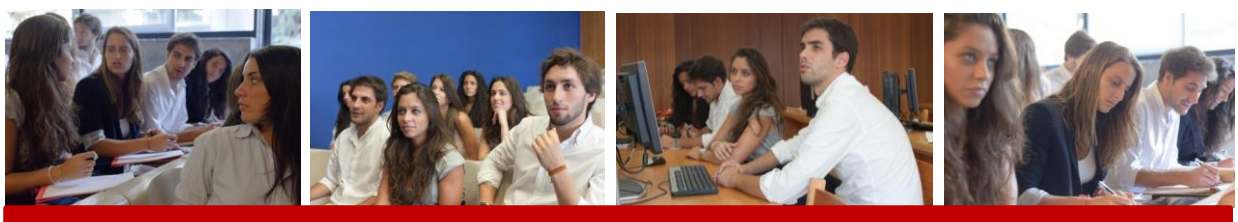
Estágio Curricular na Empresa

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Aluna: Cláudia Filipa Torres Pinto | 201306586

Orientadora FEP: Profª Luísa Pinto

Orientadora Estágio: Alexandra Pinto



Breve Nota Biográfica

O meu nome é Cláudia Filipa Torres Pinto, faço 24 anos no próximo dia 11 de dezembro e sou natural de Santa Marinha, Vila Nova de Gaia.

Concluí a minha licenciatura em Gestão, na Universidade de Aveiro, em julho de 2013, e num futuro próximo espero concluir o meu Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Economia do Porto.

Em paralelo com os estudos, estive sempre envolvida em diversas atividades extracurriculares: na AIESEC, na Júnior Empresa Aveiro Smart Business e na primeira Júnior Empresa Social do país, a U.Dream. Nestas duas últimas trabalhei na área de Recursos Humanos em específico onde criei e desenvolvi vários projetos internos.

Gosto de agarrar as oportunidades que a vida me traz, sendo assim, a partir do momento em que as portas me são abertas, arrisco, e sigo o meu coração e os meus objetivos. Hoje em dia estou a viver em Lisboa e a trabalhar na empresa Henkel, na área de Recursos Humanos.

Agradecimentos

Um muito obrigada…

… a toda equipa da Pessoas e Sistemas - Alexandra Pinto, Filipa Pires e Maria Gonçalves - por me terem acolhido de braços abertos logo desde o início,

… à Alexandra Pinto, em especial, por ser a minha orientadora de estágio, por me ter apoiado, por me ter ajudado em todo o percurso e acima de tudo, por ser uma mentora para toda a vida,

… à Professora Luísa, por me mostrar sempre o seu sorriso e o seu apoio (apesar do caminho atribulado que eu decidi percorrer) encorajando-me sempre a avançar, e por me colocar pressão em cima para que cumprisse com o meu objetivo,

… ao meu colega de Mestrado, Renato Anjo, que desde o início me apoiou e de certa forma, se tornou um orientador para as questões e regras mais genéricas, partilhando comigo o seu método de organização e trabalho ao fazer o relatório,

… às minhas colegas da Henkel, que entraram na minha vida quando eu tinha este projeto pendente, que me apoiaram imenso e me deram força nesta fase final

… às pessoas mais importantes da minha vida (elas sabem quem são): à minha família e aos meus amigos que conto pelos dedos das minhas mãos, que me apoiaram desde o início até ao final deste longo processo, sendo perto ou à distância, estiveram sempre presentes.

Resumo

O presente relatório foi elaborado no âmbito da conclusão do ciclo de estudos do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

O foco principal surge com base no *core business* da empresa onde o estágio decorreu, sendo que a partir daqui constrói-se uma relação entre as atividades desenvolvidas na empresa e o tema teórico selecionado: o *Outsourcing* de Recursos Humanos.

No documento está apresentado o enquadramento teórico, a descrição da empresa e do estágio e a comparação entre a teoria e a prática.

A conclusão do relatório é baseada numa reflexão teórica, tanto sobre o tema de *outsourcing* de Recursos Humanos, como sobre o estágio desenvolvido, analisando os pontos fortes do mesmo e o que faltou para corresponder às expectativas iniciais.

Palavras-Chave: Estágio Curricular, Consultoria de Serviços de Recursos Humanos, *Outsourcing* de Recursos Humanos

Abstract

This report was prepared as part of the completion of the Master's course of study in Economics and Human Resource Management at the Faculty of Economics, University of Porto.

The main focus arises based on the core business of the company where the internship took place, and from there build up a relationship between the activities in the company and the selected theoretical issue: the Human Resources Outsourcing.

The document presents the theoretical framework, the description of the company and the stage and the comparison between theory and practice.

The report's conclusion is based on a theoretical reflection on both the outsourcing theme of Human Resources, as on the internship developed by analyzing its strengths as well as differences regarding the initial expectations.

Keywords: Internship, Human Resources Consulting Services, Outsourcing Human Resources

Índice

Breve Nota Biográfica ..... **i**

Agradecimentos ..... **ii**

Resumo ..... **iii**

Abstract ..... **iv**

Índice ..... **v**

Índice de Ilustrações ..... **vii**

Introdução **1**

Capítulo I: Revisão da Literatura **3**

Contextualização do tema 3

Definição de *Outsourcing* 4

Áreas passíveis de *Outsourcing* 5

Vantagens do *Outsourcing* 6

Desvantagens do *Outsourcing* 7

Outsourcing em Recursos Humanos 8

Áreas externalizadas em Recursos Humanos 9

Sucesso do *Outsourcing* de Recursos Humanos 11

Capítulo II: Descrição da empresa e do estágio curricular **14**

A Empresa | Pessoas e Sistemas 14

O Estágio Curricular 18

Contextualização 18

Tarefas Realizadas 19

Capítulo III: Conclusões e implicações da atividade profissional desenvolvida **27**

Discussão 27

Reflexão Pessoal 29

Conclusões 34

Bibliografia 36

Anexo I 39

Entrevista a Alexandra Pinto 39

Índice de Ilustrações

Ilustração 1- Áreas Passíveis de Outsourcing. Fonte: CH Academy (2014), pág. 24 5
Ilustração 2- Os serviços que as empresas mais externalizam. Fonte: CH Academy (2014), pág. 29 6
Ilustração 3- Vantagens do Outsourcing. Fonte: Corbett (2004) 6
Ilustração 4- Funções de Recursos Humanos que podem ser externalizadas. 9
Ilustração 5- As dez atividades de Recursos Humanos que podem ser externalizadas e as dez que não podem. Fonte: Uttamkumar (2011), pág.230 10
Ilustração 6- Sucesso do Outsourcing de Recursos Humanos. Fonte: Abdul Halim et al.(2014), pág. 5 12
Ilustração 7 - Career Day na UCP, em 12/03/2015 26

Introdução

Nas últimas décadas tem havido vários debates acerca da contribuição da área de Gestão dos Recursos Humanos para o desempenho das organizações. Em parte, estes debates surgem devido à intangibilidade dos resultados da função de Gestão de Recursos Humanos na estratégia da empresa.

Apesar da descentralização das várias funções de Recursos Humanos, há responsabilidades que são fulcrais para o crescimento da organização e que só podem ser realizadas por pessoas especializadas em Recursos Humanos. Tendo em conta as inúmeras atividades de um departamento de Recursos Humanos, assiste-se à necessidade de focar nas atividades *core* como aquelas que acrescentam valor à estratégia da empresa (Belcourt, 2006) enquanto as restantes têm sido alvo de *outsourcing*.

O *outsourcing* das atividades de Recursos Humanos, ou seja, o processo através do qual uma empresa contrata outra (especialista), com o intuito de manter um relacionamento benéfico para ambas as partes, de médio a longo prazo, para que a segunda desenvolva um conjunto de atividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, tem vindo a crescer nos últimos tempos, tanto a nível nacional como internacional (CH Academy, 2004).

Uma empresa consultora, pelo seu *core business*, pode ser enquadrada neste tema, uma vez que uma empresa cliente ao procurar os serviços de uma consultora, significa que tomou a decisão de fazer *outsourcing* de algumas atividades/tarefas. Neste momento, inúmeras empresas solicitam serviços de *outsourcing* para diversas atividades rotineiras, ou até mais administrativas, para que possam focar a sua equipa interna de Recursos Humanos num papel mais estratégico para a empresa.

Por exemplo, no que diz respeito às atividades de um Departamento de Recursos Humanos, como o processamento salarial, o recrutamento e seleção, as ações de formação e o desenvolvimento de programas de saúde e segurança no trabalho, são algumas das atividades que as empresas mais externalizam (Belcourt, 2006). Neste sentido, as empresas prestadoras de serviços que se encontram no mercado, procuram ir ao encontro das necessidades do mesmo.

Este relatório de estágio, modalidade escolhida para a obtenção do grau de mestre em Economia e Gestão de Recursos Humanos, pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, descreve e interpreta as atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular e proporciona uma reflexão teórica das mesmas.

Este relatório foi realizado tendo por base o estágio curricular realizado na empresa Pessoas e Sistemas (PeS), uma empresa de consultoria em Gestão de Empresas e Gestão de Recursos Humanos, situada no Porto. O mesmo decorreu, oficialmente, entre os meses de novembro de 2014 e março de 2015, embora tenham sido acompanhadas várias atividades nas instalações da empresa mesmo antes do início oficial do estágio.

O objetivo principal do estágio curricular foi a integração na rotina diária da empresa, dar a conhecer a realidade e a componente mais prática da atividade de Recursos Humanos, sendo que não houve nenhuma atividade em específico atribuído pela empresa para a concretização do projeto final. Tendo isto em conta, decidiu-se enquadrar este relatório final, de acordo com o *core business* da empresa – a prestação de serviços de Recursos Humanos a outras empresas.

A PeS é uma consultora: presta serviços de desenvolvimento de soluções à medida na área dos Recursos Humanos e executa pedidos de Recrutamento e Seleção, Formação e Subcontratação.

O presente relatório está divido em três capítulos. O Capítulo I é composto pela revisão da literatura com particular ênfase para o tema de *outsourcing* de Recursos Humanos. O Capítulo II é composto pela descrição da empresa onde se efetuou o estágio curricular e das atividades desenvolvidas ao longo do mesmo. Por último, o Capítulo III é dedicado às conclusões e implicações da atividade profissional desenvolvida.

Capítulo I: Revisão da Literatura

Este capítulo é dedicado ao tema do *outsourcing*, uma vez que foi o tema escolhido para fazer o enquadramento teórico do estágio curricular desenvolvido na Pessoas e Sistemas. Embora não corresponda a uma área de atuação em particular, corresponde, essencialmente, ao *core business* da empresa.

Contextualização do tema

A ideia de *outsourcing* não é recente. Contratar um grupo de pessoas para fazer um trabalho que a empresa não consegue fazer ou que decide não fazer internamente, já acontece há muito tempo. Segundo Corbett (2004), o *outsourcing* teve início nos anos 70 no tempo dos "executivos da manufatura", sendo que gradualmente foi adotado em diversas áreas de negócio. Todo o tipo de serviços profissionais como campanhas publicitárias, advocacia, contabilidade, consultoria, são exemplos de atividades realizadas em *outsourcing*, assim como serviços de limpeza, restauração e *mailrooms.* É possível dizer que hoje em dia, é difícil encontrar uma empresa que não adquira serviços de *outsourcing*, seja em grande quantidade ou não.

Para Cunha (2008), o termo *outsourcing*, inicialmente, era confundido com a simples subcontratação, focando-se apenas em atividades de baixo valor acrescentado e afastadas do negócio essencial de cada empresa. No entanto, devido ao aumento da competitividade no mercado, as empresas foram obrigadas a concentrar os seus melhores recursos no seu negócio vital. Deste modo foram criadas oportunidades de *outsourcing* de atividades, funções ou processos tais como: transporte, armazenamento, frotas, funções financeiras, sistemas informáticos, etc

De acordo com Belcourt (2006) o *outsourcing* começou a ser utilizado em grande escala. Se durante décadas as empresas faziam *outsourcing* de serviços de limpeza, segurança ou restauração, nos últimos anos, as empresas têm feito o *outsourcing* de atividades que tradicionalmente se faziam a nível interno, desde a gestão da tecnologia de informação até à área de Recursos Humanos (Lievens e De Corte,

2008). Atualmente o *outsourcing* tem sido uma das modas mais poderosas na reestruturação dos modelos de gestão (Belcourt, 2006).

O ambiente empresarial tem envolvido cada vez mais a questão da competitividade entre as organizações. Estas têm de reinventar e reforçar as suas atuais operações com novas ideias (Ok, 2011). As organizações tentam ingressar por outros caminhos para gerar valor acrescentado. O mundo está comprometido com o fenómeno do *outsourcing* e várias organizações adotam os princípios do mesmo para se expandir por outros mercados (Wahrenburg *et al.*, 2006).

O mercado de "fornecedores" de serviços de *outsourcing* tem crescido de forma rápida e consequentemente, o *outsourcing* de Recursos Humanos evoluiu de uma única fonte, para uma situação em que milhares de fornecedores deste tipo de serviços podem ser contratados para responder às inúmeras e diferentes necessidades das empresas (Lilly *et al*., 2005).

Definição de *Outsourcing*

O *outsourcing* acontece quando uma empresa contrata outra para que esta lhe forneça algum serviço ou produto, que esteja relacionado com uma função ou atividade importante da empresa. O trabalho, que normalmente é feito a nível interno na empresa, passa a ser efetuado no "fornecedor" do serviço em questão. Da mesma maneira que os colaboradores da empresa que solicita este tipo de serviços, podem, também, deslocar-se para o local da empresa contratada para prestar este serviço (Belcourt, 2006).

O *outsourcing* pode ser definido como a compra de fornecedores externos que acrescentam valor a uma atividade que costuma ser realizada internamente na empresa (Gilley *et al.*, 2004).

De acordo com Cunha (2008), o grande dilema típico do processo de *outsourcing* prende-se com a decisão entre "comprar ou fazer". Para o autor, o *outsourcing* define-se como a utilização estratégica dos recursos de fora da organização que executam as atividades que, tradicionalmente, são executadas pelos recursos internos da mesma.

Áreas passíveis de *Outsourcing*

De acordo com a CH Academy (2014) as áreas que normalmente as empresas procuram externalizar são:

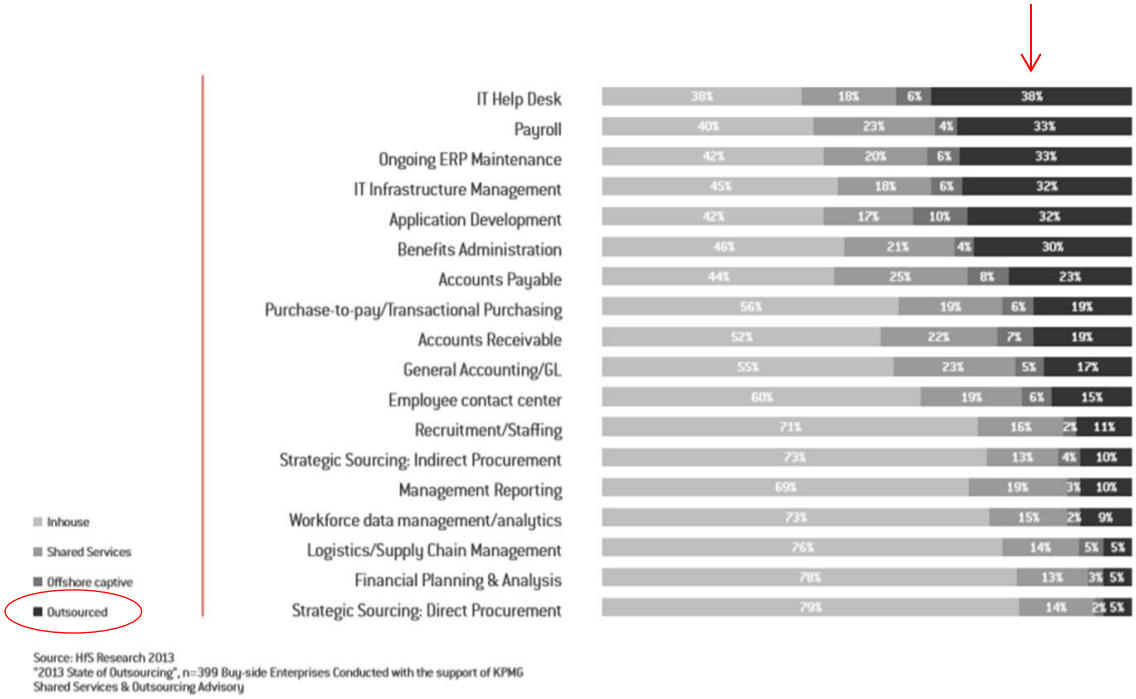


Ilustração 1- Áreas Passíveis de Outsourcing. Fonte: CH Academy (2014), pág. 24

De acordo com este estudo realizado pela KPMG, é possível ver que a nível global, o *payroll* – processamento salarial, de todas as áreas no geral, é de facto, a segunda área escolhida para que seja realizada através de *outsourcing*, sendo que 33% das empresas preferem este método mas 40% ainda preferem fazer internamente. Em relação ao recrutamento e seleção de colaboradores, apenas 11% das empresas participantes no estudo preferem externalizar esta atividade.

Apesar do crescimento do *outsourcing*, segundo a EY (2003), na Europa as empresas ainda não optam muito pelo *outsourcing*, ou seja, as atividades do departamento de recursos humanos ainda são realizadas maioritariamente a nível interno.

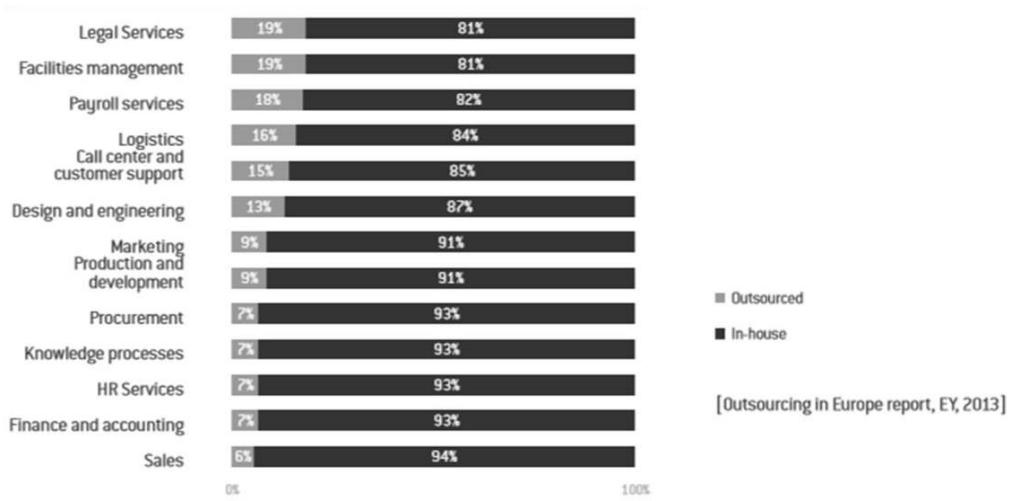


Ilustração 2- Os serviços que as empresas mais externalizam. Fonte: CH Academy (2014), pág. 29

Vantagens do *Outsourcing*

A seguinte ilustração mostra, de forma resumida, uma hierarquia dos benefícios do *outsourcing*, sendo a redução de custos a principal vantagem. De acordo com Corbett (2004), o facto de as empresas quererem reduzir este tipo de custos, está relacionado com o investimento dessa poupança noutro tipo de atividades, como por exemplo, em reestruturações de áreas que sejam o *core* das empresas para melhoria das mesmas.

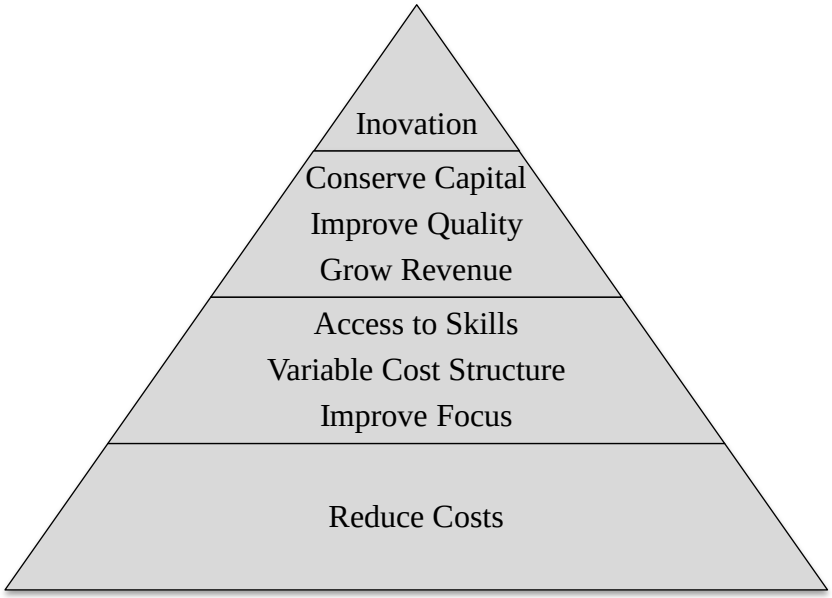


Ilustração 3- Vantagens do Outsourcing. Fonte: Corbett (2004)

A redução de custos continua a ser a principal vantagem do *outsourcing*. No entanto, outros fatores como a melhoria na eficiência ou o acesso ao conhecimento especializado e ferramentas, são outros fatores benéficos para as empresas que recorrem ao *outourcing*. A redução em capital é, também, outro fator a ter em conta, pois para vários setores influenciados pelas flutuações do mercado, este fator é vantajoso e tem muito peso. Além disso, as empresas valorizam o foco elevado na atividade a ser realizada, assim como o aumento da qualidade da mesma.

Desvantagens do *Outsourcing*

Apesar de muitas empresas recorrerem cada vez mais ao uso do *outsourcing*, há riscos associados a este serviço.

Segundo Raiborn *et al.*(2009), os colaboradores podem não entender porque é que a empresa prefere "comprar" em vez de "fazer", sendo este um dos dilemas que muitas vezes suscita a desmotivação dos colaboradores internos. Outro risco ainda associado a esta atividade é a perda de confiança na empresa, ou seja, os colaboradores podem deixar de confiar na empresa onde estão a trabalhar, pois pode haver uma certa insegurança com estas questões.

Outra desvantagem é que por vezes a empresa cliente pode perder o controlo do processo, uma vez que o mesmo se encontra à responsabilidade de outra empresa.

Por último, outra desvantagem do *outsourcing* é o facto de por vezes o custo da prestação de seviços ser mais elevado do que se esperava inicialmente.

Outsourcing em Recursos Humanos

O *outsourcing* de Recursos Humanos acontece quando uma empresa contrata uma empresa especialista em Recursos Humanos para realizar determinadas atividades nessa área específica (Greer *et al*., 1999).

Os departamentos de Recursos Humanos estão em crescente pressão para produzir resultados tangíveis para a estratégia empresarial, por isso, há uma necessidade de perceber quais as atividades que agregam mais valor para a empresa e quem são as melhores pessoas para concretizá-las. Além disso, pode ser uma estratégia eficaz para a redução de custos do departamento de Recursos Humanos.

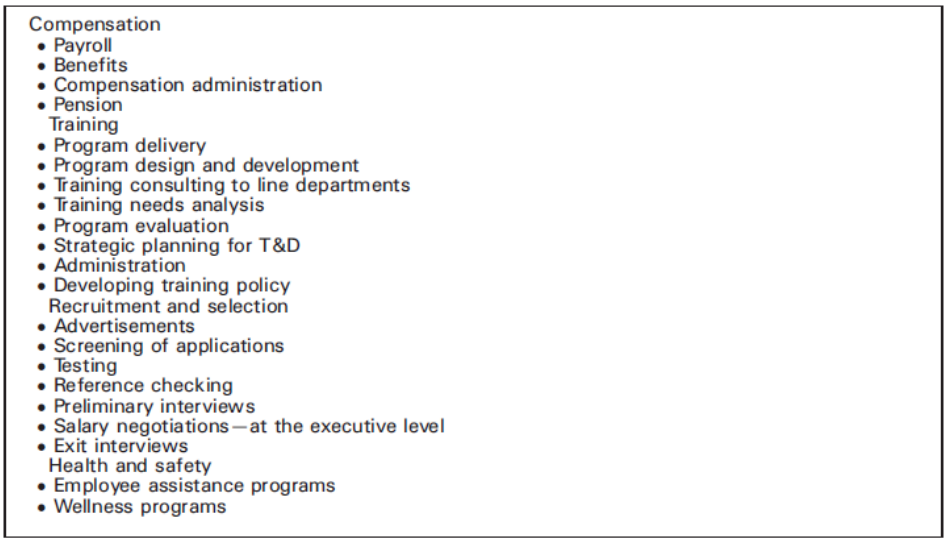
De forma geral, as pequenas e médias empresas podem solicitar serviços através do *outsourcing* para todas as atividades de Recursos Humanos. Por outro lado, as grandes empresas raramente solicitam serviços de *outsourcing* de Recursos Humanos a 100%. Existem três razões para que isso não aconteça. Tal como já se referiu, a função de Recursos Humanos tem vindo a desenvolver o seu valor e tornou-se crucial para os objetivos estratégicos e cultura organizacional, e por essa razão, nem todas as atividades podem ser realizadas através de *outsourcing*, pois deverão ser geridas de forma cuidadosa pela própria empresa. Outra razão é o facto de haver situações imprevisíveis que têm de ser resolvidas no momento. Neste caso, é difícil solicitar um serviço de *outsourcing* para resolver a situação, pois a pontualidade da resposta é fundamental em inúmeros casos. A última razão está relacionada com o facto de não haver uma empresa que faça todo o tipo de serviços de Recursos Humanos na sua totalidade. Há imensas empresas no mercado especializadas em diversas áreas, no entanto, poucas podem prestar todos os serviços, desde a formação até ao processamento salarial. Há várias competências que têm de residir internamente. (Belcourt, 2006).

Apesar de tudo isso, a verdade é que a utilização de *outsourcing* tem vindo a assumir uma importância cada vez maior no mundo empresarial. Se a empresa precisa de um especialista numa determinada atividade e não os pode contratar ou formar, então, uma das soluções, de facto, é o *outsourcing*.

Normalmente, as empresas pretendem reduzir os custos ou melhorar os serviços, portanto optam pelo *outsourcing*. Tendo em conta esta linha de pensamento, existem seis razões para que as empresas prefiram optar pelo *outsourcing* de Recursos Humanos: poupança de custos, foco estratégico, acesso a tecnologia avançada, melhor qualidade no serviço, acesso a conhecimentos especializados e as políticas organizacionais.

Áreas externalizadas em Recursos Humanos

De acordo com Belcourt, 2006, as funções/atividades, do departamento de Recursos Humanos, com maior probabilidade de serem realizadas através de *outsourcing* são: o trabalho temporário, o processamento salarial, as ações de formação, o processo de recrutamento e seleção e gestão de benefícios, embora outras sejam também possíveis, como se ilustra na tabela seguinte:


Compensation
- Payroll
- Benefits
- Compensation administration
- Pension

Training
- Program delivery
- Program design and development
- Training consulting to line departments
- Training needs analysis
- Program evaluation
- Strategic planning for T&D
- Administration
- Developing training policy

Recruitment and selection
- Advertisements
- Screening of applications
- Testing
- Reference checking
- Preliminary interviews
- Salary negotiations—at the executive level
- Exit interviews

Health and safety
- Employee assistance programs
- Wellness programs

Ilustração 4- Funções de Recursos Humanos que podem ser externalizadas.
Fonte: Fonte Belcourt (2006), pág. 271

A este debate Uttamkumar (2011) acrescenta às dez atividades da responsabilidade do departamento de Recursos Humanos que podem ser externalizadas as dez que não podem:

The Top Ten activities in terms of core Activities for HR professionals which <u>can not be outsourced:</u>

1. Talent Acquisition.
2. Knowledge management
3. Competency mapping
4. Culture building activities
5. Employee empowerment
6. Performance management system
7. Measuring HR performance
8. Leadership development
9. OD interventions
10. Multi skilling

The Top Ten activities which <u>can be outsourced</u> as per HR professionals:

1. Compensation surveys
2. Salary administration
3. Psychometric testing
4. Attitude surveys
5. Outbound training
6. Assessment centers
7. E-learning
8. Evaluation of training effectiveness
9. 360 degree appraisal
10. Human Resource accounting

Ilustração 5- As dez atividades de Recursos Humanos que podem ser externalizadas e as dez que não podem. Fonte: Uttamkumar (2011), pág.230

Tendo em conta esta linha de raciocínio, ambos os autores concordam com as atividades do departamento de Recursos Humanos que todas as atividades relacionadas com a vertente mais administrativa, como salários, avaliação, recrutamento e seleção ou ações de formação, podem ser realizadas por pessoas externas à empresa.

Por outro lado, as outras atividades relacionadas com a cultura da organização, com a questão da liderança, o desempenho dos recursos humanos da empresa e intervenções de desenvolvimento organizacional, por exemplo, são consideradas atividades *core* da área de recursos humanos numa empresa. Sendo assim, conclui-se que todas as atividades de cariz mais estratégico e com impacto na organização como um todo, são atividades que devem ser realizadas internamente.

Sucesso do *Outsourcing* de Recursos Humanos

Independentemente das atividades de RH que possam ser realizadas através de *outsourcing*, a empresa cliente pretende obter o máximo benefício possível, desde que haja uma boa relação com os seus fornecedores de serviços. As empresas que são capazes de desenvolver uma parceria com as organizações que prestam serviços de *outsourcing* conseguem alcançar os objetivos e ter sucesso, enquanto aquelas que olham para o *outsourcing* como uma simples transação de um trabalho externo ficam aquém do pretendido (Oshima *et al*., 2005).

Um problema que acontece com frequência é a incapacidade de comunicar, explicar e descrever em detalhe o que o cliente realmente pretende com o serviço de *outsourcing*. Por vezes, pode haver falhas de comunicação e uma má interpretação entre a empresa cliente e a empresa fornecedora de serviços (Galanaki e Papelexandris, 2007). Este cenário gera conflitos e ineficiência nas atividades de *outsourcing*. Uma parceria envolve duas partes ou mais: os prestadores do serviço e os recetores dos serviços. Estes são os únicos capazes de julgar o processo, uma vez que pedem o serviço e sabem as razões pelas quais quiseram fazer *outsourcing* de certas atividades. Só estes podem dizer se a estratégia utilizada pelos prestadores de serviços está a ser um sucesso ou não, de acordo com as metas inicialmente definidas (Ooi, 2005).

Continuando com este raciocínio, uma parceria entre duas organizações permite que ambas alcancem os seus objetivos-chave e que ganhem vantagem competitiva no mercado (Ee *et al*., 2013). Sendo assim é interessante perceber se a qualidade da parceria entre estas duas empresas afeta ou não o sucesso dos serviços de *outsourcing*.

O sucesso no *outsourcing* pode ser definido através da satisfação com os benefícios provenientes da implementação de *outsourcing* de Recursos Humanos. Os autores sugerem que o sucesso do *outsourcing* é identificado tanto pelo prestador do serviço como pela empresa cliente (Ee *et al*., 2013). O desempenho pode ser medido em termos qualitativos com o impacto positivo da atividade e da melhoria das estratégias utilizadas e das tecnologias e, também, em termos quantitativos através do retorno

económico. A satisfação envolve todos os benefícios que se podem ganhar a longo prazo com uma parceria de *outsourcing*.

De acordo com os estudos efetuados por Abdul Halim *et al*. (2014), e indo ao encontro do que já foi dito anteriormente por outros autores, para que haja sucesso nos serviços de *outsourcing* é necessário haver uma relação de parceria entre a empresa cliente e a empresa prestadora de serviços.

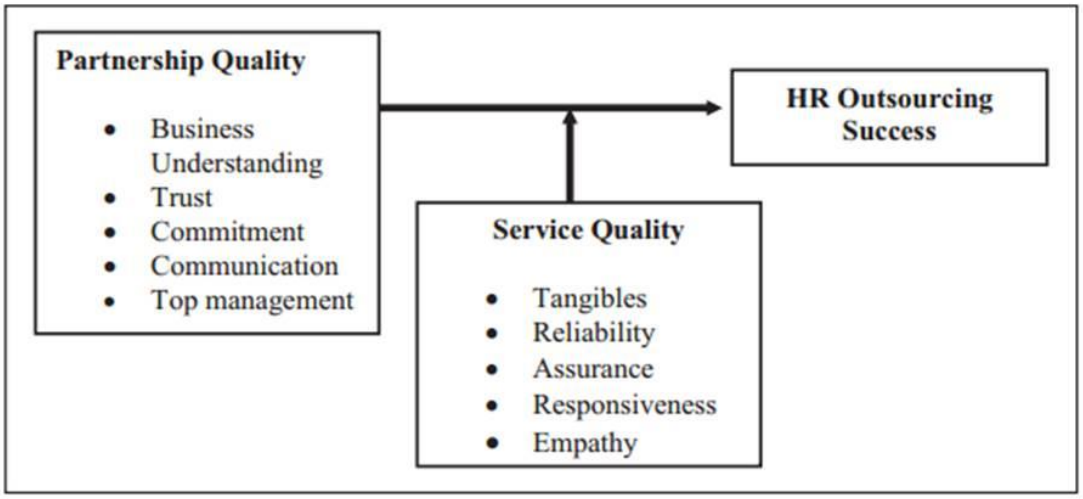


Ilustração 6- Sucesso do Outsourcing de Recursos Humanos. Fonte: Abdul Halim et al.(2014), pág. 5

Para Abdul Halim *et al*. (2014), tem de haver uma boa comunicação entre a empresa cliente e a prestadora de serviços, confiança, compromisso, entendimento do negócio do cliente e uma gestão de topo. Estes fatores são cruciais para que haja qualidade na parceria entre as duas empresas. No entanto, é necessário acrescentar um ponto igualmente importante para que o *outsourcing* de atividades seja um sucesso: um serviço de qualidade. A partir do momento em que há uma parceria de qualidade, o serviço por si mesmo também se torna de qualidade, tendo em conta todos os fatores previamente referidos. Sendo assim, o autor baseou-se no Modelo Concetual de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1988), para identificar as cinco dimensões que são as consideradas pela literatura as mais importantes para um serviço de qualidade:

tangibilidade, confiabilidade, garantia, capacidade de resposta e empatia. Assim sendo, o sucesso do *outsourcing* de recursos humanos só é possível na presença de uma parceria de qualidade entre as duas empresas, pois fortalece anda mais a relação entre a empresa cliente e a empresa prestadora de serviços (Abdul Halim *et al*,. 2014).

Capítulo II: Descrição da empresa e do estágio curricular

Este capítulo engloba o enquadramento da atividade profissional desenvolvida: uma apresentação da empresa onde decorreu o estágio curricular, assim como a descriçao das atividades realizadas ao longo do mesmo.

A Empresa | Pessoas e Sistemas

A Pessoas e Sistemas (PeS) é uma empresa de consultoria em Gestão de Empresas e Gestão de Recursos Humanos. É uma empresa de pequena dimensão, fundada pelo Eng. Carlos Valente e pela Dra. Ana Paula Alves ambos em funções na empresa. O início de atividade remonta ao mês de abril de 2005. Está sedeada em Lisboa, mais precisamente no Campo Grande e de momento conta com a colaboração de catorze profissionais a tempo inteiro, sendo que quatro estão no escritório do Porto. Além disso, para responder aos picos de trabalho, ainda trabalham três consultores externos no Porto e pelo menos quatro em Lisboa.

A **Missão** da empresa tem como base dois tópicos fundamentais:

- "Conhecer as necessidades dos clientes e desenhar soluções à medida, criativas e de grande qualidade, que contribuam para a otimização dos seus recursos."
- "Ultrapassar as expectativas dos clientes, garantir a motivação e bem-estar dos colaboradores e parceiros, bem como a satisfação dos sócios e sociedade em geral."

Fonte: http://www.pessoasesistemas.pt/pt/aboutus, acedido a 13/12/2014

Para cumprir esta missão, todos os colaboradores estão comprometidos com os **valores** de respeito pelo próximo, competência e qualidade, integridade, dinamismo e eficácia.

Para que haja um alinhamento entre todos os colaboradores da empresa, existe uma **metodologia de trabalho** comum a todos que compreende cinco etapas importantes:

1 – **Diagnóstico:** todos os projetos começam por esta fase, ou seja, antes de escolher a metodologia adequada, é necessário identificar as necessidades da empresa cliente e desenvolver um trabalho adequado à empresa em específico que é um suporte de decisão e que está devidamente alinhado com o que se pretende medir e os resultados que se pretende atingir.

2 - Desenvolvimento do projeto: é realizado por profissionais especializados nas áreas específicas de cada trabalho.

3 – Avaliação: esta fase permite medir a eficácia do projeto, cujos métodos podem ser alterados de acordo com os objetivos a atingir.

4 – *Feedback*: este é o momento em que é dado um relatório detalhado ao cliente acerca do desempenho evidenciado no processo de avaliação.

5 - Avaliação de Impacto: por uma questão de melhoria contínua, esta última fase permite medir e comparar os resultados atingidos com os resultados esperados.

Em 2013, foi criado um escritório em representação da PeS no norte do país, no Porto, onde trabalham quatro pessoas a tempo inteiro. A gestão e a coordenação desta delegação no Porto são feitas pela Alexandra Pinto e pela Filipa Pires.

Com a criação deste escritório no Porto, foi possível explorar um novo território com inúmeros potenciais clientes e descentralizar os processos de alguns clientes, que tendo escritórios também no Norte, preferiram dividir os processos. Um exemplo deste caso é a EDP, cujos processos de seleção também são realizados no escritório do Porto, por haver uma grande quantidade de candidatos e por muitos serem das zonas Norte e Interior do país. No entanto, há várias empresas locais que fazem parte da carteira de clientes da PeS no Porto, contando já com 26 clientes, como por exemplo, o Grupo RAR, a Cerealis, a Fricon, a SEW, Borgwarner, Carglass e a EcoRede. Os colaboradores da PeS preocupam-se com a prestação do serviço ao seu cliente, pois o importante é a fidelização do mesmo e a confiança que depositam na empresa.

Relativamente ao crescimento da empresa, esta apresenta um desempenho crescente considerável. Em 2014 quadruplicou o valor de propostas apresentadas por comparação a 2013, e até agosto 2015, já apresentaram um valor 33% maior em valor de propostas em relação ao total apresentado em 2014. Sendo assim, a PeS do Porto tem evoluído, continua a ganhar terreno, conquistando novos clientes fidelizando os que já tem.

As áreas de atuação da PeS são diversas e por essa razão, a empresa é constituída por colaboradores com percursos profissionais variados e distintos. Tendo em conta a personalização dada a nível local no que diz respeito aos serviços prestados pela empresa, seguidamente serão apresentados aqueles que são mais procurados pelos clientes da PeS no Porto:

- **Recrutamento e Seleção**

Esta é uma das áreas-chave da Pessoas e Sistemas. No que diz respeito ao Recrutamento, a PeS divulga a oferta de emprego em vários *sites* destinados a esse fim e procura na sua base de dados candidatos com o perfil pretendido. O processo de seleção é centrado em metodologias que medem diferentes dimensões e que são enquadradas com o perfil esperado: competências técnicas e pessoais, nível hierárquico, função, setor de atividade e contexto de trabalho. Este é um processo especializado, de acordo com o perfil pretendido, até mesmo para cargos internacionais, sendo, portanto, um processo exigente ao qual é preciso adaptar a metodologia com o que se pretende, para que haja qualidade no processo. É elaborado um relatório neutro e objetivo com base em ferramentas de avaliação que permitem ao cliente tomar uma decisão.

- **Formação/ Desenvolvimento de Recursos Humanos**

Conceção e desenvolvimento de programas de formação ajustados a diferentes setores de atividade e áreas de trabalho de acordo com as necessidades do cliente. As ações de formação podem concretizar-se na empresa do cliente, ou no escritório da Pessoas e Sistemas, conforme o pedido do cliente. A PeS é uma empresa certificada pela DGERT (Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho) e é homologada pelo IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional) para ministrar Formação

Pedagógica Inicial de Formadores. Estas ações de formação podem ser direcionadas para um grupo, assim como individualmente, podem ser de curta ou longa duração, ou seja, são programas formativos à medida e com base no diagnóstico feito ao cliente. No final de cada ação de formação, existe sempre um relatório onde se descreve o parecer sobre a formação, o ambiente, a prestação do formador e se correspondeu às expectativas dos formandos.

Para além das ações de formação, a Pessoas e Sistemas desenvolve processos de *Coaching*, apoiando os colaboradores da empresa cliente, na definição de soluções estratégicas, concebendo planos de ação e desenvolvimento personalizados. Trabalhando no terreno, com grupos e individualmente, é possível estimular o autoconhecimento, o posicionamento do individuo em contextos de grupo, a liderança e outros fatores críticos para a realização pessoal e profissional.

- **Assessment Center (AC)**

Grande parte dos processos de avaliação e desenvolvimento de competências da PeS são suportados por ferramentas de Assessment Center. Para a empresa, os centros de avaliação têm inúmeras potencialidades que podem ser usadas para sustentar decisões a vários níveis da organização. Os Centros de Avaliação de Competências são baseados em exercícios de simulação/situacionais reais que promovem a demonstração de competências e estão organizados segundo grupos de qualificação/nível. De acordo com a definição de Assessment Center para os colaboradores da PeS, é possível utilizar esta ferramenta como suporte a diversas atividades: Recrutamento e Seleção; Gestão de Carreiras; Avaliação de Competências e Desenvolvimento de Pessoas.

- **Serviço de Subcontratação**

A PeS desenvolve esta área tendo como objetivo, a melhoria contínua, promovendo a gestão de Recursos de forma otimizada, sempre com o foco na avaliação de desempenho. Uma empresa cliente contrata a PeS para que esta subcontrate um conjunto de pessoas para exercer determinada função nas instalações do cliente. Assim, a PeS coordena todos os recursos admitidos sob uma dependência técnica, definindo variáveis de controlo de gestão e promovendo reuniões periódicas para que haja sempre

uma análise do trabalho decorrido e apresentação de propostas de melhoria por parte dos colaboradores admitidos como da empresa cliente.

- **Consultoria Especializada**

Como a equipa da PeS é constituída por pessoas especializadas em diferentes áreas de Recursos Humanos e Gestão, torna-se mais eficaz responder às necessidades dos clientes. É possível criar modelos flexíveis que atuam à medida do que se pretende avaliar e implementar numa determinada altura e num contexto específico. Podem, portanto, atuar nas seguintes áreas: motivação, liderança, força de vendas, diretório de competências, gestão e avaliação de desempenho, avaliação do clima organizacional, implementação de procedimentos administrativos de Recursos Humanos.

- **Sistemas de Gestão e Organização**

Serviços de consultoria a empresas certificadas ou que se queiram certificar pelo sistema de qualidade ou ambiente ou segurança. Apoio na implementação dos requisitos ou apoio na preparação de auditorias de certificação.

O Estágio Curricular

Contextualização

Este estágio decorreu no 2º ano do Mestrado de Economia e Gestão de Recursos Humanos, e de acordo com o Regulamento de Estágios Curriculares da Faculdade de Economia do Porto, o mesmo visa desenvolver e articular a formação obtida pelos estudantes no mestrado. Segundo este Regulamento, um estágio curricular serve para adquirir experiência num contexto real, facilitando a integração no mercado de trabalho. O estágio termina com a defesa de um relatório de estágio que contém uma reflexão teórica das atividades desenvolvidas no decorrer do mesmo.

Em relação a este estágio na PeS, a vaga surgiu por iniciativa própria, através do contacto direto com a responsável pelo escritório do Porto da PeS, Alexandra Pinto, tendo sido o primeiro estágio curricular da PeS do Porto.

O protocolo de estágio curricular pressupõe a presença de um acordo entre três partes: um representante da empresa – neste caso a Alexandra Pinto, um representante

da Faculdade de Economia do Porto – neste caso a professora Luísa Pinto e por último, a estagiária.

A duração do estágio também é estipulada de acordo com os procedimentos da Faculdade de Economia do Porto, devendo ter uma duração de 450 horas. Este estágio curricular teve uma duração de 470 horas, pois ambas as partes acordaram em completar algumas atividades para que o estágio fosse mais enriquecedor. Assim sendo, o estágio teve início, oficialmente, no dia 3 de novembro de 2014, terminando a 12 de março de 2015.

O estágio decorreu então na delegação do Porto da Pessoas e Sistemas, mais precisamente na zona dos Combatentes.

O principal objetivo do estágio foi a participação no maior número de atividades e projetos possíveis, adquirindo conhecimento prático do mundo da consultoria e de Recursos Humanos. Foi possível participar em praticamente todas as áreas de atuação da empresa e perceber o impacto de todas as tarefas, mesmo aquelas que parecem mais básicas mas têm uma dimensão enorme na organização e na eficácia da empresa.

Como não houve nenhum projeto em específico sugerido ou imposto pela empresa, houve uma maior flexibilidade para escolher o tema do relatório de estágio.

Tarefas Realizadas

A tabela seguinte resume as principais atividades realizadas:

Atividade	Objetivos/Ações	Regularidade/Duração
Base de dados de candidatos	Inserção, atualização e organização da informação dos candidatos	Atividade regular ao longo dos cinco meses de estágio
Base de dados das empresas	Pesquisa de mercado, inserção de novas empresas	Atividade pontual durante o mês de fevereiro e março
Testes Psicotécnicos	Aplicação e correção das provas	Atividade regular ao longo dos cinco meses de estágio

Entrevistas de Seleção	Visualização do método de entrevista e aprendizagem	Atividade pontual. Participação: uma vez
***Assessment Center* na Universidade Católica do Porto**	Avaliação dos alunos em diferentes contextos; análise das conclusões, propostas de melhoria	Participação num *Assessment Center:* uma vez Relatórios: atividade diária ao longo dos cinco meses de estágio
Role Play	Avaliação de candidatos numa simulação de um contexto real	Atividade pontual. Participação: uma vez
Programas de Formação	Criação de um catálogo de ações de formação, melhoria do processo existente	Participação em ações de formação: duas vezes Desenvolvimento do processo: atividade regular ao longo de um mês (dezembro 2014)
Serviço de Subcontratação	Nova atividade da PeS; criação de base de dados, manuais de acolhimento, acompanhamento dos colaboradores	Atividade regular entre janeiro e março 2015
Telefonemas e reuniões comerciais	Novos contactos com o intuito de angariar novos clientes	Atividade Pontual. Participação em reuniões: duas vezes Tempo para telefonemas: dois dias inteiros
Career Day for Executives	Dar a conhecer a PeS, recebimento de CV's, partilha de conhecimentos	Atividade pontual. Participação: 1 vez durante um dia inteiro

Base de Dados de Candidatos

Esta foi a principal tarefa atribuída desde o início do estágio. A Base de Dados é trabalhada em *excel* e contém todos os candidatos que enviaram a sua candidatura ou que já passaram pela PeS nalgum processo de seleção. Portanto, o objetivo é recolher todos os dados pessoais e informações relevantes para depois procurar os candidatos quando alguma empresa cliente pede um perfil específico. Todos os CV's recebidos eletronicamente ou em papel são colocados e numerados numa pasta na partilha de rede da PeS, e quando se encontra o perfil pretendido na folha de *excel*, recorre-se a esta pasta para ir buscar os CV's respetivos que se encontram numerados de acordo com a Base de Dados.

Ainda existem muitos CV's de candidatos em diversas pastas distintas e que não se encontram na Base de Dados, por isso, é um projeto onde ainda é necessário investir algum tempo, mas que no final, o resultado seja positivo. Procurar um candidato usando os filtros do *excel* é mais fácil do que procurar em todas as pastas que se encontram no computador. Sendo assim, a principal tarefa em vários dias do estágio, foi atualizar a Base de Dados, preencher com o maior número de candidatos que conseguisse e fazer com que a ferramenta fosse mais fácil de utilizar/pesquisar.

Base de Dados de Empresas

Para haver empresas clientes é imprescindível que haja inicialmente todo um trabalho de *back office*. Por isso, existe uma Base de Dados de Empresas em Excel onde são colocadas todas as empresas que se entende que podem ser clientes da PeS. Há uma pesquisa das empresas existentes no mercado e nesta Base de Dados encontram-se os dados principais, desde a localização até ao contacto telefónico ou e-mail de alguém responsável por uma área da empresa. O principal objetivo é contactar logo uma pessoa responsável por uma área em específico para que depois o contacto telefónico seja mais eficaz. Apesar de não ser uma tarefa tão regular como outras referidas anteriormente, foi possível perceber o dinamismo do lado comercial e a importância do trabalho de pesquisa.

Testes Psicotécnicos

Aplicar e corrigir os testes psicotécnicos foram das tarefas mais regulares ao longo do estágio. Esta atividade envolveu pequenos grupos (entre dois a quatro participantes) assim como grandes grupos (quinze participantes). No ínicio do estágio, começou-se pela correção das provas, com a orientação da colaboradora da PeS cuja área de formação é psicologia aplicada às organizações, e a partir do segundo mês de estágio, já foi possível aplicar e coordenar os grupos que faziam os testes psicotécnicos.

As provas psicotécnicas normalmente são constituídas por uma prova de raciocínio numérico (trinta minutos), verbal (vinte e cinco minutos) e lógico (vinte minutos).

Há empresas clientes que contratam colaboradores para áreas específicas e muito técnicas, sendo assim, alguns procedimentos podem ser alterados consoante o que se pretende avaliar, acrescentando outro tipo de testes, como por exemplo, o de raciocínio espacial, o de raciocínio visual e por último um questionário de personalidade, que corresponde a um inventário de estilos de trabalho, ao qual se dá o nome de WSQ (*Work Styles Questionnaire*), para o qual não há respostas certas nem erradas. De acordo com a cotação final e o manual de avaliação, consegue-se perceber em que parâmetro se enquadra a personalidade do candidato.

Entrevistas de Seleção

Não houve a oportunidade de se assistir a muitas, no entanto, foi possível ter uma visão geral da forma como a PeS trabalha nos processos de seleção para as suas empresas clientes. As entrevistas são longas, podem durar até uma hora e meia.

Há alguns clientes em particular que utilizam critérios pré-definidos por eles, por isso, os colaboradores da PeS têm de seguir esses parâmetros de avaliação para conseguirem identificar o perfil que a empresa cliente pretende. Para outros clientes em geral, existem as diretrizes habituais, e por isso, os colaboradores da PeS podem optar por efetuar uma Entrevista baseada em Competências. Este método de seleção tem valor preditivo na medida em que as colaboradoras da PeS fazem várias perguntas relacionadas com os comportamentos passados em determinadas situações, que poderão indicar quais serão os comportamentos futuros do candidato nas mesmas circunstâncias.

Com isto é possível analisar se o candidato se enquadra com o perfil pedido pela empresa cliente e com a função em questão para a qual estão a selecionar.

Assessment Center

O *Assessment Center* (AC) é uma das atividades regulares da PeS do Porto, sendo que o mesmo é realizado a alunos que estão a frequentar um mestrado na Universidade Católica do Porto (UCP), fazendo parte de uma das unidades curriculares.

O AC é preparado com antecedência pelas colaboradoras da PeS. É necessário preparar todos os exercícios (normalmente organizam-se doze capas com os vários exercícios, pois é costume serem grupos de doze alunos), a agenda do dia e a matriz de avaliação (aleatoriamente distribuem-se os alunos pelos avaliadores). Os AC's na UCP são realizados nas instalações da própria Universidade e preenchem um dia inteiro.

O AC é constituído por uma prova individual (é dado um caso real, onde o aluno tem um conjunto de tarefas para resolver e problemas para solucionar do dia-a-dia), uma prova de grupo (é feita uma dinâmica de grupo e têm de chegar a uma conclusão em conjunto sobre um caso que lhes é apresentado) e uma prova de "um para um" (é dado um caso de estudo a cada aluno individualmente e após a resolução do mesmo terá de fazer uma apresentação para uma pessoa da PeS).

A UCP selecionou as competências-chave que os alunos têm de desenvolver e, por isso, neste tipo de AC avaliam-se apenas essas competências em específico, como por exemplo: sensibilidade interpessoal, tomada de decisão, iniciativa, comunicação oral e persuasiva, etc.

Após a realização do AC, é necessário elaborar um relatório individual que contém toda a descrição da prestação do aluno ao longo de todo o AC, ou seja, nos três contextos diferentes. A análise, leitura, correção e realização deste tipo de relatórios foi uma atividade regular ao longo do estágio, sendo possível apresentar algumas propostas de melhoria para os mesmos.

Posteriormente, é agendada uma reunião individual com cada aluno nas instalações da PeS (chamado de *debriefing*). As avaliadoras entregam o relatório aos alunos e explicam todos os pontos abordados.

Foi, sem dúvida, uma mais-valia, pois de facto, foi possível aprender e entender as competências que estão a ser avaliadas e quais as evidências que demonstram se as pessoas têm ou não essas determinadas competências, em determinados contextos.

Role Play

Num dos últimos dias de estágio uma das empresas clientes solicitou à PeS um *Role Play* para uma função de direção e, por isso, foi possível assistir e aprender em que consiste um exercício de avaliação deste género. O *Role Play* é um momento de avaliação, o qual é constituído por uma simulação de uma situação real. Na sala estão presentes apenas o candidato, uma colaboradora da PeS que encarna o papel da personagem da simulação e outra colaboradora que regista tudo o que acontece ao longo da mesma. O *RolePlay* é um exercício de avaliação que pode ser enquadrado num processo de seleção da forma como o cliente pretender, por exemplo, até poderia ser um exercício de "um para um" de um *Assessment Center*.

A participação não foi ativa, pois não tinha o conhecimento para tal, mas ao assistir, percebeu-se o objetivo deste exercício, assim como o que estava a ser avaliado.

Programas de Formação

Houve a oportunidade de participar em duas ações de formação desenvolvidas pela PeS: uma dada por um formador externo e outra dada pela própria Alexandra Pinto. Ao longo do estágio, um dos projetos para apresentar no final de dezembro de 2014 foi o planeamento dos programas de formação oferecidos pela PeS do Porto aos seus clientes. Quando se fala em planeamento, refere-se à definição de todos os materiais que são necessários a uma ação de formação, seja ela interna ou externa (ou seja, nas instalações do cliente, ou nas instalações da PeS, com formadores na PeS ou com formadores externos). Há um conjunto de documentos imprescindíveis para que uma ação de formação ocorra da melhor forma, como por exemplo: documentos pessoais tanto dos formadores como dos participantes, ficha de planeamento da ação de formação (duração, temas), fichas de presenças, inquéritos finais sobre a qualidade da formação, documento para apresentar sugestões.

Serviços de Subcontratação

Este foi o grande projeto de 2015, que teve início em janeiro do ano corrente. A PeS tem cerca de catorze colaboradores em regime de *outsourcing* que trabalham na fábrica (embalamento) de uma das suas empresas clientes. Houve a oportunidade de ajudar no processo inicial (elaboração dos contratos), assim como ao longo do mesmo, contactando os colaboradores para algumas situações como solicitar informações e agendar reuniões na PeS. O envolvimento foi abrangente, incluindo a execução de atividades diversas como a organização do material para entregar a estes colaboradores, desde o Manual de Acolhimento até à entrega do equipamento de trabalho e a execução de tarefas, como: manter a ficha excel de todos os colaboradores atualizada (dados pessoais, informações adicionais), assim como preparar as fichas de presenças para todos os meses.

Neste momento, na PeS sente-se que a equipa está maior pois, apesar de tudo, estes colaboradores fazem parte da equipa da PeS e estão a representar esta empresa nas instalações da empresa cliente. Nesta situação concreta, é efetuado um contrato entre a PeS e a empresa cliente e outro efetuado entre a PeS e os colaboradores.

Telefonemas e Reuniões Comerciais

Os telefonemas comerciais são feitos após a análise da Base de Dados das empresas. É necessário ver as que já foram contactadas, e depois o objetivo é começar a contactar alguma que desperte mais a atenção (pois o ficheiro tem inúmeras empresas e é impossível contactar todas de uma só vez), por exemplo, de acordo com as notícias mais recentes e de como a empresa se encontra no mercado atualmente. Houve a oportunidade de contactar algumas empresas (na presença da orientadora) e marcar algumas reuniões comerciais que depois acompanhou. Mais uma vez, a participação não foi totalmente ativa, mas permitiu perceber o modo como a PeS e os seus serviços são apresentados aos potenciais clientes. As reuniões podem ter uma duração de uma hora e depois a resposta é dada, normalmente, através de outro contacto posterior (e-mail, ou telefone) ao qual chamamos o *servicing.*

Career Day for Executives

O último dia de Estágio foi completamente diferente. O dia foi passado na UCP, na Feira de Emprego que é promovida junto dos alunos e ex-alunos dos mestrados da Católica Porto Business School. Houve um almoço de *networking* com as várias empresas convidadas e após o mesmo, a PeS teve um espaço de exposição onde as pessoas se dirigiam para entregar o seu currículo, tirar dúvidas e serem, de certo modo, entrevistadas. Todas as pessoas que entregaram os CV's foram inseridas Base de Dados, pois o objetivo, tal como já foi referido, é inserir os dados de todas as pessoas que se conhece em algum momento de avaliação, nesta Base de Dados, para que a pesquisa seja mais eficiente e eficaz.



Ilustração 7 - Career Day na UCP, em 12/03/2015

Capítulo III: Conclusões e implicações da atividade profissional desenvolvida

Discussão

Este relatório aborda o tema do *outsourcing* porque este enquadra não só as atividades da empresa como este estágio curricular em específico. A PeS é uma consultora, prestando serviços de Gestão e Gestão de Recursos Humanos a outras empresas clientes quando estas externalizam esses serviços. Sendo assim, tendo em conta que um serviço é prestado a uma empresa cliente de forma contínua e que se repete durante um determinado período de tempo, é possível afirmar que estamos perante *outsourcing*.

É possível constatar também, que na Europa, de acordo com o estudo efetuado pela EY em 2013, apresentado pela CH Academy (ver página 6) a percentagem de serviços de Recursos Humanos que são feitas internamente (93%), ainda é bastante superior às que são feitas através de *outsourcing* (7%). Por outro lado, o processamento salarial, de acordo com este estudo, é a terceira atividade mais externalizada, sendo que a percentagem é de 18% (*outsourcing*). No estudo efetuado pela KPMG, apresentado, também, pela CH Academy, o processamento salarial é considerada a segunda atividade mais procurada pelas empresas para externalizar (ver página 5).

Relativamente à PeS, o facto do número de propostas apresentadas aos clientes e potencias clientes aumentar, é sinal que mesmo aqui em Portugal, as empresas procuram externalizar vários serviços de Recursos Humanos, uma vez que o *core* desta consultora é esta área em específico. Hoje em dia já existem inúmeras consultoras de Recursos Humanos, sendo este um mercado muito competitivo, e no qual se verifica uma grande procura.

Tal como se verificou, de acordo com Belcourt (2006), uma empresa não pode externalizar todo o tipo de atividades de Recursos Humanos, pois não há uma consultora/empresa prestadora de serviços que consiga responder a todo o tipo de necessidades (ver página 8). Tendo isto em conta, é possível enquadrar precisamente a PeS do Porto neste contexto, pois um dos serviços que não tem, é o processamento

salarial. A PeS é especialista noutras áreas, sendo as mais visíveis o Recrutamento e Seleção e a Avaliação e Desenvolvimento de Ações de Formação. Tendo isto em conta, é possível afirmar que a teoria vai ao encontro desta realidade da PeS, pois de facto a empresa não tem especialistas em todas as áreas de RH para que possa responder a todas as necessidades.

Para Cunha (2008), o Recrutamento e a Seleção (R&S) são as áreas onde o *outsourcing* é mais vantajoso. Segundo ele, o processo de R&S pode ser efetuado por uma empresa externa tanto para colaboradores de topo como os restantes. A empresa que presta este serviço tem uma grande responsabilidade logo na triagem inicial, mas a decisão final (a última fase) deve ser da responsabilidade do futuro hierárquico do candidato. Considera-se que o apoio de uma consultora especializada poderá ser importante ao nível da política de remunerações, da definição de planos de carreira e de formação e da política de bónus e incentivos.

De facto, na PeS do Porto, a maioria dos clientes requerem serviços de Recrutamento e Seleção, sendo que um dos principais clientes da PeS (tanto em Lisboa como no Porto), contrata de forma contínua este tipo de atividade. Assim como é referido por este autor (Cunha, 2008), na PeS a última fase também é da responsabilidade do superior hierárquico do candidato, ou seja, é uma fase que já acontece na empresa cliente.

De acordo com a revisão da literatura, a principal razão para as empresas externalizarem certos serviços, sendo uma vantagem do *outsourcing* é a redução de custos (ver página 6). Embora essa vantagem exista para os clientes, na opinião de Alexandra Pinto, reside na própria execução: "o cliente deixa de ter a preocupação da execução do serviço, ou seja, paga o valor do serviço e pode até dar orientações, mas as pessoas necessárias e o que quer que seja necessário para garantir o serviço é sempre assegurado pelo prestador (PeS). Isto faz com que o cliente esteja concentrado na sua atividade *core*".

Isto vai ao encontro do que é dito neste relatório (ver página 8) quando na literatura se salienta o facto das empresas focarem os seus recursos nas atividades *core*, externalizando as outras. A área de Recursos Humanos tem vindo a melhorar a sua

intervenção ao nível estratégico nas empresas, fazendo, então, com que a decisão seja externalizar várias atividades/tarefas.

No que diz respeito às áreas de Recursos Humanos que normalmente as empresas procuram para que sejam realizadas através de *outsourcing*, a prática da PeS, é consistente com a literatura, exceto no que diz respeito ao processamento salarial, como se mencionou. Para além deste, é possível descartar também o serviço de programas de saúde, sendo que para já, ainda não faz parte do leque de serviços prestados pela PeS.

Para concluir sobre o "Sucesso de *Outsourcing*". A literatura refere que o sucesso neste tipo de prestação de serviço, depende da relação criada e construída entre a empresa cliente e a empresa fornecedora do serviço. De acordo com Gilley *et al*. (2004) tem de haver uma parceria entre as duas empresas e não ser apenas uma simples transação de serviços. Para a Alexandra Pinto da PeS, o mais importante para o sucesso de qualquer tipo de prestação de serviços, é sem dúvida a relação criada com o cliente. Refere que a confiança que o cliente deposita na PeS é o mais importante, assim como o serviço de qualidade. Isto é o foco para se conseguir angariar novos clientes e fidelizar os atuais.

Reflexão Pessoal

Tendo em consideração todos estes fatores, ao mostrar interesse por efetuar um estágio numa empresa que presta serviços a outras empresas, maioritariamente na área de Recursos Humanos, todas as expectativas se baseavam na imagem de que diariamente se lidava com pessoas distintas e que as atividades seriam mais regulares e dinâmicas.

Ao escolher o Mestrado de Economia e Gestão de Recursos Humanos, já tinha bem definido qual a área de formação na qual gostaria de me especializar, pois já havia criado uma expectativa ao longo do meu percurso académico. No meu trabalho ideal vejo-me a desenvolver todo o tipo de atividades relacionadas com o desenvolvimento de pessoas, desde que são selecionadas numa empresa, até à sua retenção, ou seja, todas as atividades que envolvam o contacto e a relação com as pessoas. Claro que, numa

empresa consultora o processo em si, não ocorre do início ao fim, tal como foi descrito. Uma empresa consultora inicia um processo e depois a responsabilidade passa para a empresa, ou então, atua num determinado momento, numa determinada atividade, mas não acompanha de perto todo o processo de desenvolvimento dos colaboradores da empresa cliente. No entanto, as atividades que as empresas solicitam que sejam externalizadas, fazem parte desta ideologia, pois todas as atividades têm como base "perceber as pessoas", "avaliar as pessoas", "formar as pessoas", sobretudo, lidar com pessoas.

Neste sentido, todas as atividades de atuação da PeS foram ao encontro das atividades que considero mais aliciantes.

Porém, no que diz respeito ao estágio curricular, especificamente descritivo no mesmo no capítulo II, entendo que ao longo do estágio foram realizadas mais atividades administrativas e de apoio à equipa do que atividades de contacto interpessoal. Isto prende-se com o facto, certamente, de os jovens recém-licenciados, ou finalistas de mestrado não terem experiência profissional e, por isso, serem-lhe atribuídas, numa fase inicial, as tarefas menos complexas, que não têm um impacto tão grande na empresa. Ainda neste sentido, e apesar da recetividade por parte da equipa para ensinar, o facto de ser um estágio faz com que haja uma relação com termo (à partida), portanto o investimento em formar uma pessoa e dar-lhe tarefas de responsabilidade são fatores a ser devidamente ponderados.

Uma vez que a equipa se encontrava num dos maiores picos de trabalho, no início do estágio, foi díficil integrar processos com mais impacto no cliente, o que limitou a intervenção e circunscreveu as aprendizagens.

Ainda assim, todos os dias se aprende algo novo, principalmente quando se está perante uma realidade completamente diferente e se sai do chamado "espaço de conforto", mesmo quando as expectativas iniciais não são correspondidas a 100%.

O *Assessment Center* na Universidade Católica Portuguesa foi a atividade que mais gostei e foi, sem dúvida, a que mais lamento por não ter tido a oportunidade de participar mais vezes e mais ativamente. Neste processo, há primeiramente a componente de "lidar com as pessoas", "avaliar as pessoas", "descrever os comportamentos das pessoas" e só depois é que se elabora o relatório. Por muito

trabalhoso que este seja, há a componente mais cativante nesta área de Recursos Humanos: o contacto mais direto, o conhecimento, a perceção de comportamentos e a análise das pessoas. Além disso, ainda há a oportunidade de partilhar os resultados pessoalmente, dando propostas de melhoria e conselhos. Esta é uma atividade que, até se pode dizer, que engloba as duas áreas mais aliciantes de Recursos Humanos: a avaliação de pessoas e o seu desenvolvimento pessoal. De facto, ainda foi possível aprender algumas coisas sobre este processo, principalmente com a leitura de inúmeros relatórios. No entanto, uma das maiores falhas foi não ter conseguido participar mais ativamente em mais *Assessment Center's*, testando, portanto, se conseguia avaliar as pessoas da forma correta. No início do estágio, por ainda ser demasiado inexperiente ou por não ser o momento adequado para a integração neste processo, mais perto do final, por não ser o pico de sessões de *Assessment Center*, pois era época de exames e férias dos alunos da Universidade Católica do Porto.

Em todas as atividades foi possível participar pelo menos uma vez, para que houvesse uma noção de como a empresa funciona, como executa os processos e qual o seu método de atuação junto de terceiros. No entanto, foram atividades muitos pontuais, cuja aprendizagem e participação ficaram muito aquém daquilo que se esperava.

O importante a reter daqui, é que de facto, haver um planeamento dos objetivos concretos para o estágio, é essencial para que haja uma melhor integração. Uma ideia/solução para a PeS seria elaborar um calendário em que se fizesse a divisão dos dias para cada atividade, de modo a proporcionar uma experiência mais equilibrada. Este teria sido um passo que poderia ter sido feito e apresentado posteriormente à equipa da PeS, para que pudesse aprovar e/ou ajustar. Assim, poderia ter intervido mais e feito uma melhor gestão do tempo, tendo em conta as diversas tarefas.

Apesar destas oportunidades de melhoria, é de todo importate realçar que a comunicação sempre foi muito transparente e fluída. Embora não estivesse presente, ao início, em todos os processos, estava a par de tudo o que se passava na empresa e quais eram as tarefas que cada elemento da equipa tinha à sua responsabilidade.

A equipa da PeS do Porto é pequena, mas há uma ligação forte entre todos os elementos, o que facilita o trabalho de equipa e os resultados.

Tal como já foi mencionado, a partir do momento em que houve a oportunidade de uma maior integração nas diversas atividades da PeS, todas as colaboradoras me apoiaram e ensinaram os procedimentos corretos.

Um aspeto que hoje em dia se considera muito importante numa empresa é a "flexibilidade". Na PeS há essa flexibilidade, pois o lema que existe é que cada um tem de cumprir os seus objetivos, mas não há ninguém a controlar ninguém. O facto de haver esta confiança, torna tudo mais fácil, desde o trabalho em equipa, como a postura que os colaboradores têm na PeS.

O companheirismo e espírito de interajuda estiveram sempre presentes: quando foi preciso apoio das colaboradoras da PeS para os trabalhos das aulas, ou outro tipo de assuntos, ajudaram sempre e disponibilizaram a informação que era necessária.

Aquando a realização deste relatório, principalmente a Alexandra Pinto ajudou a compreender certos pontos importantes para a concretização deste relatório.

Toda esta experiência de sensivelmente quatro meses e meio, serviu para dar a conhecer uma realidade do mundo do trabalho. Quando se entra para uma empresa, não tendo qualquer experiência, não se pode estar à espera que o dinamismo seja semelhante a uma organização de estudantes, em que é tudo criado do zero. Numa empresa, praticamente todos os processos já estão bem implementados e quando um estagiário começa, normalmente, pelo menos no início, vai ser um apoio para a equipa. E esta situação revê-se perfeitamente neste tipo de estágio, onde por muito que se queira ser proativo e ajudar a fazer mais e melhor, não é possível, por se estar limitado ao pouco conhecimento e inexperiência que se tem.

Esta experiência demonstrou várias coisas. Aquela questão "será que fiz a escolha certa?" permaneceu algumas vezes no ar, principalmente quando os picos de trabalho eram baixos, e o trabalho maioritariamente em base de dados ocupava a maior parte do tempo. Por outro lado, deu para aprender que tem de haver uma boa gestão de expectativas antes do início de uma nova experiência, pois nem tudo aquilo que se pensa, acontece efetivamente na realidade. Aí, ao encontrar uma segurança no que se está a fazer, consegue-se perceber, que seja onde for, haverá picos de trabalho bons e picos de trabalho menos bons. E com essa experiência foi possível aprender isso, pois

quando fiz as atividades que gosto, a paixão pela área da Gestão de Recursos Humanos reaparecia de forma tão intensa, como se nunca tivesse havido qualquer dúvida, e a resposta fica completamente dada: "sim, fiz a escolha certa". Além disto, poder estar presente, mesmo que de forma "mais passiva", numa altura em que a PeS estava com novos projetos e com a aquisição de novos clientes, foi bastante benéfico, pois o sentimento de concretização de objetivos era visível.

Como uma profissional de Recursos Humanos, esta experiência fez com que valorizasse mais as pequenas atividades, pois apesar de não ser o que mais gostava, entendi (e vi a acontecer) a usabilidade e a importância das mesmas. Fez com que tivesse a certeza sobre qual o tipo de atividades que mais gosto de desempenhar na área de Recursos Humanos e por que razão.

O papel que espero desempenhar em Recursos Humanos poderá ser enquadrado, a curto prazo, numa consultora semelhante à PeS, pois com esta experiência fiquei com curiosidade por me desenvolver mais tecnicamente numa destas áreas mais específicas que normalmente as empresas mais externalizam. E a longo prazo, espero desempenhar um papel de responsabilidade elevada, desempenhando as mais variadas tarefas da Gestão de Recursos Humanos, do início ao fim, externalizando aquelas que são consideradas mais administrativas e burocráticas, não estratégicas, como por exemplo o processamento salarial, tendo sempre em conta a constituição da equipa de Recursos Humanos existentes na empresa.

Sobretudo, esta experiência trouxe a certeza que trabalhar em equipa traz mais resultados, funciona melhor e que se conseguem alcançar todos os objetivos planeados, com o esforço, dedicação e otimismo. São valores que levo para a vida.

Conclusões

O objetivo deste relatório não é o criar informação nova e/ou formular conclusões inovadoras com base na investigação, mas sim, complementar o conhecimento adquirido ao longo do estágio curricular. Assim, foi possível, perceber, se efetivamente os estudos que foram citados, vão ao encontro desta realidade específica e vivenciada. No entanto, existem algumas limitações na realização deste relatório, pois os artigos que serviram de base para este relatório não contêm dados relativos da realidade portuguesa, à exceção de um (CH Academy, 2014). Além disso, o facto de focar numa realidade específica, portanto, no estágio curricular na PeS, não permite a utilização/aplicação a outros estudos futuros.

Ainda assim, este relatório reúne informação sobre um tema interessante, que tem sido alvo de muitos estudos e que poderá ajudar a avançar com uma investigação aprofundada sobre uma realidade mais abrangente.

O maior benefício do *outsourcing* de Recursos Humanos é poder focar a equipa de Recursos Humanos nas atividades estratégicas e ter alguém especialista na área de Recursos Humanos a desenvolver outro tipo de tarefas que são necessárias. No entanto, há um risco associado, que considera ser o mais alarmante de todos. Uma equipa de Recursos Humanos, internamente, poderá ficar desmotivada com a decisão de externalizar os serviços. Além disso, de acordo com Hallier e Summers (2011) a relevância dos profissionais de Recursos Humanos pode estar comprometida devido ao aumento do *outsourcing*, reduzindo assim, as hipóteses de carreiras profissionais nesta área. Este é um tema delicado, e por isso, todo o planeamento deve ser feito com precaução e toda a equipa deverá está a par das razões que levam determinada empresa a externalizar os serviços. Mais uma vez, quando uma empresa recorre ao *outsourcing* deverá medir todos os prós e contras, garantindo que não prejudica os Recursos Humanos que tem internamente.

Uma sugestão para um possível futuro projeto, por exemplo, um tema interessante para uma tese/dissertação, seria aprofundar este tema do *outsourcing* de Recursos Humanos em Portugal, numa região. Fazer inquéritos tanto a empresas que

procuram externalizar certos serviços, como a empresas prestadoras de serviços e ter informação concreta sobre o *outsourcing* de Recursos Humanos aqui no país. Outra sugestão seria estudar o impacto que o *outsourcing* de Recursos Humanos tem num departamento interno de Recursos Humanos de uma empresa que solicita a externalização de serviços. A partir do momento em que a *job description* de colaboradores de Recursos Humanos começa a diminuir, o que pensam dessa situação, como se sentem, o que pensam fazer a seguir. Para completar, com mais um tema, seria, também, a evolução das carreiras dos profissionais de Recursos Humanos tendo em conta a evolução crescente do *outsourcing* destes serviços. Realizar um estudo tendo como base estas duas variáveis seria algo com valor acrescentado para estudantes que seguem esta área de formação e para os respetivos profissionais.

Em síntese, o estágio cumpriu com o objetivo principal que era a integração num contexto real no mercado de trabalho, numa empresa cuja área de base é a prestação de serviços de Gestão de Recursos Humanos. O estágio serviu para que houvesse envolvimento no mundo empresarial de forma mais direta e a aquisição de novos conhecimentos. Como este estágio na PeS foi a primeira experiência profissional com maior relevância, permitiu que melhorasse as minhas capacidades, para que hoje em dia a resposta a certas situações já seja diferente do que daria antes desta experiência profissional.

O balanço final deste estágio é positivo, independentemente das limitações e da participação poder ter ficado aquém do que se pretendia. No entanto, mesmo como espectadora, consegui perceber a dinâmica e encontrar respostas para as dúvidas que surgiam.

As funções mais administrativas e burocráticas fazem parte da função de Gestão de Recursos Humanos e têm de ser encaradas dessa forma, pois servem como base para o outro tipo de funções mais estratégicas.

Bibliografia

Abdul HAlim, Lasliza; Ee, Elaine; Ramayah, T.; Ahmad, Noor Hazlina. (2014). Human Resource Outsourcing: Leveranging on Partneship and Service Quality. *Sage Open*, pp. 1-14.

Academy, C. (2014). *Files:Projects.* Acesso em 20 de agosto de 2015, disponível em Site da Iinova Ria: http://www.inova-ria.pt/sites/default/files/projects/estudo_micro-outsourcing_inovria.pdf

Belcourt, M. (2006). Outsourcing - The benefits and the risks. *Human Resource Management Review, 16*, pp. 269-279.

Caldeirinha, S. (2012). *Estado de Maturidade Empresarial no Outsourcing de Recursos Humanos 'core' ao negócio.* Tese de Mestrado, ISCTE - IUL, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Corbett, M. F. (2004). *The outsourcing revolution: why it makes sense and how to do it right.* Kaplan Publishing.

Cunha, V. (2008). *Outsourcing de Tecnologias de Informação.* Lisboa.

Ee, Elaine; Halim, Hasliza Abdul; Ramayah, Thurasamy. (2013). HR outsourcing success: does a partnership quality variables matter? *Journal of Business Economics and Management*(14:4), pp. 664-676.

Gilley, Matthew K., Greer, Charles R., Rasheed, Abdul A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*(57), pp. 232-240.

Hallier, J. and Summers, J. (s.d.). Dillemas and outcomes of professional identity construction among students of human resource management . *Human Resource Management Journal, 21:2*, pp. 204-219.

Kakabadse, Andrew & Kakabadse, Nada. (2002). Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe. *European Management Journal, 20*(2), pp. 189-198.

Klaas, Brain S.; McClendon, John A.; Gainey, Thomas W. (2001). Outsourcing HR: the impact of organizational characteristics. *Human Resource Management, 40*(2), pp. 125-138.

Lievens, F.; De Corte, W. (2008). Development and test of a model of external organizational commitment in human resources outsourcing. *Human Resource Management*, pp. 559-579.

Lilly, J. D.; Gray, D. A.; Virick, M. (2005). Outsourcing the human resource function: environmental and organizational characteristics that effect HR performance. *Journal of Business Strategies*(22), pp. 55-72.

Notícias. (s.d.). Acesso em 10 de setembro de 2015, disponível em RH Online: http://rhonline.pt/noticias/noticia.php?news_id=3060

Ok, S. T. (2011). International outsourcing: empirical evidence from the Netherlands. *Journal of Business Economics and Management*(12), pp. 131-143.

Oshima, M.; Kao,T.; Tower, J. (2005). Achieving post outsourcing success. *Human Resource Planning*(28), pp. 7-11.

Outsourcing em Portugal. (s.d.). Acesso em 10 de setembro de 2015, disponível em Randstad Professionals: https://www.randstad.pt/tendencias360/arquivo/outsourcing-em-portugal-um-balanco-de-2014_109/

Outsourcing Estratégico. (2012). Acesso em 20 de agosto de 2015, disponível em http://chicava.blogspot.fr/2012/12/outsourcing-estrategico.html

Pereira, V. M. (2010). *Vantagens e/ou Desvantagens do Outsourcing de Testes Aplicacionais para o cliente.* Tese de Mestrado, ISCTE-IUL, Instituto Universitário de Lisboa.

Quem Somos: Pessoas e Sistemas. (s.d.). Acesso em 2014, disponível em Site da Pessoas e Sistemas: http://www.pessoasesistemas.pt/pt/aboutus

Raiborn, Cecily A.; Butler, Janet B.; Massoud, Marc F. (2009). Outsourcing support functions: identifying and managing the good, the bad, and the ugly. (52), pp. 347-356.

Stroh, Linda K.; Treehuboff, Deborah. (2003). Outsourcing HR functions: When- and when not-to go outside. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *10*(1).

Uttamakumar, M. Kinage; Murugaiah, V. (2011). Human Resources Outsourcing: A New Mantra for Business Sustenance. *Procedia*(25), pp. 227-232.

Anexo I

Entrevista a Alexandra Pinto

1 - Alexandra, porque é que a PeS teve necessidade de abrir um escritório no norte? Quais os principais objetivos?

A PeS decidiu avançar com o escritório a norte numa perspetiva de crescimento. A empresa tinha já clientes com dimensão nacional e que requeriam que muitas vezes o serviço fosse prestado a norte e reconheceu também a potencialidade de crescimento do numero e tipo de clientes tendo a norte uma equipa de trabalho!

2 - Quantas pessoas formam a equipa da PeS? Lisboa e Porto? E ainda há pessoas externas, correto? Que ajudam nos picos de trabalho? Como funciona? Quantas têm?

Neste momento a equipa de Lisboa e porto têm uma equipa de 14 pessoas (4 no Porto). Existem consultores externos quer no porto, quer em Lisboa (3 consultores porto e pelo menos 4 em lisboa) e que têm formação para apoiar em processos de avaliação/recrutamento. Estes consultores são envolvidos em processos em que a equipa necessita ser reforçada e assumem a condução de entrevistas/avaliação psicológica/avaliação de competências e a respetiva elaboração dos relatórios.

3 - Quantos clientes já têm no Porto?

O porto trabalha com clientes de Lisboa e também com clientes que exclusivamente são fruto do trabalho comercial e fidelização da equipa Norte. Neste caso poderemos considerar 26 clientes.

4 - Podes dizer, por favor, qual o lucro que conseguiram obter no final do ano de 2014?

A PeS Norte (não posso falar de valores globais – não os conheço em detalhe) tem apresentado um desempenho crescente considerável. Como base de comparação, quadriplicamos o valor de propostas apresentadas em 2014 em comparação a 2013. Até

à data já apresentamos um valor 33% maior em valor de propostas em relação ao total apresentado em 2014. O que significa: que temos ganho terreno, que existe reconhecimento do mercado do norte e não só temos fidelizado clientes como estamos sempre em contacto com novos clientes.

5 - Em relação ao tema do relatório de estágio, outsourcing. Podemos considerar que o facto de prestarem certos serviços de forma contínua aos clientes é outsourcing?

A empresa tem o serviço de outsoucing, ou seja, é contratada por um determinado período de tempo para assegurar um determinado trabalho para o cliente!

Nós (Porto) temos neste momento vários colaboradores (23) a fazer trabalho no cliente. Lisboa também tem. Depois há trabalhos de avaliação que poderemos considerar também outsoucing, por exemplo, a EDP ou a UCP, em que todos os candidatos/alunos do 2º ciclo FEG são avaliados por nós. Depois há os trabalhos de recrutamento e seleção que são uma prestação de serviços. O cliente decide entregar esse trabalho a uma empresa externa.

6 - Vocês, no Porto, têm como um dos vossos serviços, o Outsourcing "puro", ou seja, vocês é que contratam um grupo de colaboradores para efetuar o trabalho na empresa cliente. Correto? Sendo assim os contratos são efetuados cliente - PeS / PeS - Colaborador, correto?

No outsourcing a relação contratual é sempre entre o Cliente e o prestador de serviço (PeS). Sempre que é necessária a contratação de pessoas para a execução do serviço, essa contratação é sempre assegurada pelo pretador de serviço (PeS)

7 - Quantos clientes adquiriram para já este serviço de "outsourcing puro", ou seja, serviços de subcontratação?

Temos 2 clientes e poderemos referir também a UCP a norte e 1 cliente em lisboa – total 4 clientes

8- Podemos dizer que é outra forma de outsourcing, certo?

Na minha (humilde) opinião existe outsourcing e a prestação de serviços. Nós temos as duas coisas.

O facto de o cliente externalizar pontualmente um trabalho não é outsourcing. Outsourcing implica que o cliente externaliza durante um período de tempo definido (normalmente mais de 6 meses) um trabalho, por exemplo: a limpeza, um serviço manual que não quer dispender dos seus colaboradores para o fazer, as tarefas de RH.

9 - Pode haver um contrato de prestação de serviços de outsourcing cujo contrato é efetuado apenas entre a PeS e o cliente?

Claro que pode haver um contrato só entre o cliente e a PeS e não haver uma contratação de colaboradores. Mas mesmo numa situação de outsourcing normal/pura, pois podem ser os recursos da PeS a assegurar o serviço, como acontece por exemplo com a avaliação da EDP ou da UCP.

10 - Uma empresa ao externalizar um serviço durante um período de tempo e de forma contínua significa que estão a aderir a um serviço de outsourcing? Portanto ao fazerem o processo de R&S para um dos vossos clientes é ousourcing?

Uma empresa ao externalizar um serviço durante um período de tempo definido, com objetivos definidos é um serviço de outsourcing, mas um processo de R&S é apenas a contratação de uma empresa externa para a prestação daquele serviço.

11 - Quais são os fatores-chave de sucesso para que o outsourcing seja um sucesso? Para que o vosso serviço vá ao encontro das expectativas do cliente?

Essencialmente tem a ver com a confiança. O cliente tem de sentir confiança que o serviço será prestado com qualidade, seriedade, etc. Assumimos este princípio de qualidade em todos os trabalhos que fazemos. No *outsourcing* acrescenta a constante comunicação com o cliente, dar e receber *feedback*, acompanhar o trabalho que está a

ser executado. O cliente tem de sentir que está informado, que o serviço tem qualidade. Acreditamos que é isto que determina o sucesso e a continuidade da relação.

12 - Na tua opinião, quais são as principais vantagens de uma empresa externalizar certos serviços?

As vantagens, o cliente deixa de ter a preocupação da execução do serviço, ou seja, paga o valor do serviço e pode até dar orientações, mas as pessoas necessárias e o que quer que seja necessário para garantir o serviço é sempre assegurado pelo prestador (PeS). Isto faz com que o cliente esteja concentrado na sua atividade core.

Quando quiseres compreender bem o modelo de outsourcing, pensa no exemplo da limpeza. As empresas contratam uma empresa para o fazer e não têm de se preocupar se o colaborador vai de férias, ou se está doente, ou se o stock dos produtos de limpeza estão ok. A empresa contrata o serviço e o mesmo é gerido pelo prestador que faz a gestão de RH, produtor etc. É acordado um valor pelo serviço e no final um paga pelo serviço e outro recebe. A empresa cliente tem sempre o seu espaço limpo e ganha tempo para a gestão dos processos que são core.

13 - Quais os serviços que as empresas decidem externalizar mais em RH?

Na nossa área, existe uma tendência para a externalização da parte administrativa, ou seja, a parte do processamento salarial. Ou até mesmo da função de RH administrativo. Serviços de avaliação, avaliação de competências, formação e recrutamento e seleção! Estes são os serviços que representam a maior parte dos serviços prestados.