mesma está dividida em três capítulos fundamentais. O primeiro capítulo é dedicado à revisão da literatura, onde são apresentados os principais conceitos e teorias relacionados com o trabalho temporário, o

recrutamento e seleção, e a gestão de recursos humanos no terceiro setor. Este capítulo explora a conceptualização das Empresas de Trabalho Temporário (ETT), o enquadramento legal associado a estas empresas, as vantagens e desvantagens da sua utilização, bem como as principais dificuldades enfrentadas pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) nos seus processos de recrutamento. A revisão da literatura também aborda o conceito de *soft skills* e *hard skills*, destacando as competências necessárias para o sucesso no setor solidário, além da conceptualização do terceiro setor e o enquadramento jurídico associado.

O segundo capítulo descreve a metodologia utilizada na pesquisa, incluindo os objetivos, a questão de investigação e as hipóteses que guiaram o estudo. Este capítulo detalha ainda o processo de recolha de dados e os instrumentos utilizados, justificando a escolha da abordagem qualitativa e fenomenológica, bem como a técnica da entrevista. O terceiro capítulo é dedicado à apresentação e análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os Diretores/as Técnicos/as das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), discutindo as suas experiências e perceções relativamente à viabilidade das Empresas de Trabalho Temporário como consultoras do setor social. Por fim, serão apresentadas as principais conclusões, com uma abordagem aos principais resultados alcançados com este estudo, seus contributos, limitações e possíveis sugestões para futuras investigações.

Com base na revisão da literatura e nas entrevistas realizadas, espera-se que esta pesquisa contribua para uma melhor compreensão da viabilidade das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), identificando os fatores que podem facilitar ou dificultar a implementação desta prática.

Esta dissertação pretende não só avaliar a viabilidade das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) para as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), mas também contribuir para o desenvolvimento do estudo de uma temática pouco explorada. Ao explorar a parceria entre as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e as Empresas de Trabalho Temporário (ETT), esta pesquisa visa fornecer soluções práticas que possam melhorar a capacidade das organizações do terceiro setor em atender às necessidades das comunidades, promovendo um impacto social positivo e sustentável.

Nos tempos contemporâneos, tal desiderato traduz-se num considerável desafio para a gestão de recursos humanos nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, que se veem obrigadas a adaptar-se ativamente a estas transformações, focando-se na melhoria contínua das estratégias adotadas, de forma a responderem às exigências atuais, num cenário onde predomina a escassez de recursos, destacando-se a mão-de-obra. A necessidade de reter e atrair profissionais

qualificados torna-se cada vez mais urgente, especialmente em áreas onde a rotatividade é elevada e as condições de trabalho não são tão atrativas quanto noutras esferas do mercado.

Deste modo, torna-se premente que as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) disponham de um departamento de recursos humanos ajustado às novas realidades do contexto social e económico. Um departamento moderno, que priorize as necessidades específicas do setor ou que procure no mercado uma parceria efetiva, permitindo, em conjunto, desenvolver ações que favoreçam a motivação e, por conseguinte, a retenção dos seus trabalhadores. As pessoas são o motor do setor social, e a existência de estratégias de identificação e engajamento de talentos permitirá o alcance mais eficaz dos resultados concretos.

Como referido, é urgente aprofundar as vantagens que poderiam emergir da utilização da consultoria das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) no terceiro setor, dado que estas oferecem soluções que priorizam a flexibilidade e a retenção do capital humano.

Dessa forma, a escolha do tema desta investigação revela-se pertinente, devido às dificuldades constantes que as Instituições Particulares de Solidariedade Social enfrentam nas suas práticas de recrutamento, sendo necessário que encontrem estratégias de negócio atuais que lhes permitam contratar profissionais qualificados e assegurar a sustentabilidade e eficiência organizacional.

Contudo, como foi possível apurar nos resultados alcançados, esta realidade ainda se encontra distante, uma vez que, segundo os relatos dos/as Diretores/as Técnicos/as entrevistados, existem características essenciais que um recurso humano deve possuir para ter sucesso na sua prática, o que, para os/as entrevistados/as, as Empresas de Trabalho Temporário (ETT) não conseguem identificar, dado a falta de alinhamento com os valores particulares do setor solidário. Além disso, o custo associado dificulta a concretização desta parceria, especialmente devido aos orçamentos limitados e controlados enfrentados pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCETUAL

Neste capítulo, são apresentados os fundamentos teóricos que sustentam a dissertação de mestrado, com foco nos conceitos de Trabalho Temporário, terceiro setor e recrutamento & seleção. Procura-se abordar o conceito de Trabalho Temporário e a sua evolução temporal e legislativa, bem como as vantagens e desvantagens da utilização da sua consultoria, e em que consiste o processo de recrutamento & seleção, assim como as estratégias que deverão ser implementadas para que o mesmo seja efetivado com sucesso.

No que respeita ao terceiro setor, pretendeu-se apresentar uma abordagem integrada dos principais marcos legislativos que ocorreram em Portugal, quais as respostas sociais existentes e as dificuldades encontradas no processo de recrutamento de mão de obra pelas instituições do setor solidário.

1.1. TRABALHO TEMPORÁRIO: CONCETUALIZAÇÃO E EVOLUÇÃO

A sociedade e seus contextos sofrem constantes alterações, muito devido às aceleradas mudanças que ocorrem, fruto do fenómeno da globalização, que acarreta consigo persistentes transformações no sistema económico e no setor da inovação e tecnologia, que tem influência direta no mercado de trabalho. (Domingos, 2017). Tendo em conta Ferreira (2014), o fenómeno da globalização, permitiu um desenvolvimento acelerado de todos os setores sociais, perfazendo com que as entidades com um papel ativo na estrutura, tenham de encontrar estratégias rápidas e eficazes, para cumprirem com as suas metas e obterem resultados. Para tal, e em complemento, para responder às constantes mudanças, as entidades privadas, públicas ou sem fins lucrativos, tem de encontrar soluções inovadoras e eficazes que correspondam aos desafios atuais e mutáveis (Domingos, 2017).

Em seguimento, e estando o mercado de trabalho embrenhado de constantes e novas necessidades, surgem as empresas de recrutamento & seleção, como um serviço de referência que prestam consultoria especializada para encontrar os perfis mais adequados, para as necessidades que imergem no contexto da organização (Domingos, 2017). Nas últimas décadas com a flexibilização do mercado de trabalho, adensam-se fenómenos sociais, com a precariedade laboral e o desemprego, realidades que alteram a relação entre empregador e empregado, onde se observa uma maior utilização de trabalhadores para tarefas de curta duração, em regime de part-time e por subcontratação (Cardoso, 2020). Na atualidade e devido à precariedade laboral, muitos trabalhadores renovam os seus vínculos de forma constante, realidade que acentua sentimentos

de insatisfação e incerteza e por conseguinte, permitem a utilização de baixos salários e de horários desajustados (Cardoso, 2020).

Há décadas, as pessoas encaravam o seu emprego, como sendo parte integrante do seu quotidiano e priorizavam a rotina e a estabilidade. As empresas apresentavam setores e funções bem delineadas, e um trabalhador, normalmente especializava-se em determinada tarefa. Com o surgimento das novas tecnologias e com as contantes mutações económicas, o mercado laboral transformou-se, ficando cada vez mais competitivo e exigente, impondo aos seus colaboradores, flexibilidade, dinamismo, capacidade de adaptação e de realizar várias tarefas, sendo estes estimulados constantemente a atingir objetivos e a desenvolverem novas competências, de forma a tornarem-se profissionais desejados no mercado concorrencial e volúvel (Oliveira, 2012).

Inobstante, as empresas de recrutamento & seleção surgiram para estudar, atuar e tentar encontrar estratégias para responder de forma eficaz a estas dinâmicas mudáveis que advêm das novas idiosincrasias das modernas instituições, que indiciam frequentemente a alteração das formas de contratação, que exigem a atuação de especialistas e profissionais competentes, bem como a utilização de consultoria de empresas terceirizada, para obterem e formularem as melhores estratégias de gestão de recursos humanos (Oliveira, 2012).

O conceito de gestão de recursos humanos, que segundo Sousa et al. (2015), apresentam-se como todas as ações estipuladas pelo departamento de recursos humanos, interno ou externo da organização, para estipular os objetivos e alcançar os resultados propostos. Este departamento, operacionaliza políticas que visam garantir o bem-estar global das pessoas e da organização, alinhando sinergias, que promovam o espírito de cooperação, identidade e perspectivas de progressão profissional. Pina e Cunha et al. (2010), corroboram Sousa et al. (2015), complementando que a gestão de recursos humanos é essencial para um funcionamento integral de uma entidade, visto que apresenta estratégias, baseadas numa análise holística do ambiente interno e externo, pretendendo compreender e desenvolver a cultura organizacional e a cooperação interna entre todos os trabalhadores.

Com a emergência novas tipologias de desenvolvimento laboral, surgem também necessidades associadas à captação e recrutamento do capital humano, de forma a colmatar as ambições organizacionais, que priorizam a competitividade e adaptação, para fazer face à concorrência acirrada pelo fenómeno da globalização e flexibilização. Através desta realidade surgem várias tipologias de empresas, destacando-se as empresas de recrutamento & seleção, ou vulgarmente conhecidas, como Empresas de Trabalho Temporário (ETT), que visam essencialmente colmatar necessidades de mão de obra de duração limitada, recrutando

trabalhadores temporários, para tarefas sazonais e com contratos a termo (Antunes, 2007; Kovács, 2005,2006; Vaz, 1997 cit. in Domingos, 2017).

O Trabalho Temporário assume-se assim, como uma relação entre três ou mais sujeitos e organizações (Cardoso, 2023). Roothans (2021), suplementa, mencionando que o Trabalho Temporário se caracteriza como uma relação triangular onde existem três vértices que se complementam, a empresa que utiliza a consultoria, a empresa que presta consultoria e o trabalhador temporário (TT). Nesta relação, o vínculo do trabalhador é com a empresa que presta consultoria, ou se preferimos, podemos designar Empresa de Trabalho Temporário (ETT), que através de preceitos legais claramente estabelecidos, coloca o seu colaborador a prestar serviços na empresa utilizadora, em troca de pagamento por os serviços de consultoria prestados.

Manilal (2017), corrobora as ideias explicitadas, referindo que o Trabalho Temporário, apresenta-se como a cedência de trabalhadores para utilização de terceiros, existindo assim uma relação triangular, onde se assume um vínculo formal, entre a entidade prestadora de serviços, o colaborador e a empresa utilizadora. Segundo Rebelo (2003, p.101) “A par das formais – laboral e de prestações de serviços – existe uma terceira relação, pois o trabalhador, na prática, não se encontra apenas vinculado à Empresa de Trabalho Temporário (ETT), que “contrata, remunera e exerce poder disciplinar”, mas igualmente à empresa utilizadora, a qual “exerce sobre o trabalhador os poderes de autoridade e direção próprios da entidade empregadora”.

Desde a sua génese, que o Trabalho Temporário está associado a uma forma de contratação flexível, tendo surgido a primeira empresa, designada de *Manpower*, para esse efeito na segunda década do século XX nos Estados Unidos (Cardoso, 2023). Centeno, et al (2001) citados por Cardoso (2023), aprofundam, referenciando que o conceito de trabalhador temporário (TT), remonta ao ano de 1948 e surgiu nos estados Unidos, onde um escritório de advogados precisou de contratar funcionários, para realizar trabalhos de curta duração, de forma a corresponderam à execução das tarefas administrativas de um processo legal. Com a primeira guerra mundial, emerge uma escassez de mão de obra acentuada, sobretudo para trabalhar nas fábricas, elementos-chave na economia da época. Nos anos 40, estas empresas tiveram o seu início na Europa, para responder igualmente à falta de mão de obra nas indústrias, advinda da desorganização social provocada pela segunda guerra mundial (Domingo, 2017).

Em Portugal as Empresas de Trabalho Temporário (ETT), surgiram no início da década de 60, através de um de um *franchising* da *Manpower*. Tal como nos Estados Unidos e na Europa, foi para sanar as necessidades de mão de obra, escassa devido à guerra colonial (Vosco, 2008). Com a entrada da década de 70, as Empresas de Trabalho Temporário (ETT) multiplicaram-se,

contudo, só na década de 80, é que surgiu o primeiro decreto de lei para sua regulamentação, Decreto de Lei nº 427/80 de 30 de setembro, com o Surgimento de uma Convenção Internacional do Trabalho (OIT), com o objetivo de regulamentar a prática das agências de recrutamento (Observatório do Emprego e Formação Profissional, 2000 cit. in Domingos, 2017).

Para complementar, é de referenciar que nos finais da década de 70 e inícios da década de 80 e com a crise económica e social que abalou os países acidentalizados, a política capitalista reestruturou-se, introduzindo no mercado de trabalho, a lógica da competitividade e da polivalência, realidade que per fez com que os trabalhadores tivessem que se adaptar às questões da nova modernidade e começassem a procurar obter uma maior flexibilidade para aprender novas funções e analisar o mercado de forma mais atenta e aberta, visto que inicia-se neste período, uma escalada significativa no número de desempregados e excluídos do mercado de trabalho (Oliveira, 2009).

Em seguimento, no final da década de 80, é fundada a Associação Portuguesa de Empresas de Trabalho Temporário (APETT), hoje designada de Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego (APESPE), por forma a regular a concorrência de mercado destas empresas e garantir os direitos legais dos trabalhadores temporários (Observatório do Emprego e Formação Profissional, 2000 cit. in Domingos, 2017). A Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego (APESPE), tem como principal função, defender os interesses das partes envolvidas nas dinâmicas do mercado privado de emprego (APESPE, 2016).

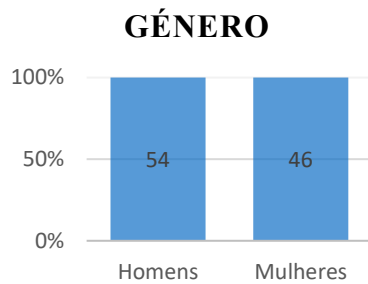
Tendo em conta a Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego (2016), o trabalhador temporário (TT) foi regulado no ano de 1989, pelo decreto de lei nº 358/89 de 17 de outubro, legalizando e formalizando a contratação em regime de trabalhadores temporários (TT), objetivando garantir o cumprimento dos direitos de proteção social destes trabalhadores. Com o avançar dos anos foram surgindo, novas legislações, com o objetivo de melhorar as competências das empresas de recrutamento e garantir melhores condições aos trabalhadores temporários. Já no século XXI, no ano de 2007, surge o provedor do trabalhador temporário (TT), de forma a garantir, analisar e proceder ao tratamento das queixas relativas às violações de direitos dos trabalhadores. Mais recentemente em 2015, surgiu a regulamentação do Trabalho Temporário no Código de Trabalho, estando explanadas as suas orientações, do artigo 172º a 192º (Domingos, 2017). Contudo, ainda na atualidade, mesmo com a crescente legislação associada ao setor, ainda existe grande desconhecimento na sociedade civil, que não atribui relevância ao Trabalho Temporário, não lhe reconhecendo utilidade social (Domingos, 2017).

Em seguimento, é de referenciar que o Trabalho Temporário tem assumido grande expressão tanto em contexto nacional, como internacional, pois permite às organizações uma redução do custo de mão de obra, a diminuição do trabalho burocrático, uma maior flexibilidade e a satisfação rápida de necessidades de curta duração, ou até de maior duração e posições de maior responsabilidade (Oliveira, 2009). A APESPE (2016) concorda com Oliveira (2009), referindo que a utilização de Trabalho Temporário, é uma solução muito pertinente em alturas em que seja necessário substituir trabalhadores ausentes, aumentar os níveis de produtividade.

Segundo a Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) (2016), em Portugal existiam duzentas e dezoito empresas em 2016 devidamente licenciadas, sendo que na zona de Lisboa, eram onde se localizam o maior número. Posto isto, importa ainda referenciar que os trabalhadores temporários, apresentam-se de extrema importância para o movimento da economia, visto que permitem às empresas obterem a mão de obra que necessitam para conseguirem encontrar as estratégias necessárias para fazer frente às suas solicitações e garantir a qualidade dos seus produtos ou serviços (Oliveira, 2009). Tendo em conta dados do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) (2022), no ano de 2022, existiam duzentas e vinte sete Empresas de Trabalho Temporário (ETT) licenciadas, sendo que em Lisboa e Vale do Tejo, estavam constituídas cento e dezanove empresas, na região Norte, setenta empresas, Algarve, nove empresas Alentejo, treze empresas e no Centro, dezasseis empresas.

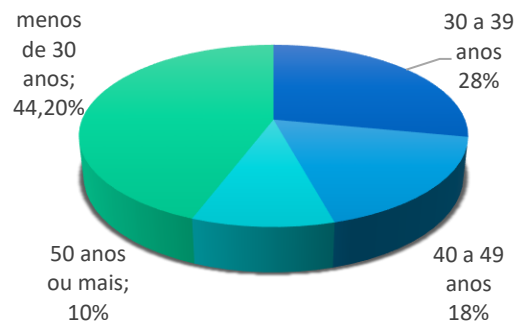
De acordo com a Associação Portuguesa das Empresas do setor privado de Emprego e Recursos Humanos (APESPERH) e o ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, produzem todos os meses uma análise mensal do perfil das pessoas a trabalhar em regime de trabalhadores temporários, sendo que no que respeita à faixa etária, apurou-se que na altura, 44, 2% desses mesmos trabalhadores tinha menos de 30 anos, pouco mais de 28% situavam-se entre os 30 anos e os 39 anos, 17, 7 % entre os 40 anos e os 49 anos e cerca 10% com 50 ou mais anos. No que respeita ao género, percebe-se que existem mais trabalhadores temporários do género masculino, 54 %, representando o sexo feminino, 46% (Eira, 2023). Dando continuidade, e centrando-nos nas habilitações académicas, compreende-se que 63,1% possuíam o ensino básico completo, 30,1% o ensino secundário, 5,9% licenciatura e 0,6% mestrado ou mais (Eira,

Gráfico 1 - Percentagem de TTS por Género



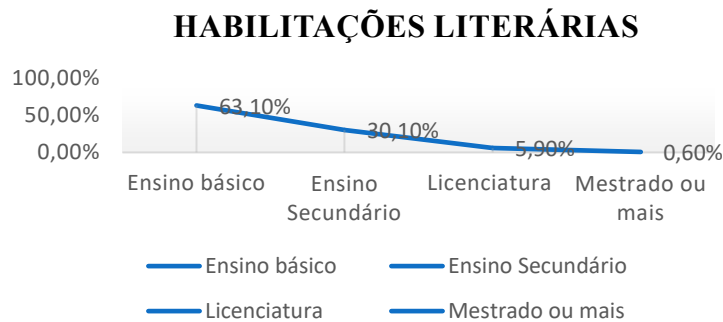
Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 2 – Idade



Fonte. Elaboração Própria

Gráfico 3 - Habilitações Literárias dos TTS



Fonte. Elaboração própria

Oliveira (2009), concluiu que mais de metade do tecido empresarial em Portugal, utiliza a consultoria de empresas de trabalho temporário (ETT), utilizando os seus serviços para conseguir resposta a necessidades de mão de obra, técnica e não técnica. Nesta relação, a Empresa de Trabalho Temporário (ETT) cede os serviços do seu colaborador, à entidade utilizadora, recebendo uma contrapartida monetária para compensar a acessória prestada. A responsabilidade com a gestão de pessoal, onde se destaca o recrutamento, o cumprimento de obrigações legais e sociais e o processamento de salários, fica a carga da empresa prestadora de serviços, neste caso a empresa de recrutamento & seleção (APESPE, 2016).

Não menos importante, e importa referenciar que o final do contrato a termo, com a duração máxima de dois anos, não se apresenta como o fim da oportunidade de o trabalhador exercer funções na empresa na qual presta serviços, visto que, não raras as vezes, conseguem integrar a empresa cliente na qual prestavam serviços, podendo melhorar as suas condições, visto que quando integrados numa empresa como trabalhadores temporários, por norma, tem

acesso a menos oportunidades de formação, auferem uma retribuição menor e executam normalmente tarefas menos complexas e, no oposto, mais rotineiras (Alves, 2017).

Aludindo a Allan (2002), citado por Alves (2017), compreende-se que na atualidade, existem condições que promovem a utilização frequente dos serviços das Empresas de (ETT), destacando-se a seu favor, características positivas, como a competitividade dos mercados, a legislação dos países europeus, que permite a formulação de contratos de curta duração, de acordo com as necessidades das organizações, a mudança de mentalidades, que já “não postula um emprego para a vida”, os avanços tecnológicos e o constante surgimento de pequenas e médias empresas, que preferem contratar serviços externos para tratarem do departamento de pessoal e recursos humanos.

Importa referir que para muitas pessoas, num cenário de incerteza e de pouca previsibilidade quanto ao futuro, o Trabalho Temporário concretizasse como uma oportunidade de muitas pessoas se integrarem e reintegrarem no mercado laboral, e apesar de se apresentar como algo de previsibilidade instável e com duração reduzida, não significa que dessa oportunidade, não surja um trabalho com uma durabilidade longa ou até permanente (Blanch & Cantera, 2009).

Em suma, o Trabalho Temporário apresenta um percurso ainda muito recente. Surgiu como resposta às alterações económicas e sociais, que acarpetaram consigo grandes mudanças na organização do trabalho. Se antigamente, um trabalho era visto, como uma ocupação para a vida, atualmente, e devido à flexibilização dos mercados, os indivíduos, tem de estar disponíveis para as constantes alterações no panorama das organizações, tendo de priorizar o desenvolvimento de características como a polivalência e a proatividade, para não serem excluídos de um mercado competitivo e exigente.

1.1.1. TRABALHO TEMPORÁRIO: ENQUADRAMENTO LEGAL

Em Portugal tem se vindo a assistir a um consecutivo aumento do número de trabalhadores temporários, face ao número de trabalhadores totais. Esta realidade, advém da instabilidade que se vivencia na União Europeia e que provoca constantes alterações no mercado laboral e por conseguinte, um maior número de pessoas em situação de desemprego. As Empresas de Trabalho Temporário (ETT), concretizam-se muitas vezes como a única resposta efetiva a estes cidadãos, ajudando-os a encontrar uma posição, num cenário de incerteza e instabilidade (Grilo, 2015).

As Empresas de Trabalho Temporário (ETT), desempenham um papel crucial na flexibilização do mercado laboral, visto que, permitem às empresas e organizações, a existência de uma melhor adaptação dos seus recursos humanos, às suas necessidades de produção, sejam estas de natureza sazonal ou de maior duração, garantindo por outro lado, também os direitos dos trabalhadores, trabalhando para que estes vejam os seus direitos efetivados e desenvolvam as suas funções, em condições dignas (Grilo, 2015).

Posto isto, torna-se de todo importante apurar qual o ponto de situação em Portugal, no que respeita à legislação referente a este setor. Como tal, apreende-se que a regulamentação das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) em Portugal apresentou-se tardia (Oliveira 2009). Desde a primeira década do século XXI, com a Lei n.º 19/2007 de 22 de maio (que revogou o Decreto-Lei n.º 358/89, de 17 de outubro, alterado pelas Leis n.º 39/96, de 31 de agosto, 146/99, de 1 de setembro, e 99/2003, de 27 de agosto), que se observou um aprofundamento da legislação que permite a regulamentação e o licenciamento para o exercício da atividade das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) (Lei n.º 19/2007 de 22 de maio).

Emergiram ainda melhorias no que respeita às relações contratuais entre os trabalhadores temporários (TT), Empresas de Trabalho Temporário (ETT) e empresas utilizadoras, bem como alterações no que concerne aos contratos de trabalho temporário (CT), aos contratos de utilização (CUTT) e no que referencia às condições de trabalho (Oliveira, 2009). Em continuidade é de aludir que a Lei n.º 19/2007 de 22 de maio veio trazer alguns conceitos importantes:

- Empresa de Trabalho Temporário (ETT): “a pessoa singular ou coletiva cuja atividade consiste na cedência temporária a utilizadores da atividade de trabalhadores que admite e retribui (artigo 2.º, alínea a)”;

- Trabalhador Temporário (TT): “a pessoa que celebra com uma empresa de trabalho temporário um determinado contrato de trabalho temporário ou um contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária (artigo 2.º, alínea b)”;

- Utilizador: “a pessoa singular ou coletiva que ocupa, sob a sua autoridade e direção, trabalhadores cedidos por uma empresa de trabalho temporário (artigo 2.º, alínea c)”

- Contrato de Trabalho Temporário (CT): “o contrato de trabalho a termo celebrado entre uma empresa de trabalho temporário e um trabalhador, pelo qual este se obriga a prestar temporariamente a sua atividade a utilizadores, mantendo o vínculo jurídico-laboral à empresa de trabalho temporário que o remunera (artigo 2.º, alínea d)”;

- Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado para Cedência Temporária: “o contrato de trabalho por tempo indeterminado celebrado entre uma empresa de trabalho temporário e um trabalhador, pelo qual este se obriga, mediante retribuição daquela, a prestar temporariamente a sua atividade a utilizadores, mantendo o vínculo jurídico-laboral à empresa de trabalho temporário (artigo 2º, alínea e)”;

- Contrato de Utilização de Trabalho Temporário (CUTT): “o contrato de prestação de serviço a termo resolutivo celebrado entre um utilizador e uma empresa de trabalho temporário, pelo qual esta se obriga, mediante retribuição, a ceder um ou mais trabalhadores temporários (artigo 2º, alínea f)”.

O artigo 4º e 8º da Lei n.º 19/2007 de 22 de maio, mencionam que o exercício da atividade de cedência de trabalhadores temporários, deve ser pautada pelos seguintes valores: “idoneidade; estrutura organizativa adequada; situação contributiva regularizada perante a administração tributária e a segurança social; constituição de caução nos termos do nº1 do artigo 6º; denominação da pessoa singular ou coletiva com a designação de trabalho temporário”.

Dando continuidade, a empresa de trabalho temporário tendo em conta os artigos 9º e 10º da Lei n.º 19/2007 de 22 de maio, tem como obrigações:

- Comunicar ao Instituto de Emprego e Formação profissional no prazo de 15 dias, qualquer alteração da localização ou sede dos estabelecimentos de exercício de atividade, bem como proceder junto da referida entidade, à identificação dos administradores, gerentes e membros de direção, e sempre que ocorrer, comunicar a suspensão ou cessação da atividade.

- Informar o Centro de Emprego até aos dias 15 de janeiro e 15 de julho acerca das seguintes relações, o número de trabalhadores por nacionalidade, tendo em conta o seu, nome, sexo, idade bem como a sua documentação. Indicar ainda a duração do contrato, empresa em que trabalhou, remuneração auferida e qual o código da atividade económica (CAE);

- Participar á Direção-Geral dos Assuntos Consulares e Comunidades Portuguesas, até aos dias 15 de janeiro e 15 de julho, a relação dos trabalhadores enviados para trabalhos no estrangeiro, indicando o nome, idade, a sua documentação, início e duração do contrato, a empresa em que exerceu funções e a identificação da atividade económica (CAE);

- Notificar a Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), com 5 dias de antecedência, a identificação dos trabalhadores que irão exercer funções no estrangeiro, qual a empresa, país e cidade do local de trabalho, bem como a data previsível da deslocação, e qual a caução associada a um seguro, para cobrir despesas médicas, medicamentosas e hospitalares.

Por conseguinte, as empresas de recrutamento, e tendo em conta o artigo n. 13º da referida lei, devem celebrar contratos de utilização (CUTTs) com a entidade utilizadora, contratos de trabalho (CT), com o trabalhador e contratos de trabalho por tempo indeterminado por cedência temporária. Estes contratos, consignando o artigo n. 14º. devem ser efetivados de forma escrita, em duplicado, sendo um exemplar entregue ao utilizador e ao trabalhador, sendo assinado por ambas as partes. Os contratos de utilização, tendo em conta o artigo n.º 18, podem ser realizados para substituições diretas ou indiretas, de trabalhador ausente; para preencher lugares vagos; para cumprimento de atividades sazonais; acréscimo de atividade na empresa; execução de tarefa ocasional ou serviço determinado, previamente delimitado e com duração circunscrita, devido a necessidades intermitentes de mão de obra, para a realização de projetos com tempo limitado partes (Lei n.º 19/2007 de 22 de maio).

Visto isto, importa ainda explicar, que um contrato de trabalho temporário (CT), só pode ter a duração máxima de dois anos, e no caso de preenchimento de lugares vagos, não pode ultrapassar os seis meses e de acréscimo excecional da atividade da empresa, um ano (artigo 18º, 21º e nº3, Lei n.º 19/2007 de 22 de maio).

Tabela 1 - Principais Marcos Legislativos para a Regulamentação do Trabalho Temporário

Legislação	Descrição	Referência
Lei nº 19/2007, de 22 de maio	- Apresenta os critérios de regulamentação as empresas de trabalho temporário (ETT);	- Define os conceitos de ETT, trabalhador temporário, utilizador e contratos; - Limita a duração dos contratos temporários; - Estipula as obrigações das empresas de trabalho temporário (ETTs) perante as autoridades do trabalho e trabalhadores;

Decreto-Lei nº 358/89, de 17 de outubro	Primeira legislação específica para regulamentar a atividade das empresas de trabalho temporário (ETTs);	- Introdução de regras para licenciamento e funcionamento das empresas de trabalho temporário (ETTs); - Definição inicial das relações contratuais entre empresas de trabalho temporário (ETTs), trabalhadores e utilizadores;
Lei nº 39/96, de 31 de agosto	Alteração ao Decreto-Lei nº 358/89;	- Atualização e reforço das obrigações e condições de trabalho aplicáveis às empresas de trabalho temporário (ETTs);
Lei nº 146/99, de 1 de setembro	Nova modificação ao Decreto-Lei nº 358/89;	- Melhores garantias aos trabalhadores temporários;
Lei nº 99/2003, de 27 de agosto	Revisão geral do Código do Trabalho;	- Consolidação das normas sobre as condições contratuais laborais aplicáveis às empresas de trabalho temporário (ETTs);

Fonte. Elaboração própria

Como foi possível perceber, a evolução da legislação referente à regulamentação das Empresas de Trabalho Temporário (ETT), concretizou-se tardia. Contudo, revelou-se crucial e importante, porque permitiu organizar e garantir uma maior eficiência e requisitos de qualidade nos serviços prestados por estas organizações e por conseguinte implementar melhores práticas no respeito ao cumprimento dos requisitos legislativos e aos direitos dos trabalhadores.

Na contemporaneidade, as empresas de recrutamento, concretizam-se como um setor importante no alívio do desemprego e em propiciar oportunidades a muitos cidadãos, que por motivos vários, se viam excluídos do mercado laboral. Por esse motivo, é de fundamental

importância, a existência de normativos gerais que delimitem e padronizem a prática destas empresas.

1.1.2. TRABALHO TEMPORÁRIO (ETT): VANTAGENS E DESVANTAGENS

Na atualidade, o recurso à utilização de consultoria de empresas de recrutamento para satisfação das necessidades de recrutamento por parte das empresas, apresenta-se como uma estratégia de maximização de recursos e tempo, que permitem às organizações maximizar a sua produtividade e competitividade (Hippel, Mangum, Greenberger, Heneman & Skoglund, 1997 cit. in. Manilal, 2017). Em momentos em que as exigências são intensas e que as solicitações exigem resposta rápida, a contratação de recursos humanos extras, podem traduzir-se numa necessidade premente e inevitável, para conseguir concretizar objetivos de curto e médio prazo, que se alteram devido a uma expansão inesperada da atividade da organização, ou devido a ausências de curta ou longa duração de colaboradores, devido a gozo de férias, licenças ou baixas médicas (Cunha et al, 2012).

Não menos importante, importa indicar, que na atualidade muitas empresas, têm setores onde a grande maioria dos trabalhadores está com um vínculo contratual com outra empresa, neste caso Empresas de Trabalho Temporário (ETT), sendo esta realidade uma forma das organizações pouparem tempo e recursos e rentabilizarem a sua eficácia em períodos de maior volume de trabalho (Cunha et al, 2012). Dito isto, Célestin (2000) citado por Manilal (2017), afirma que o Trabalho Temporário é uma forma recente de organização do trabalho assalariado e que permite responder à realidade do mercado laboral e às exigências de competitividade e eficiência, que a lógica da oferta e procura, adensa. Pelo que foi explanado, é passível afirmar que a utilização do trabalho temporário, apresenta vantagens e desvantagens.

Como vantagens e aludindo Oliveira (2012), destacasse o facto de um trabalhador aprender diversas “artes”, o que lhe permite desenvolver inúmeras competências, cruciais, pois numa situação de desemprego, podem contribuir para uma inserção mais acelerada em outra ocupação. Tendo em conta, ainda a autora, e referindo relatos de trabalhadores, o Trabalho Temporário, permite contactar com realidades laborais diversificadas, enriquecendo o percurso profissional, vantagem a não descorar, pois poderá concretizar-se numa mais-valia para integrar um trabalho duradouro.

Com esta variabilidade de tarefas, também se torna necessário apostar em formação, de forma a promover e a reciclar conhecimentos, o que permite a aquisição de novas e inovadoras metodologias de execução de funções. Em seguimento, as agências de recrutamento auxiliam os

trabalhadores no seu desenvolvimento e o incentivam a estipular um plano de carreira, onde estejam priorizados objetivos e ambições racionais, e onde estipulem metas de médio e longo prazo, estimulando-os a encontrar estratégias de enriquecimento pessoal, académico e profissional. Em complemento, é supramencionado ainda, que o Trabalho Temporário, apresenta-se como mais flexível e ajustado às necessidades individuais e de desenvolvimento dos trabalhadores, pois permite uma maior gestão entre a vida profissional e familiar e também, uma maior permissividade, para aqueles que pretendem investir no seu sucesso académico, existindo, portanto, uma maior facilidade atualmente, em conciliar os estudos com os compromissos profissionais (Oliveira, 2012).

Referenciando a Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego (2016), para os trabalhadores, existem algumas vantagens, que não encontrariam em um trabalho de vínculo mais permanente. Destaca-se:

- A maior facilidade de desempenharem tarefas de acordo com as suas capacidades;
- A possibilidade de estimularem e desenvolverem diferenciadas competências e, por conseguinte, enriquecerem o seu curriculum vitae, devido a ocuparem diferentes setores e desempenharem inúmeras funções;
- Ser garantido ao trabalhador o pagamento de igual salário, conforme a retribuição entregue aos trabalhadores afetos à empresa utilizadora, por iguais funções;
- A existência de direito às horas de formação estipuladas por lei, de forma a aprimorarem conhecimentos e competências; terem profissionais capacitados para esclarecerem as suas dúvidas e orientar e aconselhar no que respeita à carreira profissional;
- Os trabalhadores terem a oportunidade de encontrar um emprego mais bem localizado geograficamente, tendo em conta a zona de residência, e que permita uma gestão mais facilitada, da vida familiar e profissional; terem a possibilidade de encontrar uma oportunidade diferenciada, devido a um número mais elevado de empregadores, conhecerem o seu trabalho e apetência.

Dando continuidade, a utilização de Trabalho Temporário, também apresenta benefícios importantes para as organizações, visto que permite alavancar soluções com vista a maximizar a competitividade perante mercados concorrentes, permitindo uma acentuada redução de custos, devido às empresas de recrutamento apresentarem normalmente preços competitivos; consegue aceder a um volume elevado de trabalhadores, que por si só, se revelaria, bastante difícil;

consegue flexibilizar o número de trabalhadores presentes nas suas instalações, aumentando o número de recursos humanos em épocas de maior necessidade, e diminuindo, sem encargos adicionais, em épocas de receção; partilha em conjunto com a empresa subcontratante, os riscos associados ao processo de recrutamento, dos quais se destacam, sobretudo desistências em período experimental, na qual se aloca recursos na integração e formação dos novos colaboradores; menor tempo gasto em tarefas de recrutamento de pessoal, podendo esse tempo ser utilizado para desenvolver e/ou melhor estratégias de negócio (Pina & Cunha et al., 2010).

Silva et al. (2020) corroboram com Pina e Cunha et al. (2010), indicando que em alturas de transformações constantes e rápidas das necessidades, cada vez mais as empresas tem de adaptar o seu número de trabalhadores, de acordo com o volume de trabalho existente, executando as entidades de Trabalho Temporário um papel crucial, na gestão das questões burocráticas associadas a estas flutuações, visto que ao prestarem consultoria, ficam com todas as questões burocráticas e tarefas administrativas associadas a si, procedendo à admissão e despedimento dos trabalhadores sempre que solicitado, á elaboração dos contratos, á execução das tarefas de payroll, á prestação de formação e entrega de equipamentos de proteção e individual e coletiva e ao esclarecimento de dúvidas.

Por outro lado, existe o reverso, e muitos trabalhadores por estarem com um vínculo temporário, não tem as mesmas oportunidades de acesso a formação, que os trabalhadores da empresa na qual prestam a sua atividade desfrutam. Esta constatação, acontece muitas vezes devido ao vínculo de curta duração, que perfaz com que a empresa que os agrega, não esteja disponível para gastar recursos. Outra realidade explanada, é que os trabalhadores temporários estão mais expostos a executar tarefas mais pesadas e prejudiciais para a sua saúde, devido a serem normalmente funções que não requerem conhecimentos prévios ou habilidades em específico, desenvolvendo a sua atividade, não raras as vezes em horários rotativos e desregulado, o que acarreta prejuízos na gestão da sua vida pessoal e por conseguinte profissional (Fudge & MacCann, 2015). Gomes et al. (2008), partilha o explicitado, referenciando que os trabalhadores temporários estão rodeados de incerteza face às funções que executam no seu dia a dia, e que tem associados ao seu vínculo, uma menor possibilidade de desenvolvimento de carreira e de poder de comunicação e de negociação com a entidade onde estão a prestar a sua atividade.

Uma investigação enunciada Leourneux (1998) citado por Barreiro (2021), conclui que 68% dos trabalhadores permanentes, expõem as suas dúvidas e dificuldades aos seus superiores hierárquicos. Quando, analisados os trabalhadores temporários, apurou-se que essa percentagem, descia consideravelmente, ficando apenas nos 46%, o demonstra que normalmente as organizações, apresentam menos abertura á comunicação para os segundos. Esta constatação,

pode advir, devido às empresas colocarem os trabalhadores temporários, para executarem tarefas onde normalmente não são necessárias tantas competências técnicas e habilitações académicas (Barreiro, 2021). Posto isto, é de aludir um estudo de Letourneux (1998) citado por Barreiro (2021), refere que 68% dos trabalhadores permanentes discutem os problemas que surgem no trabalho com o seu superior, enquanto apenas 46% dos trabalhadores temporários o fazem, o que prova um menor à vontade dos TT em relação ao ambiente organizacional, aos outros trabalhadores e superiores hierárquicos

Importa ainda referenciar, que os trabalhadores temporários, segundo estudos efetuados, estão mais expostos a problemas relacionados com a saúde mental, muito devido à ansiedade que vivenciam quotidianamente face ao futuro, pois o vínculo de trabalho incerto, não lhes permite na maioria das vezes planear projetos de médio e longo prazo, ficando em vários momentos do seu percurso no desemprego. Também o facto de desempenharem tarefas, onde a sua autonomia é bastante reduzida e normalmente estão na base da operação, (Lewchuk et al., (2003) cit. in Cardoso, (2023), bem como auferirem remuneração menores, por trabalhos similares aos trabalhadores internos, e terem menos regalias e um grau de sindicalização reduzido, pode surgir desmotivação e insatisfação profissional (Oliveira, 2012).

No que concerne às desvantagens para as organizações, pode-se apontar a falta de valores de identidade, em como a falta de compromisso e fidelidade dos trabalhadores temporários para com a entidade beneficiária, (Pfeffer, 1994 cit. in Cardoso, 2023), Gomes et, al., (2008), postularam ainda, as dificuldades de comunicação e de trabalhar em equipa entre os trabalhadores permanentes e os trabalhadores temporários, bem como a inexistência do sentimento de pertença e o risco da quebra de sigilo e transmissão de informação sensível por parte do trabalhador temporário (TT), aquando integra outra empresa. Não importante, toda esta dinâmica, poderá aumentar os níveis de absentismo, rotatividade e prejudicar o rendimento dos trabalhadores temporários, o que terá influência direta na produtividade e por conseguinte na capitalização organizacional (Oliveira, 2012).

Não menos importante, Lopes (2017), destaca que o custo associado aos serviços de consultoria das Empresas de Trabalho Temporário (ETT), pode-se concretizar como um encargo financeiro difícil de suportar e a longo prazo, pode comprometer a estabilidade financeira da entidade utilizadora. Campos (2020), vai de encontro ao que foi defendido por Lopes (2017), afirmando que os custos associados á intermediação nos processos de recrutamento e posterior gestão contratual, podem-se tornar uma desvantagem a longo prazo, sobretudo devido á elevada rotatividade dos trabalhadores, que perfaz com que a empresa utilizadora tenha mais encargos

financeiros, sobretudo com a formação, que se torna um processo constante, em organizações que fazem o uso contínuo destes serviços.

Dando continuidade, todas estas variáveis expostas no decorrer da análise, podem ser contrariadas, com a introdução de políticas de integração eficazes e estimulantes, que promovam a integração e a equidade entre os trabalhadores internos e os trabalhadores temporários (Zimmerman et al.,2013). Chambel (2015), num estudo que enunciou, compreendeu que uma gestão estratégica de recursos humanos é essencial, para que os trabalhadores internos e temporários, desenvolvam sentimentos de pertença e de comprometimento com a entidade onde executam a sua atividade laboral, bem como para diminuir os índices de stress laboral e burnout profissional.

Posto isto, é muito pertinente que a empresa utilizadora contrate os serviços de uma empresa de recrutamento competente e reconhecida no mercado, pois a escolha incorreta poderá se traduzir numa desvantagem, que poderá acarretar problemas de foro jurídico, económico e organizacional para a empresa utilizadora (Domingos, 2017).

Tabela 2 - Vantagens e Desvantagens do Trabalho Temporário

	Vantagens	Autor		Desvantagens	Autor
ETT	Flexibilização do mercado de trabalho, que acarreta novas necessidades; Evolução favorável da legislação de regulamentação; Rentabilidade obtida com os serviços de consultoria;	Allan (2002) citado por Alves (2017) APESPE (2016)		Responsabilidades legais e administrativas acrescidas; Competitividade agressiva neste setor;	APESPE (2016)

	Diversidade nos setores de atuação;				
TT	Melhor integração no mercado de trabalho; Polivalência; Possibilidade de integração na entidade utilizadora; Flexibilidade de conjugação de vida profissional e pessoal;	Blanch & Cantera (2009) Alves (2017)		Menor salários e benefícios; Menos acesso a oportunidades de formação; Sentimento de incerteza quanto ao futuro;	Blanch & Cantera (2009) Alves (2017)
Utilizador	Flexibilidade de contratação de mão de obra; Redução de custos operacionais;	Oliveira (2009)		Menor comprometimento por parte do TT,	

	Agilidade no ajuste de capital humano às necessidades de produção;	APESPE (2016)		com os valores da empresa; Limitações no desenvolvimento de competências do TT, o que pode interferir negativamente na polivalência;	Rebello (2003)
				Custo associado ao serviço prestado, que a longo prazo pode afetar a estabilidade financeira da entidade utilizadora	Lopes (2017) Campos (2020)

Fonte. Elaboração Própria

Atualmente, as empresas de recrutamento afirmam-se como um setor essencial para atenuar o desemprego e criar oportunidades para muitos cidadãos que, por diversos motivos, se encontravam afastados do mercado de trabalho. Estas empresas desempenham um papel estratégico na mediação entre a oferta e a procura, permitindo não só uma integração mais rápida de profissionais no mercado, mas também a alocação de talentos em áreas com maior necessidade (Alves, 2017)

Por este motivo, é fundamental a existência de normas gerais que regulem e harmonizem a atividade destas empresas, garantindo práticas equitativas, transparentes e que salvaguardem os direitos dos trabalhadores. Adicionalmente, a implementação de mecanismos de supervisão e certificação pode contribuir para fortalecer a confiança neste setor, reforçando a sua credibilidade junto de empregadores e trabalhadores. Simultaneamente, o incentivo a boas práticas por parte das empresas de recrutamento pode igualmente promover a igualdade de oportunidades e a inclusão social, combatendo as desigualdades no acesso ao mercado de trabalho (Alves, 2017).

Em smula, como qualquer outra tipologia de trabalho, o Trabalho Temporário apresenta vantagens e desvantagens, tanto para o colaborador, como para a empresa utilizadora. Contudo, e como foi possível verificar nas ideias explanadas anteriormente, a adoção de práticas de gestão de recursos humanos inclusivas e integradoras que respeitem os princípios da equidade, podem atenuar bastantes os aspetos negativos da sua utilização e fortificar os aspetos positivos, criando estratégias de negócio e respostas adequadas às novas realidades laborais, permeadas de ambiguidade e constantes alterações, que transformam o ambiente organizacional em um local de aprendizagem contínua e onde a partilha, a comunicação e aprendizagem contínua imperam, e onde os trabalhadores desempenham a sua atividade de forma gratificante e desenvolvem sentimentos de pertença e de comprometimento.

1.1.3. RECRUTAMENTO & SELEÇÃO

Num cenário econmico, político e social extremamente volúvel, sujeito a alterações constantes, perfazem com que as organizações tenham de criar estratégias inovadoras que postulem a adaptação e a flexibilidade e busquem estabelecer os mecanismos necessários para as mesmas se tornarem competitivas e concorrenciais, num mercado capitalista, exigente e mutável (Sformi & Oliveira, 2014; Carvalho & Rua, 2017).

Tendo em conta a ideia explanada, na atualidade, o departamento de Gestão de Recursos Humanos numa empresa é de extrema importância para o seu desenvolvimento, todavia observa-se que nem todas as entidades conseguem construir um que consiga responder de forma eficaz e em tempo útil, às suas necessidades. Em paralelo, surgem as Empresas de Trabalho Temporário (ETT), como organizações especializadas e direcionadas para oferecer as melhores estratégias de consultoria, quer no processo de recrutamento e seleção de talentos, como também nas questões de domínio legal, gestão administrativa e formação (Eira, 2023).

Assumindo assim um papel crucial para o desenvolvimento integral do capital humano da empresa-cliente, as empresas de recrutamento elaboram mecanismos de recrutamento e seleção adequados às especificidades das necessidades do seu cliente, visando oferecer o melhor acompanhamento, e um serviço de excelência, desde o início da solicitação da satisfação da necessidade, até  integração do candidato, na empresa utilizadora (Eira, 2023).

Uma das principais tarefas executadas nas Empresas de Trabalho Temporário (ETT)  o recrutamento e seleção (R&S), que pode ser considerado o principal pilar das práticas de Recursos

Humanos, e que engloba a relação entre o “*work-life*” e o desenvolvimento dos trabalhadores. Guest (2017), citado por Eira (2023), menciona que as estratégias de Recursos Humanos, devem ser estabelecidas de forma criteriosa e que devem priorizar o bem-estar dos trabalhadores, as necessidades produtivas e as oportunidades de carreira.

O recrutamento e seleção, apresenta-se como uma das tarefas primordiais que as empresas de recrutamento prestam em assessoria à empresa-cliente e visa selecionar os melhores perfis, de acordo com o conteúdo funcional, que a vaga disponível exige, isto é, selecionar o candidato ideal, de acordo com as competências técnicas e comportamentais descritas e exigidas (Silva, 2019). Esta tarefa de encontrar o profissional ajustado à necessidade, tendo em conta as exigências e solicitações é de fulcral importância, pois atribuindo a pessoa certa, à posição profissional certa, aumenta as possibilidades de melhor se alcançar os resultados estipulados e confere às empresas vantagens e competitividade no mercado (Cunha, et al. 2012).

O processo de recrutamento & seleção, apesar de interligados, são conceitos diferentes e devem ser abordados de forma distinta, concretizam-se ambos, num processo completo. Um engloba a atração dos candidatos, o outro, o de selecionar e escolher o candidato ideal para a vaga (Cardoso, 2010), complementando-se, visto que uma seleção bem-sucedida, só será possível se existirem um conjunto de potenciais candidatos em número suficiente a candidatarem-se (Coimbra, 2019), existindo assim um reconhecimento da importância de um processo de recrutamento bem sucedido, visto que, este atribui competitividade organizacional, necessária para o desenvolvimento organizacional e para a seleção ocorrer de forma ótima (Ployhart, 2016).

Em conjunto, podemos definir recrutamento e seleção como todos os procedimentos efetuados para encontrar o candidato ideal, perspetivando alinharem esforços, para alcançarem o desempenho máximo, visto que as pessoas selecionadas “possuem os conhecimentos, habilidades e competências necessárias para que as atividades organizacionais possam ser realizadas” (Sformi & Oliveira, 2014, p.7). O recrutamento e seleção é uma atividade inerente ao departamento de recursos humanos e postula-se em estratégias de exploração e análise de mercado, isto é, inicia uma procura de novos elementos para a organização, que acrescentarão novos conhecimentos e por conseguinte inovação (Coutinho, 2015).

No processo de recrutamento e seleção, é necessário que o profissional de recursos humanos, assuma uma postura isenta, de forma a conseguir diminuir possíveis subjetividades na hora de analisar e comparar perfis (Coutinho, 2015). Devido a este procedimento ser tão complexo, muitas entidades, entregam os seus processos de recrutamento a empresas externas, as Empresas de Recrutamento e Seleção, ou também conhecidas, como Empresas de Trabalho

Temporários (ETT), que apresentam um conjunto de profissionais capacitados e experientes, que poderão analisar todos os fatores de forma holística e proceder à execução de um conjunto de técnicas para encontrar o candidato ideal, de acordo com as especificidade da vaga e da empresa (Louro, 2022).

Complementando, a execução de estratégias de recrutamento e seleção bem-sucedidas ajudará a empresa-cliente alcançar os resultados previamente delineados, visto que, a existência de trabalhadores que se coadunam com os valores da empresa, aumenta a existência de desenvolvimento de sentimentos de pertença e de comprometimento, que aliados a um bom domínio técnico, vão possibilitar o alcance dos objetivos e por conseguinte um desempenho de excelência que em conjunto, são essenciais para o desenvolvimento do melhor serviço ou produto, que se irá destacar, num mercado competitivo, especializado e exigente (Domingos, 2017).

Gomes et al. (2008) citado por Louro (2022), o processo de recrutamento e seleção, nas Empresas de Trabalho Temporário (ETT), desdobra-se em várias fases. A primeira fase, corresponde ao contacto efetuado pela empresa cliente, à empresa de recrutamento, e apresenta as suas necessidades, quais as funções e o perfil do candidato ideal. Numa segunda fase, a Empresa de Trabalho Temporário (ETT), inicia o seu diagnóstico, de forma a apurar qual a cultura organizacional da empresa cliente, qual o seu mercado de atuação, bem como os seus valores e missão e posição e cota de mercado, de forma a empreender um processo de recrutamento e seleção, alinhado com a realidade organizacional do cliente. Numa terceira fase, a empresa de recrutamento recolhe todas as informações pertinentes e relevantes, referentes à vaga a recrutamento e dá início à busca pelo candidato ideal. Esta captação de candidatos, ocorre através da divulgação da oferta em plataformas especializadas, onde constam informação como o perfil, as funções a serem executadas e outras menções, relacionadas com soft skills e hard skills (Louro, 2022).

Definindo-se o conceito de recrutamento, apreende-se que se traduz nas estratégias utilizadas por uma organização para captar potenciais candidatos, para as vagas em aberto (Rego et al., 2018). Por outras palavras, pode-se definir como o processo de captação de potenciais interessados em determinada posição e que acreditam ter as competências necessárias para desenvolver as tarefas associadas à função com êxito (Sformi & Oliveira, 2014). Almeida (2014, p.128), refere que o processo de recrutamento envolve todos os mecanismos de “convocar, habilitar e empregar um determinado grupo de pessoas para a execução de atividades específicas a nível empresarial ou social, que visam atrair e captar candidatos capazes de ocupar cargos dentro de uma organização”.

O recrutamento visa fornecer profissionais qualificados e adequados às necessidades das empresas, de forma a construir-se ferramentas em que se priorize a eficácia e os objetivos organizacionais. Este processo deve ser efetuado com o menor custo possível e deve garantir que todos os candidatos são analisados em equidade de oportunidade, e que os seus dados, sejam tratados no princípio da confidencialidade e de integridade (Guimarães & Arieira, 2005; Ferreira & Vargas, 2014). Em complemento, e fazendo referência a Rego et al., (2010); Cunha et al., (2006), apreende-se que todas as fases que constituem o processo de recrutamento & seleção são de crucial importância, não obstante, percebe-se que os autores destacam a importância da presença de um especialista da área a recrutar nas etapas finais, de forma a avaliar a experiência técnica, e se esta poderá se coadunar com a realidade organizativa e às necessidades reais do posto de trabalho. Consequentemente, torna-se necessário a existência de uma comunicação clara e efetiva entre o departamento de recursos humanos e outras áreas funcionais, de forma a ser garantida a equidade, a transparência e uma avaliação criteriosa do processo.

Tabela 3 - Principais Vantagens da Enunciação de Estratégias de Recrutamento e Seleção

Autores	Vantagens
Guimarães & Arieira (2005); Ferreira & Vargas (2014)	Eficiência Organizacional; Redução de custos;
Armstrong (2006), citado por Domingos (2017)	Atração de candidatos qualificados; Retenção de talentos;
Cunha et al. (2010)	Seleção do candidato mais adequado; Melhor alinhamento entre as expectativas do trabalhador e da organização;
Coimbra (2019)	Maior adaptação às necessidades produtivas; Competitividade;

Fonte. Elaboração Própria

Independentemente do que foi referido, a atração de candidatos, também só alcançará o sucesso se as condições associadas à vaga forem favoráveis, melhor dizendo, se o salário, as

condições de trabalho, o horário e as oportunidades de formação e de desenvolvimento de carreira forem apetecíveis face à concorrência, podendo neste caso a empresa de recrutamento, proceder à sensibilização e ao aconselhamento, bem como prestar consultoria à empresa cliente, para melhorar e apresentar políticas de retenção de pessoas, inovadoras e concorrenciais (Armstrong, 2006 cit. in Domingos, 2017).

No que respeita à conceção de seleção e referenciando Cunha et al. (2010), apreende-se que é o método para escolher o candidato que mais se enquadra no perfil. Neste processo de seleção podem ser utilizadas várias técnicas, das quais se destacam sobretudo entrevistas individuais e grupais, os testes psicotécnicos e de personalidade. Esta tarefa de selecionar a pessoa, que depois de uma análise cuidada e criteriosa, parece a mais adequada para a vaga, tem em conta critérios como as competências e as aspirações pessoais do candidato, que numa primeira instância podem revelar quais contributos pretende dar com os seus conhecimentos e competências (Domingos, 2017).

As necessidades de recrutamento e seleção, emergem numa organização por diversos motivos, dois quais se destacam, a saída de um colaborador, sendo, portanto, necessário substituí-lo; a criação de uma nova função no quadro organizacional; incremento das novas tecnologias; alterações estratégicas de posição de mercado ou de bens produzidos; reorganização de setores ou necessidade de reforçar a equipa (Coimbra, 2019).

Apesar de o processo de recrutamento e seleção ser crucial nas organizações, o mesmo acarreta inúmeros pontos que necessitam de ser melhorados. Louro (2022), em seu estudo, pode perceber que o processo de recrutamento e seleção, não se traduz rentável e eficiente, muito devido ao tempo que demora a se concluir. Outro autor em suas investigações, referiu que podem dividir-se as variáveis que afetam o processo de recrutamento e seleção em duas categorias, em fatores internos e externos (Secarã, 2016). Nos fatores internos, encontram-se os impedimentos organizacionais, tais como a política de recrutamento, a credibilidade e imagem da entidade. Nos fatores externos, encontramos as questões demográficas, as alterações constantes do mercado do trabalho, o desemprego e a competitividade do mercado (Secarã, 2016; Coimbra, 2019). Contudo, estes pontos menos positivos, podem ser sanados com estratégias de gestão de recursos humanos efetivas e que priorizem a adequação dos objetivos, com a gestão estratégica organizacional (Louro, 2022).

Importa assim concluir, que ao realizar-se as estratégias de recrutamento e seleção, pretende-se encontrar a pessoa mais qualificada para determinado cargo numa organização, objetivando-se rentabilizar e alinhar os objetivos organizacionais com as aspirações do candidato

selecionado, de forma que esta simbiose possa traduzir-se em produtividade numa posição competitiva no mercado laboral. Não menos importante, elencar estratégias de retenção de talentos e promover a satisfação dos colaboradores, traduz-se em vantagem para as empresas, porque os já referidos colaboradores podem alavancar diretamente a imagem organizacional.

1.2. TERCEIRO SETOR: CONCEITOS E TIPOLOGIAS

Nos últimos anos, o terceiro setor tem sido alvo de diferentes abordagens e discussões, devido à sua conceção não ser unânime entre diversos autores que estudaram a temática. Como tal, não existe uma definição unívoca para o setor da economia social, sendo um tema de grande complexidade para analisar-se, devendo ser abordado de forma abrangente e holística (Campos,2013).

A Lei de Bases da Economia Social (Lei nº30/2013 de 8 maio), alude, que por economia social entende-se o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas entidades a ela pertencentes. As atividades desenvolvidas têm por finalidade prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente quer através da prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes. Salvatore (2004), referencia que o terceiro setor apresenta-se como um conjunto de atividades prestadas por organizações da sociedade civil, criadas por cidadãos, para responder às necessidades comunitárias. Outro autor complementa a ideia explicitada, referenciando que o setor da economia social, concretiza-se como um conjunto de instituições diversas, que buscam a satisfação de necessidades específicas, através da produção de bens e a oferta de serviços (Quintão, 2004). Amado (2007, p. 52), menciona que o setor não lucrativo “(...) guia-se primordialmente pelo princípio de reciprocidade (...)”, ou seja, a ideia de que a cooperação e a entreatajuda são formas válidas de mobilização e organização de recursos monetários ou não monetários para a produção material de bens e serviços.

Em seguimento, verifica-se que na atualidade, o Estado tem de garantir o mínimo de bem-estar aos seus cidadãos, contudo esta realidade é muito recente, ganhando contornos em Portugal, com o declínio da ditadura, em meados da década de 70 do século XX. Contudo, e devido às constantes crises do Estado Providência, fizeram com que as Instituições Particulares de Solidariedade Social, tomassem para si, a responsabilidade de garantir um mínimo de equidade e resposta em situações de vulnerabilidade e exclusão social. Como tal, a economia social representa um marco de esperança para aqueles que se encontram em uma situação de desvantagem social. Isto é, tem a si associado a tarefa de responder às necessidades mais básicas

de muitos seres humanos, que estão excluídos do mercado produtivo e por si só, não conseguem, se ressarcir (Gonçalves, 2016).

Por outras palavras, e tendo em conta Vieira (2018), as Instituições da economia Social, buscam através de estratégias concertadas e especializadas, dar resposta a determinado problema social, utilizando diversos mecanismos e ferramentas, adequadas à realidade que pretendem introduzir melhoria. No panorama atual, em que as constantes alterações societárias provocam inúmeras desigualdades, que acarretam inúmeras problemáticas, o trabalho desenvolvido por estas organizações, tem ganhado mais destaque na sociedade civil, sendo ainda, postuladas, como as entidades promotoras de ações, que permitem amenizar os desmandos provocados pelo Capitalismo (Vieira, 2018).

Em Portugal a Economia Social, resultou de atos de cooperativismo, que tiveram o seu apogeu na década de 80 do século passado, que visavam diminuir as desigualdades, através de iniciativas organizadas pelos movimentos sociais e organizações coletivas (Rodrigues, 2010). Não obstante, com a consagração da República Portuguesa, emerge o primeiro passo para a regulamentação das instituições da economia social, sendo estipulados o setor público, o setor privado e o setor corporativo (Rodrigues, 2010).

Amaro (2016, p. 10), reforça a ideia explicitada por Rodrigues (2010), referenciando:

“Após a Segunda Guerra Mundial, com a generalização dos sistemas públicos de Bem Estar Social (o chamado Estado Social), nos países do Centro e do Norte da Europa Ocidental, a Economia Social integrou-se nesse sistema, assumindo-se muitas vezes como complementar do Estado-Providência e sendo reconhecida e apoiada financeiramente como tal. Mais tarde, sobretudo a partir dos anos 80 do século XX, com a predominância das abordagens de influência anglo-saxónicas, de inspiração neoliberal, a expressão Economia Social (de origem mais francófona) passou a ser preterida, a favor de Terceiro Sector ou Organizações “.

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), como já referenciado promovem os desígnios da missão do terceiro setor, promovendo ações e respostas que visam minimizar situações de vulnerabilidade social, tendo autonomia perante o Estado (Aguiar, 2019), existindo desde o final da década de 80, Protocolos de Cooperação, que estipulam as regras de financiamento por parte do Estado às Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), e o que definem a contratualização dos serviços a oferecer (Ministério do Emprego e da Segurança Social, 1992 citado por Aguiar, 2019). Estes instrumentos oferecem as normas enquadradoras do

tipo de relação, entre o estado e as referidas instituições e explana todas as linhas orientadoras, referentes às políticas e projetos sociais (Franco, 2015). A procura do lucro não é barrada, contudo tem de ser afeto em prol da realização dos objetivos institucionais, não podendo ser distribuído por acionistas ou administradores (Franco, 2015).

Existem diferentes formas jurídicas e institucionais das Entidades da Economia Social: as cooperativas; as associações mutualistas; as misericórdias; as fundações; as instituições particulares de solidariedade social não abrangidas nas alíneas anteriores; as associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; as entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social e outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social e constem da base de dados da economia social (Lei nº30/2013 de 8 de maio).

As Associações Mutualistas definem-se como um sistema privado de proteção social que visa o auxílio mútuo dos seus membros. Os associados são parte ativa na definição da sua autoproteção social. Assente numa solidariedade responsável, pois os membros juntam-se a outros para amortizarem os riscos que afetam a estabilidade dos seus rendimentos, repartindo os custos de forma equitativa e participando na organização de regimes complementares e previdência. As Cooperativas, nascem da associação autónoma de pessoas unidas voluntariamente para prosseguirem as suas necessidades e aspirações comuns (económicas, sociais e culturais), através de uma empresa comum, democraticamente controlada. As Associações, segundo o Guia para o Associativismo são entidades compostas por indivíduos e/ou outras entidades coletivas e/ou singulares, sem finalidades lucrativas, agrupadas em torno de objetivos e necessidades comuns. As Fundações, apresentam-se como uma organização destinada a prosseguir um fim duradouro, ao qual esteja afeto um património (Lei nº30/2013 de 8 de maio).

Importa distinguir as Fundações públicas (ato administrativo, via legislativa) das Fundações privadas que advêm da iniciativa privada, ato formal de escritura pública, para reconhecimento do Estado. As Misericórdias, que são constituídas na ordem jurídica canónica e tem como objetivo a satisfação de carências sociais e de praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios de doutrina e moral cristãs. Por fim, as Instituições Particulares de Solidariedade Social, são constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico e tem como objetivo: dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos (Lei nº30/2013 de 8 de maio).

Na atualidade, existe uma necessidade crescente, de existir uma complementaridade por parte da sociedade civil em relação ao Estado, para fazer-se frente aos problemas sociais, implementando o segundo um conjunto de benefícios fiscais e medidas de incentivo, para fomentar a formação de entidades para esse fim. Como tal, o apoio fiscal do Estado às instituições de solidariedade social, apresenta-se como um preceito do moderno Estado Providência, que assume atribuições na área social que constam da Constituição da República Portuguesa (CRP), tal como constam os direitos e deveres sociais, de educação e cultura, os direitos à saúde, à segurança social, à habitação, proteção da família, proteção dos deficientes e idosos, entre outros. Cabe ao Estado prosseguir estas finalidades, no entanto, a Constituição reconhece também o direito às instituições de fins de solidariedade social não lucrativas a exercer, em substituição ou em termos complementares aos do Estado, os objetivos de utilidade pública, que regulam as garantias dos direitos e deveres sociais, culturais e de educação, devendo, portanto, o regime fiscal das instituições da economia social ser idêntico ao do Estado, referindo a CRP que estas instituições devem ser alvo de discriminação positiva, quando comparadas com instituições privadas com fins lucrativos (Carvalho, 2015).

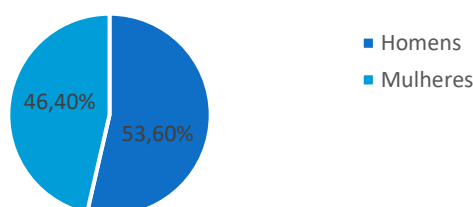
Estas instituições também devem ser privilegiadas, por razões de eficácia ou eficiência organizativa, visto que são descentralizadas e existem uma maior proximidade e identificação das necessidades e preferências dos utentes, o que contribui para um aumento do bem-estar. Por razões de coesão e estabilidade social, tendo em conta que o incentivo público à iniciativa e organização associativa tem como objetivos, a solidariedade, e permite a potenciação de sinergias do voluntariado e do comportamento altruísta dos cidadãos, funcionando paralelamente como verdadeiros estabilizadores sociais (Alves, 2019).

Em Portugal, as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), respondem de forma efetiva a um conjunto de necessidades provenientes dos mais variados setores, oferecendo respostas ao nível do envelhecimento, deficiência, toxicodependência, sem-abrigo, família, infância e juventude, entre outras, reconhecendo-se a este setor, valores de desempenho, a inclusão, paz social e a defesa dos direitos humanos (Franco et al., 2005).

O Relatório de Atividades 2021 da CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (2022), sublinha a importância da economia social em Portugal e o seu impacto no emprego. Em particular, destaca o papel das cooperativas e outras entidades sem fins lucrativos na criação de postos de trabalho, especialmente durante a pandemia, quando estas organizações desempenharam um papel crucial na manutenção de empregos e na promoção de práticas inclusivas. Especificamente, as cem maiores Organizações do setor solidário, criaram mais de sete mil e oitocentos postos de trabalho em 2021, com 46,4% dessas vagas ocupadas por mulheres.

Gráfico 4 - Percentagem de Admissões por Género

**Percentagem de admissões entre género
em 2021 nas 100 maiores Instituições do
Setor Solidário**

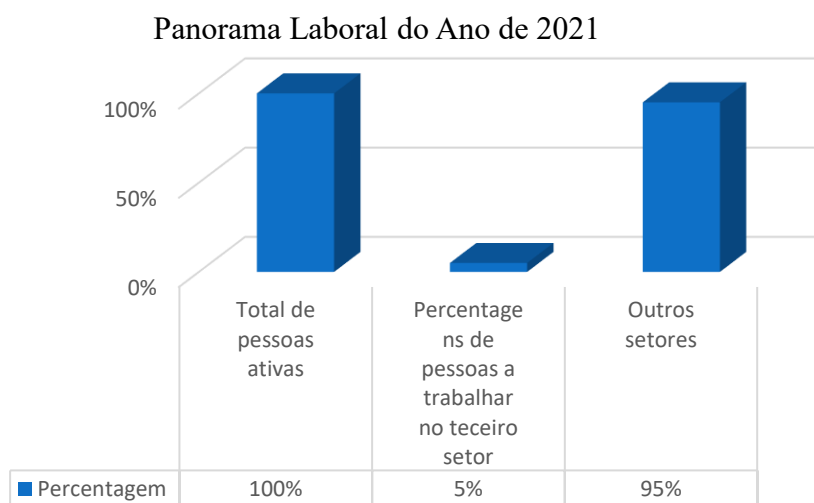


Fonte. Elaboração Própria

Não menos relevante, importa ainda salientar que as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) contribuíram de forma significativa para a prossecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), nomeadamente do ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico, e do ODS 5 – Igualdade de Género. Este contributo reforça a importância socioeconómica deste setor no contexto nacional (CASES, 2022).

Em Portugal, no ano de 2021, as entidades da economia social representavam cerca de 5% do total da população ativa empregada. Este indicador evidencia a crescente relevância do setor, que se destaca pela forte presença nas áreas da saúde, da educação, do envelhecimento, entre outras. A economia social tem vindo a afirmar-se como um pilar essencial, não apenas na geração de emprego, mas também pelo impacto positivo que exerce na coesão social, na inclusão e no desenvolvimento sustentável (CASES, 2022).

Gráfico 5 - Panorama Laboral do Ano 2021



Fonte. Elaboração Própria

Em resenha, pode-se afirmar que a atuação das Instituições da Economia Solidária, são essenciais e imprescindíveis, visto que desenvolvem a sua prática, assente em valores, como a proximidade ao cidadão, a equidade e a partilha. Desempenham ainda um papel ativo no que concerne à sua participação para enunciação de políticas públicas que melhor respondam às singularidades de cada realidade, devido a promoverem a disseminação do conhecimento acerca das comunidades onde atuam, tendo ainda um papel ativo no que respeita à criação de postos de trabalho e movimentação do mercado de trabalho.

1.2.1. TERCEIRO SETOR: ENQUADRAMENTO LEGAL

Por todo o mundo, o terceiro setor está intrinsecamente ligado à história da economia social e económica. Tendo em conta o que foi anteriormente referido, a economia social constitui parte integrante do modelo social europeu, assumindo um papel de destaque na formulação de políticas europeias em domínios relevantes como o emprego, a coesão social, o desenvolvimento local e o empreendedorismo. Importa igualmente salientar que a economia social tem um carácter macro, sendo tema recorrente nas agendas nacionais e europeias. Todavia, a sua importância revela-se especialmente expressiva ao nível local, onde contribui ativamente para o desenvolvimento e para a diminuição das desigualdades (Vieira, 2015). Assim, torna-se necessário continuar a aperfeiçoar o enquadramento jurídico deste setor.

De acordo com Campos (2013), em Portugal, não existe ainda um enquadramento jurídico específico para o setor solidário. Esta realidade poderá justificar-se pela forte tradição associativa

existente. Tal facto assume particular relevância, pois, como afirma Franco (2005, p. 20), “a liberdade de associação é uma característica de extrema importância, pois é precisamente graças a ela que existem em Portugal variadíssimas associações, sob a forma de organizações sem fins lucrativos”. Caeiro (2008), citado por Campos (2013), refere que podem ser consideradas instituições de solidariedade social: as Associações de Voluntários de Ação Social; as Associações de Socorros Mútuos; as Fundações; as Irmandades da Misericórdia; as Cooperativas de Solidariedade Social; e as Casas do Povo.

Como já foi mencionado, as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são entidades privadas, sem fins lucrativos, criadas por iniciativa de particulares. Têm como objetivo a prestação de cuidados e serviços sociais, com base nos valores da solidariedade e da justiça social, funcionando de forma autónoma face ao Estado ou às autarquias (Artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 172-A/2014). Estas instituições são reconhecidas como pessoas coletivas de utilidade pública, o que lhes confere um estatuto jurídico específico, aumentando as exigências no que respeita à gestão, à transparência e à fiscalização (Artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 172-A/2014). Nos termos do artigo 82.º da Constituição da República Portuguesa (CRP) (1976), as IPSS integram o setor cooperativo e social, atuando nos domínios onde o setor público e o setor privado não alcançam. Ou seja, o setor social visa colmatar as lacunas deixadas por esses setores, promovendo os valores da solidariedade e da justiça social. Franco et al. (2005) salientam ainda orientações quanto à regulação e fiscalização:

- As IPSS estão obrigadas à apresentação de relatórios anuais ao Governo e sujeitas a auditorias do Tribunal de Contas, com o objetivo de justificar a aplicação dos subsídios e fundos públicos recebidos;
- Devem possuir um Conselho de Administração (ou Assembleia Geral) e um Conselho Fiscal, garantindo a transparência e a boa gestão financeira.

As instituições do setor solidário encontram-se organizadas em uniões distritais que têm por missão defender os interesses das IPSS junto dos poderes públicos. Estas uniões integram a Confederação Nacional das Instituições Particulares de Solidariedade Social, que as representa a nível nacional (Franco et al., 2005). É igualmente relevante referir que o enquadramento legal das IPSS reflete a sua missão de responder, de forma estruturada e regulamentada, aos problemas sociais. A evolução da legislação relativa a estas instituições evidencia a sua adaptação ao contexto social e às necessidades emergentes das comunidades (Campos, 2013).

Segundo Franco et al. (2005), um marco histórico importante foi o reconhecimento do primeiro estatuto das IPSS em 1979. Este estatuto introduziu a definição legal destas organizações sem fins lucrativos, permitindo que fossem formalmente reconhecidas como entidades promotoras da solidariedade e justiça social. Uma nova revisão ocorreu em 1983, alargando-se as áreas de intervenção das IPSS aos domínios da saúde, educação, formação profissional e habitação, conforme as necessidades então identificadas.

Mais recentemente, verificaram-se novos desenvolvimentos legais, destacando-se o reconhecimento do papel das organizações do setor solidário no combate às problemáticas sociais, na melhoria da regulação do uso dos fundos públicos e no apoio governamental às IPSS, especialmente em contextos de crise económica (Franco et al., 2005).

Dando continuidade, e com base na Resolução do Parlamento Europeu [2008/2250(INI)], de 19 de fevereiro de 2009, a economia social privilegia a rentabilidade e a solidariedade como elementos-chave para a criação de emprego e o reforço da coesão social, económica e regional. Esta visa igualmente promover a participação ativa na cidadania de todos os cidadãos, contribuindo para a construção contínua do capital social, valorizando a democracia e as pessoas, apoiando o desenvolvimento sustentável e fomentando a inovação social, ambiental e tecnológica. Assim, a economia social constitui um instrumento fundamental da política europeia. A este respeito, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2010, que cria o Conselho Nacional para a Economia Social, reconhece que o reforço do setor social é uma ferramenta indissociável do desenvolvimento económico e social de Portugal.

Tabela 4 - Regulamentação Legislativa do Setor Solidário

Legislação	Descrição	Referência
Decreto-Lei n.º 172-A/2014	- Regula as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e define o seu estatuto jurídico;	- Artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 172-A/2014;
Constituição da República Portuguesa (CRP)	- Define as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) como parte do setor cooperativo e social;	- Artigo 82.º da CRP (1976);
	- Destaca a importância da economia social para a criação de emprego, coesão	

Resolução do Parlamento Europeu 2008/2250(INI)	social e desenvolvimento sustentável na União Europeia;	- Resolução de 19 de fevereiro de 2009;
Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2010	- Refere o reforço do setor social como ferramenta essencial para o desenvolvimento económico e social de Portugal;	- Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2010;

Fonte. Elaboração própria

Apesar dos estatutos jurídicos relacionados com o terceiro setor terem evoluído bastante ao longo das décadas, observa-se que os mesmos ainda são bastante imprecisos e não permitem definir claramente as formas jurídicas e de gestão global. Apesar disso, observam-se incongruências no que respeita à estrutura organizacional e à sua dependência relativa ao Estado, o que prejudica bastante a sua atuação em altura de cortes orçamentais (Ricardo, 2007).

Tendo em conta o que foi consignado no parágrafo anterior, importa então concluir que a aposta na melhoria da legislação referente ao terceiro setor e aos estatutos das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) aumentará os benefícios, visto que é previsível o surgimento de uma maior eficiência nas metodologias de gestão, uma melhoria efetiva na qualidade dos serviços prestados, apologia à sustentabilidade financeira e uma melhoria da prática e da intervenção institucional, de forma a adequar-se de forma mais verídica à realidade social em que pretende intervir.

A procura pela melhoria contínua da legislação afigura-se essencial para que estas Instituições continuem a desenvolver o seu trabalho com base na responsabilidade social, eficiência e dignidade humana.

1.2.2. TERCEIRO SETOR: DIFICULDADES NO RECRUTAMENTO

Para as Organizações de Solidariedade Social, as pessoas são o seu elemento mais importante, sendo por isso essencial a existência de políticas de gestão de recursos humanos, que promovam a conciliação dos interesses organizacionais e individuais e garantam a existência de um bom desempenho organizacional e o desenvolvimento pessoal e profissional. As Entidades do Setor Solidário dependem quase na totalidade da força humana para desempenhar as suas atividades, sendo por isso imprescindível desenvolver o espírito de pertença e de compromisso para com a Organização (Parente, 2010).

Os processos de recrutamento e seleção são fundamentais para a sobrevivência das organizações, pois permitem encontrar a força de trabalho necessária para dar prosseguimento aos objetivos de intervenção, sendo, portanto, crucial enunciar estratégias que visem selecionar os melhores colaboradores, que estejam alinhados com a visão e a missão da Entidade (Parente, 2010). Escrito isto, para satisfazer as suas necessidades de mão-de-obra, as Instituições da Economia Social podem recorrer a metodologias de recrutamento internas ou externas, enunciadas por empresas de consultoria, apesar de ser ainda uma realidade muito pouco explorada (Barbosa, 2016).

Lopes, Parente e Marcos (2014) referem que os desenvolvimentos de atividades de assistência social, por parte das Instituições da Economia Social, dependem muito dos financiamentos procedidos pelo Estado, o que, apesar de ser bastante necessário para a existência de sustentabilidade nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, limita a sua autonomia, que teoricamente é garantida através dos protocolos elaborados, onde constam orientações relativamente a estratégias de gestão, destacando-se, por exemplo, o número de funcionários mínimo e máximo necessários para cada função, as retribuições e a formação exigida.

Outra realidade que ainda ocorre nas Entidades Sociais modernas é não ser obrigatória a existência de um departamento de recursos humanos, ou de pelo menos um profissional com formação específica na área, para conduzir e orientar todas as tarefas de recrutamento e seleção e demais tarefas associadas (Akingbola, 2013 cit. in Fernandes, 2019). Num estudo efetuado por Parente (2010), em oitenta e nove Organizações de Solidariedade Social, permitiu à autora compreender que, na grande maioria destas Instituições, a gestão de recursos humanos apresenta características particulares. Normalmente, as funções que seriam associadas a um profissional de recursos humanos são assumidas pela direção ou por um técnico superior de uma área totalmente distinta e que as práticas de gestão associadas às políticas de retenção de colaboradores vão diminuindo a sua incidência, na medida em que se vai descendo na pirâmide hierárquica (Lopes, Parente & Marcos, 2014).

O autor Marcos também enunciou um estudo em 2016, em 21 Instituições, podendo apurar que existe uma gestão de recursos humanos muito imediatista e pouco técnica, apesar de profissional, não sendo possível observar, nas políticas de recursos humanos, planos de formação bem desenvolvidos, planos de integração e de desenvolvimento profissional e de progressão de carreiras em quase metade das Organizações (Lopes, Parente & Marcos, 2014). Enunciando novamente a autora Parente, e os seus estudos realizados no ano de 2009 e 2010, e Borges (2023), é passível de afirmar as dificuldades existentes nas Organizações de Solidariedade Social em atrair recursos humanos e em retê-los, existindo por esses motivos uma elevada rotatividade de

pessoal e, não menos importante, com a constante falta de pessoal, a existência quase permanente de sobrecarga de tarefas.

Um dos motivos para as Instituições Sociais terem dificuldade em estabelecer políticas de recursos humanos concertadas e efetivas advém da sua instabilidade financeira, o que acarreta a existência de salários baixos e, por conseguinte, a de benefícios pouco atrativos, cruciais para a motivação dos colaboradores (Anheier, 2005 cit. in Marcos, 2016). Contudo, Lopes et al. (2014) referem que a missão de promover intervenções que melhoram o bem-estar do próximo e a inclusão social é um dos pontos a favor, no que respeita à atração de pessoas para trabalhar.

Dados estatísticos apontam que os salários praticados no terceiro setor, quando comparados com outros setores, são consideravelmente mais baixos, realidade que está intrinsecamente ligada às dificuldades sentidas pelo setor no que respeita à satisfação das suas necessidades de recursos humanos (Lopes et al., 2014). No que respeita à precariedade laboral, esta é maior no setor solidário, quando comparado com o setor privado e com o setor público, visto que normalmente os salários são mais baixos e os benefícios existentes, muito menores (Parente, 2009).

Borges (2023), na sua investigação, pode perceber que a instabilidade financeira vivenciada por muitas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) acarreta descontentamento e preocupação aos seus colaboradores e dificulta a atração e retenção de novos recursos humanos. Isto porque, muitos dos colaboradores já vivenciam situações de vulnerabilidade e precariedade económica, muito devido aos baixos salários praticados no setor social. Esta situação de incerteza e instabilidade, quando surge, pode acentuar a saída dos colaboradores e ser um fator de aumento da desmotivação e insatisfação.

A destacar que, normalmente, as tarefas executadas nestas Organizações são de grande responsabilidade e, como tal, têm associadas a si um grande nível de stress profissional. Também, não raras as vezes, necessitam de grande disponibilidade física e emocional por parte dos trabalhadores, acarretando a execução de horários incompatíveis com a vida pessoal, que, associadas às fracas condições profissionais e ao parco número de recursos humanos, provoca um enorme desgaste e, por conseguinte, acentua o risco de doenças profissionais (Borges, 2023).

Borges (2023) e Marcos (2016) também referiram que a localização de muitas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) dificulta o processo de atração e posterior retenção de colaboradores, porque normalmente estão situadas em ambientes rurais, onde predomina a dificuldade de acessos. Como vários estudos apontam, há várias décadas, com o adensar do êxodo

rural, as localidades mais no interior de Portugal deixaram de ser consideradas atrativas pelos profissionais, sobretudo os mais qualificados (Parente, 2010).

Em seguimento, o reconhecimento e o sentimento de pertença da execução deste tipo de funções é insuficiente, o que pode acarretar o desenvolvimento de sentimentos de desqualificação e desvalorização (Paugam, 1991). Borges (2023), no seu estudo, conseguiu apurar que muitos trabalhadores, apesar de não ser a generalidade, demonstram descontentamento com a carga de funções a si associadas, que englobam bastante responsabilidade, e as suas condições de trabalho. Estas constatações, referenciadas, bem como outras, associadas a fatores económicos e de segurança laboral, acarretam consigo inúmeras consequências que, a longo prazo, podem afetar negativamente a saúde física e mental dos colaboradores e promover a desmotivação profissional (Tompa et al., 2016).

Liepic (2001) citado por Barbosa (2016), vai de encontro às ideias explicitadas no parágrafo anterior, mencionando que o modelo de recrutamento utilizado por estas organizações apenas se centra nos conhecimentos técnicos e nas experiências profissionais. Como tal, alguns autores referem a necessidade de alterar este modelo por outro mais flexível, que analise outras variáveis importantes, que poderão trazer inúmeras vantagens para as Instituições Solidárias. Para tal, é preciso deixar de lado a visão funcional das práticas de recursos humanos e abordá-las como um conjunto de estratégias que poderão permitir alcançar uma maior sustentabilidade e crescimento institucional.

Tabela 5- Dificuldades no Recrutamento de Mão de Obra nas Organizações do Terceiro Setor

Autores	Dificuldades
Anheier (2005); Marcos (2016); Borges (2023)	Instabilidade Financeira; Salários Baixos; Benefícios pouco atrativos;
Parente (2009; 2010); Lopes et al. (2014); Borges (2023)	Precaridade; Rotatividade laboral; Sobrecarga de trabalho;

Liepic (2001) citado por Barbosa (2016)	<p>Modelo de atração e retenção de mão de obra e talentos, muito convencional;</p> <p>Falta de profissionais com formação específica na área funcional;</p>
---	---

Fonte. Elaboração própria

Apesar do que foi referido, é importante destacar que os trabalhadores das Organizações Sem Fins Lucrativos têm necessidades diferentes quando comparados com os trabalhadores de entidades com fins lucrativos. Esta situação deve-se ao facto de a satisfação retirada das tarefas que desenvolvem em prol do bem-estar do outro poder ser um fator a ter em consideração como uma estratégia de atração e retenção de pessoas (Fernandes, 2011).

Como referiu Parente (2010), e explorando possíveis estratégias de atração e retenção de novos colaboradores, percebe-se que o acolhimento é de decisiva importância, visto que um acolhimento bem-sucedido permitirá uma integração do novo elemento na equipa de trabalho de forma mais positiva e produtiva, o que aliviará substancialmente possíveis ruídos na comunicação e conflitos, e propiciará ainda uma formação mais produtiva ao novo elemento. Em continuidade, a autora destaca que o processo de integração deve ser monitorizado e avaliado de forma periódica, de modo a ser possível intervir e promover melhorias, caso o processo não esteja a decorrer da forma esperada. Em complemento, as instituições com práticas de gestão mais estruturadas, mesmo em contextos difíceis, conseguem atrair e reter profissionais qualificados (Marcos, 2016), dado que, quando há reconhecimento do trabalho e investimento na valorização dos colaboradores, é possível criar ambientes motivadores e estáveis (Borges, 2023).

Quanto a possíveis benefícios, estes não precisam de ser estritamente económicos, podendo-se optar por benesses, tais como horários flexíveis, dias extras de férias, formação, entre outros (Parente, Lopes & Marcos, 2014). Contudo, e não menos importante, as recompensas são parte crucial para o aumento da motivação e satisfação dos colaboradores, podendo estas ser intrínsecas ou extrínsecas. Nas Organizações Sociais, tendo em conta a sua realidade económica, uma boa gestão de recursos humanos passa por enumerar estratégias de recompensas que priorizem a autonomia, a flexibilidade, o reconhecimento e o desenvolvimento pessoal e profissional (Akingbola, 2006, cit. in Marcos, 2016), baseadas em metodologias de avaliação de desempenho que vão permitir, a médio e longo prazo, promover a melhoria contínua do trabalho e do desempenho individual e coletivo, e identificar as expectativas e aspirações dos trabalhadores, podendo este instrumento auxiliar no levantamento de necessidades relacionadas

com a reorganização de tarefas, necessidades de formação e requalificação profissional (Parente, 2010).

Para finalizar, importa referir que é crucial as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) repensarem as suas práticas de recursos humanos. Como foi possível perceber, no setor social, devido às fracas capacidades económicas, praticam-se baixos salários, o que por si só acarreta um elemento prejudicial para atrair possíveis trabalhadores. A acrescentar, as responsabilidades exigem uma grande disponibilidade física e emocional considerável, sendo muitas vezes o sentimento de reconhecimento e valorização social nulo ou muito baixo. Como tal, traduz-se como necessário estabelecer políticas de gestão de recursos humanos que se concretizem em mais-valias e que permitam ao terceiro setor diferenciar-se positivamente num mercado laboral competitivo, onde a mão-de-obra está cada vez mais exigente e com necessidades específicas.

1.2.3. CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DE UM PROFISSIONAL DO TERCEIRO SETOR

Na atualidade, o setor social apresenta-se como um agente estratégico essencial na promoção de ações que visam combater a vulnerabilidade social. A partir da segunda metade do século XX, na era da pós-modernidade, as instituições da economia social alcançaram relevância, afirmando-se como motores de mudança social, fortalecendo redes e práticas de cidadania ativa, e adotando estratégias centradas na equidade, inclusão e coesão comunitária sustentável (Afonso, 2020). Namorado (2009) também destacou que o setor social incentiva a participação cidadã organizada e civilizada, tendo como pilares o empoderamento dos sujeitos, a inovação social e a cooperação. O autor sublinhou que, através do trabalho em rede, emergem soluções criativas capazes de responder não apenas a problemas imediatos, mas também de antecipar e resolver necessidades coletivas de forma eficaz.

Nesse contexto, os profissionais do setor solidário desempenham um papel essencial na promoção da inclusão social, fundamentando a sua prática no bem-estar coletivo e na redução das desigualdades sociais (Figueiredo, 2015). O exercício de funções neste setor exige uma articulação rigorosa entre competências técnicas e humanas, tornando crucial a reflexão sobre as competências mais valorizadas tanto na intervenção direta quanto na gestão organizacional (Guerra, 2016). Assim, o profissional do terceiro setor deve ser visto como um interveniente qualificado, com capacidade de interpretar contextos sociais e desenvolver respostas baseadas em princípios de rigor, eficácia e sensibilidade (Guerra, 2016). Essa abordagem enfatiza a

importância das *soft skills*, competências comportamentais e relacionais, que, em muitos casos, são tão ou mais determinantes que as *hard skills*, de natureza técnica.

Entre as *soft skills*, a empatia destaca-se como uma competência fundamental, traduzida na capacidade de compreender e interiorizar as realidades do outro, atuando com respeito e humanismo. Ela está diretamente ligada à escuta ativa, à comunicação eficaz e à habilidade de dialogar respeitando a interculturalidade, constituindo um alicerce essencial para construir relações de confiança e promover a eficácia da ação social (Lima, 2013). Da mesma forma, a comunicação interpessoal surge como uma competência estruturante no terceiro setor: os profissionais devem adaptar o seu discurso e comportamento conforme o interlocutor, promovendo clareza, assertividade e respeito (Costa, 2020), o que contribui para a coesão interna e a credibilidade externa das organizações.

O trabalho em equipa é outra competência imprescindível. As organizações do terceiro setor, geralmente de pequena ou média dimensão, dependem da interdependência funcional e da colaboração transversal. Antunes (2020) destaca que o trabalho em rede, envolvendo entidades sociais e organismos públicos, exige cooperação, responsabilidade partilhada e aptidão para negociar soluções integradas. Nesses processos, a flexibilidade, adaptabilidade e gestão construtiva de conflitos são cruciais. Dadas as exigências emocionais e operacionais diárias, a resiliência também é de todo indispensável. Perante constrangimentos financeiros, instabilidade de financiamento e pressão por resultados, os profissionais necessitam de manter-se motivados e alinhados com princípios éticos (Ribeiro, 2018), garantindo assim a continuidade e qualidade da intervenção em contextos adversos.

No plano técnico, destaca-se o domínio de ferramentas de planeamento, implementação e avaliação de projetos sociais. A gestão estratégica das organizações requer planificação cuidadosa, definição de metas claras, avaliação sistemática e prestação de contas rigorosa. Ferramentas como a Teoria da Mudança, Avaliação de Impacto Social e *Balanced Scorecard* têm sido adotadas como metodologias de referência (Carvalho, 2017). Além disso, competências em angariação de fundos e diversificação de financiamento são áreas críticas. Os profissionais que assumem cargos técnicos, devem também ser capazes de elaborar candidaturas, gerir campanhas de marketing, desenvolver parcerias e comunicar o valor social gerado (Ferreira, 2019).

Por fim, a literacia digital adquire crescente relevância. Em um contexto de digitalização das práticas organizacionais, é imprescindível que os profissionais dominem plataformas digitais, redes sociais, sistemas de gestão de informação e bases de dados (Martins, 2021). O conhecimento jurídico e institucional do setor também é essencial, incluindo o domínio do enquadramento legal

das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), legislação laboral, fiscal e mecanismos de financiamento público. De acordo com Santos (2014), a sustentabilidade do terceiro setor não depende apenas do comprometimento ético, mas também da capacidade técnica dos profissionais em cumprir rigorosamente os normativos legais e administrativos aplicáveis. Este conjunto de competências revela-se crucial para garantir a sustentabilidade e impacto positivo do setor social num contexto de desafios constantes e crescentes complexidades.

Tabela 6 - Características Essenciais de um Profissional do 3º Setor

<i>Soft Skills</i>	Autor
Empatia	Lima (2013)
Comunicação Interpessoal	Costa (2020)
Trabalho em Equipa	Antunes (2020)
Trabalho em Rede	Antunes (2020)
Capacidade de Adaptação	Antunes (2020)
Gestão de Conflitos	Antunes (2020)
Resiliência	Ribeiro (2018)
<i>Hard Skills</i>	Autor
Gestão Estratégica	Carvalho (2017)
Conhecimentos Jurídicos	Santos (2014)
Conhecimentos do 3º Setor	Carvalho (2017); Santos (2014)
Literacia Digital	Martins (2021)

Fonte. Elaboração Própria

Em síntese, o profissional do terceiro setor deverá possuir um conjunto abrangente de competências que articulem o conhecimento técnico especializado com um compromisso social sólido, combinando a eficácia na gestão organizacional com a sensibilidade humana necessária à intervenção em contextos de vulnerabilidade. Num cenário global caracterizado por crescentes desafios sociais, económicos e ambientais, a qualificação contínua dos recursos humanos do setor solidário constitui uma condição *sine qua non* para a construção de uma sociedade mais justa, inclusiva e coesa.

1.3. PRESSUPOSTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

No que se refere aos pressupostos teórico-metodológicos correspondentes ao estado da arte e aos principais estudos, direta e indiretamente, relacionados com esta dissertação, foram

considerados, como enquadramento académico, artigos científicos, legislação e dissertações, com vista a realizar uma análise crítica, com foco nas Empresas de Trabalho Temporário (ETT) e no setor social. A seguir, serão apresentados os pressupostos teórico-metodológicos associados aos principais autores citados.

Os pressupostos teórico-metodológicos abarcam uma revisão da literatura compreensiva e interpretativa do problema de estudo a analisar, privilegiando uma análise completa de todas as variáveis que complementam o objeto de estudo em análise, de forma a permitir a produção de conhecimento (Carmo & Ferreira, 2008). Bradin (2011) aprofunda, postulando que a utilização de uma combinação de fontes teóricas aumenta a fiabilidade da discussão dos resultados, visto que a enriquece criticamente e afasta generalizações, aumentando o seu rigor e interpretação científica.

Domingos (2017), Cardoso (2023) e Oliveira (2009) abordaram o trabalho temporário como fruto da globalização e da conseqüente flexibilização dos mercados, que geraram a emergência de novas necessidades no setor laboral e, por conseguinte, a adoção de novas formas contratuais, permitindo uma maior adequação às necessidades de mão de obra das organizações modernas. Célestin (2000), citado por Manilal (2017) e Oliveira (2012), argumenta que a utilização do trabalho temporário deve ser analisada de forma crítica, considerando os seus múltiplos fatores, visto que apresenta uma dualidade em relação às suas vantagens e desvantagens.

No seu estudo, Domingos (2017) teve como principal objetivo analisar o trabalho temporário no contexto das mudanças no mercado de trabalho, particularmente devido à globalização e flexibilização. Adotou uma metodologia qualitativa, sustentada pela técnica de entrevista semiestruturada, com o objetivo de compreender os fenómenos analisados de uma forma mais detalhada. Cardoso (2023), por sua vez, apresentou como objetivo primordial da sua investigação a análise do impacto do trabalho temporário nas organizações e nos trabalhadores, com foco nas dinâmicas de adaptação dessas variáveis ao mercado flexível. Quanto à metodologia utilizada, esta foi qualitativa, complementada pela técnica de entrevista semiestruturada, que lhe permitiu obter informação relevante sobre as opiniões dos trabalhadores temporários (TT) e dos gestores de recursos humanos. Oliveira (2009) procurou analisar as transformações do mercado de trabalho e as implicações do trabalho temporário para os trabalhadores e as organizações. Empregou uma metodologia qualitativa, sustentada pela técnica de entrevista semiestruturada, como forma de apurar as opiniões das partes envolvidas nesta tipologia contratual.

Em prosseguimento, Célestin (2000), citado por Manilal (2017), enunciou o seu estudo com o objetivo de analisar os fenómenos complexos das relações de trabalho que envolvem a

gestão das Empresas de Trabalho Temporário (ETT). Para o efeito, utilizou a metodologia qualitativa, suportada pela técnica de entrevista semiestruturada, a fim de apurar a experiência dos sujeitos envolvidos na dinâmica.

Não menos importante, importa aludir, tendo em conta os autores Creswell (2014) e Flick (2009), que a utilização da metodologia qualitativa permite uma análise aprofundada das experiências da população e/ou do objeto de estudo analisado. Como tal, e com base em alguns autores que sustentam esta investigação, nesta dissertação, a utilização da metodologia qualitativa, complementada pela técnica de entrevista, também se revelou crucial para obter as diferentes perceções dos Diretores/as Técnicos/as participantes.

Deve-se ainda destacar a análise documental, no que respeita à legislação associada à regulamentação do trabalho temporário. A Lei nº 19/2007, bem como os relatórios elaborados pela Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT) e o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), permitiram contextualizar juridicamente a temática, atribuindo-lhe relevância histórica, económica e política.

Prosseguindo a análise, e para compreender a relação entre os temas "recrutamento & seleção" e a sua complementaridade com as Empresas de Trabalho Temporário (ETT), destaca-se o estudo de Ployhart (2016). O objetivo da sua investigação foi aprofundar a compreensão de como os recursos de capital humano emergem e influenciam o desempenho organizacional. Utilizou uma metodologia qualitativa não tradicional, na qual realizou uma revisão da literatura existente para compreender como as características individuais se traduzem em recursos valiosos para as organizações.

No Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3ª ed., 2018), Rego et al. abordaram temas centrais, como a gestão de pessoas, o desenvolvimento de talento, a liderança, a cultura organizacional e a gestão de desempenho, com o intuito de enriquecer a produção escrita sobre os assuntos em questão. Utilizaram uma metodologia de natureza teórica, combinando revisão de literatura, estudos de caso e práticas aplicadas em contextos organizacionais, de forma a elaborar uma análise crítica dos conceitos discutidos. Com esta abordagem, os autores procuraram enriquecer as teorias existentes, no que respeita às práticas reais de gestão de pessoas.

No que respeita aos impactos sociais da utilização dos serviços das Empresas de Trabalho Temporário (ETT), destaca-se Manilal (2017), que teve, para a sua investigação, a principal finalidade de investigar a experiência dos trabalhadores temporários (TT) e como esta interferia na sua motivação, desempenho e integração nas equipas. Para o efeito, utilizou a metodologia

quantitativa, elencada com a técnica de inquéritos por questionário. Com o seu estudo, procurou medir os índices de motivação dos trabalhadores com vínculo temporário, concluindo que a motivação dos mesmos varia com as condições oferecidas e que afeta diretamente a satisfação profissional.

Não menos importante, nesta dissertação de mestrado, também foi realizada uma revisão da literatura acerca do terceiro setor e, por conseguinte, das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Para a sua concretização jurídica, foram analisados vários documentos legais e relatórios, dos quais se destacam a Lei nº 30/2013, o relatório da CASES (2022) e outros normativos complementares. O setor solidário é caracterizado por um conjunto de entidades sem fins lucrativos, que visam desenvolver ações para a melhoria do bem-estar de um conjunto de pessoas de uma comunidade. Visam atender o coletivo, pautando a sua intervenção em valores como os direitos humanos, justiça social e a equidade.

Campos (2013) debruçou-se, na sua investigação, na importância da implementação de estratégias de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Para o efeito, utilizou uma metodologia qualitativa, complementada pela técnica de entrevista semiestruturada. Conclui que a utilização de estratégias concertadas de comunicação melhora positivamente o desempenho organizacional.

Antunes (2020) procurou desenvolver o conhecimento acerca do trabalho em rede no terceiro setor. Utilizou, para esse fim, uma metodologia qualitativa, complementada com a técnica de entrevista e análise documental, por forma a adquirir as experiências dos profissionais do setor solidário acerca dos desafios e estratégias do trabalho em rede e cooperação entre instituições, concluindo que essas dinâmicas dependem da construção sólida da relação de confiança. Em complemento, Costa (2020) analisou como as competências comunicacionais interferem no desempenho organizacional. Para obter os dados, optou pela metodologia qualitativa, complementada pela técnica de entrevista, apurando que a comunicação eficaz é a principal ferramenta para a criação de vínculos com a comunidade de intervenção.

Borges (2023), enunciou um estudo para analisar as condições laborais das auxiliares de ação direta de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Utilizou a metodologia qualitativa, e como técnica a entrevista e análise documental. Concluiu, que é urgente a valorização profissional destas profissionais, pois auferem salários muito baixos e enfrentam condições muito precárias. Marcos (2016), na sua obra, abordou os desafios e práticas da gestão de recursos humanos nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) em Portugal. Tal como Borges (2023), optou pela metodologia qualitativa. Utilizou a estratégia de estudo de

caso, e como instrumento de recolha de dados, o inquérito por entrevista. Apurou, que existe fragilidades no que respeita a uma gestão efetiva de recursos humanos, realidade que interfere negativamente na motivação dos colaboradores.

Igualmente relevante, Rodrigues (2010) examinou os impactos do Rendimento Social de Inserção (RSI) nas políticas sociais de Portugal. Para a concretização, empregou a metodologia qualitativa, suportada pela técnica de entrevista. Entrevistou profissionais que trabalham na área e beneficiários da prestação. Obteve como conclusões que o Rendimento Social de Inserção é uma medida insuficiente para uma integração social efetiva, sugerindo uma necessidade de revisão das políticas sociais. Também Lima (2013) focou-se no tema da inclusão social, focalizando a sua análise nas práticas profissionais em contextos de exclusão social, e como estas faziam a diferença na inclusão dos seus beneficiários. Para a sua concretização, utilizou uma metodologia qualitativa, que se desdobrou na observação participante e na técnica de entrevista. Evidenciou que as práticas realizadas são muito complexas e estandardizadas, fazendo-se necessário à sua atualização e adequação aos contextos de intervenção. Este ponto foca-se em alguns autores utilizados no mapeamento teórico empregado. Tentou-se fazer uma abordagem que, de alguma forma, apresente uma contribuição aos objetivos de pesquisa e para a compreensão do tema em análise, que sustentam toda a fundamentação teórica e metodológica.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

No presente capítulo, apresentaremos a pergunta de partida, os objetivos e a metodologia que será utilizada, bem como o instrumento de recolha de dados e quais os procedimentos elencados para a sua aplicação. Neste estudo investigativo, optou-se por uma metodologia

qualitativa de abordagem fenomenológica, suportada por um inquérito por entrevista semiestruturada, na qual constam dez questões nucleares.

Uma dissertação apresenta-se como um estudo teórico e reflexivo que pretende analisar um tema ou problema específico. Esse processo envolve a organização, sistematização e interpretação de dados (Marconi & Lakatos, 2002). Popper (2002) complementa, aludindo que o conhecimento é sempre provisório e não existem verdades absolutas. Como tal, uma investigação que contemple uma dissertação de mestrado tem de estar aberta a refutações, críticas e sugestões de melhoria.

Desta forma, após a etapa de fundamentação teórica da pesquisa, segue-se a explicação do modelo de análise utilizado e da metodologia usada para obter os dados, para posteriormente proceder à sua interpretação e compor a parte empírica do trabalho.

2.1. COMPONENTES DE INVESTIGAÇÃO: PERGUNTA DE PARTIDA, OBJETIVOS E HIPOTÉSES

A investigação é o processo essencial para promover o avanço do conhecimento científico. Através da investigação, o ser humano pode melhorar o seu conhecimento acerca do ambiente que o rodeia e buscar dados de um tema do seu interesse, através de técnicas especializadas que lhe permitem obter dados e interpretá-los (Santos, 1999, 2002, cit. in Miranda, 2009).

A investigação está intrinsecamente ligada ao avanço científico, visto que busca contribuir para a construção e inovação do conhecimento. O conhecimento é a base da ciência e busca responder, através de análises críticas, a perguntas e, por conseguinte, apresentar possíveis soluções para determinados problemas. Por outras palavras, a busca pelo conhecimento, através da investigação, ajuda a aumentar os limites do que sabemos sobre determinado fenómeno (Popper, 2022).

Qualquer investigação, apesar de poder seguir variados caminhos, tem de respeitar determinados requisitos científicos universais, dos quais se destacam a objetividade e a transparência, garantindo assim a fiabilidade dos resultados alcançados e, por conseguinte, do rigor científico (Miranda, 2009).

Dando continuidade, esta investigação apresenta como pergunta de partida: “Serão as Empresas de Trabalho Temporário (ETT) uma alternativa para resolver os problemas de

recrutamento das organizações do Terceiro Setor?”. Esta problematização surgiu devido a uma leitura de referências bibliográficas que permitiram concluir que seria importante investigar se as Empresas de Trabalho Temporário (ETT) poderiam concretizar-se como viáveis enquanto possíveis consultoras para a satisfação de necessidades de mão-de-obra das Organizações do Terceiro Setor.

Em continuidade, definiu-se como objetivo geral: “Averiguar se as Empresas de Trabalho Temporário (ETT) são viáveis para suprir as necessidades de recrutamento das Instituições do Terceiro Setor”, de forma a dar construto à pergunta de partida que deu início a esta investigação. Quivy e Campenhoudt (1998, p. 32) mencionam que “(...) o investigador deve procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor (...)”. Reforçam ainda que uma pergunta de partida coesa “(...) visará um melhor conhecimento dos fenómenos estudados e não apenas a sua descrição (p. 43)”.

Do objetivo geral explicitado no parágrafo anterior, emergiram os seguintes objetivos específicos:

- Compreender junto dos/as Diretores/as Técnicos/as quais são as maiores dificuldades com que se deparam no processo de recrutamento de mão-de-obra;

- Apurar o nível de conhecimento dos/as Diretores/as Técnicos/as de Instituições Particulares de Solidariedade Social relativamente às Empresas de Trabalho Temporário (ETT) e aos serviços que estas prestam;

- Perceber se os/as Diretores/as Técnicos/as identificam vantagens e desvantagens no recurso às Empresas de Trabalho Temporário (ETT);

No que respeita às hipóteses:

H1: Os/as Diretores/as Técnicos/as consideram que a utilização da consultoria de Empresas de Trabalho Temporário (ETT) para os seus processos de recrutamento poderá ser vantajosa;

H2: Os/as Diretores/as Técnicos/as referem não ter dificuldade em atrair candidatos e reter colaboradores;

H3: Os/as Diretores/as Técnicos/as consideram que as Empresas de Trabalho Temporário (ETT) não possuem competência técnica para conduzir os processos de recrutamento das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS);

H4: Os/as Diretores/as Técnicos/as referem que a principal desvantagem da utilização de consultoria das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) é o custo associado;

Os objetivos desta investigação foram concretizados para orientar esta investigação, desde a primeira etapa até à recolha e análise dos dados. O objetivo geral pretende descrever qual o assunto central do estudo, e os objetivos específicos pretendem aprofundar o tema em questões mais particulares. Importa ainda ressaltar que os objetivos são uma base essencial para a elaboração do instrumento de recolha de dados (Marconi & Lakatos, 2002), neste caso, o inquérito por entrevista.

As autoras Marconi e Lakatos (2002) também apontam que as hipóteses desempenham um papel central numa investigação, orientando o investigador na execução do seu estudo. Importa lembrar que as hipóteses enunciadas nesta investigação são formuladas por suposições teóricas que têm por base a revisão bibliográfica, podendo estas ser validadas ou não.

2.2. AMOSTRAGEM

O Setor Solidário é composto por Instituições Particulares Sem Fins Lucrativos, que visam desenvolver atividades de cariz social, cultural, ambiental e educacional, de forma a corrigir as lacunas do setor privado e do Estado. Contudo, e como foi possível perceber, não raras vezes enfrentam bastantes dificuldades no que respeita à atração e retenção dos seus recursos humanos, podendo, nesta situação, as Empresas de Trabalho Temporário (ETT) concretizar-se como parceiras estratégicas.

Tendo em conta a informação obtida através do levantamento bibliográfico efetuado, e para coletar os dados, optou-se pelo método de amostragem não probabilística por conveniência, complementada pela metodologia qualitativa, através do inquérito por entrevista.

Importa referenciar que a amostragem traduz-se no processo de selecionar uma parte representativa de uma população para tirar conclusões sobre a sua totalidade. Como tal, a qualidade da amostra vai depender da técnica de amostragem escolhida (Kothari, 2004).

O autor menciona ainda que uma amostra muito reduzida pode não representar de forma efetiva as diferenças existentes na população em estudo. Por outro lado, uma amostra excessivamente grande pode dificultar o tratamento de dados, além de ser bastante dispendiosa.

É necessária a existência de um equilíbrio, para ser garantida a qualidade e a veracidade dos dados obtidos (Kothari, 2004).

Para estabelecer um plano de amostragem para um estudo, têm de se considerar as três abordagens principais: os censos, a amostragem probabilística e a amostragem não probabilística. A amostragem por censos normalmente é utilizada quando se pretende obter dados de toda a população, sem tirar uma amostra específica. Ao contrário das amostragens probabilísticas e não probabilísticas, com a amostragem por censos não se retira uma amostra parcial da população. Normalmente, esta tipologia é utilizada quando o objetivo é realizar estudos que necessitam de uma representação precisa e completa da população, onde pode ser necessário obter conhecimento acerca de dados sensíveis. Contudo, este tipo de estudo apresenta algumas desvantagens, destacando-se o tempo elevado para conseguir obter os dados e o seu elevado custo (Blumberg, Cooper & Schindler, 2014).

No que se refere às amostras probabilísticas, McDaniel e Gates (2013) e Sarstedt e Mooi (2014) referem que é um tipo de amostragem em que todos os elementos de uma população têm as mesmas hipóteses de serem escolhidos de forma aleatória para participar no estudo. Este tipo de amostragem garante, com mais efetividade, que a amostra selecionada seja mais representativa do conjunto total.

Os autores referem que existem quatro tipos de amostras probabilísticas:

- Amostra Aleatória Simples: Cada elemento da população em estudo recebe um número aleatório, sendo depois construída uma tabela de números, onde serão selecionados os números a incluir. Neste tipo de amostra, todos os elementos da população têm a mesma probabilidade de serem selecionados, sendo assim garantida a imparcialidade;

- Amostra Sistemática: Neste caso, a população é numerada e é criado um intervalo fixo para saltar, de forma a selecionar-se os elementos a incluir, com base nesse mesmo intervalo. Neste tipo de amostra, a população tem de estar muito bem organizada, por forma a que a sequência não cause enviesamento;

- Amostra Estratificada: Neste caso, a população é dividida em subconjuntos, sendo retirada a amostra de cada subconjunto de forma aleatória. Este tipo de amostra é muito útil, especialmente quando se tem uma população muito heterogénea, conseguindo-se com a mesma uma representação mais efetiva dessas diferenças e singularidades;

- Amostra em Grupo: Divide-se a população em grupos heterogêneos, mas onde os elementos têm características semelhantes. Contudo, quando os elementos são pouco representativos, pode existir enviesamento (McDaniel & Gates, 2013; Sarstedt & Mooi, 2014).

No que respeita à amostragem não probabilística, pode-se referenciar que é um tipo de amostragem em que a seleção dos elementos de uma população não é realizada de forma aleatória, não sendo, portanto, possível determinar a probabilidade de cada elemento ser escolhido. Normalmente, utiliza-se este tipo de amostragem quando existem limitações no orçamento, no tempo ou no acesso à população total (Field, 2013).

Existem diferentes tipos de amostras não probabilísticas:

- Amostra por Conveniência: Os participantes são selecionados de acordo com o que é mais fácil ou disponível para o pesquisador;

- Amostra por Julgamento ou Intencional: Os elementos constituintes da amostra são escolhidos deliberadamente pelo pesquisador, devido a este acreditar que esses mesmos elementos representam a população ou são relevantes para o estudo;

- Amostra por Quotas: A população é dividida em subgrupos, e o investigador, de forma intencional, seleciona a quantidade de elementos de cada subgrupo, de acordo com características específicas;

- Amostra Bola de Neve: Este tipo de amostragem é normalmente utilizado quando a população é de difícil acesso. Inicialmente, selecionam-se alguns elementos, que depois indicarão outros elementos que poderão complementar a população-alvo (Field, 2013).

Na presente dissertação, será utilizada a amostragem não probabilística por conveniência, junto de Diretores/as Técnicos/as de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), em solo nacional, visto que o objetivo deste estudo exploratório é apurar as perceções destes profissionais relativamente aos serviços prestados pelas Empresas de Trabalho Temporário (ETT), e relativamente à sua eficácia nos processos de recrutamento de pessoas em Instituições do Terceiro Setor.

2.3. TIPO DE ESTUDO: ESTUDO DE CASO

Como já referenciado anteriormente, esta investigação utiliza a técnica de pesquisa de estudo exploratório. Meirinhos e Osório (2016) mencionam que a utilização do estudo de caso deve ser utilizada quando o investigador pretende abordar etapas de recolha, análise e interpretação de informação, em temas em que os dados pretendidos visam responder a determinadas realidades ou acontecimentos.

O estudo de caso concretiza-se como uma técnica de investigação particularmente apropriada quando o interesse é apurar informações ou dados de contextos complexos ou pouco estudados, onde estão interligadas diversas nuances. É sobretudo utilizada em conjunto com os métodos qualitativos, pretendendo estudar de forma intensiva um ou mais casos particulares. Objetiva compreender o problema em estudo e, por conseguinte, desenvolver correntes teóricas com base na exploração, descrição e explicação (Coutinho & Chaves, 2002).

Coutinho (2011) menciona que, numa investigação, a utilização da técnica de estudo de caso tem os seguintes objetivos:

- Permite uma compreensão completa e com profundidade de temas pouco explorados;
- Visa investigar questões pouco estudadas;
- Possibilita criar hipóteses e teorias que poderão ser aprofundadas ou refutadas em estudos futuros.

O autor menciona ainda que existem três tipos de estudo de caso:

- Estudo de caso exploratório: Muito utilizado para investigar áreas muito pouco conhecidas;
- Estudo de caso descritivo: Procede à descrição detalhada de um fenómeno ou realidade;
- Estudo de caso explicativo: Pretende compreender as relações causais existentes e encetar explicações para o que é observado (Coutinho, 2011).

A utilização da técnica de estudo de caso, numa investigação, apresenta como principais vantagens:

- A complexidade dos dados obtidos, visto que, através desta técnica, é possível compreender determinadas características ou nuances que, com outras técnicas, não seria tão fácil perceber;
- Aborda os fenómenos e os acontecimentos no seu ambiente exato;

- Permite a aquisição de compreensões profundas ou reflexões, que poderão ajudar a encontrar alternativas para a resolução dos problemas em estudo (Morais & Neves, 2007).

No que respeita às limitações, são de referenciar a aplicação restrita dos resultados obtidos, que, por vezes, só podem ser aplicados ao contexto estudado, e a possibilidade de existir subjetividade (Morais & Neves, 2007).

Como tal, e complementando o que foi explicitado, na presente dissertação iremos abordar a técnica de estudo de caso exploratório, visto que o problema em análise ainda é muito pouco estudado, sendo, portanto, necessário fazer uma exploração do contexto, para contemplar informações que nos permitam compreender o fenómeno.

Em sùmula, o estudo de caso exploratório complementa de forma holística a abordagem qualitativa, procurando compreender um objeto de estudo em profundidade e no seu ambiente de origem. Permite ainda explorar questões complexas e muito pouco conhecidas, e gerar hipóteses e possíveis teorias para abordar o fenómeno, não só para responder às questões de investigação, mas também para cooperar com o avanço teórico e prático da área em análise (Coutinho, 2011).

2.4. METODOLOGIA

As abordagens metodológicas de investigação podem ser divididas em três tipos, que podem ser definidos como quantitativa, qualitativa ou mista. A metodologia quantitativa aborda as questões em estudo de forma objetiva e prioriza os dados numéricos. Por outro lado, a metodologia qualitativa não vincula à quantificação, mas sim a apurar significados e opiniões, através de dados não numéricos, abordando, portanto, uma perspetiva mais subjetiva. A metodologia mista apresenta uma combinação das duas e é utilizada para apurar, de forma mais aprofundada e em diferentes perspetivas, o tema em investigação (Oliveira & Ferreira, 2014).

Pode-se definir metodologia como uma abordagem que utiliza procedimentos técnicos bem delineados, de forma a garantir a validade científica de uma investigação. É, portanto, crucial a escolha do método científico que melhor se adegue ao problema em estudo (Gil, 2017).

A metodologia quantitativa é muito utilizada nas ciências exatas, sociais e económicas, para estudar relações causais, padrões e tendências. Apresenta como características principais:

- Objetividade: os dados são recolhidos e analisados de forma imparcial;

- Mensurabilidade: normalmente os resultados são apresentados de forma numérica, por gráficos ou tabelas;
- Dedutiva: parte de hipóteses específicas que são testadas por meio da experimentação ou observação;
- Reprodutibilidade: as experimentações ou observações podem ser repetidas as vezes que forem necessárias para testar resultados.

No que respeita aos métodos mais utilizados, encontramos os questionários, a análise estatística (que pode ser descritiva ou inferencial) e os experimentos controlados. Referindo-nos às vantagens, indica-se que este método facilita a comparação de dados e, por conseguinte, a formulação de amostras representativas da população. Em contraponto, apresenta como principal limitação o facto de, por vezes, não conseguir obter os dados mais subjetivos de forma efetiva (Kerlinger & Lee, 2000; Neuman, 2014; Creswell, 2014).

A metodologia qualitativa é muito utilizada em áreas das ciências sociais e comportamentais. Apresenta como características principais:

- Subjetividade: prioriza as opiniões e experiências individuais;
- Exploratória: muito utilizada para estudar temas complexos e pouco investigados;
- Indutiva: as teorias são construídas através dos dados recolhidos, e não através da testagem de hipóteses;
- Flexibilidade: permite adaptar os métodos ao contexto em estudo.

A metodologia qualitativa normalmente utiliza como métodos entrevistas semiestruturadas ou abertas, a observação participante, a análise de conteúdo de documentos e grupos focais. Como principais vantagens, destacam-se a profundidade na captação das opiniões e experiências humanas. No oposto, encontramos como principais desvantagens a dificuldade em generalizar os dados e o risco de um maior enviesamento por parte do investigador (Kerlinger & Lee, 2000; Neuman, 2014; Creswell, 2014).

Por fim, a metodologia mista, como já referenciado, combina elementos de ambas as metodologias, de modo a estudar uma temática de forma mais aprofundada. Apresenta como principais características:

- Integração de métodos: usa técnicas de recolha e análise de dados que permitem quantificar dados e descrevê-los;
- Triangulação: com este método, é possível obter o cruzamento de vários tipos de dados, o que aumenta a validade e a fiabilidade das informações alcançadas;
- Complementaridade: as vantagens de uma metodologia compensam as limitações da outra.

A metodologia mista utiliza como métodos estudos convergentes, onde existe a obtenção de dados qualitativos e quantitativos em simultâneo, e métodos embutidos, onde uma tipologia de dados dá suporte a outra. Tem como principal vantagem a aquisição de dados de cariz numérico e interpretativo, o que permite a obtenção de uma visão mais pormenorizada do problema investigado. Como principal desvantagem, destaca-se o tempo e os recursos gastos no seu planeamento e execução (Kerlinger & Lee, 2000; Neuman, 2014; Creswell, 2014).

Nesta dissertação, será utilizada a metodologia qualitativa, suportada pela técnica de entrevista, com um guião semiestruturado com onze questões. Bogdan e Biklen (1994) referem que, num processo de investigação onde se pretende adquirir conhecimentos acerca de opiniões, sentimentos e experiências sobre determinada temática, a metodologia qualitativa é a mais adequada, visto que atribui aos “investigados”, isto é, aqueles que solicitamente prestam o seu testemunho, um lugar central.

Dito isto, e querendo-se obter informações acerca de experiências profissionais, perspetivas e opiniões de Diretores/as Técnicos/as de Instituições de Solidariedade Social (IPSS), parece-nos muito adequada a escolha de utilizar a metodologia qualitativa, assegurada pela técnica de entrevista com um guião semiestruturado, pois permitirá perceber as opiniões dos entrevistados e as suas motivações, e adaptar as questões, caso surja algum assunto relevante para aprofundamento do tema.

2.4.1. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS: ENTREVISTA

Nesta investigação, utilizou-se, como já foi referenciado, a metodologia qualitativa, suportada pela técnica de entrevista semiestruturada. A abordagem a ser utilizada é fenomenológica e de cariz exploratório, e não preditivo.

Quando se utiliza uma técnica de recolha de dados, pretende-se colocar determinadas questões, tendo em conta o objeto de estudo em análise, a um conjunto de pessoas que poderão ser consideradas como representativas da população em estudo, de forma a apurar o seu nível de conhecimento e de consciência acerca do fenómeno em estudo ou de qualquer outro assunto do interesse do investigador (Quivy & Campenhoudt, 2005).

A entrevista, como técnica de recolha de dados em investigação, apresenta diversas vantagens, dado que promove uma interação direta com os participantes e possibilita uma troca recíproca no processo de comunicação (Coutinho, 2023; Quivy & Campenhoudt, 2005).

Em seguimento, é passível de afirmar que a utilização da técnica de entrevista permite uma recolha mais aprofundada de dados, possibilitando a observação dos entrevistados e a obtenção de informações mais específicas ou confidenciais. Além disso, pode incentivar os participantes a partilhar os seus testemunhos, permitindo recolher interpretações ricas e detalhadas, bem como aceder às suas perspetivas subjetivas e formas de pensar (Coutinho, 2023; Quivy & Campenhoudt, 2005).

A entrevista caracteriza-se pela sua grande flexibilidade, permitindo ao entrevistador solicitar esclarecimentos adicionais sempre que as respostas não sejam suficientemente claras. Esta característica possibilita, igualmente, a eliminação de ambiguidades através do esclarecimento de dúvidas e da formulação de novas questões, caso seja necessário (Alves, Nascimento, Ulhôa, Batista, Capela, Venturine, Rodrigues, Moreira, Silva, Ribeiro, Demba, Lapa, Mota & Silva, 2021).

Dando continuidade, a entrevista possibilita ao entrevistador captar com maior profundidade tanto a comunicação verbal como a não verbal dos participantes. Além disso, oferece uma considerável flexibilidade e adaptabilidade no que respeita à duração da entrevista, permitindo ajustá-la de acordo com as circunstâncias que possam surgir e com as particularidades de cada entrevistado (Batista & Sousa, 2011; Ferreira, 2014).

As entrevistas realizadas no âmbito desta dissertação seguiram um formato semiestruturado, o que significa que foi elaborado previamente um guião com tópicos e questões abertas. Este formato permitiu aos participantes partilhar as suas opiniões sobre as temáticas

abordadas, aumentando a probabilidade de obter informações alinhadas com os objetivos da investigação. Esta abordagem distingue-se pela sua abrangência, pois facilita a obtenção de respostas que podem ser comparadas entre si, garantindo uma análise mais sistemática e aprofundada dos dados (Reis, 2010).

A condução de entrevistas apresenta também diversos desafios, exigindo do investigador um elevado nível de preparação para minimizar potenciais enviesamentos (Haro et al., 2016). Trata-se de um processo mais oneroso, que pode requerer várias deslocações e ser bastante demorado. Envolve o registo áudio das entrevistas, a transcrição integral do conteúdo e, posteriormente, a validação das informações pelos participantes, de forma a assegurar a precisão e a credibilidade dos dados. Além disso, inclui etapas como a interpretação, codificação e categorização dos dados, realizadas através da análise de conteúdo (Ferreira, 2014; Haro et al., 2016).

Devido à sua flexibilidade, a entrevista pode ser conduzida presencialmente ou à distância, através de meios virtuais. A utilização de tecnologias torna o processo mais económico e acessível a uma maior diversidade de áreas geográficas. Contudo, também apresenta alguns desafios, como a necessidade de acesso a dispositivos tecnológicos adequados e a uma ligação estável à internet (Alves et al., 2021; Coutinho, 2023).

A abordagem qualitativa é indicada quando o objetivo é alcançar uma compreensão aprofundada de um determinado fenómeno, priorizando a sua interpretação e descrição em vez de apenas o avaliar (Freixo, 2011). Este tipo de abordagem abrange valores, crenças, representações, hábitos, opiniões e atitudes dos participantes, o que permite uma compreensão mais profunda dos fenómenos, das pessoas e dos processos. Vai além do que é visível, estabelecendo inferências e atribuindo significados aos comportamentos. Além disso, promove uma maior proximidade entre o sujeito e o objeto de estudo, dado que ambos partilham uma mesma essência. Esta conexão orienta-se de forma empática para os motivos, intenções e objetivos dos participantes, a partir dos quais as ações, estruturas e relações adquirem significado (Minayo, 2002).

Não menos importante é destacar que, nas entrevistas realizadas no âmbito da investigação social, o objetivo é recolher o maior número possível de elementos informativos e reflexivos, que servirão como base para uma análise sistemática do conteúdo. Ou seja, esta metodologia está sempre associada a um método de análise de conteúdo (Quivy & Campenhoudt, 2005).

2.5. ANÁLISE DE CONTEÚDO

Para verificar a informação apresentada na presente dissertação, foi utilizada a análise de conteúdo como suporte para expor as opiniões do grupo de pessoas entrevistadas.

Este método possibilita a relação entre as informações recolhidas nas entrevistas e os dados provenientes da análise do discurso, um elemento específico das ciências da linguagem e da semiótica. Foca-se principalmente no estudo dos signos verbais e não verbais, que caracterizam a comunicação entre as pessoas e lhes permitem atribuir significados às diversas interações no ambiente em que estão inseridas (Quivy & Campenhoudt, 2005; Guerra, 2006).

A análise de conteúdo possui duas vertentes principais: a dimensão descritiva, que se concentra em relatar o que foi narrado, e a dimensão interpretativa, que surge à medida que o investigador levanta questões sobre um determinado objeto de estudo (Guerra, 2006).

O principal objetivo consiste em atribuir significados aos conteúdos partilhados pelos participantes na investigação, procedendo-se, portanto, à organização da informação recolhida em categorias analíticas, o que permite a sua sistematização (Guerra, 2006).

Durante a realização das entrevistas, as pessoas inquiridas sentem-se compelidas a atribuir significado e a contextualizar todas as realidades em que estão inseridas. Este fenómeno é explicado pela semiótica, que defende que, através de signos, os sujeitos são capazes de identificar e contextualizar as diversas situações que ocorrem no seu ambiente, assim como todos os processos de comunicação, quer sejam verbais, quer não verbais (Moreira, 2010).

No que diz respeito às narrativas que elaboram, os indivíduos estruturam o seu discurso com base em construções sociais moldadas pela sua própria interpretação, diretamente influenciadas pelo contexto cultural em que estão inseridos. Esse processo permite-lhes atribuir nomes, significados e criar explicações para tudo o que ocorre no contexto organizacional, especialmente no que se refere às atividades que desempenham e ao percurso que seguem dentro da realidade em que estão inseridos. Tal dinâmica destaca a relevância da linguagem na construção dessas narrativas, que refletem os valores promovidos pelas diretrizes sociais e contribuem para a formação de uma identidade coletiva (Moreira, 2010).

Com a construção da referida identidade coletiva, os seres humanos conseguem interpretar e atribuir significado aos diversos signos comunicacionais presentes no ambiente. Recorrendo a interpretações desenvolvidas coletivamente, são capazes de identificar e avaliar os

acontecimentos por meio do processamento cognitivo da informação, agindo de acordo com o significado atribuído, que pode ou não corresponder à realidade (Pereira, 2014).

A narrativa coletiva surge da necessidade de integrar um conjunto de símbolos, estratégias, valores e compromissos que formam a realidade construída do contexto de determinados sujeitos. Para os indivíduos e seus contextos, esta construção da realidade formulada é essencial, porque é através dela que veem o seu sentido de identidade socialmente reconhecido (Pereira, 2014).

As referidas realidades podem ser apresentadas de diversas formas, incluindo a utilização da análise de conteúdo como método para analisar textos. Este processo consiste em identificar categorias e dimensões a explorar, adotando uma abordagem de tradição anglo-saxónica. Nesse contexto, as entrevistas são transcritas e os conteúdos temáticos são organizados em categorias de análise, considerando as suas semelhanças ou diferenças, conforme os critérios inicialmente definidos (Guerra, 2006; Moreira, 2010).

As categorias de análise são consideradas métodos de registo rigorosos e sistemáticos, que organizam as informações recolhidas nas entrevistas. Estas informações são previamente classificadas com base em critérios específicos de semelhança ou diferenciação (Guerra, 2006). É importante considerar diversos fatores na aplicação deste instrumento analítico, dado que a linguagem utilizada pode ser interpretada de múltiplas formas e aplicada de diferentes maneiras, originando consequências distintas. Estas interpretações, por sua vez, podem tornar-se elementos construídos com base na forma como as pessoas percebem o seu ambiente. Além disso, esses elementos são igualmente construtivos, uma vez que conferem significado e sentido às interações humanas e aos processos de comunicação (Moreira, 2010).

A análise de conteúdo divide-se em três etapas principais. A primeira envolve a revisão da literatura, a pré-análise dos documentos que serão analisados, a definição de diretrizes para orientar a investigação e o estabelecimento de objetivos que sustentem a interpretação final dos dados (Moreira, 2010).

A segunda fase corresponde à exploração do material, centrando-se na definição de categorias analíticas. Este processo envolve, geralmente, a utilização de pequenos segmentos de texto com significado completo como unidades de análise, sendo complementados por trechos da transcrição das entrevistas que permitam captar o sentido total do discurso e atribuir significado às unidades analisadas. Já a terceira fase consiste no desenvolvimento de inferências e na respetiva interpretação (Moreira, 2010).

A definição de categorias constitui uma técnica de análise de dados que auxilia na gestão de possíveis variáveis associadas à análise e interpretação de dados qualitativos. Além disso, permite a criação de material concreto, essencial para as conclusões teóricas desenvolvidas na investigação de campo ou empírica (Quivy & Campenhoudt, 2005).

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo abarca a apresentação e análise dos resultados deste estudo. De forma a melhor compreender-se os dados, organizou-se as seguintes categorias de análise:

- (1) Organizações do Terceiro Setor: Recrutamento e Retenção de Colaboradores;
- (2) Profissional do Terceiro Setor: Características-Chave;
- (3) Empresas de Trabalho Temporário (ETT): Visibilidade e Parceria;
- (4) Consultoria das Empresas de Trabalho Temporário (ETT): Vantagens e Desvantagens;

Primeiramente, será realizada uma breve análise estatística, de forma a apresentar de forma sucinta os participantes deste estudo.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DE ESTUDO

Neste estudo investigativo, como já referenciado, utilizou-se a técnica de amostragem não probabilística por conveniência. Pestana e Gageiro (2004) referem que a utilização desta técnica de amostragem é importante quando o investigador pretende obter, de forma mais rápida, dados a analisar de um fenómeno pouco estudado. Contudo, com esta técnica, não se obtém a avaliação mais fidedigna da população em estudo.

Define-se população como o todo estatístico que contempla os sujeitos que apresentam pelo menos uma característica comum, que será objeto de análise (Pinto, 1990). Não menos importante, pode-se definir amostra como um conjunto de indivíduos previamente selecionados e que, devido às suas características, representarão a totalidade da população na investigação (Pestana & Gageiro, 2004; Pinto, 1990).

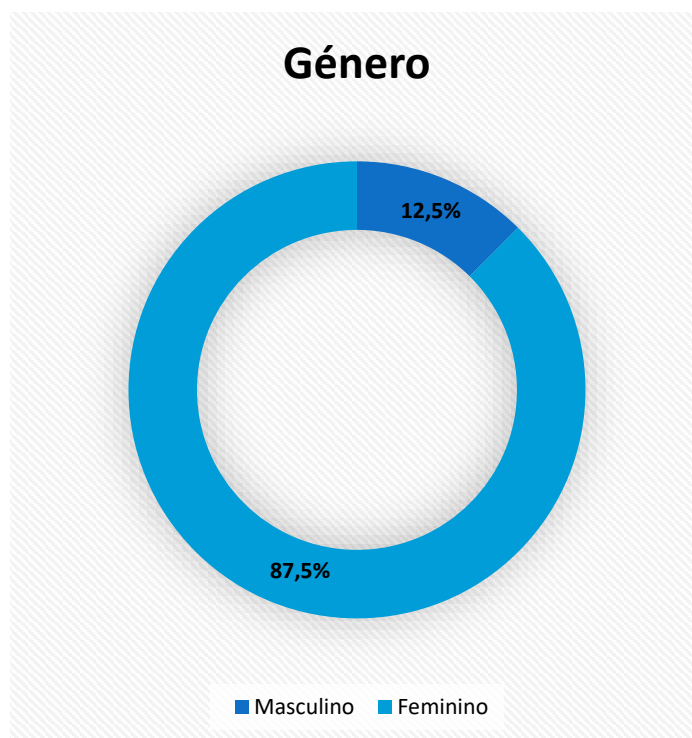
Em complemento, e como já mencionado, foram realizadas oito entrevistas a Diretores/as Técnicos/as de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), com o intuito de apurar as suas opiniões acerca das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) e da sua viabilidade para resolver os problemas de recrutamento de mão-de-obra no Terceiro Sector. Os entrevistados foram selecionados pelo investigador, cumprindo o requisito da facilidade de acesso.

Nesta investigação, procurou-se traçar o perfil demográfico dos participantes, tendo em conta as seguintes características: Género; Idade; Localidade; Formação Académica; Tempo de Serviço; e Área(s) de Intervenção da Entidade que dirige.

3.1.1. GÉNERO

No total de oito entrevistas realizadas, sete participantes são do género feminino e um do género masculino. O que perfaz em 100%, uma taxa de 87,5% de participantes do género feminino e 12,5% do género masculino.

Gráfico 6 - Género dos Participantes na Investigação



Fonte. Elaboração própria

Esta realidade, onde se observa a predominância do género feminino em todas as funções do Terceiro Setor, é comprovada pelos autores Borges (2023), Roque (2012) e Rocha (2024). Todos eles referem que a presença marcante das mulheres neste setor se deve essencialmente à ligação do género feminino a profissões ligadas ao cuidado e à dedicação para com o outro.

Outro fator crucial que os autores apontam são as áreas de formação, destacando os cursos de Serviço Social, Psicologia e outras áreas das Ciências Sociais, muito procurados e frequentados pelo género feminino.

As funções a desempenhar exigem também *soft skills*, como empatia, capacidade de comunicação e escuta ativa bem desenvolvidas, que, por características biológicas e sociais, são consideradas mais hábeis emocionalmente.

3.1.2. IDADE

Para analisar as idades dos oito participantes desta investigação, vamos utilizar a técnica de categorização de variáveis numéricas, Escala de Faixas Etárias. Pestana e Gageiro (2014) aludem que esta técnica é bastante utilizada para agrupar categorias contínuas, tais como a idade, facilitando assim a sua análise e posterior interpretação dos dados.

Com a utilização desta técnica, obtém-se uma melhor compreensão dos grupos etários em análise, de forma a conseguir-se uma maior compreensão do fenómeno estudado (Marôco, 2018). Field (2013) acrescenta, referindo, que ao categorizar-se a idade, obtêm-se comparações mais acessíveis para a posterior perceção dos dados. Como tal, a utilização desta técnica numa dissertação de mestrado permite organizar os dados de forma clara e precisa, facilitando a apresentação estatística dos dados (Field, 2013).

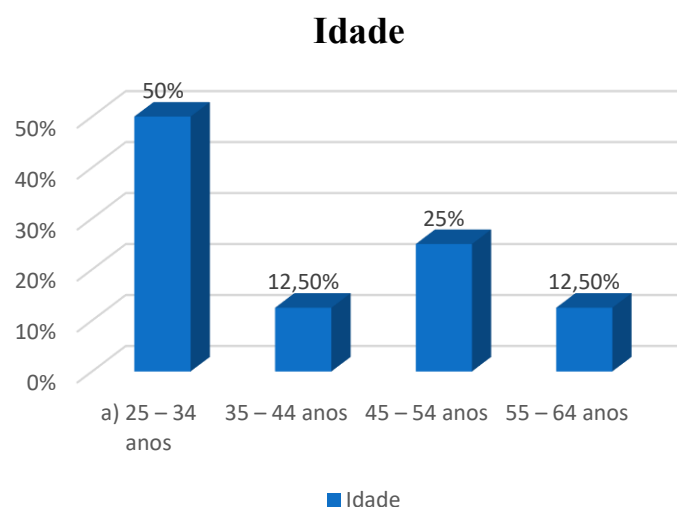
Dando prosseguimento, serão utilizadas as seguintes Escalas de Faixas Etárias:

- a) **25 – 34 anos**
- b) **35 – 44 anos**
- c) **45 – 54 anos**
- d) **55 – 64 anos**

Procedendo á análise, dos oito participantes no estudo, quatro estão associados à escala a) 25 – 34 anos, um à escala b) 35 – 44 anos, dois à escala c) 45 – 54 anos e por fim, um à escala d) 55 – 64 anos.

No que respeita à percentagem, e apresentando um gráfico, tendo em conta que o universo dos oito entrevistados, representa 100%, podemos perceber:

Gráfico 7 - Idade dos Participantes



Fonte: Elaboração Própria

Explicando as percentagens presentes no gráfico de colunas, compreende-se que 50% dos entrevistados, situa-se na faixa etária a) 25 – 34 anos, 12,5 % na faixa etária b) 35 – 44 anos, 25 % na faixa etária c) 45 – 54 anos e 12,5 % na faixa etária d) 55 – 64 anos.

3.1.3. LOCALIDADE

No que respeita à localidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), onde os Diretores/as Técnicos/as desempenham as suas funções, apresentamos uma tabela em seguimento, para melhor se analisarem os dados, referentes à localidade das Organizações do Terceiro Sector, onde o universo dos oito entrevistados desempenha as suas funções:

Tabela 7 - Localidade das Instituições

Localidade	Número de Entrevistados	Percentagem
Leiria	3	37,5%
Alcobaça	1	12,5%
Ourém	1	12,5%
Coimbra	1	12,5%
Santa Maria da Feira	1	12,5%
Vila Nova de Gaia	1	12,5%

Fonte. Elaboração Própria

Analisando os dados presentes na tabela, compreende-se que três participantes do estudo são Diretores/as Técnicos/as em Instituições no concelho de Leiria, representando 37,5% do total do universo de 100% dos entrevistados. Por conseguinte, em Ourém, Coimbra, Santa Maria da Feira e Vila Nova de Gaia, foi entrevistado um/a Diretor Técnico por cada concelho identificado, representando 12,5% cada, no universo de 100% dos/as entrevistados/as.

Não menos importante, importa referir que as localidades Leiria, Alcobaça, Ourém e Coimbra estão situadas no Centro de Portugal, enquanto Santa Maria da Feira e Vila Nova de Gaia são concelhos situados no Norte.

Em complemento, importa reforçar que as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) desempenham um papel fundamental nos concelhos portugueses, visto que promovem a existência de serviços e respostas essenciais às populações locais, aos quais, de outra forma, muitos cidadãos não poderiam aceder por não conseguirem pagar o seu custo real (Mendes, 2018). Gavino (2014) complementa as ideias expostas por Mendes (2018), referindo que as Organizações do Sector Solidário promovem o desenvolvimento comunitário integrado, visando a equidade no acesso à educação, saúde, justiça e em muitas outras áreas essenciais ao bem-estar do cidadão.

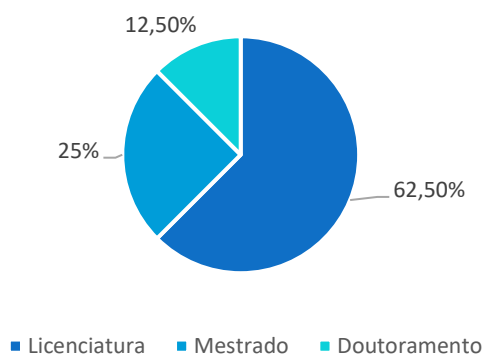
3.1.4. FORMAÇÃO ACADÉMICA

Para analisar a formação académica dos oito participantes deste estudo, utilizaremos duas variáveis: o nível académico e a área de formação.

No que respeita ao nível académico, podemos referir que cinco participantes desta investigação têm licenciatura, dois têm mestrado e um tem doutoramento. No gráfico circular em sequência, podemos consultar a percentagem a que corresponde o nível habilitacional dos entrevistados, tendo em conta o universo de 100% dos participantes.

Gráfico 8 - Nível de Habilitações

Nível de habilitações



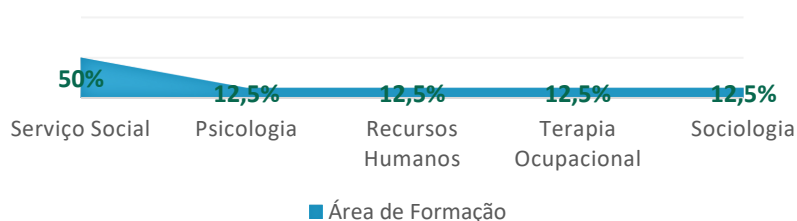
Fonte. Elaboração Própria

Observando-se os dados presentes no gráfico e tendo em conta o universo correspondente aos oito entrevistados, que perfazem 100%, importa mencionar que o grau de licenciatura é o que apresenta maior expressão, com 65%. Por outro lado, o grau de doutoramento apresenta o menor relevo, com 12,5%. O grau de mestrado é o nível académico de 25% dos participantes no estudo da presente dissertação.

Relativamente à área de formação, apurou-se que quatro participantes neste estudo de dissertação têm formação superior em Serviço Social, um em Psicologia, um em Recursos Humanos, um em Terapia Ocupacional e um em Sociologia. Dando continuidade, no gráfico representado em seguida, compreende-se a percentagem a que corresponde cada área de formação, tendo em conta o universo dos oito participantes, que corresponde a 100%:

Gráfico 9 - Área de Formação

ÁREA DE FORMAÇÃO



Fonte. Elaboração Própria

Existe legislação em Portugal que refere que as Direções Técnicas das Instituições Particulares de Solidariedade Social devem ser asseguradas por profissionais com formação superior na área das ciências sociais, comportamentais ou da saúde, devido à necessidade de um conhecimento bastante específico acerca das particularidades do sector e à vulnerabilidade associada à população utilizadora dos serviços (Segurança Social, 2012).

Para suplementar, remete-se um estudo efetuado por Sobreiro (2011), que concluiu que a maioria dos/as Diretores/as Técnicos/as do concelho de Caldas da Rainha tem formação superior em Serviço Social, seguido por Política Social e Sociologia.

3.1.5. TEMPO DE SERVIÇO

Para analisar o tempo de serviço dos participa vamos utilizar uma escala ordinal, tendo em conta o universo dos oito entrevistados, que representam os 100%. Por conseguinte, formulou-se a seguinte tabela abaixo:

Tabela 8- Tempo de Serviço

Tempo de serviço	Número de participantes	Percentagem no universo de 100%
Até 5 anos	4 participantes	50%
6 a 10 anos	1 participante	12,5%
11 a 15 anos	0 participantes	0%
Mais de 15 anos	3 participantes	37,5%

Fonte. Elaboração Própria

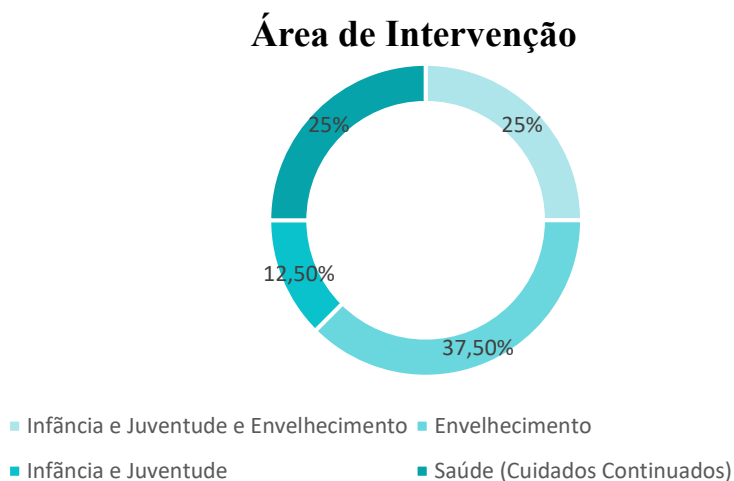
Explicando-se a tabela acima, constata-se que quatro participantes deste estudo têm até cinco anos de experiência, o que corresponde a 50% no universo total dos oito participantes. Dando prosseguimento, apurou-se que um participante desta investigação tem entre seis e dez anos de experiência, o que representa 12,5% no universo total dos oito participantes. Por fim, três participantes têm mais de quinze anos de experiência em Direção Técnica, o que equivale a 37,5% no universo total dos oito participantes.

3.1.6. ÁREA DE INTERVENÇÃO

No que se refere às áreas de intervenção das Instituições Particulares de Solidariedade Social, onde os oito participantes exercem a função de Diretores/as Técnicos/as, compreendeu-se que duas das instituições atuam na área da Infância e Juventude e Envelhecimento, três na área do Envelhecimento, uma

na área da Infância e Juventude e duas na área da Saúde (Cuidados Continuados). Para melhor compreensão, segue abaixo o gráfico para melhor análise dos dados:

Gráfico 10 - Área de Intervenção



Interpretando-se os dados do gráfico circular, compreende-se que a área de intervenção Infância e Juventude e Envelhecimento corresponde a 25%, a área de intervenção de Envelhecimento representa 37,5%, a área de intervenção Infância e Juventude, 12,5% e, por fim, a área de intervenção Saúde (Cuidados Continuados) corresponde a 25%, totalizando 100%.

Em síntese, em Portugal, as áreas de intervenção das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) abrangem várias áreas, como a infância e juventude, o envelhecimento, a deficiência, saúde, pobreza e vulnerabilidade social e educação (Silva & Almeida, 2021). Costa e Pereira (2020) complementam, afirmando que a atuação das Organizações do Sector Solidário pauta-se pela proximidade com as comunidades, de forma a responder com mais efetividade às necessidades particulares de cada território.

3.2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e análise dos resultados numa dissertação de mestrado é uma etapa crucial para atribuir significado aos dados recolhidos e obter uma melhor compreensão do tema em estudo (Creswell, 2014). Posto isto, deve-se realizar uma reflexão clara e bem estruturada, em que o objetivo primordial seja comunicar os dados obtidos (Field, 2013). Bryman (2016) complementa os autores indicados, reforçando que a abordagem crítica por parte do investigador

é de crucial importância, postulando-se uma interligação entre os dados obtidos, como forma de facilitar a posterior discussão com as fontes teóricas.

Para uma melhor compreensão, os oito participantes deste estudo serão designados de E1 a E8.

3.2.1. ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: RECRUTAMENTO E RETENÇÃO DE COLABORADORES

A maioria dos participantes nesta investigação refere dificuldades significativas nos processos de recrutamento nas Organizações do Terceiro Setor, destacando que estas se revelam tarefas exigentes e complexas:

“Atualmente é muito difícil o recrutamento de profissionais para estas áreas de trabalho.” (E1, comunicação pessoal, 2025)

“Quando é necessário, é difícil recrutar recursos humanos que estejam interessados em trabalhar na área de prestação de cuidados à pessoa idosa.” (E6, comunicação pessoal, 2025)

Ainda que os quadros de pessoal estejam, por vezes, estabilizados, os entrevistados expressam consciência das dificuldades que enfrentariam numa eventual abertura de processo de recrutamento:

“Apesar de estarmos com o nosso quadro de pessoal estável, quando precisamos de abrir um processo de recrutamento, sentimos dificuldade em atrair e recrutar pessoas.” (E2, comunicação pessoal, 2025)

“Se algum dos elementos sair da equipa, prevê-se que a contratação de outro será difícil.” (E8, comunicação pessoal, 2025)

Estes desafios são agravados pela absorção de grande parte dos recursos humanos disponíveis por outras entidades, nomeadamente pelas Unidades Locais de Saúde (ULS):

“Até porque as ULS do país têm absorvido grande parte dos recursos do mercado.” (E4, comunicação pessoal, 2025)

Os participantes destacam ainda que o setor social, por não visar o lucro e dispor de recursos financeiros limitados, não consegue competir com o setor público em termos de benefícios e condições de trabalho:

“O setor social não consegue competir com o público, que oferece inúmeras regalias ao nível do horário laboral e principalmente, monetário” (E4, comunicação pessoal, 2025).

A dificuldade não se restringe ao recrutamento, mas estende-se à retenção de colaboradores, sendo esta também um aspeto problemático:

“Sobretudo em manter os profissionais nos quadros.” (E5, comunicação pessoal, 2025)

Esta instabilidade é atribuída a condições contratuais e salariais pouco atrativas, aos horários rotativos e ao trabalho ao fim de semana, que dificultam a permanência dos trabalhadores:

“Muito devido ao horário, rotativos e fins de semana e às condições salariais.” (E2, comunicação pessoal, 2025)

“Considerando as tabelas salariais aplicadas e os horários desempenhados, a instituição não tem fundos para fazer face à diferença salarial necessária para garantir a contratação.” (E8, comunicação pessoal, 2025)

Por outro lado, a sobrecarga de trabalho e a elevada rotatividade contribuem para o desgaste das equipas:

“Comprometendo assim a estabilidade da Unidade, devido a vários fatores, nomeadamente, condições contratuais e sobrecarga de trabalho.” (E5, comunicação pessoal)

“Este desafio reflete-se na elevada rotatividade da equipa.” (E5, comunicação pessoal, 2025)

Contrariamente à maioria, alguns participantes indicam que não têm sentido grandes dificuldades no recrutamento, alegando até um excesso de candidaturas em determinados serviços:

Nesta fase temos três respostas sociais, centro de dia, SAD... são respostas que funcionam num horário fixo, de segunda a sexta, e temos também o sábado de manhã.

São respostas que se tornam mais fáceis de encontrar recursos humanos e até temos um certo excesso de candidaturas. (E7, comunicação pessoal, 2025)

Referem ainda a existência de políticas internas para a retenção de talento:

“Temos alguma política interna para retenção de talentos; tentamos reter colaboradores com competências.” (E3, comunicação pessoal, 2025)

No que diz respeito às características das instituições, muitas são de pequena dimensão, com equipas reduzidas, o que torna a ausência de um colaborador um fator crítico para o funcionamento dos serviços:

“Temos neste momento um quadro de pessoal com 25 colaboradoras.” (E1, comunicação pessoal, 2025)

“Somos uma instituição de pequena dimensão, com 16 colaboradores no total.” (E2, comunicação pessoal, 2025)

“Quando um elemento falta é suficiente para causar transtornos nos serviços.” (E6, comunicação pessoal, 2025)

Uma estratégia adotada para minimizar o impacto de ausências é a existência de colaboradores multifacetados que possam cobrir diversas funções:

“Tenho mais um colaborador na equipa, que é multifacetado e cobre muitas ausências.” (E3, comunicação pessoal, 2025)

Apesar disso, reconhece-se frequentemente a insuficiência do número de profissionais para responder a todas as necessidades:

“Reconheço que um ou dois elementos a mais na equipa seriam uma mais-valia.” (E3, comunicação pessoal, 2025)

Em instituições de maior dimensão, a diversidade das equipas é maior, integrando profissionais de diferentes áreas, ainda que existam lacunas no número de profissionais, para fazer face às necessidades:

“A minha organização dispõe de uma equipa multidisciplinar, com profissionais de diversas áreas, cada um com funções específicas e fundamentais para o desempenho da unidade.” (E5, comunicação pessoal, 2025)

“De momento falta um fisioterapeuta a tempo parcial e dois enfermeiros para completar os rácios.” (E4, comunicação pessoal, 2025)

A ausência de profissionais adequados pode comprometer o funcionamento das instituições, exigindo maior esforço por parte dos colaboradores restantes:

“Nem sempre conseguimos ter duas auxiliares; quando não temos auxiliares, os restantes têm que disponibilizar-se para realizar as tarefas.” (E8, comunicação pessoal, 2025)

Os entrevistados concordam que as condições salariais constituem o principal fator limitador no recrutamento e na retenção:

“Sem dúvida, o nível salarial é o que mais dificulta o recrutamento.” (E2, comunicação pessoal, 2025)

“As condições oferecidas, nomeadamente ao nível dos vencimentos, não são suficientes.” (E8, comunicação pessoal, 2025)

“As remunerações baixas são um obstáculo significativo.” (E4, comunicação pessoal, 2025).

Para além dos vencimentos, a ausência de benefícios complementares também é apontada como um fator desmotivador:

“Falta oferta de benefícios para além do salário.” (E4, comunicação pessoal, 2025)

Os horários rotativos e o trabalho ao fim de semana dificultam ainda a conciliação entre vida pessoal e profissional, limitando o interesse dos candidatos:

“Horários alargados, trabalho ao fim de semana e feriados são fatores que tornam o recrutamento difícil, pois a maioria das pessoas não quer trabalhar nestas condições.” (E1, comunicação pessoal, 2025)

“A necessidade de trabalho por turnos constitui uma dificuldade acrescida.” (E8, comunicação pessoal, 2025)

Esta realidade implica a necessidade de promover o sentido de pertença, o compromisso e valores como a solidariedade e o espírito de missão entre os colaboradores:

“É necessário trabalhar o sentido de compromisso.” (E2, comunicação pessoal)

“O mais importante é que a pessoa sinta que tem perfil e que possamos avaliar essa capacidade.” (E7, comunicação pessoal, 2025)

Estas estratégias são fundamentais para mitigar sentimentos de desmotivação e desvalorização, que emergem em contextos de escassez de recursos humanos:

“Os profissionais sentem-se desmotivados e desvalorizados ao terem de realizar tarefas quando faltam recursos humanos.” (E8, comunicação pessoal, 2025)

“O recrutamento é desafiante devido à procura de candidatos que aliem competências específicas, elevados padrões de excelência e identificação com a cultura da organização.” (E6, comunicação pessoal, 2025)

A dificuldade em encontrar profissionais alinhados com os valores institucionais é referida como um dos principais desafios:

“A dificuldade em encontrar perfis alinhados no mercado, somada ao rigor na avaliação e ao cuidado em garantir compatibilidade com os nossos valores.” (E6, comunicação pessoal, 2025).

“A maior dificuldade traduz-se em encontrar profissionais competentes, éticos e de confiança.” (E8, comunicação pessoal, 2025)

A natureza exigente e desgastante das funções, tanto a nível emocional como físico, contribui para a dificuldade em atrair e manter colaboradores:

“A atividade desenvolvida é emocional e fisicamente exigente, o que pode desmotivar candidatos.” (E5, comunicação pessoal, 2025)

“O tipo de trabalho a desempenhar, dificulta muito o recrutamento.” (E1, comunicação pessoal, 2025).

A elevada taxa de absentismo nas entrevistas, em que muitos candidatos não comparecem, prolonga os processos e aumenta a complexidade do recrutamento:

“O mais difícil é o facto de as pessoas agendarem entrevistas e não comparecerem, o que torna o processo ainda mais moroso.” (E1, comunicação pessoal, 2025)

A concorrência do setor público, com ofertas mais atrativas, constitui um fator limitador adicional:

“O setor público absorve muita mão de obra e apresenta propostas muito mais apetecíveis.” (E4, comunicação pessoal, 2025)

“A dificuldade em atrair profissionais qualificados é agravada pelas condições contratuais e remuneratórias superiores do setor público, especialmente em áreas críticas como enfermagem.” (E5, comunicação pessoal, 2025)

Também a localização geográfica das instituições, quando afastada dos centros urbanos, pode desmotivar potenciais candidatos:

“A localização em áreas menos centrais ou de difícil acesso pode ser um fator desmotivador.” (E5, comunicação pessoal, 2025)

Por fim, a elevada rotatividade gera instabilidade que pode desencorajar a permanência e atração de novos profissionais:

“A instabilidade causada pela saída frequente de colaboradores pode desencorajar novos profissionais.” (E5, comunicação pessoal, 2025)

3.2.2. PROFISSIONAL DO TERCEIRO SETOR: CARACTERÍSTICAS-CHAVE

No que concerne às características essenciais para um profissional ter sucesso no desempenho das suas funções numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), os participantes deste estudo enumeraram várias, tendo em conta a sua opinião profissional.

No que considera às *soft skills* foram enumeradas várias características que, para os participantes deste estudo, se revelam cruciais para o desempenho com sucesso da função.

A responsabilidade foi uma das características mais referidas, tendo em conta que as atividades desenvolvidas numa Instituição Particular de Solidariedade Social visam zelar pelo bem-estar comum:

“É fundamental que tenha gosto pelo trabalho com idosos e crianças [...] responsável.” (E1, comunicação pessoal, 2025)

“No que respeita às *soft skills* [...] valores como a responsabilidade.” (E3, comunicação pessoal, 2025)

“Gosto e competências para lidar com a pessoa idosa, além de ser [...] e responsável.” (E6, comunicação pessoal, 2025)

Dando continuidade, outra característica à qual foi atribuída relevância foi a vontade de aprender, visto que o foco é prestar os melhores serviços, pautado pela qualidade para as pessoas que deles usufruem:

“É fundamental que tenha gosto pelo trabalho com idosos e crianças [...] vontade de aprender.” (E1, comunicação pessoal, 2025)

“São características essenciais para um trabalhador desenvolver as suas funções com sucesso [...] vontade de aprender.” (E2, comunicação pessoal, 2025)

“Que sejam pessoas que queiram aprender, que tenham humildade de querer aprender, porque às vezes nem toda a gente tem essa humildade.” (E7, comunicação pessoal, 2025).

A capacidade de trabalhar em equipa também foi uma característica bastante mencionada:

“E tenha capacidade de trabalhar em equipa.” (E1, comunicação pessoal, 2025)

“Trabalhar em equipa de forma cordial.” (E4, comunicação pessoal, 2025)

O trabalho em equipa possibilita um melhor desempenho entre todos os colaboradores e permite a fomentação do espírito de entreajuda, que é muito necessário:

“Trabalhar em equipa e espírito de interajuda.” (E3, comunicação pessoal, 2025).

E não menos importante, para que exista uma abordagem eficaz e focada nas necessidades dos beneficiários:

“Trabalho em equipa, aptidão para trabalhar em equipa, garantindo uma abordagem integrada e eficaz no cuidado aos utentes.” (E5, comunicação pessoal, 2025)

E, por conseguinte, uma melhor resolução das contrariedades e problemas que possam advir:

“É necessário saber trabalhar em equipa e ter foco na resolução de problemas.” (E8, comunicação pessoal, 2025).

Ser empático, também se concretiza como uma característica essencial:

“Um trabalhador desenvolver as suas funções com sucesso a empatia infinita, compaixão.” (E2, comunicação pessoal, 2025)

“Ter empatia e sensibilidade social, capacidade de compreender as necessidades dos utentes e das famílias, demonstrando respeito e atenção.” (E5, comunicação pessoal, 2025)

“É necessário um conjunto de competências e de características, nomeadamente, ser uma pessoa empática, colocar no lugar do outro para conseguir perceber o outro.” (E8, comunicação pessoal, 2025).

A capacidade de desenvolver o sentido de missão, e de compromisso também foram destacados pelos participantes. Os entrevistados E2, E3, E5 e E7 mencionam que comprometimento com os valores e missão da Instituição, apresenta-se crucial para o desenvolvimento de uma prática concertada focada na melhoria contínua e nas necessidades dos utentes:

“Pessoas que realmente consigam vestir a camisola, comprometidas com o trabalho, com a instituição, com a missão da instituição.” (E7, comunicação pessoal, 2025).

A proatividade e o dinamismo, foram características igualmente mencionadas:

“Em termos de valores, pretende-se uma pessoa dinâmica.” (E4, comunicação pessoal, 2025)

“Proatividade e uma boa capacidade de ser dinâmico.” (E3, comunicação pessoal, 2025)

Os participantes deste estudo destacaram ainda outras características que se traduzem como bastante importantes, como a capacidade de adaptação e a resiliência:

“Capacidade de adaptação e resiliência (aptidão para lidar com desafios diários, mantendo um desempenho consistente em contextos exigentes e dinâmicos.” (E5, comunicação pessoal, 2025)

Também referenciada a capacidade de adaptar a comunicação ao utente:

“Em termos de paciência, em termos de cuidado, da forma como falamos e como agimos.” (E7, comunicação pessoal, 2025).

“É necessário ter uma elevada capacidade de comunicação e que necessita de ser adequada aos jovens e as suas problemáticas.” (E8, comunicação pessoal, 2025)

Também com destaque, o espírito crítico:

“É necessário ter um pensamento crítico para antecipar determinadas questões que podem surgir.” (E8, comunicação pessoal, 2025).

De evidenciar, a atuação profissional, pautada pela ética profissional:

“Em termos de valores, pretende-se uma pessoa..., com ética profissional, incluindo o saber manter o sigilo profissional. “(E4, comunicação pessoal, 2025)

As *hard skills* também foram salientadas, referindo o participante E3 que a formação académica adequada à função a desempenhar, é de extrema importância:

“Tem de ter formação adequada para as funções. Por exemplo na creche, a educadora tem de ter formação superior em educação as auxiliares, cursos técnicos de ação educativa.” (E3, comunicação pessoal, 2025)

A busca pela continua aprendizagem e atualização dos conhecimentos, também obteve relevância:

“Incide na competência técnica e formação adequada, aliada a conhecimentos atualizados.” (E5, comunicação pessoal, 2025)

3.2.3. EMPRESAS DE TRABALHO TEMPORÁRIO (ETT): VISIBILIDADE E PARCERIA

De acordo com as respostas obtidas dos participantes deste estudo, foi possível constatar que a maioria manifesta desconhecimento relativamente às Empresas de Trabalho Temporário (ETT), bem como quanto ao trabalho que desenvolvem e aos serviços que prestam:

“Não tenho nenhum conhecimento [...]” (E1, comunicação pessoal, 2025)

“...não tenho conhecimento aprofundado ou até que considere suficiente... (E4)”;

“[...] não possuo muito conhecimento relativamente ao serviço prestado pelas Empresas de Trabalho Temporário.” (E6, comunicação pessoal, 2025)

A entrevistada E3 acrescenta que, ao longo de todos os seus anos de exercício profissional, nunca foi abordada por qualquer ETT:

Não tenho muito conhecimento, visto que nunca, nestes anos todos de prática profissional, nenhuma empresa de trabalho temporário me abordou [...], contudo, creio que as empresas de trabalho temporário apostam muito pouco na divulgação, e considero que essas empresas não têm por hábito abordar as Instituições do Terceiro Setor. (E3, comunicação pessoal, 2025)

O participante E7 corrobora esta perspetiva, atribuindo o seu desconhecimento à localização periférica da instituição que dirige, situada numa localidade afastada do centro urbano mais próximo, Pombal:

“Não tenho conhecimento. Ansião fica a 150 km de Leiria, Pombal a cerca de 20 km.” (E7, comunicação pessoal, 2025)

Acrescenta ainda que considera que as Empresas de Trabalho Temporário (ETT), não se encontram preparadas para responder a necessidades de recrutamento em zonas mais interiores do país:

“O que me parece, é que as empresas de trabalho temporário não estão preparadas para encaminhar pessoas para zonas tão rurais [...]” (E7, comunicação pessoal, 2025)

Por outro lado, a entrevistada E5 demonstrou possuir conhecimento acerca das Empresas de Trabalho Temporário (ETT):

“Sim, tenho conhecimento, dos serviços por estas disponibilizados do seu âmbito de atuação [...] que incluem, entre outros, a identificação de candidatos, triagem de currículos, realização de entrevistas e avaliação de competências” (E5, comunicação pessoal, 2025)

De igual modo, E8 afirmou deter conhecimento sobre estas entidades:

“Tenho conhecimento, prestam serviços no âmbito do recrutamento [...] encontram os perfis pretendidos em concordância com o que o cliente solicita à empresa e tratam de toda a parte contratual e legal relativamente a esses colaboradores.” (E8, comunicação pessoal, 2025)

A participante E2 revelou igualmente conhecimento acerca das Empresas de Trabalho Temporário (ETT), ainda que este derive de uma experiência profissional anterior no setor privado, admitindo que as práticas poderão ter evoluído desde então:

“O conhecimento que tenho, vem do contacto efetivo quando exerci funções de Diretora de Recursos Humanos em empresas privadas. Penso que terão evoluído, mas desconheço a evolução” (E2, comunicação pessoal, 2025)

No seguimento da análise, verificou-se um consenso generalizado relativamente à disponibilidade para receber informação que contribua para o aprofundamento do conhecimento sobre estas entidades:

“[...]é claro que estou sempre disponível para receber informação [...]” (E2, comunicação pessoal, 2025)

“[...] mas gostaria de o adquirir [...]” (E4, comunicação pessoal, 2025)

“Estaria disponível para ouvir, e gostaria de conhecer mais acerca dos serviços que estas empresas prestam.” (E3, comunicação pessoal, 2025)

A entrevistada E1 reforça esta ideia, afirmando que, perante as dificuldades sentidas no recrutamento de candidatos, considera essencial aumentar o seu nível de conhecimento sobre a temática:

“Dada a dificuldade sentida no recrutamento e seleção de recursos humanos, julgo ser uma mais-valia receber informação sobre este assunto [...]” (E1, comunicação pessoal, 2025)

No que respeita à possibilidade de recorrer aos serviços de consultoria prestados por Empresas de Trabalho Temporário (ETT), o participante E7 considerou que, face a futuras necessidades de recrutamento, seria pertinente obter mais informação sobre esta temática:

“[...] mas estaria disponível, e então com a abertura da resposta de lar para o ano, seria interessante.” (E7, comunicação pessoal, 2025)

De forma análoga, a entrevistada E5 considera viável a utilização destes serviços, reconhecendo que estas empresas possuem bases de dados abrangentes:

“Considero que poderia ser uma solução, tal como referi, a Empresa de Trabalho Temporário dispõe de uma base de dados bastante completa, tendo acesso a um maior número de candidatos.” (E5, comunicação pessoal, 2025)

E8, manifesta igualmente interesse em aprofundar o seu conhecimento sobre estas empresas, admitindo que estas poderiam representar uma mais-valia para a organização onde exerce funções:

“[...] e do trabalho que realizamos, acredito que poderia auxiliar quer no recrutamento, quer na gestão dos colaboradores afetos à Instituição.” (E8, comunicação pessoal, 2025)

No entanto, ressalva que este modelo de atuação poderá ser mais aplicável ao setor privado, em virtude das respetivas capacidades financeiras:

“Este modelo de trabalho será mais exequível em empresas privadas porque geram receita para o efeito.” (E8, comunicação pessoal, 2025)

Com igual pertinência, a maioria dos participantes considerou que a utilização de serviços de consultoria prestados por Empresas de Trabalho Temporário (ETT) poderia constituir uma mais-valia para as Entidades Sociais que dirigem:

“Na minha opinião, apresentam-se como uma solução muito válida porque são um grande auxílio nesta tarefa tão complexa.” (E1, comunicação pessoal, 2025)

“Considero que sim.” (E6, comunicação pessoal, 2025)

A entrevistada E8 reforça esta perspetiva, afirmando que, para além de constituírem uma alternativa interessante, poderiam facilitar a identificação de perfis mais adequados às especificidades institucionais:

“[...] e o encontro de perfis adequados para o pretendido.” (E8, comunicação pessoal, 2025)

Porém, reitera que, devido a limitações financeiras, não é possível recorrer a esse tipo de serviço:

“[...] contudo, ao se tratar de uma instituição de solidariedade social, não se preveem fundos para que se possa solicitar a uma empresa prestadora a contratação de mão-de obra.” (E8, comunicação pessoal, 2025)

As justificações apresentadas para a eventual adesão aos serviços prestados por Empresas de Trabalho Temporário (ETT) são diversificadas, salientando-se o facto de, frequentemente, ser o/a Diretor/a Técnico/a a assumir a responsabilidade dos processos de recrutamento, acumulando essa função com outras responsabilidades inerentes ao cargo:

“No meu parecer seria uma mais-valia, visto que normalmente quem faz o recrutamento e todo o processo associado é o diretor técnico, que já cumula várias funções.” (E3, comunicação pessoal, 2025)

“Sim, sem dúvida, iria facilitar muito o processo de recrutamento, pois é algo que tira imenso tempo à direção, que nesta organização é quem efetua todas as diligências relativas a esse campo.” (E4, comunicação pessoal, 2025)

E5 acrescenta que as ETT podem representar um apoio imprescindível:

“No meu parecer, as empresas de trabalho temporário, em determinados contextos, apresentam-se como uma solução viável, reduzindo tempo e esforços despendidos pelas organizações.” (E5, comunicação pessoal, 2025)

Esta posição é corroborada por E6, que destaca a relevância da externalização do recrutamento, tendo em vista a economia de tempo e o acesso a uma base de candidatos mais alargada:

“O processo de recrutamento ocupa algum tempo ao diretor técnico, pela análise e triagem que é necessária fazer [...] uma empresa de trabalho temporário possui um leque alargado de candidatos, o que pode acelerar o processo.” (E6, comunicação pessoal, 2025)

De forma semelhante, E1 salienta que as plataformas de recrutamento atualmente disponíveis não apresentam um retorno eficaz:

“As plataformas que existem para colocar as ofertas de emprego são poucas e muitas vezes o anúncio não tem um grande alcance, o que faz com que o número de candidatos que se apresentam para entrevista seja pequeno. Estas empresas conseguem fazer logo uma melhor seleção de acordo com o pretendido e com uma resposta mais célere.” (E1, comunicação pessoal, 2025)

O entrevistado E7, Diretor Técnico de uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) que intervém na área do envelhecimento, considera que as Empresas de Trabalho Temporário (ETT) podem representar uma parceria útil para o recrutamento de funções que não impliquem contacto direto com os utentes:

“Penso que as empresas de trabalho temporário poderão ser uma grande ajuda no recrutamento de funções indiretas [...] mais administrativas, auxiliares de limpeza, entre outras.” (E7, comunicação pessoal, 2025)

Por oposição, E2 manifesta-se reticente quanto à utilização dos serviços prestados pelas Empresas de Recrutamento, fundamentando a sua posição, na valorização da estabilidade das equipas, elemento essencial à preservação dos vínculos relacionais com os utentes:

“Não, porque temos a preocupação de não invadir mais que o indispensável a intimidade e privilegiamos relações duradouras [...]” (E2, comunicação pessoal, 2025)

No entanto, admite que, em situações específicas, como ausências prolongadas, o recurso a este tipo de serviço poderá ser equacionado:

“Admito considerar o recurso a trabalho temporário, para substituição de uma baixa prolongada, por exemplo.” (E2, comunicação pessoal, 2025).

Opinião partilhada por E3:

“[...] em situações de ausência de colaboradores, pelos mais variados motivos, podia ser interessante recorrer aos serviços das empresas de trabalho temporário.” (E3, comunicação pessoal, 2025)

Cumpre ainda salientar, aludindo a participante E5, a necessidade das Instituições emergente, das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), em melhorarem ou desenvolverem políticas internas de retenção de trabalhadores:

“[...] a necessidade de estratégias estruturadas de recrutamento e retenção que promovam a estabilidade e a manutenção das equipas.” (E5, comunicação pessoal, 2025).

3.2.4. CONSULTORIA DAS EMPRESAS DE TRABALHO TEMPORÁRIO: VANTAGENS E DESVANTAGENS

Os participantes deste estudo identificaram diversas vantagens na utilização dos serviços de consultoria prestados pelas Empresas de Trabalho Temporário (ETT). Um dos benefícios mais recorrentes foi a poupança de tempo, especialmente por ser o diretor técnico quem geralmente assegura o processo de recrutamento. Como refere a Diretora Técnica E1:

“A poupança de tempo, podendo o Diretor Técnico, dedicar-se a outras funções.” (E1, comunicação pessoal, 2025)

Esta perspetiva é corroborada por E4 e E8:

“Definitivamente que seria a poupança de tempo.” (E4, comunicação pessoal, 2025)

“O tempo poupado em processo de recrutamento.” (E8, comunicação pessoal, 2025)

E3 reforça este ponto ao salientar a triagem de candidatos como uma forma de agilizar o processo:

“Uma das vantagens seria a triagem de candidatos, podendo-se realizar entrevistas a um número mais reduzido de candidatos.” (E3, comunicação pessoal, 2025)

Outro aspeto positivo amplamente mencionado foi a celeridade na resposta às necessidades de recrutamento:

“Uma resposta mais rápida às necessidades de recrutamento, pois essas empresas estão dedicadas exclusivamente a isso.” (E2, comunicação pessoal, 2025)

“Uma resposta mais célere às necessidades de acordo com o pretendido pela instituição no período desejado.” (E1, comunicação pessoal, 2025)

“Capacidade de resposta às necessidades temporárias de mão de obra.” (E3, comunicação pessoal, 2025)

E6 acrescenta:

“O processo de recrutamento seria mais célere, pelo que as necessidades na organização seriam supridas com mais brevidade.” (E6, comunicação pessoal, 2025)

Para E5, esta rapidez é particularmente benéfica em períodos críticos:

“Permite preencher vagas de forma mais ágil, especialmente em situações urgentes ou quando há uma necessidade de mão de obra temporária, como por exemplo para substituir baixas médicas.” (E5, comunicação pessoal, 2025)

A substituição de colaboradores ausentes foi também enfatizada por E7:

“Porque muitas vezes quando um colaborador desses departamentos coloca baixa [...] se existisse alguém que viesse através de uma empresa de trabalho temporário, para substituir era importante.” (E7, comunicação pessoal, 2025)

Esta visão é partilhada por E8, que destaca o impacto positivo da substituição temporária:

A grande vantagem é poder utilizar este serviço quando há necessidade de substituir um elemento da equipa, seja por baixa prolongada ou por licença de maternidade [...] as férias de verão em que os jovens estão o dia todo na instituição [...] o facto de termos mais colaboradores [...] iria contribuir ao desenvolvimento de atividades lúdicas com os mesmos (E8, comunicação pessoal, 2025)

Outro benefício apontado foi a redução dos encargos administrativos e legais:

“Diminuição dos encargos administrativos associados à contratação de pessoal...” (E1, comunicação pessoal, 2025)

“Redução de tarefas associadas a tarefas administrativas e responsabilidades legais.” (E3, comunicação pessoal, 2025)

E5 complementa:

“A redução dos custos administrativos, pois as empresas de trabalho temporário assumem grande parte do processo de recrutamento, o que permite um maior tempo para a gestão se focar em outras tarefas essenciais.” (E5, comunicação pessoal, 2025)

E3 destaca ainda que o vínculo contratual do colaborador com a ETT é uma mais-valia:

“O colaborador fica afeto à empresa de trabalho temporário, ficando os encargos com os mesmos a cargo da mesma.” (E3, comunicação pessoal, 2025)

E6 realça:

“Quando a pessoa já não é necessária, cessa-se o vínculo mais rapidamente.” (E6, comunicação pessoal, 2025)

E8 reitera a diminuição dos encargos sociais e tributários:

“O facto de assegurarem a parte contratual com os colaboradores e de se encarregarem juridicamente pelos colaboradores, uma vez que estes ficam afetos à empresa de trabalho temporário.” (E8, comunicação pessoal, 2025)

Foi ainda referida a eficácia na identificação de perfis ajustados às necessidades institucionais, promovendo um “match” mais rápido e adequado:

“Essencialmente em facilitar o processo em encontrar os perfis necessários e que façam ‘match’ com o perfil pretendido pela instituição.” (E8, comunicação pessoal, 2025)

“Outro ponto positivo é desde a triagem de currículos até às entrevistas [...] as empresas de trabalho temporário são uma solução eficiente.” (E5, comunicação pessoal, 2025)

Contudo, os participantes também identificaram desvantagens. A mais mencionada foi o custo dos serviços, considerado elevado para organizações do Terceiro Setor:

“Como não tenho muito conhecimento, não posso enumerar muitas desvantagens, mas talvez o preço associado à prestação de serviços.” (E1, comunicação pessoal, 2025)

“Para mim, as principais desvantagens são os custos.” (E2, comunicação pessoal, 2025)

“Os custos associados à consultoria prestada.” (E3, comunicação pessoal, 2025)

“Poderá ser o custo da consultoria.” (E7, comunicação pessoal, 2025)

E4 e E5 aprofunda, afirmando que os custos podem representar um peso orçamental, para as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS):

“Os custos associados, podem não estar dentro do orçamento da organização.” (E4, comunicação pessoal, 2025)

“O custo dos serviços pode representar um peso financeiro significativo para organizações que já operam com recursos limitados.” (E5, comunicação pessoal, 2025)

A rotatividade dos profissionais foi outro ponto crítico:

“A equipa de profissionais contratados pode sofrer uma elevada rotatividade, o que afeta a qualidade do atendimento e prestação de cuidados.” (E5, comunicação pessoal, 2025)

“Sem dúvida a grande rotatividade de profissionais com vínculo temporário, o que afasta os candidatos interessados.” (E6, comunicação pessoal, 2025)

A instabilidade das equipas e a constante adaptação de novos colaboradores foram igualmente mencionadas como prejudiciais:

“A adaptação constante de novos colaboradores aos procedimentos da organização pode gerar um impacto negativo na coesão da equipa e nos resultados a longo prazo.” (E5, comunicação pessoal, 2025)

A precariedade do vínculo de trabalho, tal como outras variáveis é destacada, neste caso por E8:

“A precariedade que este vínculo constitui, não garante qualquer segurança ou estabilidade aos colaboradores.” (E8, comunicação pessoal, 2025)

Essa instabilidade pode gerar desmotivação e desvinculação:

“A desmotivação dos colaboradores, associada à falta de vínculo com a Instituição.” (E1, comunicação pessoal, 2025)

“A falta de criação de sentimento de pertença, entre o trabalhador temporário e a empresa utilizadora.” (E7, comunicação pessoal, 2025)

A falta de alinhamento com os valores organizacionais foi também evidenciada:

“As empresas de trabalho temporário podem não estar suficientemente alinhadas com as especificidades do setor social e da saúde.” (E5, comunicação pessoal, 2025)

Outro aspeto crítico foi a falta de preparação dos candidatos:

“Pode acontecer de a pessoa não vir preparada, não ter formação, nem vocação para esta área.” (E7, comunicação pessoal, 2025)

E6 acrescenta a preocupação com o tempo investido na formação:

“Também o tempo que se dedica a orientar o novo profissional é considerável, acontecendo que quando o mesmo estiver ambientado com o funcionamento da organização poderá ser o momento de cessar o vínculo.” (E6, comunicação pessoal, 2025)

Por fim, E8 alerta para possíveis incumprimentos legais por parte das ETT:

“Poderá também ocorrer, o incumprimento de algum dever ou obrigação legal para com o cliente que contratou o serviço da empresa de trabalho temporário ou em relação ao trabalhador temporário.” (E8, comunicação pessoal, 2025)

3.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta investigação teve como principal objetivo, tendo em conta o ponto de vista dos/as Diretores/as Técnicos/as participantes do estudo, qual seria o papel das Empresas de Trabalho Temporário (ETT), enquanto parceria de recrutamento de mão de obra para as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

Dando prosseguimento e consignando Quivy e Campenhoudt (2005), a discussão de resultados é uma fase crucial de uma dissertação de mestrado, pois permite ao/a investigador/a a interpretação dos dados obtidos com o referencial teórico já existente. Os autores referem ainda que esta etapa deve contemplar uma reflexão crítica bem construída, clara e objetiva. Fortin (2009) remata, concluindo que discutir resultados implica a elaboração de uma análise profunda, onde as implicações teóricas e práticas estejam explícitas, ressaltando as similaridades ou diferenças de estudos anteriores existentes.

Tendo em conta Sá-Sousa (2014), a discussão de resultados traduz-se num momento privilegiado para o/a investigador/a, pois, através da mesma, este/a tem oportunidade de mostrar criticamente a sua capacidade de interpretação científica, assumindo um papel ativo na produção de conhecimento. Por fim, e reforçando o que foi aclarado, importa ainda acrescentar que o sucesso da discussão de resultados depende da fidelidade dos dados obtidos, da clareza da sua exposição e do rigor conceptual utilizado. Estas variáveis irão validar ou questionar os pressupostos do estudo elaborados inicialmente (Silva & Pinto, 2020).

3.3. 1. ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: RECRUTAMENTO E RETENÇÃO DE COLABORADORES

A grande maioria dos/as Diretores/as Técnicos/as que participaram nesta investigação corroborou a existência de dificuldades nos processos de recrutamento de trabalhadores nas instituições onde exercem funções, referindo que o setor solidário apresenta particularidades que prejudicam o sucesso destes procedimentos. Em consonância com este resultado, Parente (2010) constatou também a grande dificuldade do setor solidário em atrair e reter recursos humanos nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Segundo Ankigbola (2013, citado por Fernandes, 2019), tal limitação poderá dever-se à inexistência, nessas instituições, de um departamento próprio de Recursos Humanos, realidade que compromete a eficácia dos processos de recrutamento e seleção. Liepic (2001, citado por Barbosa, 2016) reforça que o modelo de recrutamento ainda utilizado no setor está desatualizado, pelo que se impõe a adoção de estratégias mais modernas, não centradas unicamente na avaliação de competências técnicas.

No que respeita aos motivos associados à dificuldade em atrair e reter profissionais, os participantes deste estudo destacaram os baixos salários praticados. Anheier (2005), citado por Marcos (2016) refere que, devido à instabilidade financeira das organizações do setor solidário, é frequente a prática de remunerações reduzidas e de benefícios pouco atrativos. Lopes, Parente e Marcos (2014) e Parente (2009) corroboram este facto, salientando que os salários nas IPSS são significativamente inferiores aos do sector público e privado, o que, segundo Borges (2023), acentua a vulnerabilidade económica dos trabalhadores.

Outro fator apontado foi o regime de horários, muitas vezes rotativos, que dificulta a conciliação entre a vida pessoal e profissional. Borges (2023) adverte que horários incompatíveis com os horários familiares dos candidatos aumentam o desinteresse pelo setor social, enquanto Tompa et al. (2016) confirmam que as precárias condições laborais no terceiro setor afetam negativamente a saúde dos colaboradores, reduzindo a atratividade do sector.

Os/as Diretores/as Técnicos/as entrevistados/as referiram ainda a constante rotatividade de pessoal como elemento crítico. Parente (2009, 2010), Lopes et al. (2014) e Borges (2023) identificaram essa mesma instabilidade, resultante de vínculos contratuais precários, como principal causa da elevada rotatividade. Esta dinâmica provoca sobrecarga de trabalho e acumulação de funções, comprometendo o bem-estar dos trabalhadores e a qualidade dos serviços prestados (Parente, 2010; Borges, 2023). Alguns participantes sugeriram, por isso, o reforço das equipas com mais colaboradores.

A natureza emocionalmente exigente das funções no setor solidário foi também assinalada como obstáculo. Paugam (1991) refere que a ausência de reconhecimento do trabalho pode gerar insatisfação e desgaste emocional, enquanto Borges (2023) sublinha que o elevado nível de responsabilidade associado às funções no terceiro setor conduz a altos níveis de stress profissional.

Para trabalhar numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), os/as participantes consideraram essencial possuir traços de personalidade solidários e identificação com os valores do setor. Lopes, Parente e Marcos (2014) destacam que a missão do terceiro setor se pauta na solidariedade e no apoio ao próximo, e Parente (2010) defende a implementação de políticas internas que promovam o sentimento de pertença e compromisso, uma vez que a sua ausência pode afetar negativamente a motivação dos colaboradores (Borges, 2023).

Uma das Diretoras Técnicas referiu que o setor público e o privado têm captado grande parte da mão-de-obra disponível, tornando o setor solidário menos competitivo em termos de benefícios. Parente (2009) confirma esta observação, apontando a maior precariedade laboral e a reduzida oferta de benefícios como causas desta desvantagem.

O absentismo às entrevistas de recrutamento foi igualmente mencionado como realidade transversal. Embora não tratado diretamente na literatura consultada, Parente (2009, 2010) discute a dificuldade de atração de candidatos, resultando em vagas por preencher nas IPSS. Borges (2023) relaciona esta situação com a instabilidade financeira das organizações, que compromete o sucesso do recrutamento.

A localização geográfica das instituições foi outro fator apontado como impeditivo à atração e retenção de trabalhadores. Borges (2023) e Marcos (2016) referem que muitas organizações se situam em zonas pouco atrativas, e Parente (2010) associa este fenómeno ao êxodo rural, que torna as localidades do interior menos apetecíveis para os profissionais.

Em contrapartida, dois/as participantes afirmaram não enfrentar problemas de recrutamento nas suas instituições, atribuindo este êxito à existência de políticas eficazes de gestão de recursos humanos, centradas na integração, valorização e retenção de talentos. Parente (2010), Marcos (2016) e Borges (2023) validam que tais políticas são determinantes para processos de recrutamento bem-sucedidos e para a competitividade na retenção de colaboradores.

Por fim, um dos Diretores Técnicos, responsável por uma unidade de apoio ao envelhecimento, alertou para a importância do acolhimento dos novos colaboradores, lamentando

a falta de preparação das equipas recetoras. Parente (2010) destaca que um acolhimento bem planeado favorece a integração e reduz interferências negativas no desempenho profissional.

3.3.2. PROFISSIONAL DO SETOR SOLIDÁRIO: CARACTERÍSTICAS CHAVE

Os participantes deste estudo enumeraram várias características essenciais para que um profissional desenvolva com sucesso as suas funções em Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Em relação às soft skills, destacam-se, por exemplo, o dinamismo, a proatividade e a capacidade de aprendizagem. Antunes (2020), tal como alguns entrevistados, enfatizou a adaptabilidade como uma competência fundamental num profissional do terceiro setor, uma vez que este poderá vir a desempenhar diversas funções e, por isso, precisa de aprender rapidamente. Ribeiro (2018) reforça a importância destas competências para responder aos constantes desafios e, citando Marques (2020), sublinha a prioridade à inovação, de modo a lidar mais eficazmente com situações inesperadas.

A capacidade de trabalhar em equipa e uma atitude responsável foram referidas por muitos participantes. Antunes (2020) também salientou que é imprescindível que o colaborador saiba cooperar em equipa e em rede institucional, assumindo um compromisso coletivo e colocando o bem-estar comum em primeiro lugar. Uma cooperação reforçada entre equipas permite o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para enfrentar os desafios diários.

O compromisso ético e o sentido de missão foram igualmente mencionados por vários Diretores/as Técnicos/as. Ribeiro (2018) sugere, de forma implícita, que a resiliência é indispensável num profissional do setor solidário, para superar adversidades sem perder de vista os valores e objetivos da instituição. A resiliência foi apontada pelos entrevistados como uma competência essencial para agir com profissionalismo. Guerra (2016), tal como alguns participantes, realça que o profissional do setor social deve ter um comportamento responsável e sensível às necessidades dos utentes e da própria organização, o que exige um forte compromisso ético e um espírito de missão bem desenvolvido.

A empatia, crucial para estabelecer boas relações com os utentes, foi amplamente referida. Lima (2023) considerou-a uma característica determinante para a construção de relações saudáveis com os beneficiários. Guerra (2016) também valoriza a sensibilidade — forma indireta de referir a empatia — como traço indispensável à ação no terreno.

O espírito crítico mereceu destaque pois, segundo os/as participantes, permite aos trabalhadores desenvolver uma prática laboral assertiva. Guerra (2016) e Ribeiro (2018) não o abordaram diretamente, mas defendem que os profissionais devem pautar-se pela reflexão contínua, agindo de forma consciente e qualificada para se adaptarem às mudanças no terceiro setor.

A capacidade de comunicação, ajustada ao público-alvo, foi mencionada como vital. Lima (2013) afirmou que uma comunicação eficaz sustenta o funcionamento integral de uma organização e fomenta relações respeitadas e colaborativas. Costa (2020) também sublinhou a importância de adequar o discurso ao público destinatário, conforme referiram duas Diretoras Técnicas.

Relativamente às *hard skills*, salientam-se a formação académica adequada, os conhecimentos técnicos e a atualização constante de saberes. Guerra (2016) defendeu a importância de uma qualificação rigorosa para a execução eficaz das tarefas profissionais. Carvalho (2017) enfatizou a necessidade de atualização contínua como forma de enriquecer o conhecimento técnico e enfrentar contrariedades.

3.3.3. EMPRESAS DE TRABALHO TEMPORÁRIO (ETT): VISIBILIDADE E PARCERIA

Foi possível apurar, tendo em conta os dados obtidos, que a maioria dos entrevistados possui um conhecimento reduzido acerca das Empresas de Trabalho Temporário (ETT). Nenhum autor aborda diretamente esse desconhecimento; no entanto, Domingos (2017) destaca que a primeira associação formal criada para regulamentar o papel destas empresas e garantir o cumprimento dos direitos dos envolvidos só surgiu na década de 1980, já que, até então, existia grande desinformação. O autor acrescenta que, atualmente, ainda persiste considerável desconhecimento, não sendo atribuído valor social ao setor do trabalho temporário.

Contrariamente, três Diretoras Técnicas demonstraram ter conhecimento sobre as Empresas de Trabalho Temporário (ETT) e sobre os serviços que estas prestam, tanto ao nível do recrutamento como da gestão contratual. Cardoso (2023) refere que o Trabalho Temporário concretiza-se numa relação envolvendo, pelo menos, três elementos-chave. Roothans (2021) complementa, afirmando que essa relação é composta pela empresa utilizadora, pela Empresa de Trabalho Temporário (ETT) e pelo trabalhador temporário (TT). Nesta configuração, o vínculo laboral do trabalhador é estabelecido com a Empresa de Trabalho Temporário (ETT), que o coloca ao serviço da empresa utilizadora. Antunes (2020) corrobora esta ideia, sublinhando que as

Empresas de Trabalho Temporário (ETT) recrutam trabalhadores temporários (TT) para a execução de tarefas por contrato a termo.

A totalidade dos participantes mostrou-se disponível para receber informação sobre as Empresas de Trabalho Temporário (ETT) e os serviços que oferecem, reconhecendo a necessidade de encontrar alternativas para responder às dificuldades sentidas no recrutamento de novos colaboradores. Oliveira (2009) destaca a capacidade das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) para propor estratégias eficazes e produtivas às entidades-clientes. Oliveira (2012) reforça que seria importante disponibilizar mais informação às Instituições do Terceiro Setor acerca das Empresas de Trabalho Temporário (ETT), pois estas utilizam métodos de recrutamento e seleção especializados, ajustados ao mercado laboral moderno e mutável.

Quando questionados sobre a possibilidade de recorrer aos serviços de consultoria das Empresas de Trabalho Temporário (ETT), a maioria dos entrevistados manifestou abertura. Alguns destacaram como principal vantagem o acesso a bases de dados com um maior número de candidatos. Domingos (2017) confirma que os serviços de Recrutamento & Seleção visam identificar os perfis mais adequados às funções em causa. Coimbra (2019) acrescenta que, para um processo de seleção bem-sucedido, é necessário dispor de um número razoável de candidatos cujas características se adequem à função. Louro (2022) refere que as Empresas de Trabalho Temporário (ETT) utilizam diversas ferramentas, como plataformas de recrutamento, para satisfazer as necessidades dos clientes. O processo de recrutamento envolve várias fases, em todas as quais se realiza uma análise criteriosa das *hard* e *soft skills* dos candidatos (Louro, 2022).

Todavia, alguns participantes, embora reconhecessem as vantagens, salientaram que o setor solidário não tem fins lucrativos, pelo que pode não ser viável suportar os custos dos serviços de Recrutamento. Franco (2015) refere que as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) não visam o lucro, embora possam desenvolver atividades geradoras de receita, cujos excedentes devem ser aplicados em benefício dos objetivos organizacionais. Roothans (2021) salienta que a consultoria das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) implica custos para a entidade utilizadora, o que pode ser difícil de suportar pelas Instituições do Setor Solidário.

Foram ainda apontados motivos relativos à viabilidade de consultoria externa nos processos de recrutamento das Instituições do Setor Solidário. A poupança de tempo foi destacada: os processos de recrutamento são morosos e consomem recursos que poderiam ser canalizados para outras atividades internas. Pina e Cunha et al. (2010) concluíram que os serviços das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) permitem reduzir o tempo despendido no

recrutamento e admissão de novos colaboradores, possibilitando o desenvolvimento de estratégias de desenvolvimento organizacional.

A rapidez no processo de recrutamento foi salientada por algumas Diretoras Técnicas: tendo acesso a um maior volume de candidatos, as empresas de recrutamento conseguem executar processos mais céleres. Essa conclusão é reforçada por Oliveira (2009) e pela APESPE (2016), que afirmam que as Empresas de Trabalho Temporário (ETT) dispõem de ferramentas próprias e trabalham de forma integral no recrutamento, ajustando rapidamente as necessidades de capital humano.

Em contrapartida, uma Diretora Técnica alertou para a preferência por relações de continuidade nas equipas, o que a levaria a recusar uma parceria com uma Empresa de Trabalho Temporário (ETT). Lewchuk et al. (2003, citado por Cardoso, 2023) referem que o vínculo precário dos contratos temporários impede, frequentemente, o desenvolvimento do sentimento de integração. Gomes et al. (2008) confirmam que o vínculo temporário gera incerteza e dificulta a comunicação do colaborador.

Unanimemente, os participantes concordaram que poderiam recorrer às Empresas de Trabalho Temporário (ETT) para suprir necessidades pontuais resultantes de ausências de colaboradores ou picos excepcionais de trabalho. Cunha et al. (2012) e Silva et al. (2020) concluíram que a utilização de serviços de Empresas de Trabalho Temporário (ETT) é viável em situações que exigem resposta rápida, como ausências de curta ou longa duração ou aumento inesperado da atividade organizacional.

No que respeita à competência técnica das Empresas de Trabalho Temporário (ETT), a maioria dos entrevistados reconheceu-a. Domingos (2017), Oliveira (2012) e Oliveira (2009) identificam às Empresas de Trabalho Temporário (ETT) competência para conduzir processos de recrutamento, desenvolvendo um trabalho concertado para encontrar os perfis mais alinhados com as necessidades da entidade utilizadora. Contudo, apesar de reconhecerem estas competências, os entrevistados sublinharam que o setor solidário apresenta características muito específicas, exigindo um conhecimento profundo das suas singularidades para um recrutamento alinhado com os valores institucionais.

Lopes, Parente e Marcos (2014) referem que um trabalhador do setor solidário deve possuir traços de personalidade como solidariedade, empatia e espírito de missão, uma vez que a missão das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), com base em Amado (2007), consiste em criar um ambiente de cooperação que promova o bem-estar dos beneficiários. Alves

(2019), Vieira (2018) e Gonçalves (2016) acrescentam que as instituições solidárias atuam para reduzir as desigualdades, garantindo um mínimo de bem-estar aos utentes.

Por outro lado, uma Diretora Técnica de uma unidade de saúde considerou que os profissionais das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) não têm conhecimentos técnicos suficientes para recrutar determinados perfis. Rego et al. (2010) e Cunha et al. (2006) sugerem que, nas fases finais do recrutamento, um especialista técnico da área em causa deve conduzir a entrevista, de modo a avaliar com maior precisão os conhecimentos necessários para a posição. Segundo estes autores, essa estratégia aumenta a objetividade e a taxa de sucesso dos processos de recrutamento.

3.3.4. CONSULTORIA DAS EMPRESAS DE TRABALHO TEMPORÁRIO (ETT): VANTAGENS E DESVANTAGENS

No que respeita às vantagens associadas à utilização de consultoria das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) nos processos de recrutamento de mão-de-obra do terceiro setor, os participantes desta investigação apontaram várias, destacando-se a poupança de tempo. Reforçaram que, não tendo de conduzir o processo de recrutamento desde a fase inicial, poderiam dedicar esse tempo a outras necessidades organizacionais igualmente importantes. Hippel, Mangum, Greenberger, Heneman e Skoglund (1997) citados por Manilal (2017) afirmam que a consultoria em Recrutamento & Seleção permite às entidades utilizadoras aumentar a sua produtividade e competitividade, pois, conforme referem Pina e Cunha et al. (2010), o tempo economizado em tarefas de recrutamento pode ser canalizado para o aperfeiçoamento das estratégias de negócio.

A rapidez na satisfação das necessidades de pessoal foi também realçada: os entrevistados mencionaram que as empresas de recrutamento dispõem de bases de dados com um maior número de candidatos e estão totalmente dedicadas a esta atividade, o que acelera o processo. Cunha et al. (2012) concluíram que os serviços das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) permitem obter respostas céleres às necessidades urgentes de mão-de-obra e, de acordo com Silva et al. (2020), a maior rapidez no tratamento das formalidades burocráticas relativas à admissão de colaboradores promove uma melhor fluidez do desempenho organizacional.

Outra vantagem referida foi a redução da carga administrativa associada à admissão e ao despedimento de colaboradores com a consultoria das Empresas de Trabalho Temporário (ETT), a carga burocrática transfere-se para a Empresa de Recrutamento, facilitando a dispensa do colaborador, quando a necessidade deixa de existir ou surgem questões referentes à prestação de

serviço ou conduta. Silva et al. (2020) destacam que as responsabilidades legais ficam partilhadas entre a entidade utilizadora e a Empresa de Trabalho Temporário (ETT). Pina e Cunha et al. (2010) sublinham que tal partilha de responsabilidades alivia significativamente a entidade utilizadora, enquanto Silva et al. (2020) acrescentam que as Empresas de Trabalho Temporário (ETT) respondem prontamente às solicitações relativas à cessação de contratos e ao tratamento das questões legais.

Relativamente às desvantagens, os/as participantes assinalaram o custo associado aos serviços das ETT como fator desfavorável, uma vez que as Instituições do Terceiro Setor geralmente dispõem de recursos económicos limitados. Lopes (2017) e Campos (2020) concluíram que a contratação continuada de consultoria das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) pode comprometer a saúde financeira da entidade a longo prazo, sobretudo porque os trabalhadores temporários apresentam elevada rotatividade, implicando custos recorrentes de formação de novos colaboradores.

A rotatividade constante foi também mencionada como desvantagem, por gerar instabilidade nas equipas de trabalho e prejudicar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados. Oliveira (2012) identifica a rotatividade dos trabalhadores temporários como fator que reduz a produtividade e o bom funcionamento institucional. Gomes et al. (2008) acrescentam que estes trabalhadores enfrentam maiores dificuldades de comunicação e integração, o que dificulta o desenvolvimento de um sentimento de pertença, tal como referido pelos participantes.

A instabilidade dos vínculos contratuais temporários contribui ainda para a desmotivação dos trabalhadores, que vivem em permanente incerteza quanto ao seu futuro profissional. Oliveira (2012) salienta que, citando Gomes et al. (2008), as incertezas e as limitadas perspetivas de carreira agravam o sentimento de precariedade e de desvinculação.

Por fim, uma Diretora Técnica considerou como desvantagem a falta de transparência no cumprimento das obrigações contratuais por parte das Empresas de Trabalho Temporário (ETT), o que pode prejudicar a entidade utilizadora e comprometer os direitos dos trabalhadores. Domingos (2017) realça a importância de contratar Empresas de Trabalho Temporário (ETT) reconhecidas e bem referenciadas, de forma a evitar irregularidades que possam originar problemas legais tanto para a empresa de trabalho temporário como para a entidade utilizadora.

CONCLUSÕES

A presente dissertação teve como objetivo central analisar a viabilidade das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) enquanto parceiras estratégicas nos processos de recrutamento das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). A questão de partida orientadora da investigação consistiu em apurar se as ETT poderão constituir uma alternativa eficaz para suprir as dificuldades de recrutamento que se fazem sentir no seio das organizações do Terceiro Setor.

Neste enquadramento, foram definidos objetivos específicos que permitissem uma abordagem aprofundada ao tema, nomeadamente: identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas IPSS nos seus processos de recrutamento; avaliar o grau de conhecimento e familiaridade dos/as Diretores/as Técnicos/as em relação às ETT e aos serviços por estas prestados; e, ainda, compreender as perceções relativas às vantagens e desvantagens associadas à eventual utilização dos serviços de consultoria das ETT.

A investigação permitiu apurar que as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) enfrentam diversas dificuldades nos seus processos de recrutamento.

Identificou-se que a ausência, em várias instituições, de departamentos especializados de recursos humanos, com políticas atualizadas de atração e retenção focadas no talento, constitui uma das principais causas dessas dificuldades. A esta realidade acrescem condicionantes económicas e especificidades laborais que originam idiosincrasias complexas no contexto do Terceiro Setor, marcado pela escassez de recursos. Entre os fatores identificados destacam-se a remuneração insuficiente, a inexistência de benefícios competitivos, a rotatividade dos horários, incluindo trabalho ao fim de semana, e o acúmulo de funções.

A precariedade dos vínculos contratuais contribui para uma elevada rotatividade, resultando em sobrecarga laboral, redução da qualidade dos serviços e comprometimento do bem-estar dos colaboradores. Este quadro é ainda agravado pelas exigências emocionais inerentes às funções e pela ausência de reconhecimento institucional, fatores que promovem desgaste psicológico, stress ocupacional e diminuição da motivação e retenção dos profissionais.

Adicionalmente, para que um profissional alcance sucesso na sua prática, é fundamental o alinhamento do seu perfil vocacional com valores como solidariedade, compromisso ético e empatia, facilitando uma integração mais eficaz com os princípios humanistas que orientam o setor social. Destacam-se, também, *soft skills* de elevada relevância, nomeadamente a capacidade de aprendizagem, adaptabilidade, trabalho em equipa, criatividade e sentido de responsabilidade.

Foram igualmente valorizadas as *hard skills*, designadamente a formação académica adequada e a atualização contínua de conhecimentos, as quais, segundo os contributos recolhidos e a literatura consultada, se revelam fundamentais para garantir competência e excelência na prestação dos serviços.

No que respeita ao conhecimento dos/as Diretores/as Técnicos/as relativamente aos serviços prestados pelas Empresas de Trabalho Temporário (ETT), este revela-se limitado. Contudo, constatou-se uma abertura por parte dos entrevistados para aprofundar esse conhecimento e, eventualmente, vir a explorar as empresas de recrutamento como uma alternativa viável para mitigar as dificuldades atuais no recrutamento.

De forma convergente, os/as participantes reconheceram a competência técnica das empresas de recrutamento, destacando o seu potencial na ampliação do leque de candidatos e na celeridade dos processos de seleção. Contudo, sublinharam que o setor solidário possui especificidades próprias, exigindo um conhecimento aprofundado da sua realidade para garantir uma resposta eficaz e alinhada com a missão das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

Quanto às vantagens, foram identificados vários aspetos positivos, em consonância com o anteriormente referido e com a literatura especializada. Destacaram-se a poupança de tempo, o acesso a um maior número de candidatos, a celeridade na resposta às necessidades de pessoal e a redução da carga administrativa e das responsabilidades contratuais com os trabalhadores, fatores que permitem aos/as Diretores/as Técnicos/as concentrarem-se em áreas estratégicas da gestão.

Por outro lado, identificaram-se variáveis menos favoráveis que condicionam a adoção deste modelo de fornecimento de mão-de-obra. Destacam-se os elevados custos dos serviços prestados, frequentemente incompatíveis com a situação económica da maioria das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), bem como os vínculos contratuais precários, associados a sentimentos de instabilidade e por vezes desmotivação, com impacto negativo na qualidade dos serviços e na coesão das equipas. Acresce ainda a insuficiente familiaridade das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) com os valores singulares que definem o setor solidário, o que pode comprometer a adequação do processo de seleção de candidatos.

Não menos relevante, e conforme sustentado por fontes académicas, importa assegurar que a colaboração se estabeleça com uma Empresa de Trabalho Temporário (ETT) reconhecida, idónea e responsável, garantindo a transparência e o rigor no cumprimento das obrigações contratuais por todas as partes envolvidas. Esta preocupação foi igualmente expressa nas partilhas

recolhidas, nas quais emergiu algum receio face a potenciais complicações legais e litígios associados a este tipo de parceria.

Em síntese, com base nos resultados desta investigação, conclui-se que as Empresas de Trabalho Temporário (ETT) poderão constituir uma solução eficaz para responder a necessidades emergentes e pontuais das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Todavia, os constrangimentos financeiros que caracterizam o setor solidário continuam a representar um obstáculo significativo à viabilidade prática desta parceria. Acresce a necessidade de as empresas de recrutamento aprofundarem o seu conhecimento sobre a realidade e especificidades das organizações solidárias, uma vez que a sua atuação permanece, atualmente, maioritariamente orientada para o setor privado.

No que se refere à Hipótese 1, segundo a qual os/as Diretores/as Técnicos/as consideram vantajosa a utilização da consultoria das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) nos seus processos de recrutamento, esta confirma-se parcialmente. Embora os/as profissionais reconheçam benefícios associados à celeridade e à utilização dos serviços das Empresas de Trabalho Temporário (ETT), persistem reservas quanto à capacidade destas para responder às especificidades do Terceiro Setor, nomeadamente no que diz respeito à missão social, aos perfis exigidos e às dinâmicas próprias das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Contudo, uma parte significativa dos/as entrevistados/as considera as Empresas de Trabalho Temporário (ETT) adequadas para suprir necessidades pontuais.

No que respeita à Hipótese 2, que pressupõe que os/as Diretores/as Técnicos/as não enfrentam dificuldades em atrair e reter colaboradores, esta não se confirma. Os dados indicam que a maioria das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) enfrenta constrangimentos relevantes na captação e retenção de recursos humanos, agravados por fatores estruturais e organizacionais, como a reduzida atratividade das funções, a ausência de benefícios competitivos, a elevada rotatividade de horários e a sobrecarga de tarefas, fatores que afetam negativamente a motivação, o bem-estar e a estabilidade dos/as colaboradores/as.

No que diz respeito à Hipótese 3, que sustenta que as Empresas de Trabalho Temporário (ETT) não detêm competência técnica para gerir os processos de recrutamento das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), esta não se confirma. A maioria dos/as Diretores/as Técnicos/as reconhece a competência técnica das Empresas de Trabalho Temporário (ETT), embora ressalve que estas se encontram, predominantemente, mais ajustadas ao setor privado, apresentando conhecimento limitado sobre as dinâmicas e especificidades do Terceiro Setor.

No que toca à Hipótese 4, que aponta o custo associado como principal desvantagem na utilização dos serviços das Empresas de Trabalho Temporário (ETT), esta foi confirmada. Os/as Diretores/as Técnicos/as identificaram o custo financeiro dos serviços como o principal fator limitativo à adoção generalizada deste modelo de recrutamento pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

As conclusões deste estudo acrescentam valor ao aprofundar os desafios enfrentados pelo Terceiro Setor na gestão de recursos humanos, contribuindo para a melhoria dos processos de recrutamento e retenção de talento. Adicionalmente, o trabalho oferece uma análise crítica sobre o setor do Trabalho Temporário (ETT), área ainda pouco explorada no contexto das Instituições Particulares de Solidariedade Social. Destaca-se, ainda, a abordagem integrada de dois setores distintos, lucrativo e o não lucrativo, evidenciando o potencial complementar entre ambos, nomeadamente na possibilidade de as Empresas de Trabalho Temporário (ETT) colmatarem lacunas no recrutamento das organizações do Terceiro Setor, desde que adaptadas às suas especificidades. Este contributo, poderá ser o início de estudos subsequentes acerca destas temáticas.

Sugere-se que, em investigações futuras que optem pela metodologia qualitativa, nomeadamente o estudo de caso com recurso à técnica de entrevista semiestruturada, se amplie o universo de participantes, incluindo não apenas Diretores/as Técnicos/as de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), mas também Diretores/as e/ou Gestores/as de Recursos Humanos de Empresas de Trabalho Temporário (ETT). Esta abordagem permitirá integrar diferentes perspetivas institucionais sobre os fenómenos em análise, promovendo uma visão mais abrangente e aprofundada da realidade estudada. Ao conjugar as experiências de ambos os setores, solidário e empresarial, será possível enriquecer a base empírica, aumentar a validade dos dados recolhidos e mitigar limitações metodológicas, contribuindo para uma análise mais rigorosa e menos suscetível a enviesamentos ou fragilidades inerentes à investigação qualitativa.

Um dos principais constrangimentos enfrentados durante a realização da investigação prendeu-se com a dificuldade em obter retorno por parte dos participantes convidados, quer pela ausência de resposta, quer pela escassa familiaridade com o setor das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) e com as variáveis associadas a esta realidade. Tal evidência reforça o afastamento estrutural entre as organizações do setor solidário e o universo das Empresas de Trabalho Temporário (ETT), cuja integração ainda se revela incipiente, o que, por sua vez, limita a predisposição para a colaboração e a profundidade das reflexões sobre esta temática.

Outra linha de investigação futura, poderá incidir sobre a análise das práticas efetivas das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) que atualmente, ainda que em número reduzido, prestam serviços de consultoria a Organizações do Terceiro Setor. Embora esta realidade ainda seja pouco expressiva e permaneça amplamente desconhecida no contexto da sociedade civil, a sua existência revela um potencial de cooperação ainda por explorar. A realização de um estudo centrado nesta dinâmica permitiria não só identificar os modelos de atuação existentes, como também avaliar os impactos da intervenção das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) na gestão de recursos humanos das entidades do setor solidário. Tal abordagem poderia contribuir para a desconstrução de paradigmas enraizados e para o alargamento do debate académico e prático sobre novas formas de organização e profissionalização da gestão de talento(s) no Terceiro Setor, potenciando uma maior eficácia, inovação e sustentabilidade nos processos de recrutamento, integração e retenção de profissionais.

Outra limitação identificada nesta investigação diz respeito à escassa produção científica, em Portugal, sobre o trabalho temporário, nomeadamente no que se refere à sua articulação com o setor solidário. A maioria dos estudos existentes concentra-se no enquadramento das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) no setor empresarial tradicional, negligenciando a análise da sua aplicabilidade e impacto em organizações sem fins lucrativos, como as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Neste contexto, esta investigação procura colmatar essa lacuna, enquanto abre caminho a novos estudos que aprofundem a intersecção entre o setor solidário e o recurso às Empresas de Recrutamento, incentivando uma reflexão crítica sobre as potencialidades, os constrangimentos e as condições que possam viabilizar uma colaboração eficaz e ajustada à missão destas organizações.

Dito isto, a cooperação entre Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e Empresas de Trabalho Temporário (ETT) configura-se como uma parceria promissora para a promoção da inovação e do desenvolvimento, desde que adequadamente ajustada às especificidades e aos objetivos de cada uma das entidades envolvidas. Torna-se, assim, fundamental aprofundar o conhecimento mútuo entre os setores, através do incremento da investigação académica e prática, de modo a compreender em maior profundidade as dinâmicas, necessidades e desafios particulares de cada contexto.

Em suma, este aprofundamento permitirá identificar modalidades de interação que potenciem benefícios recíprocos, promovendo a construção de modelos de parceria inovadores e sustentáveis. Deste modo, poderão ser convertidos os atuais obstáculos enfrentados pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) em oportunidades concretas de cooperação estruturada, contribuindo para o fortalecimento do setor social através da integração

eficaz dos serviços prestados pelas Empresas de Trabalho Temporário (ETT). Em última análise, esta abordagem poderá fomentar sinergias capazes de melhorar os processos de recrutamento, retenção e desenvolvimento de talento, potenciando a sustentabilidade e a excelência das instituições sociais.

BIBLIOGRAFIA

- Afonso, C. (2020). *Economia social e solidária: Entre a teoria e a prática* (2.^a ed.). Almedina.
- Aguiar, A. (2019). *Práticas de gestão de recursos humanos no terceiro setor: O exemplo da CERCIMARANTE (estudo de caso)* (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico do Porto. Porto, Portugal. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/13632/1/DM_AnaAguiar_MGO3S_2019.pdf
- Almeida, H. (2014). *Manual de gestão de recursos humanos: Da teoria à prática* (2.^a ed.). Sílabas & Desafios.
- Alves, A. (2019). *Os indicadores de performance social e de liderança como fatores de desenvolvimento no terceiro setor: O caso particular da 3.^a idade no concelho de Felgueiras* (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico do Porto. Porto, Portugal. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/13633/1/DM_AnaAlves_MGO3S_2019.pdf.
- Alves, A., Nascimento, A., Ulhôa, A., Batista, B., Capela, C., Venturine, C., Rodrigues, D., Moreira, E., Silva, F., Ribeiro, E., Demba, J., Lapa, L., Mota, M., & Silva, P. (2021). Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados, 2. Em Sá, P., Costa, A., & Moreira, A (Coords.). Aveiro: UA Aveiro.
- Alves, M. (2017). *Trabalhadores temporários de agência: Insegurança no emprego e carreira* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Universidade do Porto. Porto, Portugal. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/108923/2/231644.pdf>.
- Amado, M. (2007). Qualificar o terceiro setor: Uma perspectiva de formação. *VeZ e Voz - Inovação e Qualidade no Terceiro Sector*, 1(2), 52.
- Amaro, R. R. (2016). A sustentabilidade das organizações de economia solidária: Proposta de conceptualização e de avaliação. *Revista de Economia Solidária*, 10, 98-123.
- Antunes, A. B. (2020). *Trabalho em rede no terceiro setor: desafios e estratégias*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

- Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego e de Recursos Humanos (APESPE). (2016). *As vantagens do trabalho temporário para os trabalhadores*. Disponível em: <http://www.apespe.pt>
- Autoridade para as Condições do Trabalho. (2016). *Campanha nacional de segurança e saúde para os trabalhadores temporários* [Brochura]. Lisboa, Portugal: ACT. Cardoso, A. (2010). *Recrutamento & seleção de pessoal* (7ª ed.). Lidel.
- Barbosa, A. (2016). *A igualdade de género nas políticas de recrutamento e seleção nas IPSS* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Universidade do Porto. Porto, Portugal. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/84476/2/138365.pdf>.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (Edição revista e atualizada). Edições 70.
- Barreiro, D. (2021). *Práticas de gestão de recursos humanos no trabalho temporário: Perceções de diferentes tipos de atores. Um estudo exploratório* (Dissertação de Mestrado). Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho. Braga, Portugal. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/74847/1/Daniela%20Domingues%20Barreiro.pdf>.
- Batista, C., & Sousa, M. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Pactor.
- Blanch, J. M., & Cantera, L. M. (2009). El malestar en el empleo temporal involuntario. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 25, 59–70. ISSN 1576-596.
- Blumberg, B., Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.

- Borges, D. (2023). *Cuidado precário: as trabalhadoras de cuidado direto nas IPSS em Portugal* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa. Lisboa, Portugal. Disponível em: https://run.unl.pt/bitstream/10362/168537/1/Mestrado_Daniel_Moura_Borges.pdf.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Campos, A. (2020). *Crises, Estado e precariedade laboral: O trabalho temporário em Portugal*, (Tese de Doutoramento). Universidade de Coimbra. Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/95010>.
- Campos, T. (2013). *O terceiro sector em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas instituições particulares de solidariedade social da região norte – O caso da Misericórdia de Santo Tirso* (Dissertação de Mestrado). Universidade da Beira Interior. Covilhã, Portugal. Disponível em: https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2798/1/TM_Tiago_Campos.pdf.
- Cardoso, A. (2014). *Inovar com a Investigação-Ação - Desafios Para a Formação de Professores*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Cardoso, A. (2020). *A precariedade laboral e as novas formas de trabalho: Impacto no indivíduo e nas organizações* (Dissertação de Mestrado). Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho. Braga, Portugal. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/69978/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Ana%20Isabel%20Marques%20Cardoso.pdf>.
- Cardoso, M. (2023). *Impacto do trabalho temporário nas empresas do setor privado da região centro de Portugal* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra, Portugal. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/46159/1/Micaela_Cardoso.pdf.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação: Para as ciências sociais*. Gradiva.
- Carvalho, A., & Rua, O. (2017). *Gestão de recursos humanos: Abordagem das boas práticas* (1ª ed.). Vida Económica: Editorial, S.A.

- Carvalho, J. (2015). *Os benefícios fiscais e apoios do Estado na perspetiva das Misericórdias* (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Gestão, Instituto Politécnico de Tomar. Tomar, Portugal. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18506/1/João%20Miguel%20Marto%20de%20Carvalho.pdf>.
- Carvalho, L. (2017). *Gestão estratégica em organizações sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. (2022). *Relatório de atividades 2021*. CASES. Disponível em: <https://cases.pt/wp-content/uploads/2023/08/Conta-Satelite-2019-2020.pdf>.
- Chambel, M. J. (2015). Gestão de recursos humanos nos trabalhadores temporários de agência. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 269–278. <https://doi.org/10.1590/0102-37722015020919269278>.
- Coimbra, A. (2019). *O processo de recrutamento e seleção na Interecycling* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra, Portugal. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/32473/1/Andreia_Coimbra.pdf.
- Costa, J., & Pereira, L. (2020). *A intervenção das IPSS no contexto da sociedade portuguesa*. Editora Acadêmica.
- Costa, R. (2020). *Competências comunicacionais no setor solidário*. Coimbra: Almedina.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Almedina.
- Coutinho, C. (2023). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. Teoria e prática (2a ed)*. Coimbra: Almedina.
- Coutinho, C., & Chaves, J. (2002). O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1). Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/492>

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Cunha, M., et al. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Sílabo. ISBN 978-972-618-568-0.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Teoria das organizações e gestão de pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Domingos, C. (2017). *Relatório de estágio* (Relatório de Estágio de Mestrado). Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade do Algarve. Faro, Portugal. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.1/10007>.
- Eira, A. (2023). *Recrutamento e seleção de trabalhadores temporários: O caso de uma agência em Portugal* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra. Coimbra, Portugal. Disponível em: https://estudogeral.uc.pt/retrieve/263843/Relato%cc%81rio%20Final-%20Anto%cc%81nio%20Eira_V2.pdf
- Fernandes, J. (2011). *A gestão de recursos humanos nas organizações sem fins lucrativos: O caso da APPACDM do Porto* (Tese de Mestrado). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57294/2/AGRHnasOSFLJliaGonalvesFernandes.pdf>.
- Ferreira, A. (2014). *O trabalho temporário: Desvio ao modelo típico* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra. Coimbra, Portugal. Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/35101/1/O%20Trabalho%20Temporario%20desvio%20ao%20modelo%20tipico.pdf>.
- Ferreira, F., & Vargas, E. (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica (UNIFAP)*, 21–39.
- Ferreira, M. (2019). *Responsabilidade social e angariação de fundos nas IPSS*. Porto:

Vida Económica.

Ferreira, V. (2014). *Artes de entrevistar: Composição, criatividade e improvisação a duas vozes, Cap VII. In Torres, L & Palhares, J (Orgs.). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais da Educação, (pp. 165-196). Vila Nova de Famalicão: Húmus.*

Field, A. (2013). *Discovering statistics using SPSS (4th ed.)*. SAGE Publications.

Figueiredo, J. (2015). *Políticas sociais e ação social no terceiro setor: O papel do profissional*. Edições Sílabo.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa (3.ª ed.)*. Artmed.

Fortin, M. F. (2009). *O processo de investigação: Da conceção à realização (5.ª ed.)*. Loures: Lusociência.

Franco, R. C. (2005). *Defining the nonprofit sector: Portugal. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, nº 43, 9-44*. Universidade Católica, Porto. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=bee072bd271c045af6c26f593f02160bd1b0eca1>.

Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2005). *O sector não lucrativo português numa perspetiva comparada*. John Hopkins University, Baltimore, e Universidade Católica, Porto. Disponível em: https://s3.eu-west-2.amazonaws.com/akdn.org/files/s3fpublic/Publications/2008_portugal_nonprofitsector.pdf.

Franco, R. (2015). *Diagnóstico das ONG em Portugal*. Fundação Calouste Gulbenkian, Cidadania Ativa, Universidade Católica Portuguesa.

Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Fudge, J., & McCann, D. (2015). *Unacceptable forms of work: A global and comparative*

study. International Labour Organization. Retrieved January 8, 2023. Disponível em: <https://dro.dur.ac.uk/14737/2/14737.pdf?DDD19+llqp36+d700tmt>.

Gavino, H. (2014). *O papel das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) no desenvolvimento local: O caso do concelho de Peniche*, (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém. Disponível em: <https://repositorio.ipsantarem.pt/entities/publication/cf39f5a7-8040-4afe-bae0-712fc64e0ff0>.

Gil, A. (2017). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. (4a ed). São Paulo: Atlas.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições Sílabo.

Gonçalves, H. (2016). *Políticas sociais e sem-abrigo: Uma relação (in) mediável?* (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Leiria. Disponível em https://iconline.iplleiria.pt/bitstream/10400.8/2376/1/Tese_Helena%20Gon%C3%A7alves.pdf.

Grilo, Í. (2015). *O perfil profissional do trabalhador temporário* (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal, Portugal. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/10692/1/dissertacao%20de%20Iris%20Grilo.pdf>.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo, Sentidos e Formas de Uso*. Estoril: Principia.

Guerra, I. (2016). *Voluntariado e cidadania ativa*. Lisboa: Fundação Montepio.

Guimarães, M., & Ariceira, M. (2005). O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. *Revista Ciências Empresariais da UNIPAR*, 6(2), 203-214.

- Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M., Ramos, M., Carvalho, P., & Costa, R. (2016). *Investigação em Ciências Sociais - Guia Prático do Estudante*. Lisboa: Pactor.
- Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP). (2022). *Registo nacional de empresas de trabalho temporário*. Disponível em: <https://www.iefp.pt/empresas-trabalho-temporario>.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques* (2nd ed.). New Age International.
- Lima, A. (2013). *Práticas profissionais em contextos de exclusão social*. Lisboa: ICS.
- Lopes, A., Parente, C., & Marcos, V. (2014). A gestão de recursos humanos assalariados. In C. Parente (Ed.), *Empreendedorismo social em Portugal* (pp. 176-200). Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Lopes, T. (2017). *O mercado de trabalho e o trabalho temporário: Um estudo de caso*, (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/15714>.
- Louro, J. (2022). *A avaliação dos processos de recrutamento e seleção: Um estudo exploratório* (Dissertação de Mestrado). Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho. Braga, Portugal. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/79002/1/Joao%20Fernando%20Da%20Silva%20Louro.pdf>
- Manilal, C. (2017). A Experiência do Trabalho Temporário na Perspetiva do Colaborador: Motivações, Satisfação e Comportamentos de cidadania organizacional (Dissertação de Mestrado). Escola de Economia e Gestão. Universidade do Minho. Braga, Portugal. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/46520/1/Chandni%20Bhrat%20Manilal.pdf>.

- Marconi, M. A., & Lakatos, E. A. (2002). *Técnicas de pesquisa* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Marcos, A. (2016). *Gestão de recursos humanos no terceiro setor: Desafios e práticas nas IPSS*. Lisboa: Editora Social.
- Marcos, V. (2016). *A gestão de recursos humanos nas organizações não governamentais de cooperação para o desenvolvimento portuguesas: Uma análise interpretativa exploratória*. *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, XXXII, 61-81.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7ª ed.). ReportNumber.
- Marques, R. (2020). *Formação contínua e inovação no setor social*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Martins, J. P. (2021). *Transformação digital nas organizações sociais*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2013). *Marketing research essentials* (8th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Mendes, A. (2018). *Importância Económica e Social das IPSS em Portugal*. Coordenação Nacional das Instituições de Solidariedade Social (CNIS). Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/331134938_Importancia_Economica_e_Social_das_IPSS_em_Portugal.
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2009). *As TIC na aprendizagem e na formação* (Vol. 1). EDUSER. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Manuel-Meirinhos/publication/287972259_Praticas_educativas_com_TIC_uma_proposta_de_acao/links/567ee6c308ae1e63f1e7f1bd/Praticas-educativas-com-TIC-uma-proposta-de-acao.pdf.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Boston, MA: Pearson.

- Minayo, M. (2002). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. (21a). Petrópolis: Vozes.
- Miranda, R. (2009). Qual a relação entre o pensamento crítico e a aprendizagem de conteúdos de ciências por via experimental?: Um estudo no 1o Ciclo. Dissertação de Mestrado em Educação, Faculdade de Ciências Da Universidade de Lisboa, Lisboa. Disponível em:
- Morais, A. M., & Neves, I. P. (2007). *Metodologias de investigação em educação*. Universidade de Lisboa.
- Moreira, R. (2010). Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental. Dissertação de Doutoramento em Ciências Sociais, Universidade Fernando Pessoa, Porto. Disponível em: https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/2268/1/TD_16199.pdf.
- Namorado, R. (2009). *Economia social: Do conceito às práticas*. Almedina.
- Nickson, D., Warhurst, C., Dutton, E., & Hurrell, S. (2008). *A job to believe in: Recruitment in the Scottish Voluntary Sector*. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 20-35. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00071.x>.
- Oliveira, A. (2009). *Trabalho temporário - Expectativas e motivações dos jovens: Um estudo de caso na CGA* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa. Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3383/1/Tese%20final.pdf>.
- Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação: Da Interrogação à Descoberta Científica*. Vida Económica.
- Oliveira, M. (2012). *Perfis de competências: O que as empresas procuram nos trabalhadores temporários* (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Ciências Sociais. Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal, Portugal. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4306>.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). (2015).

Permanent and temporary workers. Disponível em:
<https://www.oecd.org/els/emp/1941679.pdf>

Parente, C. (2009). *A integração profissional na economia social: Análise da dimensão interna das práticas de responsabilidade social*. Apresentado no 5.º Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social - Coimbra, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto, Portugal. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/22690/2/cristinaparente4000091707.pdf>.

Parente, C. (2010). Gestão de pessoas em OSFL. In C. Azevedo, R. C. Franco, & J. W. Menezes (Coords.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (pp. 307-321). Grupo Editorial Vida Económica.

Parente, C., Lopes, A., & Marcos, V. (2014). *Entre o Estado e o Terceiro Setor: Modos de regulação*. In C. Parente (Ed.), *Empreendedorismo social em Portugal* (pp. 75-101). Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Parlamento Europeu, (2009). Resolução do Parlamento Europeu [2008/2250(INI)], de fevereiro de 2009. Disponível em <https://www.europarl.europa.eu>.

Paugam, S. (1991). *La disqualification sociale*. PUF.

Pereira, M. (2014). *A Gestão da comunicação nas organizações e liderança pessoal*. Dissertação de Doutoramento em Comunicação, Faculdade de Ciências da Comunicação, Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Manuel-Pereira-21/publication/268979367_A_gestao_da_comunicacao_nas_organizacoes_e_lideranca_pessoal/links/547c719c0cf205d168822a0d/A-gestao-da-comunicacao-nas-organizacoes-e-lideranca-pessoal.pdf.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2004). *Análise de dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pina & Cunha, M., Rego, A., Cunha e Campos, R., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Pinto, A. (1990). *Metodologia da Investigação Psicológica*. Porto: Ed. Jornal de Psicologia.
- Ployhart, R. (2016). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868–897. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/247570058_Staffing_in_the_21st_Century_New_Challenges_and_Strategic_Opportunities.
- Popper, K. (2002). *Conjecturas e refutações: O crescimento do conhecimento científico*. Editora Cultrix.
- Portugal. (1976). Constituição da República Portuguesa. Artigo 82º. Revisada pela Lei Constitucional nº 1/2005, de 12 de agosto. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775-49507575>.
- Portugal. Conselho de Ministros. (2010). Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2010 – Conselho Nacional para a Economia Social. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 82, de 28 de abril. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/resolucao-conselho-ministros/55-2010-333501>.
- Portugal. (2013). *Lei de Bases da Economia Social (Lei nº 30/2013, de 8 de maio)*. Diário da República, 1.ª série. Disponível em <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/30-2013-260892>
- Portugal. (2014). Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 220. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/172-2014-58895505>.
- Quintão, C. (2004). *Terceiro sector: Elementos para referência teórica e conceptual*. Comunicação apresentada no V Congresso Português de Sociologia, Sociologia. Disponível em: http://isociologia.pt/App_Files/Documents/working5_101019094100.pdf.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4ª ed.). Gradiva.

- Rebelo, G. (2003). *Emprego e contratação laboral em Portugal: Uma análise sócio-económica e jurídica*. Lisboa: RH.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Cabral-Cardoso, C. (2010). *Gestão de recursos humanos: Contextos, estratégias e práticas* (4.^a ed.). Lisboa: RH Editora.
- Rego, A., Pina, M., Cunha, J. F., Gomes, R. C., Cunha, C. C. C., & Marques, C. A. (2018). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, F. (2010). Guia Prático. Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado: Segundo Bolonha (2a ed). Lisboa: Pactor.
- Ribeiro, A. (2018). *Resiliência e bem-estar nos profissionais da economia social*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.
- Ricardo, J. (2007). *Terceiro Sector e Economia Social e Solidária: Algumas pistas para reflexão. Vez e Voz: Inovação e Qualidade no Terceiro Sector*, (1), Série II, dezembro.
- Rocha, A. (2024). *O papel do Diretor Técnico na satisfação dos colaboradores das ERPI e o impacto na qualidade dos cuidados prestados*, (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica Portuguesa. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/45797>.
- Rodrigues, E. (2010). O Estado e as políticas sociais em Portugal: Discussão teórica empírica em torno do rendimento social de inserção. *Revista do Departamento de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, XX*. Disponível em: <https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/8794.pdf>.
- Roque, J. (2012). *O papel do Diretor Técnico na Gestão da sua Equipa*, (Dissertação de Mestrado). Universidade de Coimbra. Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/21435/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20-%20Joana%20Roque.pdf>.
- Roothans, P. (2021). *O trabalho temporário – Análise da situação em Portugal entre 2010 e 2017* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Disponível em:

<https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/15271/1/DISSERTACAO%20-%20PAUL%20ROOTHANS%20Versao%20Definitiva.pdf>.

Sá-Sousa, A. (2014). *Investigação qualitativa: Fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Edições Sílabo.

Salvatore, V. (2004). A racionalidade do terceiro setor. In R. Voltolini (Ed.), *terceiro setor, planeamento e gestão* (pp. 17-34). Senac.

Sarstedt, M., & Mooi, E. (2014). *A concise guide to market research: The process, data, and methods using IBM SPSS statistics*. Springer.

Segurança Social. (2012). *Portaria n.º 67/2012, de 21 de março*. Instituto da Segurança Social. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/67-2012-553657>.

Sformi, G., & Oliveira, E. (2014). O papel e a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações. Artigo apresentado no II Semanário Empresarial e II Jornada de TI da Faculdade Cidade Verde, “Empreendedorismo & Tecnologia”, FCV. Disponível em: https://unicv.edu.br/admin/assets/repositorio_arquivo/9af7e1b521dd96270334b0da75e3b869.pdf.

Silva, A., & Pinto, J. (2020). *Metodologia das ciências sociais* (8.ª ed.). Edições Afrontamento.

Silva, J. (2019). *O recrutamento e seleção em contexto empresarial: Dos descritivos funcionais à seleção* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Letras, Universidade do Porto. Porto, Portugal. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/124518/2/368867.pdf>.

Silva, M., & Almeida, T. (2021). *A atuação das IPSS nas áreas de intervenção social*. Edições UCP.

Silva, P., Carmo, R., Cantante, F., Cruz, C., Estevão, P., & Manso, L. (2020). *Trabalho e desigualdades no grande confinamento* (Estudos Colaboro No. 2). Colabore - Laboratório Colaborativo para o Trabalho, Emprego e Proteção Social. Disponível em: https://www.ces.uc.pt/ficheiros2/files/1587201391664_Estudos_CoLABOR_2.pdf.

- Simplicio, J. (2019). *Caracterização dos trabalhadores temporários solicitados pelas empresas industriais na Península de Setúbal*, (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal, Portugal. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/30733/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Mestrado_170327033_Jos%C3%A9Cal%C3%B3Simpl%C3%ADcio.pdf.
- Sobreiro, V. (2011). *Sou tudo e não sou nada: as funções de diretor técnico nos organismos de apoio social a crianças e idosos no concelho de Caldas da Rainha*, (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa. Disponível em: <https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10400.5/3012?locale=en>.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2015). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas* (10ª ed.). Lisboa: Editora Lidel.
- Tompa, E., Scott-Marshall, H., Dolinschi, R., Trevithick, S., & Bhattacharyya, S. (2007). *Precarious employment experiences and their health consequences: Towards a theoretical framework*. *Work*, 28(3), 209-224. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/6399625_Precarious_employment_experiences_and_their_health_consequences_Towards_a_theoretical_framework.
- Vieira, T. (2015). *Os papéis das organizações do terceiro setor na resposta aos problemas sociais* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal. Disponível em https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/29684/2/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Tracy%20imprimir_%20ultima_entregar.pdf.
- Vieira, P. (2018). *Pensar a excelência nas organizações sociais* (1ª ed.). Vida Económica.
- Vosko, L. F. (2008). Temporary work in transnational labor regulation: SER-centrism and the risk of exacerbating gendered precariousness. *Social Indicators Research*, 88(1), 131–145. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-007-9206-3>.

Zimmerman, T., Aguilar, M., & Cullum, P. (2013). Rethinking human resource strategies: A shift in the treatment of contingent workers. *International Journal of Business and Management*, 8(7), 28-34. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n7p28>.

ANEXOS

Anexo I – Guião de Entrevista;

Anexo II – Consentimento Informado;

ANEXO I – GUIÃO DE ENTREVISTA

Este Inquérito por entrevista, é realizado no âmbito da dissertação do curso de Mestrado em Direção e Gestão de Organizações de Intervenção Social, da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Leiria, com o tema “O Papel das Empresas de Trabalho Temporário no Recrutamento de Recursos Humanos para as Organizações do 3º Setor”, e sob a orientação do Professor Doutor Márcio José Sol Pereira de Oliveira.

Para a recolha de dados, optamos por uma entrevista semiestruturada, junto de Diretores/as Técnicos/as destas instituições, tarefa para a qual pedimos a vossa colaboração. Este inquérito por entrevista, é anónimo e confidencial, garantindo-se que os dados obtidos, serão apenas tratados apenas para efeitos desta investigação ou em contexto académico.

Ao responder a este inquérito por entrevista, autoriza que os dados obtidos, sejam tratados para o fim, acima mencionado.

Se tiver alguma questão adicional, por favor envie e-mail para: fafsantos1990@gmail.com.

Desde já agradecemos a sua colaboração!

DADOS PARA CONTEXTUALIZAÇÃO

Género:

Idade:

Formação Académica:

Tempo de serviço:

Área de Intervenção da resposta social que dirige:

Localidade:

QUESTÕES

1. A organização que representa têm dificuldade em recrutar e manter nos seus quadros, os profissionais de que necessita?
2. Podia fazer, a caracterização geral da organização social que representa, em termos de recursos humanos disponíveis e em falta, tanto no passado, como no presente momento

3. Quais as características fundamentais que um recurso humano deva ter, para poder exercer a sua atividade laboral nesta organização social?
4. No seu parecer, as empresas de trabalho temporário apresentam-se como uma possível solução para prestarem consultoria nos processos de recrutamento e seleção das Organizações do Terceiro Setor? Porquê?
5. Considera que as empresas de trabalho temporário, terão as competências técnicas necessárias, para enfrentar os desafios associados ao recrutamento de recursos humanos para o terceiro setor?
6. No parecer, e em traços gerais, diga-nos quais as características particulares ou únicas, de uma instituição como a que representa, que possam levar a que um processo de recrutamento seja um processo que nem sempre se conclui com sucesso?
7. Quais os desafios que identifica na instituição que representa, relacionados com os processos de recrutamento de mão de obra, mais difíceis de ultrapassar?
8. Tem conhecimento dos serviços prestados pelas empresas de trabalho temporário? Se sim, que serviços é que considera que poderiam favorecer o recrutamento da Instituição que representa? Se não, em que medida estaria disponível para receber informação sobre o assunto, de forma a equacionar o recurso a este tipo de solução?
9. Na sua opinião, qual seriam as principais vantagens de recorrer aos serviços das empresas de trabalho temporário, para suprir as necessidades de recrutamento de pessoas na sua Organização?
10. Quais seriam para si, as principais desvantagens da utilização da consultoria de empresas de trabalho temporário, para satisfazer as necessidades de recrutamento de pessoas para a sua Entid

ANEXO 2 – CONSENTIMENTO INFORMADO



Declaração de Consentimento Informado

Eu,....., declaro por minha honra, que me foram prestados todos os esclarecimentos acerca desta dissertação de mestrado com o tema “As Empresas de Trabalho Temporário (ETT), enquanto alternativa para resolver os problemas de Recrutamento de Recursos Humanos, das Organizações do Terceiro Setor”, do 2º ano do curso de mestrado em Direção e Gestão de Organizações de Intervenção Social, lecionado pela Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Leiria.

Fui ainda informado/a, que posso a qualquer momento suspender a minha participação no estudo, que por sua vez, é de participação livre e voluntária.

Desta forma, autorizo a gravação por áudio, como forma de o mestrando obter os dados referentes á minha participação, nesta investigação.

Leiria,....de de 2025.

O (a) Entrevistado (a)

.....

O estudante que desenvolve a dissertação de mestrado

.....