
O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS EM CENTRO DE SERVIÇOS PARTILHADOS:
DESAFIOS, CONTRIBUTOS E IDENTIDADES – UM ESTUDO DE
CASO

Andreia Ramos Fernandes

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por:
Carlos José Cabral Cardoso

2019

Nota Biográfica

A autora desta dissertação nasceu em 1992 em Viseu.

Em 2013 licenciou-se em História pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto e em 2015 tornou-se mestre em História e Património – vertente de Mediação Patrimonial pela mesma instituição.

Tendo atividade profissional em diversas áreas que não relacionada com o percurso académico até então, inicia o mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Economia da Universidade do Porto em 2017, tendo conclusão prevista em 2019.

Exerce funções na área de Gestão de Recursos Humanos desde 2017, estando associada à empresa que inclui o departamento que aqui se estuda desde 2018.

Resumo

A presente dissertação pretende estudar um modelo de gestão que surgiu com os objetivos fundamentais de criação de eficiências de custos e de práticas ao concentrar numa mesma localização as funções de suporte, nomeadamente do setor financeiro, tecnologia de informação e de recursos humanos. Com estudos desenvolvidos principalmente nas últimas décadas, os centros de serviços partilhados têm sido investigados de inúmeros pontos de vista, seja através de artigos científicos, dissertações ou estudos de caso.

A pesquisa desenvolveu-se através do estudo de um departamento de recursos humanos, recém-formado, numa empresa com o modelo de centro de serviços partilhados, pretendendo-se analisar a perspetiva interna dos colaboradores deste departamento no que diz respeito à implementação do novo departamento, quais as vantagens e desafios na sua perspetiva. Foi ainda questionado se na passagem para este modelo de gestão como novo desafio profissional sentiram que foi necessário uma reinvenção da identidade profissional como gestor de recursos humanos, sendo que a maioria destes têm fundamentalmente experiência em modelos locais de recursos humanos.

Por fim, pretende-se responder à questão se este modelo pode levar à impessoalidade e desumanização das práticas de recursos humanos, dado o distanciamento físico e nas principais práticas dos colaboradores servidos por este modelo, utilizando igualmente a perspetiva interna.

Neste sentido, utilizou-se um inquérito formulado com perguntas abertas para recolher a informação necessária para responder às questões suscitadas pela implementação de centros de serviços partilhados, especificamente de recursos humanos, na perspetiva interna dos colaboradores, uma vertente ainda pouco explorada na literatura existente.

A análise dos dados recolhidos levou a concluir que os colaboradores deste departamento de recursos humanos percecionaram como desafio e dificuldade o distanciamento físico dos colaboradores aos quais prestam serviços, que a desumanização das práticas de recursos humanos neste modelo é uma realidade que pode manifestar-se e a identidade profissional destes gestores de recursos humanos foi alvo em algumas situações de reconstrução.

Palavras-chave: Centros de Serviços Partilhados; Recursos humanos; Identidade Profissional

Abstract

The present dissertation aims to study a management model that was developed due to the necessity of creating efficiencies of costs and practices, concentrating supporting functions from the financial, IT and human resources sectors. With studies developed mainly in the last decades, the shared service centres have been investigated by diverse point of views, via scientific articles, dissertations or case studies.

The research was conducted in the new human resources department of a company with the model of shared services centre. Using mainly the internal perspective of the employees of this department regarding subjects like the process of implementation of the new department, most important challenges and advantages of this model of management. They were also asked about the need to change their professional identity as human resources staff when they started performing their jobs in this model, since most of them had only experiences in traditional departments of human resources.

Lastly, the study explores the possible implications of the effect of impersonality and dehumanization of the human resources management practices of this model, also using the internal perspective of the employees, since there is a distance with the employees, given the physical distance from the employees and the effects of such a distance in the implementation of some practices.

The analysis of the data, revealed that the employees of the human resources department understood as a challenge and difficulty the physical distance with the employees they support, that the dehumanization of the human resources practices in this model might be a reality and in some cases, there really was the necessity to reconstruct their professional identity as human resources staff.

Keywords: Shared Service Centres; Human Resources; Professional Identity.

Índice

Nota Biográfica.....	2
Resumo.....	3
Abstract	4
1 – Introdução	7
2 – Revisão da literatura	10
2.1 – Os centros de serviços partilhados.....	10
2.1.1 – O modelo dos Centros de Serviços Partilhados – origem e características.....	11
2.1.2 – Centros de serviços partilhados – um conceito de várias definições.....	14
2.1.3 – Os colaboradores e funções dos Centros de Serviços Partilhados.....	16
2.2. – A identidade profissional e os papéis dos gestores de recursos humanos	17
2.3. – A função de recursos humanos e a integração no modelo de centro de serviços partilhados.....	19
2.4. – Os papéis dos gestores de recursos humanos e o modelo de David Ulrich.....	21
2.4.1. – A identificação profissional e a possível necessidade de reinvenção	23
2.4.2 – A função de recursos humanos e a identidade profissional.....	26
3 – Metodologia	29
4 – Caso de estudo – a empresa e o departamento	32
4.1 – A análise de resultados	33
5 – Discussão dos resultados	40
6 – Conclusão, limitações da investigação e pistas para futuros estudos.....	45
Limitações da investigação e pistas para futuros estudos.....	48
Bibliografia.....	50
Anexos	55

Índice de figuras

Figura 1: Localização de Centro de serviços partilhados no primeiro semestre de 2018. European Shared Services Job Market 2018 - 2018 H1 Overview Fonte: EMEA Analytics: SSON Analytics.	13
Figura 2: Áreas e tarefas mais comuns em centros de serviços partilhados. Fonte: IMA – Implementing Shared Service Centers, 2000, pág. 3.	17
Figura 3: Definição dos papéis de gestores de recursos humanos. Fonte: Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press. Pág. 25.....	23

1 – Introdução

A presente dissertação de mestrado integra-se no segundo ciclo de estudos em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e resulta do trabalho efetuado durante ao ano letivo de 2018/2019.

Como temática desta dissertação, escolheu-se estudar um caso empírico de implementação de um departamento de recursos humanos num centro de serviços partilhados em Portugal de uma empresa multinacional alemã. Com este estudo pretende-se identificar desafios, dificuldades e vantagens da implementação deste modelo de organização pela perspetiva dos colaboradores que constituem o departamento de recursos humanos que é a base deste projeto. Com este objetivo, este estudo pretende explorar a visão interna de um modelo de sucesso do ponto de vista empresarial, com vantagens identificadas como a standardização, a melhoria de processos, qualidade e redução de custos, ou seja, pretende-se aferir se os colaboradores deste departamento se identificam nas vantagens associadas, se apontam as dificuldades e desafios muitas vezes ocultos pela gestão das empresas.

De uma forma simplificada, pretende-se responder às seguintes questões:

- Quais as perspetivas acerca da implementação e funcionamento do modelo de centro de serviços partilhados de recursos humanos do ponto de vista dos gestores de recursos humanos que trabalham nesse departamento?

- Principais dificuldades e desafios;
- Vantagens;
- Contributos para possíveis alterações dos processos;

- Será necessária a reconstrução de identidade por parte dos colaboradores quando transacionaram de funções de recursos humanos locais para o modelo de centros de serviços partilhados?

- Como percecionaram a necessidade de mudar a identidade;

- Como encaram o seu novo papel e se pretendem manter-se neste modelo.

- A gestão dos recursos humanos utilizando o modelo de centros de serviços partilhados pode levar à crescente desumanização e impessoalidade na atividade de gestão de recursos humanos?

Sabendo à partida que a maioria dos colaboradores têm como experiência o modelo de gestão de recursos humanos locais, onde existe uma gestão mais pessoal e individualizada, pretende-se ainda abordar se existiu ou não a necessidade da reconstrução da identidade profissional destes colaboradores. Apesar do conhecimento prévio das funções que iriam desempenhar e do modelo onde se iriam integrar, é pertinente perceber se os colaboradores necessitaram de alterar a sua perceção de gestão de recursos humanos.

Por fim, alguns estudos apontam a possível desumanização da função dos recursos humanos neste modelo de gestão de recursos humanos, pelo afastamento físico dos “utilizadores” dos serviços de recursos humanos, sendo todos os contactos feitos através de meio tecnológico.

Este novo departamento que se pretende estudar, integra-se num Centro de Serviços Partilhados que presta apoio a nível europeu, tendo passado por uma fase de transição e assimilação de processos onde o projeto se encontrava até então, tendo iniciado funções em Janeiro de 2019. Atualmente é constituído por cerca de 60 pessoas, sendo dos departamentos com mais membros da empresa. Dentro deste departamento, existem divisões em equipas mais pequenas que pretendem abordar tarefas administrativas mais específicas, como: Sistemas de Recursos Humanos; Benefícios, Mobilidade, Novas Contratações, Saídas, Administração Geral, Talentos do Futuro e uma equipa dedicada ao atendimento de chamadas de colaboradores que tenham questões diretas para este departamento.

A escolha desta temática prendeu-se com a proximidade com o projeto de criação deste novo departamento e da falta de estudos acerca de centros de serviços partilhados de recursos humanos em Portugal. Sendo Portugal um dos países que tem tido um número crescente de casos de implementação de centros de serviços partilhados ao longo dos

últimos anos, não só de recursos humanos, mas também do setor financeiro e de tecnologia de informação, é pertinente observar a implementação desta solução em recursos humanos. Sobretudo numa fase de implementação, uma vez que são ainda menos os estudos que abordam estes departamentos pelo ponto de vista daqueles que os constituem.

Sendo uma solução de negócio cada vez mais apreciada pelos quadros de gestão pelas vantagens sobretudo no que diz respeito a redução de custos e aumento de eficiência e qualidade de serviços, é importante perceber como são percecionadas essas vantagens por parte dos colaboradores que são a verdadeira força motor desta solução. Sabendo de antemão que a maioria destes colaboradores deste exemplo empírico têm como experiência profissional funções de recursos humanos locais, é importante perceber se houve a necessidade de uma reconstrução de identidade profissional para a adaptação a este modelo mais despersonalizado.

No que concerne a metodologia, utilizou-se a metodologia qualitativa com a aplicação de um inquérito com questões de cariz aberto, de forma a explorar as perceções dos colaboradores das principais dificuldades e desafios da implementação deste modelo de serviços partilhados e a possível desumanização da atividade de gestão de recursos humanos neste modelo, assim como aferir a necessidade (ou não) de uma reconstrução de identidade profissional dos gestores de recursos humanos nesta nova forma de gestão de recursos humanos.

No segundo capítulo da dissertação, pretende-se apresentar a revisão de literatura em relação aos centros de serviços partilhados, características, evolução, vantagens e desvantagens e especificamente a função de recursos humanos neste modelo de gestão. Posteriormente, desenvolve-se a revisão de literatura em relação à função de recursos humanos e respetivos papéis, associada à questão da identidade profissional. O terceiro capítulo é relativo à metodologia, iniciando-se com uma pequena contextualização sobre a temática e posteriormente explicou-se o método específico utilizado nesta dissertação, cujos resultados se explicaram no capítulo quarto e quinto. Fechou-se a dissertação com a conclusão, limitações da investigação e pistas para futuros trabalhos.

2 – Revisão da literatura

Este segmento da presente dissertação pretende apresentar e rever de forma crítica a bibliografia que se consultou ao longo da investigação, apresentando principais características e abordagens identificadas e lacunas encontradas durante a pesquisa bibliográfica. A tipologia deste estudo acerca da implementação de um centro de serviços partilhados na área de recursos humanos, requer a exploração de literatura acerca do modelo de centro de serviços partilhados e igualmente sobre a identidade profissional e os papéis dos gestores de recursos humanos.

2.1 – Os centros de serviços partilhados

Em termos de bibliografia consultada durante a fase de pesquisa, encontraram-se diversos artigos acerca de Centros de Serviços Partilhados, alguns dos quais especificamente de Recursos Humanos. No entanto, são escassos os que abordam especificamente a constituição destes centros focando na componente do grupo e da sua caracterização e identificação profissional e na sua visão e papel da implementação do projeto.

De toda a bibliografia consultada, denotou-se uma tendência distinta, já que a maior parte dos artigos, dissertações e publicações surgiram na sua maioria na última década, sendo outros estudos da primeira década do século XXI, o que leva a concluir que o estudo dos centros de serviços partilhados é recente e um tema com potencial para aprofundar.

Dentro da bibliografia analisada, destaca-se maioritariamente artigos científicos publicados em revistas de gestão que analisam sobretudo as especificidades dos centros de serviços partilhados no geral, como são os casos de Bergeron (2003) e especificamente os centros de serviços partilhados dedicados à função de Recursos Humanos, os seus objetivos e o que pretendem colmatar no que à gestão diz respeito, como o artigo de Cooke (2006). A esmagadora maioria aborda o lado da empresa ou resultados financeiros obtidos ou a alcançar, no entanto o lado dos *stakeholders* principais, ou seja, os colaboradores, é referido apenas em breves excertos e a abordagem da perspetiva e identidade do próprio

grupo que exerce este tipo de função é ainda menos referida, destacando-se em ambas as abordagens o artigo do estudo de caso Meijerink e Bondarouk (2013). Neste artigo, é abordada fundamentalmente a perspetiva dos colaboradores que passam a ser geridos por um centro de serviços partilhados e opta por não desenvolver a questão do grupo.

Foi possível ainda encontrar um artigo que aborda a construção de um *call center* de Recursos Humanos, o que difere ligeiramente do tipo de funções que se pretende explorar no caso de estudo desta dissertação, mas o conteúdo em si é semelhante. Neste caso específico do artigo de Pritchard e Symon (2011), aborda-se a passagem interna de colaboradores de uma empresa de funções de recursos humanos locais para esta tipologia de funções. Apesar de não incluir o recrutamento externo para estas novas funções, aborda a reconstrução da identidade dos colaboradores, que é o que se pretende nesta dissertação abordar, já que num grupo composto maioritariamente por colaboradores com experiência, maior ou menor, em recursos humanos locais, a transição para esta função pode levar a uma reconstrução de identidade.

Na bibliografia consultada acerca de Shared Services Centres, foi ainda possível encontrar dissertações de mestrado, ainda que nenhuma relacionada com aqueles que incluem a função de Recursos Humanos, como são exemplos do trabalho direcionado para um estudo de caso de um centro tecnológico (Lopes, 2017) ou um estudo sobre a análise no que concerne a performance de um exemplo de centro de serviços partilhados da administração pública (Domingues, 2012).

2.1.1 – O modelo dos Centros de Serviços Partilhados – origem e características

Nesta dissertação ir-se-á abordar um departamento de Recursos Humanos formado e apenas possível por se integrar no Centro de Serviços Partilhados ou conhecido internacionalmente como Shared Service Centres. É importante então definir o que são estes centros, o seu surgimento e evolução, as novidades e vantagens que trazem ao panorama da gestão.

A origem dos centros de serviços partilhados remonta aos anos 80 nos Estados Unidos, no sector financeiro defendem alguns autores, com o intuito simplista de separar

as funções administrativas, vistas como periféricas e sem adição de valor, das funções estratégicas (Redman et al 2007), apesar de já nas décadas anteriores se verificar em algumas empresas a intenção de centralizar recursos de acordo com as novas necessidades trazidas pelo crescimento e desenvolvimento das empresas, nomeadamente a eficiência de recursos e uma maior qualidade de serviços para agradar às novas tendências dos clientes. Outros estudos indicam que terá sido o exército americano a implementar um centro de serviços partilhados com a função de controlar as despesas de viagens (Strickwerda, 2014).

Na Europa, este fenómeno começou a manifestar-se nos anos 90 e afirmou-se na primeira década do século XXI, sendo que no ano de 2015 o número de colaboradores destes Shared Service Centres excedia já os 350 000. Na primeira década do século XXI, mais de metade das empresas Fortune 500 já utilizavam o modelo de centros de serviços partilhados, o que atesta o seu valor como solução de negócio. (Bergeron, 2003).

De acordo com o estudo efetuado por EMEA Analytics acerca de centros de serviços partilhados, foi possível verificar que entre os locais mais procurados pelas multinacionais para a fixação destes, a Europa Central e Reino Unido, apresentam-se como os principais anfitriões, sendo que no primeiro semestre do ano de 2018 o Reino Unido liderava o top cinco de localização de Shared Service Centres, seguido pela Hungria, pela Polónia, Alemanha e chegando ao quinto lugar, Portugal, com cerca de 172 Centros de Serviços Partilhados, o que denota o crescimento da tendência também na Europa Ocidental.

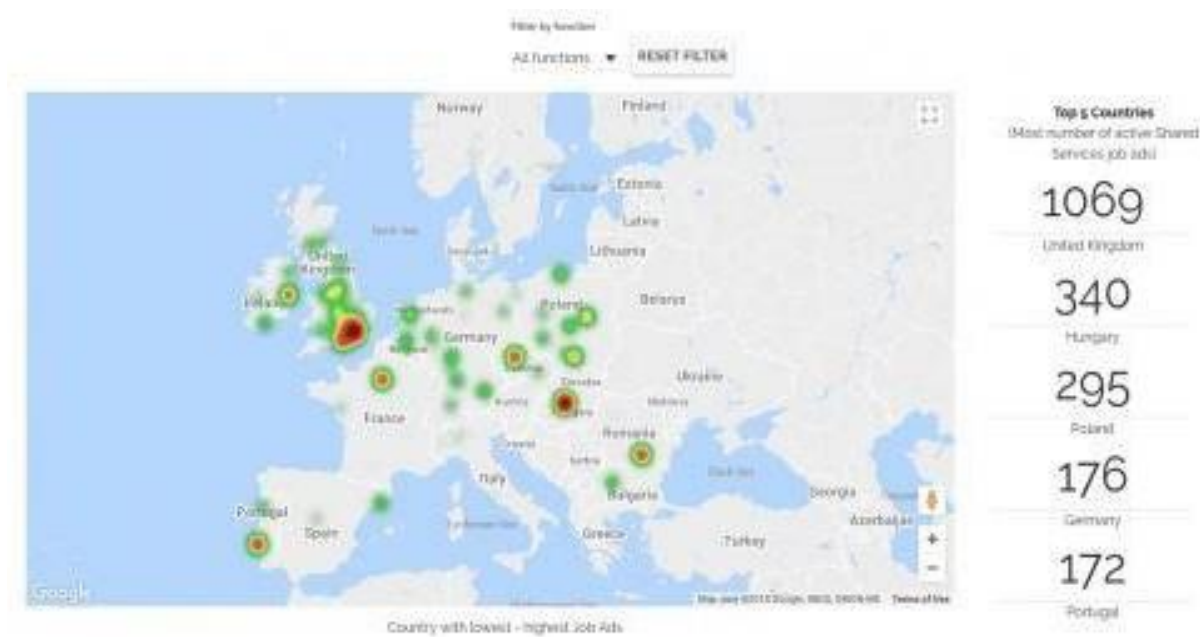


Figura 1: Localização de Centro de serviços partilhados no primeiro semestre de 2018. European Shared Services Job Market 2018 - 2018 H1 Overview Fonte: EMEA Analytics: SSON Analytics.

Os vários estudos consultados sugerem algumas explicações para a fixação destes Shared Service Centres nestas localizações, relacionadas com domínio linguístico de inglês, os incentivos financeiros de alguns locais no que diz respeito a retenções fiscais, disponibilidade de bons locais de implementação de escritórios e o seu preço ser acessível e ainda o número de recém-licenciados ser suficiente para “alimentar” esta tendência empresarial, não só em quantidade mas também em qualidade (Roland, 2017). Considera-se ainda importante a componente política do local analisado para implementação, já que possíveis limitações legais e estatais podem condicionar a ação da empresa e refletir-se no cliente interno e externo (IMA, 2000).

2.1.2 – Centros de serviços partilhados – um conceito de várias definições

Os Shared Service Centres são definidos como uma forma de standardização de algumas funções dentro de multinacionais que se podem facilmente agrupar no mesmo local, podendo ser numa das localizações já existentes da empresa ou num local novo. Ao mesmo tempo, tem-se como objetivo o aumento da eficiência da empresa, pois as tarefas consideradas administrativas estão centralizadas num só local, deixando os restantes focados no *core business*. Elevados níveis de performance, qualidade e eficiência de custos são as principais características destes centros procuradas pelas multinacionais (Lopes, 2017).

Outros autores definem os centros de serviços partilhados como uma estratégia colaborativa, na qual determinadas funções base são transformadas numa nova unidade semiautónoma com uma estrutura que promova a eficiência, valor e foco na excelência no serviço do cliente interno para a unidade sede (Bergeron, 2003)

Apesar das diversas definições que surgem associadas aos centros de serviços partilhados, as vantagens identificadas são comuns na maior parte dos estudos. Para além da eficiência e diminuição de custos, a criação de valor, a qualidade dos serviços e diferenciação, o foco no cliente interno e externo e vantagens de economias de escala são outros pontos favoráveis identificados.

Partilhada por muitos autores surge ainda a tecnologia e inovação como um dos fatores determinantes para implementação destes centros, já que sem esta, a maior parte dos serviços prestados não eram possíveis, pela distância geográfica que existe na maior parte das unidades, e sem a presença de soluções que facilitem a transmissão da informação, este modelo não seria possível (Van der Linde, 2006). Na procura da melhoria de processos, a tecnologia não é só imprescindível como também procurada, de forma a providenciar as melhores formas de eficiência e soluções para o cliente e mercado. (Ibidem, Idem).

Na prática, e de acordo com os vários autores consultados (Bergeron, 2003; Ulrich 1997, 1998; Van der Linde 2006, entre outros) a constituição de um centro de serviços partilhados passa por uma tomada de decisão da empresa-mãe que, se bem implementado,

trará a eliminação de trabalho repetitivo, sem valor estratégico e que reduzirá custos, aumentará qualidade e foco na melhoria dos processos que resultará eventualmente no desenvolvimento e aumento de resultados da empresa-mãe.

Em termos de relação com a empresa-sede, os Shared Services Centres são em alguns estudos considerados como uma relação de contrato e cliente, de fornecimento de serviços e num sentido hierárquico, algo subserviente em relação à sede, semelhante ao modelo de *outsourcing*, o que tem vindo a ser cada vez mais discutido dado o crescimento dos Shared Service Centres, tendo os seus processos enraizados, mais independência e ambição a longo prazo. (Mezihorak, 2018)

Sendo por vezes, em algumas empresas, feita de uma perspetiva de *outsourcing*, ou seja, as empresas procuravam a concentração destas funções de apoio administrativo noutras empresas, numa relação cliente-fornecedor, o que para além da eficiência já mencionada, também reduziria colaboradores e custos associados. O *outsourcing* demonstra-se como uma boa opção nesta perspetiva, considerando apenas a questão da redução custos, sendo que utilizando o modelo de *insourcing* (Bergeron, 2003) dos centros de serviços partilhados como unidades dentro da empresa, preserva o conhecimento e o valor gerado pela empresa, ao mesmo tempo que estas atividades administrativas são consideradas como estratégicas e de importância *core* na sua perspetiva de fornecimento de serviços para o resto das unidades.

Apesar das funções de suporte estarem centralizadas num só local, a solução dos centros de serviços partilhados não é simplesmente uma solução de centralização, tendo características opostas de descentralização e de centralização em simultâneo. Isto explica-se através da conjugação de elementos como a concentração de funções por um lado, mas ao mesmo tempo do nível de foco na estratégia que permite e nas suas necessidades de negócio e das várias unidades de negócio, funcionando em alguns momentos como parceiro de negócio da empresa-sede. (Van der Linde, et al, 2006).

Listadas as inúmeras vantagens que este modelo traz ao contexto empresarial, se olhada principalmente a vertente dos resultados financeiros, em algumas obras são referidos algumas questões que podem ser consideradas desvantagens na adoção do modelo de centros de serviços partilhados. Para começar, a estandardização de processos pode levar a que se aplique a ideia de “*one size fits all*” e cada empresa terá que analisar o mercado onde se insere e perceber qual a estratégia que melhor se aplica ao seu contexto

(Bergeron, 2003). Por outro lado, a estandardização num momento em que o cliente pretende cada vez mais personalização nos serviços e produtos, pode levar a que a um crescente afastamento do cliente destes processos estandardizados.

2.1.3 – Os colaboradores e funções dos Centros de Serviços Partilhados

Do ponto de vista dos colaboradores internos, a crescente criação de eficiências pode levar, em alguns casos, à extinção de postos de trabalho, já que com a estandardização e a eliminação de redundâncias, eventualmente levará a que o número de trabalhadores necessários decresça e esta mudança seja prejudicial, ao menos tempo que os que ficam terão de se adaptar a novas formas processuais que poderão criar resistência durante a fase de implementação deste modelo (Van der Linde, et al, 2006).

Entre as áreas que mais têm as suas funções centralizadas em Shared Services Centers encontram-se, como se pode verificar na figura 2 em baixo, funções de centros financeiros e de *back-office*, onde se destacam pagamentos, recebimentos, entre outros, funções relacionadas com Recursos Humanos, nomeadamente no que diz respeito a funções administrativas, sendo ainda comum outras como formação, recrutamento e processamento salarial e Centros de Tecnologia de Informação e de R&D, numa vertente especializada em que as características das tarefas facilitadas pela tecnologia poderão ser realizadas em qualquer lugar do mundo.

EXHIBIT 1. COMMON SHARED SERVICES CANDIDATES

FINANCE	• General ledger • Accounts payable • Internal audit	• Accounts receivable • Purchasing • Insurance	• Tax compliance • Cash management • Foreign exchange
HUMAN RESOURCES	• Payroll processing • Compensation administration	• Benefits administration • Training & education	• Relocation services
INFORMATION SERVICES	• Standards • Technology/development	• Applications development • Applications maintenance	• Telecommunications • Hardware & software acquisition
LEGAL	• Litigation support and coordination	• Environment, health, and safety consulting/auditing	• Regulatory compliance
CORPORATE AFFAIRS	• Communication services	• Media relations	

Figura 2: Áreas e tarefas mais comuns em centros de serviços partilhados. Fonte: IMA – Implementing Shared Service Centres, 2000, pág. 3.

Apesar de alguns Centros de Serviços Partilhados se especializarem apenas numa das áreas de suporte referidas, atualmente é comum que estas unidades conjuguem várias áreas, como o setor financeiro, recursos humanos ou tecnologia de informação (Dias, 2017), o que permite aferir que existe cada vez mais uma maior procura pela eficiência das empresas com esta concentração de variadas funções distintas de suporte numa só unidade, sem esquecer, claro, da redução de custos.

2.2. – A identidade profissional e os papéis dos gestores de recursos humanos

O estudo dos centros de serviços partilhados com a função de recursos humanos pode ser direcionado no sentido de explorar os papéis do gestor recursos humanos, como é exemplo o modelo de David Ulrich (1997) acerca dos papéis do gestor de recursos humanos, sendo o grupo analisado nesta dissertação claramente enquadrado no “especialista administrativo”, já que não se pretende que tenha algum papel associado à estratégia da empresa, e ao não contactar diretamente com nenhuma das pessoas dos vários locais que suporta, também não se identifica com o porta-voz dos colaboradores nem o agente de mudança. É um grupo fundamentalmente operacional e virado para as funções

do dia-a-dia. Com a constituição desta tipologia de grupo, deixa-se o papel de porta-voz, campeão dos colaboradores e agente de mudança para os departamentos de recursos humanos locais, que assim ao verem-lhes retiradas funções fundamentalmente de carga administrativa e de consumo de tempo poderão dedicar-se de forma mais incisiva aos objetivos do negócio da empresa e ser um verdadeiro parceiro na tomada de decisões.

No que diz respeito a identidade profissional, foi possível identificar artigos científicos e ainda alguns trabalhos importantes de Clara Cruz Santos e de José Leite Ribeiro, que têm da sua autoria algumas obras e artigos acerca de identificação profissional que conjugam várias perspetivas de identificação profissional, nomeadamente no que diz respeito aos processos de socialização (Santos, 2005) e aos papéis e traços identitários dos profissionais de Recursos Humanos, conjugando com a própria evolução da profissão do gestor de recursos humanos (Ribeiro, 2003)

Pela pesquisa realizada acerca de identidade, identificou-se que os estudos sobre esta temática remontam já há algumas décadas atrás, como são os casos dos trabalhos de Dubar dos anos 90 e de Sainsaulieu dos anos 70, citados por Santos (2005) sendo o seu estudo transversal a diversas áreas do saber, sendo que os estudos que abordam especificamente a identidade profissional têm um carácter mais recente, sendo numerosas na caracterização identitária de profissionais do ensino ou da saúde, o que foi útil na transposição de conhecimentos para a realidade de recursos humanos.

Quanto aos vários artigos que se investigaram onde é abordada especificamente a vertente da identificação profissional na função de recursos humanos, são exploradas sobretudo as mudanças que se sentiram na passagem da gestão para a linha e o seu impacto na profissão de recursos humanos, como ainda a mudança para parceiro estratégico da empresa e como isso afeta a identidade dos profissionais. Sabendo que a alteração das funções de recursos humanos e a adoção de novos papéis tem vindo a ser estudada por vários autores, quer-se realçar que ainda não foi estudada a adoção de funções em contexto de modelo de centros de serviços partilhados.

2.3. – A função de recursos humanos e a integração no modelo de centro de serviços partilhados

A história e evolução do gestor de recursos humanos prende-se com práticas administrativas, sendo que não é só a mera execução das tarefas que se pretende deste especialista administrativo, mas sim a criação de valor e eficiência dos processos pelos quais são responsáveis. Os especialistas administrativos poderão estar organizados e desenvolver centros de especialidade, que contribuirão não só para a eficiência de recursos mas também para uma melhor experiência do cliente interno, ou seja, os colaboradores.

Assim como nos restantes Shared Service Centres, aqueles que têm funções de Recursos Humanos são formados normalmente pelas mesmas razões que os restantes (eficiência financeira, mercado e localização), mas também pretendem aumentar a velocidade dos processos, mantendo a qualidade e consistência do negócio. Mas para além dos resultados financeiros que a empresa pretende obter, a criação de serviços partilhados de Recursos Humanos é feita para que o departamento local e os seus responsáveis se possam focar-se em tarefas mais estratégicas, sendo que com o processo de centralização de tarefas mais administrativas, os departamentos locais ficam livres para se ocuparem de decisões relacionadas com o negócio propriamente dito. (Richards & Seals, 2016)

Algumas das características associadas aos Shared Service Centres de Recursos Humanos que os tornam diferentes de certa forma dos restantes, é a sua visão em busca da satisfação do cliente, ou seja, a procura desta solução pretende incorporar também os interesses dos *stakeholders* internos, seja colaboradores-utilizadores, *managers* e os próprios departamentos de Recursos Humanos. A existência de SLA (*Service Level Agreements*) surgem ainda em alguns centros de serviços partilhados, onde através do estabelecimento de contratos se garante o cumprimento de um serviço de qualidade e rapidez.

A implementação de serviços de centros partilhados de recursos humanos, frequentemente designados por *HR Services* é permitida pela tecnologia, sendo que uma das soluções passa pela introdução de *call-centers* adaptados para a realidade de recursos humanos, sendo que as organizações evitam essa designação que é encarada como negativa, preferindo-se destacar a parte relacionada com recursos humanos (Cooke, 2006). A par da solução de *call center*, plataformas de *tickets* e emails são outros pilares bases desta

solução.

Apesar de na maior parte da bibliografia e obras realizadas até aos dias de hoje se dar primazia às vantagens do modelo de recursos humanos em centros de serviços partilhados, a realidade deste modelo traz igualmente desvantagens. Ainda que o número de centros de serviços partilhados cresça de ano para ano, são alguns os autores que mencionam que este modelo pode levar à desumanização da profissão de recursos humanos, já que ainda está presente a ideia nos colaboradores de várias empresas de proximidade do departamento de recursos humanos¹. A demasiada automatização dos processos pode ainda levar a que se perca a essência das funções, o que pode acontecer facilmente se os projetos de implementação de serviços partilhados não forem pensados e executados com clareza e com os melhores profissionais disponíveis na organização.

Existe ainda o risco de possíveis avaliações erradas acerca da área que irá transitar para um sistema de centro de serviços partilhados, já que poderá ocorrer inadaptação a esta solução por parte dos colaboradores, que poderão fazer frequentemente “desvios” ao sistema de serviços partilhados e tentar resolver as questões por si próprios ou recorrer recursos humanos locais, que crescentemente deixaram as funções de apoio administrativo para se focar em funções mais relacionadas com o objetivo da empresa. Estudos ainda indicam que a utilização deste modelo aumenta a quantidade de trabalho administrativo aos *managers* dos vários departamentos, que sem uma ligação “cara-a-cara” com o departamento de recursos humanos, vêm a si reservadas questões que anteriormente eram do âmbito dos recursos humanos locais (Gagnon, 2006).

Do ponto de vista dos colaboradores que integram este tipo de departamentos, os efeitos negativos associados passam por exemplo pelo crescente volumes de tarefas menos interessantes e poucas oportunidades de carreira (Cooke, 2006), sem ainda deixar de referir a possibilidade de extinção de empregos associados à automatização de processos.

Apesar da mudança ser considerada como uma ameaça para alguns colaboradores que passam por processos de transição de centros de serviços partilhados, existem algumas vantagens identificadas, como a concentração de conhecimento nestes locais que pode proporcionar algo que os colaboradores não encontrarão noutros modelos de empresas.

¹ Can shared services provide a quality HR service?” Disponível em: <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/can-shared-services-provide-a-quality-hr-service>. Consultado a 17 de Maio de 2019.

A existência de várias tarefas e áreas concentradas dos centros de serviços partilhados permitem não só formação cruzada em diversas áreas especializadas, proporcionando uma série de capacidades que valorizam os colaboradores e ao mesmo tempo tornam as tarefas mais interessantes e diversificadas (IMA, 2000).

2.4. – Os papéis dos gestores de recursos humanos e o modelo de David Ulrich.

No modelo de gestão em centro de serviços partilhados de recursos humanos é apenas possível já que existem determinadas funções que podem ser realizadas sem estarem ligadas a qualquer exigência de localização, como são as funções de cariz de suporte administrativo. Neste sentido, é importante analisar a evolução dos papéis dos gestores de recursos humanos de forma a identificar os que se integram de melhor forma neste modelo de gestão.

Pode-se afirmar que o modelo de David Ulrich (1997) dos quatro papéis dos gestores de recursos humanos é um excelente exemplo de onde se pode derivar o modelo de serviços partilhados aplicados à função de Recursos Humanos, já que define quatro papéis de gestores de pessoas, sendo um deles o especialista administrativo, que pode garantir as funções que normalmente são alocadas a um modelo de centro de serviços partilhados. No entanto, foram vários os autores antes de Ulrich a tentarem definir os papéis dos gestores de recursos humanos, igualmente também passíveis de sustentação ao modelo de centro de serviços partilhados, como o modelo de Nadler de 1970 ou de Tyson e Fell de 1986.

Neste contexto destacam-se trabalhos dos anos 1970, 80 e 90, onde se vão apresentando papéis associados às funções (administrativas, por exemplo), ao foco cada vez maior na estratégia e nos processos de mudança e no regresso das funções de gestão aos gestores de linhas, processo que caracterizou a evolução da função dos gestores de recursos humanos (Ribeiro, 2003). No entanto, nesta dissertação o foco será no modelo de David Ulrich e os quatro papéis dos gestores.

O modelo de David Ulrich (1997) foi criado de forma a garantir resultados e criar

valor num panorama em que a crescente globalização, afirmação da tecnologia e o possível *outsourcing* da função de recursos humanos surgem como desafios para a profissão. Estes papéis foram desenvolvidos tendo em consideração quatro vetores de ação que se cruzam: os objetivos e estratégia e as funções operacionais e as pessoas e os processos, sendo que cada papel irá encaixar-se de forma a conter em si dois dos vetores mencionados.

O cruzamento dos vetores mencionados irão então dar origem a quatro papéis distintos que os departamentos de recursos humanos deverão definir para si:

- “*O parceiro estratégico*” – Mais focado nos objetivos e estratégia e nos processos. Neste papel, o gestor tem como função identificar a estratégia definida pela empresa e em estruturar as práticas e processos de recursos humanos para que essa estratégia e objetivos definidos pela empresa sejam alcançados.
- “*O campeão dos colaboradores*” – Destaca-se pela ligação às funções operacionais e às pessoas. Ao assumir este papel, o gestor de recursos humanos envolve-se fundamentalmente no dia-a-dia dos colaboradores e das nossas necessidades, de forma a estas serem respondidas o que deverá ter como objetivo o nível de satisfação de compromisso dos colaboradores, o que contribuirá para o sucesso da estratégia e sucesso da empresa.
- “*O agente da mudança*” – Apresenta-se ligado aos objetivos e estratégia, mas ligado às pessoas. Aqui, o gestor de recursos humanos pretende ser um guia e impulsionador de mudanças ao nível organizacional, sendo que lhe compete ainda a identificação de processos que terão de mudar, traçar um plano para a mudança e garantir a sua correta aplicação.
- “*O especialista administrativo*” – Focado nas funções operacionais e nos processos. Destes papéis definidos por David Ulrich, entende-se que o “especialista administrativo” será aquele que se enquadra nos objetivos da criação do modelo de serviços partilhados e que será abordado mais detalhadamente.

Table 2-1 Definition of HR Roles

Role/Cell	Deliverable/ Outcome	Metaphor	Activity
Management of Strategic Human Resources	Executing strategy	Strategic Partner	Aligning HR and business strategy: "Organizational diagnosis"
Management of Firm Infrastructure	Building an efficient infrastructure	Administrative Expert	Reengineering Organization Processes: "Shared services"
Management of Employee Contribution	Increasing employee commitment and capability	Employee Champion	Listening and responding to Employees: "Providing resources to employees"
Management of Transformation and Change	Creating a renewed organization	Change Agent	Managing transformation and change: "Ensuring capacity for change"

Figura 3: Definição dos papéis de gestores de recursos humanos. Fonte: Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press. P. 25.

Este papel do gestor de recursos humanos é o tradicional criador da infraestrutura da organização no que diz respeito a recursos humanos. É o responsável pela criação de processos em várias áreas de ação, como é a formação, recrutamento, progressão de carreira, compensação e benefícios, entre outros. Apesar de à primeira vista, perderem preponderância para funções mais estratégicas (outros papéis de gestores apresentados por Ulrich), o especialista administrativo age como o responsável por eficiência e redução de custos com as melhorias de processos, sendo estas melhores práticas adotadas em possíveis novas localizações ou utilizadas em economias de escala, como é o exemplo da gestão em centros de serviços partilhados.

2.4.1. – A identificação profissional e a possível necessidade de reinvenção

Nesta dissertação pretende-se debater a possível mudança identitária de um grupo de profissionais de recursos humanos que se encontram numa fase de alteração de funções

profissionais que os leva a ter comportamentos e práticas diferentes do que tinham até então nos seus percursos profissionais. É importante então definir e explorar a questão da identidade profissional.

Identidade é um conceito polissémico explorado por várias áreas científicas, como por exemplo a sociologia, psicologia, filosofia e na gestão de recursos humanos, na vertente mais ligada à questão profissional. Sendo do ponto de vista da sociologia o processo de identificação de certas características individuais em grupos ou nas várias interações pessoais ao longo da vida, pode-se considerar que o trabalho é um dos contextos mais marcantes e vinculados em que nos inserimos como ser humanos, havendo a necessidade de reinvenção sempre que surgem alterações profissionais, quer de características, grupos ou organizações. Existem autores ainda que definem a identidade como um conceito definido individualmente, através das características do indivíduo, mas só verdadeiramente concretizado quando se interage com o outro (Ribeiro, 2003), o que é um ponto de partida para a análise da identidade profissional.

A identificação profissional é um conceito associado ao contexto social e da definição de profissão, estando ligada ao desenvolvimento de determinadas definições e comportamentos relacionados com trabalho que se relacionam com os próprios valores e comportamentos do indivíduo, sendo que se interrelaciona diretamente com a construção da identidade social e cultural, que por extensão se aplica igualmente ao trabalho, um dos mais vinculados contextos sociais onde se insere. A identidade profissional é o que determina a integração do indivíduo num determinado grupo profissional, por deter as características que o resto dos membros desse grupo é, à partida, parte dele (Allen, 1963).

Para alguns autores, a identidade profissional apresenta-se como o processo complexo, produto da socialização e que se revela através da ação de componentes como as características do próprio indivíduo, o contexto organizacional, as suas vivências e os seus percursos de formação, outros defendem que apenas o contexto organizacional e profissional é relevante na formação de identidade profissional e elementos associados a esta como formação e saberes e práticas específicas aplicadas ao trabalho. (Santos, 2011). Para Dubar (1997), a construção da identidade profissional depende das componente pessoal do indivíduo e como se identifica e percebe a si mesmo, mas ao mesmo tempo como a identidade que os outros percebem, ou seja, o processo de identificação profissional é ao mesmo tempo um processo coletivo e individual, sendo então associada

a um processo de socialização em contexto profissional.

Identidade profissional pode ainda incluir o sentimento de pertença a um determinado grupo profissional, onde se conjugam os sistemas formais e informais de uma organização e o resultado das dinâmicas destes dois sistemas resultam na construção de uma identidade individual mas também do grupo. É esta identidade coletiva concretiza-se também pela influência dos participantes desse grupo, já que todos possuem esse elo de ligação, já que cada grupo profissional ou profissão se caracteriza por determinados valores, crenças e características (Santos, 2011).

O processo de formação de identidade profissional, pode passar não só por adquirir crenças e valores associados a uma determinada profissão ou grupo profissional, mas também o desenvolvimento de conhecimento e capacidades profissionais e em certa medida, um certo comprometimento a uma carreira e profissão (Pedro, 2011), sendo então pertinente debater o processo de reconstrução identitária quando essa carreira muda, assim como os seus comportamentos.

Os conhecimentos e capacidades adquiridas ao longo do processo educacional são ainda outros componentes que autores definem como essenciais para a construção da identidade profissional, que ao cruzarem-se com a entrada no mercado de trabalho podem ser determinantes para a definição da identidade profissional individual, já que o conhecimento adquirido ao longo dos anos escolares é revisto e completo pelo contexto real do trabalho (Ribeiro, 2013). As constantes alterações no contexto de trabalho quer pela necessidade de reconversão profissional ou as mudanças dentro da própria organização, determinam a constante necessidade de reinvenção da perceção e identificação profissional de cada indivíduo.

A identidade, não só profissional, é de forma simplista, o conjunto de características por que cada indivíduo é conhecido. No mundo do trabalho, estas características podem estar associadas à parte instrumental do trabalho, ou seja, às tarefas e pequenos elementos comuns dentro dos vários grupos profissionais (Fialho, 2017). A identidade profissional pode depender então dos contextos profissionais e dos vários grupos profissionais, o que leva então a uma constante necessidade de construção e reconstrução de identidade sempre que os grupos e contextos se alteram, dando à identidade profissional, um carácter instável e sempre em evolução.

É ainda importante considerar que para o indivíduo se identificar profissionalmente é necessário antes de mais que haja uma função segura e que seja vantajosa e gratificante para o indivíduo, sendo isto também refletido pela teoria de Sainsaulieu (1977), que propõe algumas condições para a identificação profissional como a condição afetiva (sentimento de afeição e gratificação mútua com o contexto de trabalho), condição de similitude, ou seja, as já faladas semelhanças individuais ou coletivas com o grupo e ainda a condição de poder, ou seja, a identificação é maior conforme o maior prestígio. (Santos, 2011).

2.4.2 – A função de recursos humanos e a identidade profissional

Pode-se então definir a identidade, não só profissional, como um conjunto de características e valores que definem um determinado grupo ou indivíduo. Considerando a função de recursos humanos, estes valores são comumente identificados com responsabilidade, já que as funções de recursos humanos se interligam com a comunidade da empresa e podendo ter impacto nas atividades diárias da empresa (Ibanescu, 2015), bebendo esta concepção do administrador de pessoal, uma das origens da função de recursos humanos.

A função do gestor de recursos humanos traça a sua origem então a uma das características identitárias por que é conhecido ainda hoje, ou seja, a função pessoal, apesar de nos dias atuais, novas visões sobre a função de recursos humanos se definem, com destaque fundamental para a função estratégica de recursos humanos, assumindo o papel de parceiro do negócio.

A origem da função no início do século passado, associada à proteção dos trabalhadores numa época de primazia da produção em massa e da falta de direito dos trabalhadores, representou-se primeiramente pela figura dos *welfare officers*, cuja função era fundamentalmente zelar pelo bem-estar dos trabalhadores e contribuir para a diminuição das práticas mais nefastas aplicadas aos trabalhadores, como os horários prolongados, castigos corporais e falta de salários correspondentes ao trabalho efetuado (Cunha, et al, 2010). Esta foi a primeira função profissional associada à gestão de pessoas, sendo a génese da função pessoal na gestão de recursos humanos.

Com o surgimento do taylorismo, da divisão do trabalho e da época da produção em massa, a função do *welfare officer* evolui numa perspectiva de um profissional associado à gestão do emprego e do pessoal, que herda as funções assistencialistas do “funcionário do bem-estar”, como garantir cuidados de enfermagem aos trabalhadores ou aconselhamento às famílias dos trabalhadores, mas ao mesmo tempo garantir funções administrativas como a gestão da assiduidade, o pagamento de salários e avaliações de desempenho (Cunha, et al, 2010).

A articulação entre esta função assistencialista e do cumpridor de regras burocráticas do administrador de pessoal, marcam as décadas das guerras mundiais até aos anos setenta. Nessa década, a função de recursos humanos foi assumindo cada vez mais como profissão, manifestando-se crescentemente o papel que lhe é atribuídos nos dias de hoje, ou seja, um papel central na gestão, uma área olhada de igual para igual em comparação com outras que existam no seio de um negócio ou empresa, é a função estratégica da gestão de recursos humanos. (Ribeiro, 2013).

A função de recursos humanos pode ainda assumir a identidade dos papéis que desempenha, como referido no ponto anterior onde se analisa o modelo dos quatro papéis do gestor de recursos humanos de David Ulrich, sendo que cada papel assume características diferentes pelas funções que tem associadas para desempenhar. Não sendo uma profissão como por exemplo um professor ou enfermeiro, em que os papéis assumidos não divergem em grande parte, o gestor de recursos humanos assume a mesma identidade do seu papel, o mesmo se verificando durante o desenvolvimento de carreira (CIPD, 2017).

No entanto, pode-se assumir que a função de recursos humanos inicialmente, pela sua génese e não só, associou-se frequentemente a funções de pessoal, na qual a relação com os trabalhadores é estreita.

Mais recentemente, estudos demonstraram que os gestores de recursos humanos associam a sua identidade aos objetivos da organização já que com a crescente associação ao papel de parceiro de negócio. A identidade profissional, para além de ser associada aos valores individuais conjugados com as características da profissão, pode ser ainda associada à identidade organizacional, ou seja, a perceção de pertença não a um grupo mas a uma organização, sendo que os indivíduos com uma maior identificação a uma organização

partilham mais facilmente os valores desta e assumirão estes como elementos também da sua identidade profissional (CIPD, 2017).

3 – Metodologia

No que diz respeito a metodologia, utilizou-se como método de recolha de informação, um inquérito com questões fechadas de enquadramento, mas fundamentalmente de cariz aberto, onde se pretendia sobretudo obter respostas não em quantidade, mas em qualidade, ou seja, com contributos interessantes para o debate acerca das questões orientadoras da dissertação.

Está-se também perante um estudo de caso, uma tipologia da metodologia qualitativa que é usada frequentemente em investigações que exploram questões de grupos ou comunidades específicas, o que se aborda aqui nesta dissertação. É ainda um exemplo de um estudo de caso observacional, onde a observação-participação assume um papel importante, já que a proximidade do grupo de estudo permitiu interações que orientaram de certa forma os objetivos do estudo.

Quanto aos participantes, pretendeu-se da parte dos colaboradores recolher o maior número de entrevistas possíveis para se obter um espectro de opiniões o mais largo possível. Este departamento é constituído por 64 pessoas, sendo que cerca de 40 membros constituem o grupo com experiência profissional em recursos humanos, por isso foram a amostragem selecionada para apresentar o inquérito elaborado. Este conhecimento antecipado das experiências profissionais dos colaboradores foi obtida por abordagens informais aos mesmos e pela recolha de informação durante os seus processos de entrada na empresa, onde forneceram esse tipo de informação.

No sentido que se pretendeu a seleção de elementos com conhecimento profundo sobre a questão e que estariam dispostos a participar na investigação, e ao mesmo tempo, este grupo foi selecionado para gerar uma teoria, pretendendo-se sobretudo estudar as informações recolhidas, ou seja, o conteúdo das respostas que comprovem a teoria que se pretende estudar e comprovar.

Foi então apresentado um guião de inquérito com onze perguntas², onde se pretendeu identificar primeiro o seu grupo etário e género, pretendendo-se ter uma ideia geral acerca da caracterização geral do grupo, sendo estas as questões de índole fechada.

² Ver em anexo o guião apresentado.

Posteriormente, escolheu-se a tipologia de perguntas abertas, de forma a compreender com mais detalhe o tipo de experiência em recursos humanos dos participantes, se do modelo em centro de serviços partilhados ou em modelo local de forma a perceber se existiu uma reconstrução identitária no processo de passagem de recursos humanos locais para o modelo de centro de serviços partilhados e entender, de uma forma geral, se as vantagens enumeradas nos vários estudos acerca de centro de serviços partilhados são partilhadas pelos colaboradores que compõem estes departamentos. Ao mesmo tempo compreender também se a questão da desumanização e impessoalidade da gestão de recursos humanos é algo identificado pelos colaboradores ou se não denotam essa questão na sua realidade.

O inquérito foi fornecido em formato de formulário Google de forma garantir a confidencialidade e anonimidade das respostas e por ser a forma mais conveniente de obter respostas, podendo os participantes responder de forma acessível, preferencialmente fora do contexto de trabalho, já que assim foi possível obter um conjunto de respostas mais isentas e fora de qualquer tipo de influência que o local de trabalho possa exercer. Apesar desta forma de apresentação do questionário garantir dados mais isentos e a participação anónima, gerou algumas dificuldades na recolha de dados, já que não se obteve a totalidade de respostas em proporção igual à amostragem inicialmente definida e tendo de se reforçar por vezes a necessidade de resposta para obter os dados necessários para esta investigação.

Em termos de enquadramento teórico da metodologia utilizada, pode-se indicar que foi utilizada a metodologia de investigação e recolha de dados qualitativa, utilizando para isso um estudo de caso. Apesar de se ter pretendido ter o maior número de respostas possíveis ao inquérito, o propósito da utilização desta metodologia prendeu-se com a recolha de dados de forma minuciosa e detalhada de informação através fundamentalmente do processo de inquérito, neste caso. Apesar de o inquérito apresentado ter algumas questões de resposta fechada, existem outras que foram desenhadas e apresentadas para obter respostas em que o conteúdo é fundamental para compreender e tentar responder às questões propostas nesta dissertação.

Entendeu-se neste caso que o inquérito seria a abordagem mais correta do que por exemplo a entrevista, já que os colaboradores abordados poderiam sentir-se condicionados de certa forma, já que postas algumas questões que poderão levar a que se apresentem opiniões não concordantes com o modelo de centro de serviços partilhados no qual se

integram neste momento.

De considerar é igualmente o envolvimento pessoal e profissional com o caso de estudo a explorar, daí a utilização desta metodologia, onde se destacam conversas informais tidas com os colaboradores do departamento, que de forma a manter a confidencialidade e integridade do estudo não serão abordadas nem exploradas aqui, mas podendo-se integrar na observação-participação. Apesar de não terem sido definidas métricas de observação ou algum guião formal de forma a ser preenchido, foi possível denotar alguns comportamentos e ações que podem ser interpretados como possíveis indicadores que levaram à definição dos objetivos e questões desta dissertação.

Utilizando esta metodologia pretende-se a construção de teorias e elaboração de conclusões através dos resultados encontrados, dando relevância sobretudo à interpretação de dados e ao processo e contexto de onde se recolhe os dados, é uma metodologia sobretudo flexível e adaptável, já que permite a identificação de vários resultados conforme a perspetiva com que se analise os dados. Neste sentido, encarou-se esta metodologia qualitativa tanto do contexto de prova, como de descoberta, sendo que se por um lado de pretende comprovar algumas questões que se definiram à partida, como foi o caso da reinvenção da identidade dos gestores de recursos humanos quando entram numa nova experiência profissional ligada ao modelo de gestão de centro de serviços partilhados.

Por outro lado, quanto às questões acerca da perspetiva dos colaboradores da implementação e se este modelo poderá levar à desumanização da função de recursos humanos, poderá ser considerado o contexto de descoberta, já que se pretende através do inquérito, perceber a perspetiva dos colaboradores do departamento acerca destas questões, sem intenção de comprovar uma teoria pré-definida (Dias, 1998).

4 – Caso de estudo – a empresa e o departamento

Como já se referiu, nesta dissertação pretende-se abordar a implementação de um departamento de recursos humanos em modelo de centro de serviços partilhados numa empresa multinacional com uma das unidades de negócio em Portugal, que atualmente detém cerca de 450 colaboradores. Como forma de manter a identidade da empresa em questão, escolheu-se definir a empresa como “empresa Original”.

A empresa Original teve a sua fundação no final dos anos 40 na Alemanha, tendo atualmente segmentos e unidades de negócio em todos os continentes, com mais de 60 mil colaboradores em todo o mundo. Chegou a Portugal no ano de 2009 no formato de centro de serviços partilhados, com funções exclusivamente do setor financeiro e assim manteve as suas funções até ao ano de 2018, momento no qual abraçou novas funções como de tecnologia de informação e de recursos humanos, sendo atualmente prestados serviços fundamentalmente a diversos países do continente americano e Europa.

A formação deste departamento de Recursos Humanos baseou-se na transferência de conhecimentos e funções da empresa sede para a unidade de Portugal, sendo que até então estas funções eram asseguradas por um departamento semelhante na empresa sede, fornecendo serviços a países do centro da Europa. Com a mudança de localização, o departamento original foi progressivamente perdendo funções e os seus profissionais realocados a outros departamentos.

Iniciando-se o projeto em Setembro de 2018, com as primeiras contratações e viagens de transferência de conhecimento, em cerca de cinco meses, o departamento foi fundado e concluído com 64 colaboradores e três países europeus como mercados principais, Suíça, Alemanha e Holanda, sendo que possivelmente no futuro serão cada vez mais os países abrangidos por este tipo de serviços de recursos humanos.

As funções implementadas em Portugal são fundamentalmente de carácter administrativo, divididas em várias equipas com funções específicas, como:

- Todo o processo de admissão de novos colaboradores, desde a criação de contrato, à definição de utilizador e criação do mesmo em base de dados até ao cumprimento de todos os requisitos legais de contratação de todos os países para os quais prestam serviços;

- Processos de mobilidade interna e externa;

- Administração e gestão dos dados pessoais e profissionais dos colaboradores a que prestam serviços;
- Manutenção dos sistemas informáticos de recursos humanos;
- Gestão do programa de estágios de curta duração, no que diz respeito ao processo administrativo;
- Suporte telefónico aos colaboradores geridos por estes departamentos, de forma a esclarecimento de dúvidas e questões;
- Compensação e benefícios, duas equipas que tratam respetivamente de questões relacionadas com questões de payroll e relacionadas e de benefícios flexíveis como celebração dos aniversários de funções na empresa, etc.

A composição deste departamento fez-se fundamentalmente através de recrutamento externo, incluindo a camada de gestão do departamento, *managers* e chefes de equipa, privilegiando-se sobretudo experiência anterior em recursos humanos, mas também experiência profissional em assistência ao cliente e domínio linguístico, principalmente em alemão, língua nativa da empresa, ainda que estas últimas experiências e características profissionais foram procuradas com menor prioridade do que as experiências em recursos humanos.

Dentro do departamento, cerca de 40 pessoas têm experiência em recursos humanos e os restantes detêm as experiências mencionadas anteriormente. Naqueles com experiência em recursos humanos, apenas um número diminuto teve experiência em modelo de centros de serviços partilhados, sendo portanto para a maioria dos colaboradores uma nova experiência neste modelo de gestão.

4.1 – A análise de resultados

Nesta secção ir-se-á analisar os dados recolhidos do inquérito feito aos colaboradores do departamento. Como se referiu anteriormente, a amostragem inicial foi de 40 indivíduos,

aqueles que se identificaram a priori com experiência em funções de recursos humanos, sendo que deste total se obteve 20 respostas, ou seja, cerca de metade da amostragem inicial.

Dentro das questões que foram apresentadas no inquérito destacam-se as questões de cariz aberto, determinantes para responder às questões orientadoras da dissertação. Quanto às perguntas de cariz fechado, optou-se por recolher as informações mas não usá-las para este estudo, já que não são fundamentais para os objetivos e questões da dissertação.

Relativamente à temática relacionada com a possível necessidade de reconstrução de identidade profissional por parte dos gestores de recursos humanos, quando transitam de um modelo de gestão de recursos humanos locais para o modelo de centros de serviços partilhados, recolheram-se dados através da questão número 6 e posteriormente mais especificamente com a identificação com o novo papel como gestor de recursos humanos neste modelo, a questão 11.

Quanto a esta questão específica, a maioria das respostas afirmaram que sim, foi necessário ajustar a perceção da sua identidade como gestores ao iniciarem estas novas funções. Dos que afirmaram que foi necessário adaptar a sua identidade, houve respostas que afirmaram apenas que sim, que foi necessário uma adaptação de identidade profissional mas não elaboraram mais a resposta. Ainda assim, houve respostas que desenvolveram ligeiramente mais, identificando o novo modelo em que estão a realizar funções como sendo necessário ter um “*mindset*” diferente daquele que tinham anteriormente no modelo de gestão de recursos humanos locais. Foi ainda identificada a questão das línguas utilizadas como um motivos para uma certa redefinição de identidade profissional e por fim foi mencionada a especialização em determinadas atividades e o volume de trabalho e estreita definição de prioridades como nova realidade a que se tiveram de adaptar que determinou alterações na sua identidade profissional.

Quatro respostas afirmaram que não foi necessária uma redefinição de identidade profissional já que por um lado, transitaram de um sistema de recursos humanos em centros de serviços partilhados e definiram como mais importante a sua definição como profissionais como parceiros do negócio e que possíveis ajustes necessários a fazer teriam de ser feitos para que a empresa pudesse beneficiar com este modelo de gestão. Outras respostas definiram apenas que realizam agora funções semelhantes às efetuadas no passado, por isso não foi necessário uma redefinição de identidade profissional.

Quanto à identificação com as funções e com o novo papel de gestão de recursos

humanos através do modelo de centro de serviços partilhados, as respostas foram maioritariamente afirmativas, ou seja, que continuariam no modelo de centro de serviços partilhados, quer pelo alcance global desta prática, já que este modelo é encontrado principalmente em empresas multinacionais, mas também porque afirmam que será o modelo seguido no futuro pela grande maioria das empresas.

Apenas se registaram cinco respostas em que se afirma que voltariam a exercer funções em modelo local pelo maior contacto personalizado com os colaboradores e a menor mecanização dos processos. Houve ainda algumas respostas que afirmaram que no futuro ponderarão as oportunidades que surgirem, tanto para um modelo como para o outro. Com estas respostas foi possível verificar que a identificação com este novo papel não é significativa ou é em alguns casos inexistentes, sendo expectável que em situações profissionais futuras, estes participantes optem por regressar a um papel de gestor de recursos humanos em modelo local.

Especificamente ligada à questão orientadora acerca da perspetiva interna dos colaboradores do departamento acerca da implementação do modelo de centros de serviços partilhados, podemos considerar as questões 7, 8 e 9, onde respetivamente se debate as principais dificuldade e desafios percecionadas, as vantagens que identificaram, tendo sido providenciadas algumas encontradas previamente na bibliografia e ainda contributos de melhoria da implementação deste departamento.

Na questão relativa aos principais desafios e dificuldades, foi possível obter respostas interessantes que cobrem não só o que se pretendia obter inicialmente, como também respostas a outras questões colocadas no inquérito e até algumas que não se identificaram na bibliografia consultada. Dentro das 20 respostas, foi possível identificar vários tópicos destacados pelos colaboradores, como o distanciamento físico dos colaboradores aos quais prestam serviços e a impessoalidade e falta de contacto com os mesmos na realização das tarefas. É ainda destacada a falta de personalização do sistema e as dificuldades associadas à segmentação das tarefas e à falta de visão geral sobre o ciclo de vida de um colaborador, uma característica do modelo local de recursos humanos. Estas respostas foram fornecidas no âmbito da questão relacionadas com as dificuldades e desafios da implementação do modelo de gestão de recursos humanos em serviços partilhados, mas pode igualmente ser consideradas para a questão orientadora acerca da possível despersonalização e impessoalidade da função de recursos humanos neste modelo de gestão.

Outra dificuldade apontada é a falta de comunicação ou quando esta é feita de forma menos boa e a luta pelo alinhamento de processos e standardização dos mesmos numa fase inicial. Ainda quanto à comunicação, é ainda referido numa das respostas a falta de perceção do que se desenvolve no centro por parte das outras unidades de negócio. Neste sentido, pode-se encarar a comunicação do centro de serviços partilhados para o exterior pode ser outro desafio encontrado. A necessidade rápida de resposta aos pedidos e a mudança de premissas legais de país para país foram apontadas como outros dos maiores desafios na implementação deste modelo, assim como o desenquadramento em alguns casos do trabalho à distância de acordo com as questões legais de cada país.

Uma das respostas indica ainda a primazia da quantidade ao invés da qualidade, o que pode depreender-se que esteja associada a alguma pressão para o processamento de um grande número de pedidos, sem privilegiar a qualidade. Esta questão vai contra um dos pilares da implementação de centros de serviços partilhados, onde a especialização e qualidade dos serviços são objetivos fundamentais.

Esta primazia pela quantidade ao invés da qualidade, esta ainda associada à repetição de tarefas em demasia, o que pode levar a turnover, de acordo com outra resposta recolhida dos participantes, o que se revela não só um desafio associado à implementação do modelo como à organização do mesmo, já que a especialização de tarefas é uma característica presente deste modelo e que apesar de ser algo conhecido, pode ser encarado ainda assim como um desafio ou até desvantagem do ponto de vista interno dos colaboradores.

Outra questão levantada, que não surgiu durante a pesquisa bibliográfica, apontada como desafio foi a garantia de qualidade aquando da transmissão de conhecimento dos anteriores prestadores de serviços para os colaboradores que formaram este departamento. Com esta resposta quis-se destacar a quantidade de conhecimento que é transmitido na passagem de tarefas e o possível ocultamento de informação aquando desta transmissão de conhecimento, que pode acontecer quando está em causa a possível extinção de postos de trabalho quando se transferem funções neste âmbito.

Acerca das vantagens identificadas pelos colaboradores do departamento, de forma geral, todas as respostas coincidiram com as vantagens apresentadas (standardização das funções, redução de custos e especialização na execução das funções) na pergunta, concordando com o que foi apresentado.

Foi ainda mencionado o reconhecimento e evitar de gestão de recursos, a maior homogeneidade da empresa entre as várias unidades de negócio, no que diz respeito a

práticas, cultura e políticas, e a utilização do modelo de centro de serviços partilhados como concretização da visão estratégica da ligação dos recursos humanos com a empresa.

Surgem também respostas no sentido de apresentação de vantagens como o controlo de qualidade dos serviços prestados, o que é facilitado pelas ferramentas e sistemas utilizados, o que permite também uma melhor segurança quanto a fraudes e acesso a dados indevidos, já que utilizando fundamentalmente das mesmas ferramentas informáticas, a probabilidade de acesso e alteração de dados é inferior se usadas vários tipos de bases de dados ou até algum sistema manual que ainda esteja em vigor.

Pode-se então afirmar que no que diz respeito às vantagens, a visão interna dos colaboradores coincide com as vantagens apontadas na bibliografia e mencionada diversas vezes pela perspectiva das empresas e do negócio.

Por fim, quanto aos contributos de melhoria quanto à implementação do departamento, foi possível verificar através das respostas a intenção de alguns dos inquiridos em levar mais personalização ao modelo de serviços partilhados, ou seja, que o processo tivesse mais contacto direto com os colaboradores ou então que houvesse mais pontos de contacto no país para os quais prestam serviços e permitir uma maior personalização dos serviços. Outras respostas visaram uma maior celeridade na implementação de processos e tecnologias de forma a se puderem dedicar à criatividade e a melhorar o dia-a-dia do colaborador ao qual prestam serviços. Mais uma vez, é destacada a vertente mais pessoal e personalizada do modelo de gestão de recursos humanos locais como característica que deveria estar presente no modelo de serviços partilhados.

Algumas respostas visaram a equipa de gestão, afirmando que esta deveria estar desde o início do projeto de implementação de forma a reduzir incoerências e melhorar os processos de liderança e de responsabilidade. Igualmente neste sentido de estratégia e preparação da implementação, foi sugerido que deveria ter sido feito um estudo acerca dos *stakeholders* dos países em que este modelo está implementado e assim como objetivos claros a curto, médio e longo prazo.

Um dos participantes referiu ainda a possibilidade da existência de departamentos operacionais, ainda que com efetivos reduzidos, nos países integrados neste modelo, de forma a tornar o processo mais suave e harmonioso, criar uma relação de maior proximidade com os colaboradores servidos por este modelo e ainda facilitar na questão do enquadramento legal e cultural de cada país.

Por fim, foi ainda mencionada uma tentativa de mudança de visão como os modelos

de centros de serviços partilhados são vistos, já que a resposta dada menciona a necessidade de mudança da perspectiva com que este modelo de gestão é encarado, trazendo a necessidade de ser visto como um parceiro de negócio com autonomia para a tomada de decisões no âmbito da gestão de recursos humanos.

Relativamente à temática relacionada com a possível e crescente desumanização e despersonalização da gestão de recursos humanos através deste modelo de centros de serviços partilhados, recolheu-se dados através da questão 10.

Aqui as respostas repartem-se entre aquelas que afirmam sem dúvida que este modelo pode levar à despersonalização da função, enquanto outras admitem que até pode ser possível se não forem precavidas certas questões nos processos e funções implementadas. Assim, obteve-se respostas que afirmam sem margem de dúvida que o modelo de centro de serviços partilhados é despersonalizado e impessoal devido à sua forma mecânica de ação, à excessiva standardização e robotização e à falta de contacto direto com os colaboradores, afirmando-se que a utilização de *tickets* ou emails para a resolução de problemas ou questões que possam surgir, faz por vezes esquecer que se encontram pessoas a responder e a garantir o melhor tratamento possível da questão efetuada. Houve ainda menção que neste modelo o foco dos gestores pode ser excessivamente direcionado para os processos e para a parte financeira, em vez de se focarem nos colaboradores, o que associa de certa forma um modelo de gestão de recursos humanos *hard*, onde o colaborador não é uma das prioridades na gestão.

Apesar das opiniões que afirmam a possível desumanização e impessoalidade da gestão de recursos humanos, obteve-se igualmente respostas que afirmaram que não consideram que este modelo leve à impessoalidade e à desumanização da função, já que afirmam que as pessoas que executam as tarefas continuam a fazê-lo com as competências humanas que teriam os recursos humanos locais e se o foco for o colaborador, a questão da desumanização e impessoalidade não se manifesta.

Complementando as respostas positivas e negativas, obteve-se ainda respostas divididas, defendendo-se que é possível que a função de recursos humanos se torne impessoal e desumanizada, mas que se certas práticas forem precavidas, isso não acontecerá. Dentro destas, destaca-se o foco na qualidade e cuidado no desempenho da função e do foco no cliente interno e na forma como este departamento se deve demonstrar não só como prestadores de serviços, mas também como um departamento disponível para ajudar e estabelecer vínculos com os colaboradores. É ainda mencionado que se a impessoalidade

fizer parte da visão da empresa, até no modelo de recursos humanos locais se pode encontrar impessoalidade e desumanização das práticas de recursos humanos.

5 – Discussão dos resultados

Depois dos dados recolhidos com os colaboradores do departamento e demonstrados no ponto anterior, é agora necessário analisá-los à luz das questões centrais desta dissertação e respondê-las de acordo com o recolhido. Para isso, para a primeira questão de investigação que se divide em três partes, produziu-se um quadro-resumo das respostas recolhidas:

Perspetivas acerca da implementação do modelo de centro de serviços partilhados de recursos humanos	
Principais dificuldades e desafios;	Falta de contacto direto
	Ausência de comunicação eficaz
	Despersonalização das práticas de recursos humanos
	Separação física dos colaboradores
	Alinhamento de processos legais e outros e comunicação
	Distanciamento e impessoalidade
	Garantia da transmissão de conhecimento
	Ausência de contacto presencial
	Excessiva segmentação das tarefas, falta de visão geral sobre os ciclos de vida dos colaboradores
	Pressão para velocidade e números
	Necessidade de adaptação rápida aos diversos contextos nos diferentes países
	Necessidade rápida de standardização de processos
	Falta de proximidade com os colaboradores
	Diferença cultural entre os países
	Quantidade vs Qualidade
	Melhoria de processos de homogeneização
	Comunicação
	Repetição de tarefas que pode causar turnover

Expostos os principais pontos abordados nas respostas recolhidas no que diz respeito às principais dificuldades e desafios percecionados pelos colaboradores do departamento, pode-se destacar os seguintes: Comunicação, no sentido da falta da mesma ou da sua existência de forma pouco eficiente e clara; uma significativa exigência de resultados em quantidade ao invés de preocupação com a qualidade; distanciamento físico e ausência de contacto direto, mencionado em diversas respostas, no sentido no afastamento físico mas também de distanciamento do ciclo de vida do colaborador; Adaptação às várias realidades legais e culturais, já que este departamento serve diferentes países; e alinhamento de processos e necessidade de melhoria dos mesmos, o que por um lado poderá ser indicação de um planeamento menos eficiente do que o esperado e por ainda se encontrar numa fase inicial de funções, os processos podem ainda ser melhorados de alguma forma.

Sendo que a bibliografia consultada tem um foco claro nas vantagens e características do modelo de centro de serviços partilhados, esta recolha de dados deu uma visão mais detalhada sobre desafios e dificuldades nesta forma de gestão de recursos humanos, com destaque para questões relacionadas com a gestão à distância e falta de contacto direto com os colaboradores e ainda a repetição de tarefas que leva a um possível turnover, algo que representa exatamente o funcionamento do modelo de centro de serviços partilhado, ou seja, a concentração de determinadas tarefas num espaço geográfico, dando suporte a várias localizações.

Quanto às principais vantagens, as respostas mais detalhadas podem ser verificadas na tabela seguinte:

Perspetivas acerca da implementação do modelo de centro de serviços partilhados de recursos humanos	
Vantagens	Estandardização dos processos
	Especialização de tarefas
	Redução de custos
	Redução de desperdício, criação de eficiências
	Visão mais estratégica acerca da conexão empresa-RH

	Homogeneização
	Especialização de tarefas
	Estandarização das culturas, processos e políticas
	Controlo de qualidade
	Maior protecção contra fraude

Analisando as respostas obtidas, foi possível verificar que a maior parte vai de encontro com as encontradas na pesquisa bibliográfica, especificamente a estandarização de tarefas, especialização e homogeneização da própria empresa como um todo. Foram ainda mencionadas outras respostas como o controlo de qualidade e protecção contra fraude que evidenciam uma preocupação na perspectiva dos colaboradores internos relativamente ao seu trabalho, não sendo apenas uma preocupação da empresa.

Apesar de algumas vantagens terem sido mencionadas no corpo da pergunta, as restantes respostas coincidiram com o que foi consultado e é apresentado como vantagem na perspectiva da empresa, o que leva a concluir que as vantagens são percecionadas de igual forma do ponto de vista da empresa e também dos colaboradores do departamento.

Concluindo a discussão dos resultados obtidos quanto à perspectiva dos colaboradores acerca da implementação do departamento, especificamente acerca dos contributos para a melhoria da implementação e funcionamento do modelo de serviços partilhados, fez-se o levantamento das seguintes respostas:

Perspetivas acerca da implementação do modelo de centro de serviços partilhados de recursos humanos	
Contributos para a melhoria da implementação e de funcionamento do modelo	
	Maior personalização com as pessoas
	Melhoria em termos de processos internos.
	Maior rapidez na implementação de tecnologias e sistemas
	Alteração da perceção com que os serviços partilhados de recursos humanos são encarados

	Permitir alguma personalização do serviço
	Equipa de gestão presente desde a implementação
	Maior contato com os colaboradores
	Maior rotatividade de tarefas
	Equipas de contacto nos países fornecidos pelo serviço
	Estabelecimento claro de objetivos a curto, médio e longo prazo
	Estudo antecipado acerca do país e dos stakeholders a servir
	Manutenção de equipa nos países fornecidos pelos serviços
	Melhor comunicação e transmissão dos conhecimentos

Nos contributos para a melhoria da implementação e funcionamento do departamento, os resultados demonstraram novamente uma opinião vincada no que diz respeito a tornar os processos mais pessoais e o contacto mais próximo com os colaboradores, o mesmo aspeto que foi mencionado como principal dificuldade e desafio, o que indica que se o contacto for mais direto ou forem mantidas equipas de contacto nos países de origem, os desafios e dificuldades serão menores.

Ao mesmo tempo, foram mencionados aspetos estruturais da própria implementação como o claro estabelecimento de objetivos, mais celeridade na implementação de tecnologias e processos e o estabelecimento da equipa de gestão desde o primeiro momento da implementação. Estas sugestões de contributos podem estar ligadas a uma preparação menos eficaz e planeamento do projeto, mas são igualmente características de uma implementação ainda recente e que com a continuação do projeto, as melhorias serão mais evidentes.

Quanto à questão acerca da reconstrução da identidade profissional, foi possível verificar que a maioria dos inquiridos respondeu que sim, ou respondeu afirmativamente ainda que fosse “em parte” ou “ligeiramente”, sendo apenas fundamentalmente aqueles que trabalharam anteriormente em modelo de serviços partilhados que não necessitaram de alterar a sua forma de identificação profissional. Nesta questão, aqueles que responderam afirmativamente e justificaram, fizeram-no argumentando que é necessário uma mentalidade diferente por ser um modelo diferente do local e por o volume e especialidade de tarefas ser maior e diferente do modelo local.

Dado o volume de respostas afirmativas, ainda que pouco desenvolvidas, pode-se

afirmar então, pelo menos neste estudo de caso concreto que estes profissionais viram a necessidade de adaptar a sua visão de identidade profissional na execução das suas tarefas no modelo de serviços partilhados.

Apesar de ter sido necessária uma reconstrução de identidade profissional, os colaboradores afirmam que continuariam a trabalhar neste modelo ou a analisar o caso detalhadamente, a sua maioria, já que afirmam que é o modelo que traz maior conhecimento, mais desafios e será o futuro da maior parte das organizações a nível de empresas multinacionais. No entanto, alguns, em menor número, afirmam querer regressar ao modelo de recursos humanos locais pelo maior contacto com os colaboradores.

No que diz respeito à questão da possível impessoalidade e desumanização das práticas de recursos humanos neste modelo de gestão, encontrou-se resultados mistos, ou seja, não houve consenso na totalidade de respostas recolhidas. As respostas dividiram-se em respostas determinantemente afirmativas, ou seja, defendendo a impessoalidade e desumanização das práticas de recursos humanos com este modelo, devido ao seu distanciamento com os colaboradores, tanto físico como através dos processos envolvidos. No entanto, as restantes respostas dividem-se em “não”, ou seja, não veem a impessoalidade e desumanização das práticas como algo que possa acontecer neste modelo e em “talvez”, ou seja, poderá existir na realidade uma tendência para a impessoalidade e desumanização, mas apenas se o foco do departamento e os seus objetivos não forem o colaborador que servem, caso contrário, a mesma qualidade e personalização será possível neste modelo de gestão.

Concluindo, pode-se afirmar que sim, a impessoalidade e desumanização são na realidade possíveis desvantagens deste modelo de gestão, no entanto, se se garantir uma boa orientação para o cliente interno, isto não se manifestará e nem terá repercussões em resultados ou qualidade do serviço.

6 – Conclusão, limitações da investigação e pistas para futuros estudos

Os centros de serviços partilhados são hoje um modelo de gestão adotado por um número considerável de empresas multinacionais, sendo que o número de centros tem crescido de ano para ano, numa tendência contínua de evolução na Europa e igualmente em Portugal. Destes centros destacam-se fundamentalmente aqueles que têm funções financeiras, de tecnologia de informação, centros de investigação e desenvolvimento, e aqueles com funções de recursos humanos. Ainda que em Portugal sejam numerosos os centros principalmente da área financeira, os de recursos humanos são ainda poucos se comparados com os parceiros de outras áreas.

A elaboração desta dissertação passou pela exploração desta tendência na gestão, especialmente no que diz respeito à gestão de recursos humanos. Numa época em que a gestão de pessoas enfrenta novos desafios, como crescente domínio das tecnologias e globalização, é importante explorar estes modelos com mais detalhes. Nesta dissertação, optou-se por desenvolver uma vertente ainda pouco abordada na literatura, fértil em apresentação das vantagens deste modelo, principalmente na visão da empresa, ou seja, a visão interna da gestão de recursos humanos, neste caso dos colaboradores que fazem parte dos departamentos de recursos humanos de centros de serviços partilhados.

Para isso, utilizou-se um caso de estudo existente de um departamento de gestão de recursos humanos em centro de serviços partilhados recentemente implementado. Sendo este departamento formado na empresa onde exerço funções, pode-se considerar que o acesso à informação foi de certa forma mais fácil e apresentou-se também como uma motivação para o desenvolvimento deste trabalho. A falta de estudos sobre a perspetiva interna do modelo de centro de serviços partilhados e a abundância de literatura que apresenta apenas as vantagens deste modelo, foram outros motivos para se desenvolver este estudo.

Os principais objetivos desta dissertação passaram fundamentalmente por perceber qual a perceção destes colaboradores do departamento quanto à implementação do mesmo, principais desafios e dificuldades encontradas e se encontravam e identificavam as principais vantagens apontadas pela literatura nas funções que desempenhavam agora neste departamento; se anteriormente desempenharam funções no modelo local de recursos humanos, sentiram que foi necessário reconstruir a identidade profissional como gestores, já que a parte da vertente pessoal tradicionalmente associada à gestão de recursos humanos não

está presente neste modelo e a maior parte dos elementos que constituem este departamento desempenhou funções em modelo local antes de transitar para este novo projeto; por fim, quis-se descobrir se os membros do departamento identificaram tendências de crescente desumanização e impessoalidade neste modelo de recursos humanos.

Para responder as questões orientadoras, no que concerne a metodologia, pretendeu-se primeiramente contactar diretamente com este grupo, através da observação e de abordagens informais, possível pela proximidade do departamento e disponibilidade dos mesmos para a participação neste estudo. Posteriormente, elaborou-se um inquérito maioritariamente com perguntas abertas, de forma a responder o mais eficazmente à questão da sua visão da implementação, perceber quais são as principais dificuldades, se existe uma possível desumanização da função de recursos humanos, se as expectativas foram cumpridas e sugestões de melhoria. Estas questões pretenderam sobretudo responder às questões relacionadas com a perspetiva dos colaboradores sobre a implementação do modelo de centro de serviços partilhados e a sua visão acerca das vantagens que variadamente são apresentadas neste modelo de gestão.

A estas questões juntaram-se aquelas direcionadas à questão da reconstrução da identidade profissional, partindo pela identificação da experiência em recursos humanos e em que modelo se verifica e posteriormente abordar diretamente se a identidade profissional do gestor foi alterada para poder responder às exigências da nova função. Por fim, questionou-se diretamente acerca da opinião da possível desumanização da função de recursos humanos com a implementação deste modelo de gestão de recursos humanos. Depois de recolhidas as respostas ao questionário, chega a altura de apresentar conclusões. Analisando primeiramente as respostas recebidas, pode-se afirmar que se recolheu uma quantidade aceitável de respostas, sendo que se obteve uma taxa de resposta na ordem dos 50%. Sendo que a amostragem inicial era de 40 pessoas, tendo o inquérito sido apresentado a todos, obteve-se um total de 20 respostas. Idealmente querer-se-ia um maior número de respostas, mas as obtidas proporcionaram qualitativamente conteúdo interessante capaz de responder às questões orientadoras.

Quanto à primeira questão de investigação, acerca da perceção dos colaboradores quanto à implementação do departamento e do modelo de centro de serviços partilhados foi possível obter respostas como a comunicação (ou falta dela), a exigência de resultados em quantidade, não privilegiando sempre a qualidade; o distanciamento físico e ausência

de contacto direto; a constante adaptação às várias realidades legais e culturais; e o nem sempre eficaz alinhamento de processos e necessidade de melhoria dos mesmos como principais dificuldades e desafios na implementação do modelo de centro de serviços partilhados.

Quanto às vantagens, a maior parte das respostas concordaram com as vantagens pré-apresentadas como a redução de custos, standardização e especialização das funções, apresentando ainda outras como a homogeneização das várias unidades de negócio, a crescente qualidade e a utilização de uma só ferramenta como maior garantia de proteção contra fraude e interferência com os dados.

Quanto aos contributos e melhorias que sugeririam que fossem implementadas, as respostas passaram por uma maior personalização do serviço e mais contacto com os colaboradores, dando-lhe um pouco das características do modelo local de gestão de recursos humanos; a manutenção de equipas de contacto nos países fornecidos pelo serviço e uma melhoria geral dos processos e rapidez na implementação.

No que diz respeito à segunda questão orientadora, onde se pretende descobrir se os colaboradores do departamento necessitaram de reconstruir a sua identidade, pode-se afirmar que na generalidade a resposta foi “sim”, que a sua maioria necessitou de reajustar a sua identificação como gestor de recursos humanos quando iniciou a sua atividade no modelo de centro de serviços partilhados. Apesar de algumas respostas elaborarem mais as respostas afirmativas, a maior parte das respostas limitou-se a responder apenas afirmativamente ou negativamente.

Finalmente quanto à possível desumanização da função de gestor de recursos humanos, as respostas dividiram-se entre respostas afirmativas, que esta função desempenhada em centros de serviços partilhados, pela ausência de contacto direto, dificultaria a criação de ligações interpessoais com os colaboradores, o que mudaria grande parte da identidade tradicional do gestor de recursos humanos. Por outro lado, algumas respostas mencionam que não acham que a desumanização da função se verifica na gestão de recursos humanos de serviços partilhados, já que se o foco for na realidade o colaborador, apesar da utilização de meios informáticos, a gestão de recursos humanos continua a ser pessoal. Ainda assim, pode-se considerar que a desumanização e impessoalidade são um risco considerável neste modelo de gestão.

6.1 – Limitações da investigação e pistas para futuros estudos

Depois de concluída a investigação, chega a altura de avaliar as limitações da mesma e possíveis alternativas que poderiam ser utilizadas. Quanto à metodologia implementada, esta foi escolhida inicialmente devido a ser mais fácil e acessível a todos os participantes e por manter a anonimidade em todos os momentos, já que se se optasse pela alternativa entrevista, os participantes teriam de responder pessoalmente às questões, o que poderia ser uma questão problemática já que estes partilham a mesma organização laboral que eu, e poderiam sentir-se constrangidos em responder a algumas questões.

Apesar de se ter feito a escolha de aplicar um questionário *online* para salvaguardar a confidencialidade, reconhece-se que se a escolha tivesse recaído pela entrevista semiestruturada, talvez se tivesse recolhido respostas mais desenvolvidas, principalmente no que diz respeito às questões acerca da reconstrução da identidade profissional, já que a maioria das respostas foram reduzidas a “sim” ou “não” sem grande fundamento para sustentar a resposta. Quanto às restantes questões, pode-se afirmar que foram respondidas de forma desenvolvida o suficiente para recolher dados e responder às questões orientadoras.

Considera-se ainda que a utilização de *stakeholders* como os colaboradores do departamento foi essencial para e bem enquadrada tendo em consideração o caso de estudo, acredita-se que em trabalhos futuros dever-se-á incluir igualmente a perspetiva dos colaboradores geridos por este modelo, tendo assim uma visão de 360 graus acerca do processo, do ponto de vista daqueles que são servidos, até aqueles que prestam o serviço. No entanto, dada a empresa em questão, teria de se conseguir contactar colaboradores que não estão fisicamente localizados em Portugal, pelo que o acesso a estes seria sempre mais complicado do que utilizar apenas a perspetiva dos colaboradores do departamento.

Este estudo poderia ainda ter sido mais abrangente, utilizando o inquérito noutros departamentos de recursos humanos com funções de centros de serviços partilhados existentes em Portugal, o que permitiria perceber se o que é percecionado por estes colaboradores também se verifica noutra amostragem. Isto contribuiria para respostas mais sólidas sustentadas por mais respostas de diversas fontes. Acredita-se que em futuros estudos deverão ser integrados mais participantes.

Tendo em conta ainda que a autora desta dissertação exerce funções profissionais na empresa que acolheu este novo departamento de recursos humanos explorado neste

trabalho, pode-se considerar que as respostas obtidas, apesar de se ter garantido o maior sigilo possível e proteção da confidencialidade, se o autor deste estudo não tivesse qualquer ligação à empresa, talvez se tivessem obtido respostas mais isentas de qualquer influência que possa ter existido, pelo que se sugere que trabalhos futuros sejam liderados por autores sem qualquer ligação à empresa de forma a verificar-se se existem outros resultados e respostas.

Por fim, entende-se que este departamento implementado recentemente, tendo menos de um ano, ainda se encontra a lutar com questões normalmente encontradas em outros em início de funções. As respostas encontradas que mencionam a necessidade de melhoria de processos, comunicação e mais rapidez na transmissão de conhecimento e um melhor estabelecimento de objetivos claros, pode prender-se com o início de funções do departamento numa nova localização mas com processos já consolidados de outras unidades de negócio e com profissionais maioritariamente com experiência de funções de recursos humanos locais e ainda outros sem experiência nessa área. Acredita-se que se o estudo for repetido daqui a alguns anos, alterando um pouco as questões numa perspetiva de continuidade do projeto, pelo que se acredita que obteria respostas que poderiam ser semelhantes às obtidas, mas mais completas.

Bibliografia

- Agostinho, M. & Trindade, M. (2014) – Research Management in Portugal: a quest for professional identity. *Research Management Review*, 20 (1), 1-8.
- Aires, L. (2015) – *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Allen, J. (1963) – Professional Identity. *Bios*, 34 (4), 167-170. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/4606510>. Consultado em Agosto de 2019.
- Barbulescu, R. & Ibarra, H. (2010) – Identity as a narrative: prevalence, effectiveness and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review*, 10, (1), 135-154.
- Bergeron, B. (2003) - *Essentials of shared services* (Vol. 26): John Wiley & Sons.
- Bittencourt, J. P. & Silva, G. (2016) - Implementação de um centro de serviços compartilhados de recursos humanos: Estratégia de uma multinacional brasileira em contexto de fusão. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 11 (2), 81-93.
- Bondarouk, T. (Ed.) (2014) - *Shared services as a new organizational form*. (Advanced series in management; No. 13). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120140000013011>.
- CIPD (2017) – HR Professionalism – what do we stand for?. Disponível em https://www.cipd.co.uk/Images/hr-professionalism-what-do-we-stand-for_2017_tcm18-17960.pdf. Consultado em Agosto de 2019.
- Cooke, F. L. (2006) – Modeling an HR Shared Services Center: Experience of an MNC in the United Kingdom. *Human Resources Management*, Summer 2006, 45, (2), 211-227.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. and Gomes, J. F. (2010) - *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª edição revista e corrigida). Sílabo.
- Dias, A. R. B. (2017) - *Centros de serviços partilhados: conceito, evolução e desafios atuais: quatro centros localizados em Portugal*. (dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade Católica Portuguesa, Porto.
- Dias, I. (1998) – Estratégias de pesquisa qualitativa no estudo da violência

doméstica. In Esteves, António. & Azevedo, José, Metodologias Qualitativas para as Ciências Sociais, pp. 36-40.

- Domingues, L. (2012) – *Modelo de análise de performance para o centro de serviços partilhados da administração pública portuguesa caso de estudo*. GeRAP, EPE. Tese de Mestrado em ISCTE-IUL.
- EMEA Analytics: SSON Analytics – Disponível em <https://www.sson-analytics.com/insights-emea>. Consultado em Outubro de 2018.
- Estudo Ericsson HR Global Operations Leadership Team (2018)- HR Shared Services - Creating capacity and delivering an exceptional experience: An insight from Ericsson HR Global Operations Leadership team. *Human Capital*. 62-65.
- Estudo EY para CCP/Fórum dos Serviços (2017) – Business Service Centers em Portugal.
- Fialho, J. (2017) A construção da identidade social e profissional através da ação das redes de sociabilidade laboral, Argumentos – *Revista do Departamento de Ciências Sociais da Unimontes*, 14 (1), 138-162, jan/jun-2017 ISSN: (digital) 2527-2551 ISSN: (paper) 1806-5627.
- Gagnon, S. (2006) - Globalizing Human Resource Management – Paul Sparrow, Chris Brewster and Hilary Harris. *Human Resource Management Journal*, 16, 331-332
- Herbert, I. P. and Seal, W. B. (2012) – Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting. *The British Accounting Review*, 44 (2), 83–97.
- Ibanescu, A. (2015) – How do novice specialists in human resources develop their professional identity? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 187. 596 – 600.
- IMA. (2000) - Implementing shares services centers. Disponível em: <https://www.imanet.org.cn/uploads/resource/2015-11/1447061634-11762.pdf>. Consultado em 22 de Maio de 2019.
- Jacobs, K. - “Can shared services provide a quality HR service?” Disponível em: <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/can-shared-services-provide-a-quality-hr-service>. Consultado a 17 de Maio de 2019.
- Joha, A., & Janssen, M. (2014) – Factors influencing the shaping of shared services business models: Balancing customization and standardization. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 7(1): 47–65.

- Lang, A. (2014) - *Global Business Services: Future success model or just a hype?* (dissertação de mestrado do Departamento de Economia Aplicada), Universidade de Erasmus.
- Logvinova, Y. A. (2017) - *Imigração e Retorno dos Recursos Humanos: O papel das empresas de Shared Services na captação e colocação de Recursos Humanos qualificados em Portugal. Caso do estudo – Hiscox Underwriting Ltd.* (dissertação de Mestrado em Gestão Financeira não publicada). Instituto Superior de Gestão, Lisboa.
- Lopes, F. L. C. (2017) - *Exploring Shared Services Centres Dynamics: The Yazaki Porto Technical Centre Engineering Operations Case Study.* (dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços). Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Porto.
- Marciniak, R. (2013) – Measuring Service Satisfaction in Shared Service Organizations. *Procedia - Social and Behavioural Sciences*. 81, 217–223.
- Matos, A. R. (2011) – *Identidade Profissional dos Docentes de Educação Especial: Processos de Construção.* (dissertação de mestrado em Ciências da Educação). Escola Superior de Educação Paula Frassinetti, Porto.
- McCracken, M. & McIvor, R. (2013) - Transforming the HR function through outsourced shared services: insights from the public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (8), 1685–1707.
- Meijerink, J. & Bondarouk, T. (2013) - Exploring the central characteristics of HR shared services: evidence from a critical case study in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (3), 487– 513.
- Mezihorak, P. (2018) - Competition for control over the labour process as a driver of relocation of activities to a shared services centre. *Human relations – The Tavistok*, 71 (6), 822–844.
- Pedro, A. (2011) - *Percursos e identidades. A (re)construção da identidade profissional do docente de enfermagem: o olhar dos docentes.* (tese de Doutoramento do Instituto de Ciências da Educação) Universidade Lusófona de Humanidade e Tecnologia, Lisboa.
- Pritchard, K.; Symon, G. (2011). Identity on the line: constructing professional identity in a HR call centre. *Work, Employment and Society*, 25 (3), 434–450.
- Richards, S. & Seals, K. (2016) – A Perspective on HR Global Shared Services. *Workforce Solutions Review*, 7 (6), 24-27.
- Redman, T. et al (2007) - Evaluating the human resource shared services model:

evidence from the NHS. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, (8), 1486–1506.

- Ribeiro, João (2013) - *A percepção da gestão e dos gestores de recursos humanos pelos diversos atores organizacionais: uma análise enraizada dos Dados*. (tese de Doutoramento em Ciências Empresariais). Universidade do Minho. Braga.
- Rothwell, A.T.; Herbert, I. P. and Seal W. (2011) – Shared Service Centers and Professional Employability, *Journal of Vocational Behavior*, 79 (1), 241–252.
- Ruzsa, C. R. (2017) – Chances for the depressed Central European Regions of the European Union to Develop: Can Shared Services Center be the driving force. *Regional Formation and Development Studies*, 1 (24), 14-23.
- Santos, C. C. (2011) – *Profissões e identidades profissionais*. Coimbra: [s.n]. ISBN 978-989-26-0237-0.
- Santos, C. (2005) – A Construção Social do Conceito de Identidade Profissional. *Interações*, 8, 123-144.
- Scully, J. (2016) – Less is More in the Next Gen HR Shared Services Business Case. *Workforce Solutions Review*, 7 (6), 4-7.
- Shela, N. S. & Fauzy, H. Y. & Rosli, M. S. (2015) – Critical Review: Assessing and Seeking the Intricacy or Discrepancy of Ulrich Model Transforming Paradigm in Organization Human Resource. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6 (2), 324-332.
- Schulz, V., & Brenner, W. (2010) - Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4 (3), 10–219.
- Thill, K. & Covarrubias, B. V. & Groblschegg, S. (2014). – HR roles and activities. Empirical results from the DACH region and implications for a future development of the HR profession. *International Journal of Business and Management*, 2 (4), 97-109.
- Ulrich, D. (1995) – Shared services: From vogue to value. *People and Strategy*, 18 (3), 12.
- Ulrich, D. (1998) – *Delivering results: A new mandate for human resource professionals*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1997) – *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.

- Van der Linde, T. N., Boessenkool, A. L., & Jooste, C. J. (2006) - Understanding Shared services (Article 1 of 3). *Acta Commecii*, 6 (1), 173–187.
- Veloso, L. (2004) – *Aprendizagem e processos de identificação no espaço social do trabalho – estudo de caso num grupo empresarial do sector eletromecânico*. (Tese de Doutoramento em Sociologia não publicada). Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto.

Anexos

Inquérito

Este inquérito insere-se na componente de avaliação de dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, que tem como temática estudar a implementação de um modelo de gestão de recursos humanos em centro de serviços partilhados pela visão interna dos colaboradores deste departamento de recursos humanos responsável pela implementação.

1 – Idade: _____

2 – Género: _____

3 – Experiência anterior em Recursos Humanos: sim _____ não _____ (se a resposta for não continue para a pergunta 7)

4– Há quantos anos?

5– Em que modelo? Recursos Humanos locais ou em modelo de serviços partilhados?

6 – Se trabalhou anteriormente no modelo de Recursos Humanos locais, sentiu que teve de alterar a sua perceção de gestão de recursos humanos e identidade profissional para se ajustar ao modelo de gestão de recursos humanos em serviços partilhados?

7 – De acordo com a sua opinião, quais as maiores dificuldades e desafios da implementação de um modelo de gestão de recursos humanos como o que faz parte?

8 – As vantagens apontadas passam pela standardização das funções, redução de custos e especialização na execução das funções. Concorde? Se achar pertinente, enumere outras.

9 – Na sua opinião, o que mudaria na implementação e funcionamento deste sistema de gestão de recursos humanos?

10– O modelo de gestão de recursos humanos em serviços partilhados pode levar a desumanização e despersonalização da gestão de recursos humanos? Concorda? Porquê?

11 – No futuro da sua carreira, pretende continuar a trabalhar em projetos ligados a gestão de recursos humanos em serviços partilhados ou pretende exercer funções em gestão de recursos humanos locais? Porquê?

Respostas dos inquéritos

Questões fechadas:

1 - Idade	2 - Género	3 – Teve alguma experiência anterior em Recursos Humanos? (se a resposta for não continue para a pergunta 7)	4 - Quantos anos de experiência em Recursos tem?	5 – Em que modelo? Recursos Humanos locais ou em modelo de serviços partilhados?
41	Feminino	Sim	20	Modelo local
41	Feminino	Sim	2	Modelo local
28	Feminino	Sim	3	Modelo local
41	Feminino	Sim	4	Modelo local
37	Feminino	Sim	14	Modelo serviços partilhados
27	Masculino	Sim	4	Modelo local
24	Mulher	Sim	1	Modelo local
27	Feminino	Sim	3	Modelo local
24	Feminino	Sim	3	Modelo local
27	Feminino	Sim	5	Modelo local
26	Masculino	Sim	4	Modelo serviços partilhados
35	Feminino	Sim	8	Modelo local
41	Feminino	Sim	3	Modelo local
28	Feminino	Sim	2	Modelo serviços partilhados
27	Feminino	Sim	2	Modelo local
34	F	Sim	2	Modelo serviços partilhados
25	Feminino	Sim	2	Modelo serviços partilhados
27	Masculino	Sim	4	Modelo serviços partilhados
28	Feminino	Sim	3	Modelo serviços partilhados
29	Masculino	Sim	5	Modelo local

Questões abertas:

6 – Se trabalhou anteriormente no modelo de Recursos Humanos locais, sentiu que teve de alterar a sua percepção de gestão de recursos humanos e identidade profissional para se ajustar ao modelo de gestão de recursos humanos em serviços partilhados?					
	7 – De acordo com a sua opinião, quais as maiores dificuldades e desafios da implementação de um modelo de gestão de recursos humanos como o que faz parte?	8 – As vantagens apontadas passam pela standardização das funções, redução de custos e especialização na execução das funções. Concorda? Se achar pertinente, enumere outras.	9 – Na sua opinião, o que mudaria na implementação e funcionamento deste sistema de gestão de recursos humanos?	10 – O modelo de gestão de recursos humanos em serviços partilhados pode levar a desumanização e despersonalização da gestão de recursos humanos? Concorda? Porquê?	11 – No futuro da sua carreira, pretende continuar a trabalhar em projetos ligados a gestão de recursos humanos em serviços partilhados ou pretende exercer funções em gestão de recursos humanos locais? Porquê?
Sim	Falta de contacto pessoal com o funcionário	Sim	Maior personalização com as pessoas	Sim. Processos muito standardizados tendem a dificultar o contacto mais personalizado	Penso que os partilhados serão o futuro mas penso ser necessário um maior contacto com o funcionário
Ligeiramente	Alinhamento de processos e falta de comunicação eficaz	Reconhecer e evitar desperdício de recursos		O modelo de gestão de RH em serviços partilhados não significa falta de contacto com as pessoas. Os meios de comunicação podem ser diferentes, via email, Skype ou what's app, por exemplo, mas não deixa de haver uma certa	Espero que sim, gosto do conceito de serviços partilhados. Atinge-se um elevado nível de conhecimento global bastante aprofundado.

				proximidade e contacto.	
Sim, é uma realidade que exige de nós profissionais uma nova adaptação de mindset.	Diria que a despersonalização de todo o sistema. Não acompanhamos o ciclo de vida dos colaboradores nem nos permite, na maior parte da vezes, acompanhar de perto o estado dos mesmos.	Sim.	Tenho pouco background para opinar nisso, mas existe claramente uma margem elevada de melhoria em termos de processos internos.	Em parte sim, porque como já mencionei, não nos permite ter um contacto direto e personalizado.	Talvez gestão de recursos humanos locais.
Sim	Separação física entre população de trabalhadores/gestores de RH e centro de serviços partilhados	Sim. Traz também uma visão mais estratégica de conexão entre Recursos Humanos e Negócio.	Mais rapidez na implementação de tecnologia que permita mais eficiência na execução administrativa. Assim, é possível mais tempo para a criatividade. Novas ideias que melhoram o dia a dia do empregado.	É possível, mas esta experiência específica mostrou-me que tem menos a ver com o modelo e mais com as pessoas. Se o foco nas pessoas se mantém, há sempre maneira de manter e até mesmo melhorar as relações interpessoais.	Como disse, tem menos a ver com o modelo e mais a ver com as pessoas. Venha o futuro.
Não, é importante passar para a negócio que os serviços partilhados são parceiros e que estão para ajudar no bom funcionamento da organização. O compromisso tem de ser constante, de forma a	O desafio o constante poderá ser o alinhamento, comunicação do que é pretendido de forma a ajustar processos de acordo com os requisitos legais e o que as empresas a quem se presta serviços pretendem.	Sim, e em empresas internacionais de grande dimensão estes são ganhos fundamentais.	A ideia que são meros prestadores de serviços, são sim parceiros que podem ajudar o negócio a enfrentar os desafios de recursos humanos. É importante perceber a posição dos serviços partilhados nas tomadas de decisão, porque deve ainda que, contratados,	Pode levar, tudo depende da forma que se acredita ser a melhor de gerir os processos e a postura dos colaboradores do departamento de recursos humanos para com o colaboradores do negócio. A compreensão empática é fundamental em recursos humanos. Deveremos	Sim, porque é a minha área de formação e com a qual me identifico.

efetuar os ajustes que possam ser necessários para que o negócio prospere.			devem ser considerados nas tomadas de decisão que envolvam a gestão de pessoas.	sempre cumprir os processos que estão implementados mas ter a capacidade de fazer uma análise crítica e perceber quando podem existir mudanças que melhor se ajustem aos colaboradores e reportar as mesmas. Os recursos humanos devem ser, não só meros prestadores de serviços mas um departamento disponível para ajudar. Os nossos clientes, não são cliente efêmeros que adquiriram um produto, são pessoas que estão vincularas a uma determinada empresa que tem emoções perante a mesmo, boas ou más! A aposta deverá ser em tentar criar uma conexão com estes nossos clientes, conexão essa que pode durar anos.	
Sim	Distância física/geográfica; impessoalidade.	Sim.	Permitir alguma personalização do serviço e	Sim, sem dúvida. Quanto maior a	Estou aberto a ambas as possibilidades, porque há

			promover mais proximidade entre as partes.	burocratizaçã o e standardizaçã o, tudo acaba por se tornar mais objetivo / robótico / impessoal.	vantagens e desafios quer num ou noutro modelo.
	As maiores dificuldades foram principalmente relacionadas com a garantia da transmissão de conhecimento com qualidade.	Sim, concordo.	Equipa de gestão do projeto a fazer parte do mesmo desde a sua implementação, porque a construção de base para cima acaba por resultar em incoerencias, especificamente ao nível da atribuição de responsabilidades.	Em certa parte sim, mas depende muito da forma como os modelos são aplicados e desenvolvidos e da relação com o cliente que se estabelece, havendo formas de contornar a despersonalização uma vez que o contacto físico nem sempre é sinónimo de personalização, mas sim um atendimento cuidadoso que pode ser também por chamada ou de forma escrita.	Não tenho ainda definido, mas ambas trazem desafios e recompensas diferentes, estando os serviços partilhados bastante mais ligados à internacionalização e a equipas multinacionais, o que é atractivo.
Um pouco mas no geral acaba por ser similar, tirando a língua claro	Não haver contato presencial com o trabalhador e com os recruiters por vezes dificulta a comunicação e o trabalho que desempenhamos	Sim, a empresa acaba por funcionar de forma mais homogénea	Tentar haver mais contato com os colaboradores	Em parte concordo porque lá está há pouco contacto presencial	No futuro penso continuar neste tipo de modelos porque acho mais desafiante
Sim.	Trabalho segmentado; falta de controlo sobre o que aconteceu antes e depois. Quando nos ajustamos a um modelo de	Sim, apesar de considerar do indicado anteriormente e. Outra vantagem é a	A inexistência de rotatividade que tem impacto no fator emocional.	Sim. Quando nos encontramos neste modelo, é tudo muito mecanizado. O sistema de chamadas e	Continuaria em recursos partilhados se conseguisse atingir uma função de chefia de modo a não tão limitativo

	serviços partilhados não conseguimos ter o overview de todo o processo como nos recursos humanos "local". Além do mais, a estandardização das funções também é limitativa e implica um maior foco na motivação de um "employee".	especialização de uma temática que permite uma resposta mais adequada a uma situação.		tickets não permite a quem está do outro lado pensar ou perceber que, do lado dos recursos humanos, continuam pessoas. O facto é que estas desvantagens advém em grande parte da gestão de quem inicia o projeto.	como uma função de primeiro nível. No entanto, pela experiência passada do contacto pessoal, é opção exercer funções nos recursos humanos locais.
Sim, devido ao volume de trabalho e à própria forma de trabalhar. Neste trabalho é obrigatório ter muito bem definido as prioridades . Criar especialistas em áreas específicas também é necessário para dar resposta à quantidade de trabalho.	As maiores dificuldades são: Conseguir dar resposta de forma célere Conseguir fazer o shift da lei de um país para o outro Conseguir estandardizar processos.	Concordo.	Deveria existir alguns "focal points" em cada país para dar outro tipo de suporte. Nem sempre é fácil disponibilizar o melhor serviço possível quando não se está presencialmente com as entidades competentes, nomeadamente e casos de vistos para os colaboradores .	Penso que não porque continua a ser feito por pessoas que continuam a ter competências humanas como teriam recursos humanos locais. Penso que isso depende mais de quem executa o serviço se está orientado para o colaborador ou não.	Penso que não existe uma única resposta para esta questão. Depende de quão aliciante seja o projecto que nos apresentam. Ambas as vertentes são interessantes, penso que os laços que se criam com os colaboradores é diferente quanto identificam a "pessoa" do que quando só falam por meios de comunicação (telefone, e-mail, etc). Não obstante, penso que o objectivo é comum em ambas as vertentes, providenciar o melhor serviço/experiência ao colaborador.
		Sim	A existência de uma primeira fase de	Sim. Devido à automatização e digitalização de processos,	De momento não coloco de parte nenhuma das hipóteses visto

			aprendizagem de todo o meio envolvente, de estudo acerca dos stakeholders e definição exata de objetivos a curto, médio e longo prazo para o início da implementação.	estes poderão ser substituídos de forma mais fácil por robots/máquinas completamente formatadas para o efeito.	que dentro de cada uma delas ainda existem tarefas e funções que ainda não explorei.
Sim	Falta de proximidade; trabalho à distancia muitas vezes algo desenquadrado da realidade cultural e legal para a qual se está a prestar serviço; barreira linguística; dicotomia entre qualidade e quantidade	Sim Este modelo para empresas internacionais que partilham serviços em diferentes países ajuda a standardizar métodos e procedimentos para que a cultura da empresa seja partilhada em todos os países, existindo assim uma política transversal e uniformizada.	Acharia importante manter um reduzido departamento operacional no próprio país que seria responsável pela harmonização e enquadramento cultural e legal, facilitando a comunicação com os intermediários governamentais e legais, e que também promoveria a proximidade com os trabalhadores.	Neste modelo existe sempre uma distanciação em relação ao modelo local, contudo, tudo isto depende da forma como o departamento de gestão o gere. Mesmo no modelo local existem organizações que promovem o distanciamento e a desumanização dos seus trabalhadores, enquanto outras empresas têm na sua cultura enraizada a proximidade e valorização do trabalhador e que conseguem manter em ambos os modelos.	Gosto de ambos os modelos, contudo que daria a mudança de um para o outro seria o projecto em si.
N/a	Elaboração e esquematização de processos que contribuam para a	Concordo. Assim como controlo da qualidade.	Mais e melhor comunicação e transmissão de conhecimento	De certa forma sim, porque são várias as partes	Depende da evolução dos serviços e do rumo que seguirem.

	homogeneização de tarefas e esta, por sua vez, para uma maior rapidez de execução e mais qualidade.		s e informações. Cumprimento de procedimento s e estabelecimen to de regras.	intervenientes e o contacto direto é muito menor.	
Nunca trabalhei em local	Comunicação pode se tornar um desafio, repetição das tarefas leva a grande turnover	Concordo. Outras vantagens é a centralizaã o do envio da informação numa ferramenta de trabalho que evita fraudes e um melhor controlo na aplicação dos procediment os de RH	Sem opinião	Concordo moderadamen te. Com os serviços partilhados os gestores de recursos humanos focam se em demasia em processos de gestão de custos e financeiros e acabam por não ser o referente RH que deveriam ser para o empregado	Recursos humanos locais. O modelo de serviços partilhados é demasiado centrado no controlo, na redução de custos e na standardização. Perde se autonomia porque o trabalho é medido de forma quantitativa e comparado com médias. É também demasiado especializado e pode tornar se repetitivo
Sim	Resistência à criação do mesmo. Transferência de conhecimento.	Sim.	Uma transição mais progressiva e mais formação.	Não.	Até ao momento é-me indiferente.
Não	Dificuldades de comunicação com as equipas centrais. Problemas na implementação de novos procedimentos.	Sim	Aumentaria o poder de decisão dos centros. Mudaria o mindset de cliente interno para partner.	Sim.	Sim
	Dar a entender que o que se faz tem uma expressão valiosa na organização	Concordo, mas também considero que é exigente manter os colaboradores satisfeitos	O trabalho é muito mecânico e repetitivo. Uma boa gestão da cultura organizacional fará toda a diferença na	Sim. Sendo o trabalho monótono e a execução passa pela implementação o de ações previamente estabelecidas, não há grande manobra para	Nem uma nem outra. Tenho intenções de fazer algo diferente de qualquer quer uma das áreas. No entanto, não escolheria serviços partilhados

		com o tipo de trabalho	satisfação dos colaboradores	a criatividade, o que pode levar a uma despersonalização (uma vez que o cunho pessoal e personalizado tende a desaparecer)	
	Distância face aos interlocutores, dificuldade em criar relações estreitas, diversidade de processos	Concordo	Possibilidade de criação de maiores relações com os colaboradores	Concordo, neste modelo é difícil a criação de relações interpessoais	Dependerá dos projetos que surgirem
	Estar longe fisicamente dos colaboradores e não ter fácil acesso a eles e a questão cultural que muda de país para país	Sim, e a aprendizagem que temos quando lidamos com os vários centros no que diz respeito a práticas e políticas.	Ser uma implementação mais pausada e que desse para reter mais conhecimento de como os processos funcionam	Pode levar, a utilização de meios informáticos para responder aos pedidos pode levar a que se esqueça que do outro lado estão colaboradores com pedidos	Teria que analisar a oportunidade
Sim, na medida em que temos de nos desligar da tendência em acompanhar os colaboradores e estar ligados a eles de forma mais direta	A tomada de decisões não estar no alcance dos centros, e estar permanentemente dependentes das decisões que a empresa sede possa tomar	Essas três são as principais, mas destacaria também a estandardização dentro das práticas da empresa nos vários países	Um planeamento melhor das equipas e da estrutura de gestão	Sim, a distância física dificulta e o trabalho apenas através de emails é limitado	Provavelmente voltarei ao modelo local