



OUTSOURCING

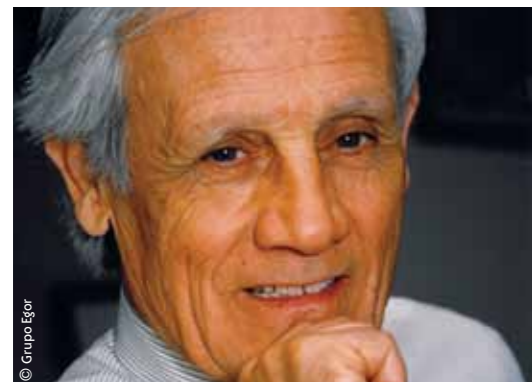
Novas perspetivas

Seja no outsourcing de recursos humanos, seja no outsourcing de serviços, abrem-se novas perspetivas para o tecido empresarial. A «human» procurou conhecê-las junto dos especialistas.

Recolha: Mário Sul de Andrade

› Outsourcing de recursos humanos

› Fatores de competitividade



Por Amândio da Fonseca

A utilização de recursos externos no desempenho de funções que anteriormente eram em exclusivo desempenhadas por recursos próprios tem vindo, à semelhança do que aconteceu a partir da década de 1980 nos países desenvolvidos, a acentuar-se em Portugal. No nosso caso, este crescimento resulta não

só da necessidade de os utilizadores se concentrarem no 'core business' para aumentarem a competitividade mas também do fator oportunista de beneficiarem de uma legislação de trabalho mais flexível do que aquela que regula a contratação direta de novos trabalhadores.

Atualmente, o principal desafio do 'outsourcing' consiste em continuar a atrair investimento estrangeiro através da captação de serviços partilhados e potenciar a externalização de serviços globais, à altura das infraestruturas de telecomunicações e tecnologias de informação (TI) de alta qualidade e com custos muito competitivos que Portugal oferece.

No entanto, a principal vantagem do sector reside numa força de trabalho qualificada, criativa e dinâmica. A competitividade salarial, a facilidade de adaptação a outras culturas, o domínio de línguas como o inglês ou o castelhano e a importância do português em países como Brasil, Angola ou Moçambique constituem os nossos melhores argumentos num mercado global em forte crescimento.

Amândio da Fonseca é administrador executivo do Grupo Egor

› Custo e benefício



Por Sérgio Duarte

O 'outsourcing' de recursos humanos tem vindo a ganhar representatividade no volume de negócios das organizações, pela análise custo 'versus' benefício. Este crescimento leva à criação de emprego e à integração de colaboradores num contexto de continuidade e progressão, criando uma relação de longevidade em grande parte dos casos. Neste contexto, o desafio cabe às empresas que prestam o serviço: manter fidelizados e motivados os colaboradores e gerir a sua carreira. Exemplo disto é a Direção de Operações da Adecco, constituída por pessoas que iniciaram o seu percurso em operações com os nossos clientes.

Outro dos aspetos fundamentais é o grau de especialização dos recursos e a colocação da pessoa certa no lugar certo. Este ano concluímos ferramentas que trabalham especificamente este processo de colocação de colaboradores, o «Xpert», trabalhando o 'will fit' (visão global das preferências, dos valores e das expectativas do indivíduo) e o 'will do' (visão global sobre o comportamento, a motivação e a atitude).

Os próximos anos serão de crescimento e especialização. Temos de nos preparar para estes desafios e fazer as apostas que servem os interesses dos clientes.

Sérgio Duarte é diretor da Unidade Outsourcing da Adecco Portugal

› Importância relevante



Por Maria Emília Azevedo

O negócio do 'outsourcing' cresceu exponencialmente

nos últimos anos, trazendo mais eficácia, mais qualidade, mais produtividade e menos custos fixos para as organizações. E permitindo que estas se concentrem nos processos nucleares do negócio.

Porém, este crescimento não foi acompanhado por legislação pertinente. A ausência de legislação específica enquadradora destas relações, quer para as empresas, quer mesmo para os trabalhadores, conduz a alguma indefinição quanto à natureza das relações laborais com as duas empresas envolvidas: a cliente e a contratante. Por outro lado, a crescente procura destes serviços, encarada exclusivamente como forma de redução de custos – por vezes irrealisticamente –, trouxe ao sector empresas sem escrúpulos no que respeita ao cumprimento das obrigações laborais e fiscais.

Com o tempo estas empresas acabarão por desaparecer. O problema é que, sendo o 'outsourcing' responsável por uma grande fatia da nova empregabilidade do país, estas empresas incumpridoras já instalaram alguma desconfiança nos trabalhadores e no mercado, dificultando a missão das que operam de forma séria e sustentada. Ainda que com uma fatia relativamente pequena do produto interno bruto (PIB) – que se estima entre um e dois por cento –, o 'outsourcing' vem assumindo uma importância muito relevante em atividades tradicionais e emergentes.

Maria Emília Azevedo é diretora coordenadora de 'outsourcing' da RHmais

› Metodologias e ganhos efetivos



Por Marco Rocha

Por diversas vezes se aborda o tema do 'outsourcing' evidenciando as mais-valias e os benefícios que os clientes poderão vir a alcançar ao recorrerem a esta solução. Mas raras vezes se demonstra metodologias ou modelos operacionais implementados que garantam ganhos efetivos.

É fundamental entender as pretensões do cliente quando opta pela externalização de serviços, quais as suas convicções e os seus interesses, mas principalmente os objetivos que pretende alcançar. Assim, afeta-se aos projetos recursos especializados que assumem a responsabilidade pela análise da situação «ASIS». Este método permite identificar em conjunto

com o cliente as ineficiências e consequentes melhorias a implementar na fase de arranque, assim como depois, nomeadamente em termos de fluxos, ‘workflows’ e gestão de recursos humanos, garantindo um compromisso na otimização da operação.

Associado às melhorias de processo e tendo os recursos humanos um peso significativo no sucesso, há que garantir a metodologia operacional baseada não só no recrutamento dos recursos adequados mas praticando também a metodologia de motivação «Triple Win», que se caracteriza pela definição de ganhos financeiros em cadeia para as partes envolvidas (cliente, prestador, equipas de gestão e colaboradores), assegurando o envolvimento de todas as equipas nos resultados a alcançar (associados à análise constante da qualidade dos serviços).

A implementação destas metodologias, com um acompanhamento personalizado e próximo por equipas de gestão eficientes, tem garantido ganhos financeiros efetivos aos clientes, com otimizações operacionais.

Marco Rocha é ‘sales manager’ para a área do BPO na Kelly Services Portugal

› Desafios diários



Por Vera Almeida

A externalização de serviços é hoje a medida tomada por empresas que procuram benefícios como redução de custos, qualidade do serviço e aplicação imediata de saberes. Porém, no ‘outsourcing’ surgem desafios diariamente. Por exemplo, a equipa pode não desenvolver o sentimento de propriedade sobre o produto, não tendo a visão do todo, ficando a qualidade dos resultados comprometida.

A área de TI é a que tem lançado mais dificuldades às equipas de recursos humanos. Antes os profissionais especializados aí eram uma mais-valia, por a mão de obra ser escassa. Hoje o seu valor caiu, por vários fatores: existe o mesmo tipo de mão de obra noutros países, a preços mais competitivos; os diretores das empresas alegam falta de ‘know-how’ dos recém licenciados para garantirem a entrega adequada e atempada do serviço, levando a que o recrutamento seja mais delicado e tenha critérios rigorosos.

Na adoção do ‘outsourcing’, transferência de pes-

soas, rescisões dos contratos com os colaboradores da organização e dificuldade em encontrar o fornecedor mais adequado são vistos como uma barreira, conduzindo à rotatividade de operadores no mesmo projeto. Na SLOT, procuramos encontrar soluções que não fragilizam a relação entre cliente e fornecedor; trabalhamos diariamente os talentos com o objetivo de no momento da contratação final termos o profissional adequado e com o perfil solicitado, com a garantia de sucesso para as necessidades do cliente.

Vera Almeida é consultora RH da SLOT – Recursos Humanos

› Abertura à mudança



Por César Santos

A conjuntura de incerteza económica, que tende a prolongar-se até ao fim da década, coloca vários desafios às organizações, um dos quais a redução dos custos fixos. Assim, mais do que nunca o ‘outsourcing’ poderá ser uma resposta.

Porém, em mercados mais maduros as organizações procuram benefícios para além da redução de custos, nomeadamente concentrar os gestores nas áreas nucleares da sua atividade, maior nível de especialização da função, capacidade de transformação de processos e inovação.

Num processo de ‘outsourcing’ as pessoas são geridas pelo parceiro, o que exige uma maior preocupação deste no desenvolvimento das suas competências profissionais, nomeadamente na formação e na gestão de carreira.

Muitas organizações reconhecem que esta ferramenta permite maior rigor e disciplina na gestão dos processos e das pessoas, bem como aferir indicadores objetivos de qualidade de serviço. No limite, o cliente pode trocar de parceiro, o que seria mais difícil e oneroso com a sua estrutura interna.

Para que o processo seja bem sucedido, é preciso abertura e disponibilidade das partes, de forma a encontrar as melhores soluções – que em caso de sucesso conduzem a verdadeiros processos de melhoria da performance organizacional.

César Santos é diretor geral da Talenter

› Duas oportunidades



Por Rui Guedes de Quinhones

Vejo aqui duas grandes oportunidades, mas que encerram dois paradoxos. A primeira prende-se com o facto de a «matéria prima» ser mão de obra qualificada, flexível, habituada a lidar com exigência e elevados padrões de desempenho, que normalmente domina pelo menos duas línguas, aberta à inovação, reconhecida e valorizada no mercado de trabalho internacional – trabalhadores, técnicos e gestores portugueses. Neste contexto, a gestão de um projeto de natureza financeira em Londres, um processo numa seguradora em Paris, de apoio ao cliente ou a vendas em Madrid, a gestão de uma rede de retalho em São Paulo ou o apoio à logística transportadora em Luanda ou Maputo poderiam ou não ser projetos a desempenhar pelas empresas nacionais de ‘out-

sourcing’? Trabalhadores experientes e disponíveis não faltariam, ‘benchmark’ também não e qualidade processual idem.

O que falta então?

Entramos na segunda oportunidade. O mercado nacional de projetos de ‘outsourcing’, cuja principal componente é a gestão dos recursos humanos, encontra-se segmentado em dois «campeonatos» distintos: por um lado, as multinacionais que detêm cerca de 80% de quota de mercado; por outro, várias dezenas de médios e pequenos operadores que lutam pelos restantes 20%. Na esmagadora maioria dos casos a diferença é obtida pela capacidade dos primeiros em reduzir preços e dilatar prazos de pagamento, sendo que a diferença qualitativa entre o serviço prestado em ambos os campeonatos não existe. Quer grandes, quer médias, quer por vezes as pequenas entidades, conseguem aportar valor às operações dos clientes, tornando-se parceiros de referência.

Ora as multinacionais, pela sua própria natureza, não se internacionalizam: já o são por defeito (ou virtude), mas em cada país manda quem lá está. As nacionais não possuem massa crítica para darem esse passo, a não ser que se associassem em parcerias estratégicas para candidatar-se a projetos de índole internacional. Em regra possuem a experiência de gestão que os projetos desenvolvidos em Portugal nas últimas duas décadas lhes trouxeram e têm na sua base o fator mais precioso e diferenciado: os portugueses.

Rui Guedes de Quinhones é ‘head of company’ da Heading Recursos Humanos

› Outsourcing de serviços

› Outsourcing por quê?



Por Daniel Lança Perdigão

É evidente que a estrutura da empresa do futuro não será igual à de hoje, como já hoje não o é em relação à época do emprego para a vida.

A necessidade de inovar e de se adaptarem com rapidez à mudança – frequente – leva a que as empresas

reduzam a sua estrutura humana, recorrendo a especialistas em diversas áreas para assegurarem recursos necessários em cada momento, convertendo custos com pessoal em custos variáveis.

Este novo paradigma permite assegurar o cumprimento das funções por pessoas que, mais facilmente, garantem uma atualização tecnológica permanente; e cada um desses recursos traz novas ideias e metodologias para dentro da organização, precisamente por estarem, ao longo da carreira, em contacto com realidades diferentes.

Há obviamente alguns riscos, pelo que deve haver critério e cuidado na escolha de parceiros, seja no fornecimento de serviços de limpeza ou segurança – já mais comum –, seja em serviços mais técnicos ou especializados.

Ao acompanharmos empresas no desenho de um novo modelo de negócio, conseguimos visualizar que processos de negócio podem ser realizados com recurso a ‘outsourcing’. É uma análise e uma reflexão que vale a pena fazer.

Daniel Lança Perdigão é ‘general manager’ da UpSideUp

› Desafios no âmbito de processos e serviços



Por Vitor Antunes

Numa altura em que as empresas procuram reduzir custos fixos e operacionais, diminuir as necessidades de investimento, aceder a novas tecnologias e especialistas – por forma a ganharem eficiência, controlo da execução e aumento do lucro, transferindo assim uma parte do risco –, o ‘outsourcing’ assume-se como um ‘driver’ fundamental da economia portuguesa.

Falar em ‘outsourcing’ é falar em transformar e inovar: mostrando às empresas novos caminhos para melhorar a sua performance; e dinamizando o conceito de empregabilidade, revertendo a descrença dos portugueses em relação às suas perspetivas profissionais. Diversos estudos mostram que em média o ‘outsourcing’ conduz a uma redução de custos de 9% e ao aumento da produtividade em 15%.

Trata-se de um elemento catalisador de projetos de reengenharia de processos e pode tornar-se um importante observatório de ‘benchmarking’. Em regra, os operadores de ‘outsourcing’ devem analisar e interpretar os objetivos de curto, médio e longo prazo das empresas, identificando e atraindo os talentos mais adequados, trabalhando competências, formação, sinergia com a cultura organizacional, motivação e envolvimento com o projeto.

Apesar do potencial do ‘outsourcing’, a realidade é que a sua dimensão em Portugal atinge apenas cerca de mil milhões de euros, muito inferior à média europeia e dos países que nele apostaram. No entanto, o país tem um conjunto de características de alto potencial (educação, força de trabalho, legislação laboral, ‘skills’ linguísticos, custos competitivos da localização, incentivos...) que lhe permitem posicionar-se como um centro de processos e serviços de excelência a nível internacional, gerando mais emprego, riqueza e capacidade competitiva.

Vitor Antunes é diretor da ManpowerGroup Solutions, marca da ManpowerGroup Portugal para ‘outsourcing’ e prestação de serviços em áreas com necessidade de recrutamento em grande escala

› Outsourcing de serviços



Por Tomé Gil

Nos tempos que correm, em que se espera que as empresas apresentem produtos sempre inovadores, diferenciando-se da concorrência, e ao menor custo possível (no nosso mundo ocidental vivemos tempos de excesso de oferta), prestando um serviço de excelência (na venda e no pós-venda), todas as áreas das empresas devem ser objeto de reflexão no sentido de se aferir se estão a dar o melhor contributo para a concretização dos objetivos. Porém, atualmente é difícil conseguir-se cumprir todos estes requisitos enunciados em todas as funções de que uma empresa necessita, independentemente da sua área de atividade. Se os recursos (humanos, financeiros e técnicos) são escassos, devem ser preferencialmente afetos a áreas estratégicas, ou seja, aquelas que definem a empresa e a sua atividade principal.

É aqui que as empresas de ‘outsourcing’ de serviços surgem como uma ferramenta indispensável ao desenvolvimento de outras empresas, por possuírem um conjunto de meios e recursos humanos especializado em áreas geralmente tidas como não estratégicas. O que permite que essas outras empresas possuam um serviço de excelência também em áreas não estratégicas.

Tomé Gil é diretor geral da tecnológica Escrita Digital

› O caso dos serviços de formação



Por João Teixeira

No contexto atual da formação, o conceito de ‘business

process outsourcing’ (BPO) pode providenciar uma série de benefícios para as empresas. Na realidade, a grande maioria das empresas cuja atividade principal é a formação já o fazem para a sua estrutura operacional, recorrendo a formadores externos para grande parte dos projetos formativos. Contudo, suportam ainda um grande peso nos seus recursos humanos que fazem a gestão da formação.

As empresas terão a ganhar se delegarem estas «funções» a empresas de ‘outsourcing’ que possam executar a maior parte das tarefas relacionadas com a operacionalização de ações de formação e permitam transformar os custos fixos em variáveis em função do projeto.

O tempo despendido nos processos de recrutamento de formadores é outro fator que pesa nos custos da empresa, para além dos riscos que comporta um processo de recrutamento de um profissional, como a validação da sua experiência e as suas referências profissionais. Simplificando, estas organizações pretendem um parceiro que apresente valores competitivos, que se adapte à sua realidade e respeite as suas regras de conduta. E que permita alavancar as suas vendas retirando grande parte do peso que a operacionalização de projetos assim o exige.

João Teixeira é diretor executivo da Source of Knowledge, empresa especializada em ‘outsourcing’ de formadores

› Certificação de entidades formadoras



Por Alda dos Santos Neves

O empreendedorismo e a formação profissional qualificada têm sido apontados como caminhos a seguir para o crescimento económico e a criação de emprego. Fruto desta realidade, a criação de novas empresas e a aposta em novos serviços relacionados com a formação profissional são um fator emergente no tecido empresarial português.

Sendo a qualidade dos serviços de formação um dos principais pressupostos para o sucesso da aprendizagem e da aplicação prática da mesma, a Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT)/ Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação (DSQA) regula este mercado através do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras, atribuindo o estatuto

de certificação a todas as entidades que demonstrem reunir os requisitos e os processos necessários para assegurar a qualidade das suas ações de formação.

A B-Training, Consulting tem procurado contribuir para uma melhoria da qualidade da formação em Portugal, auxiliando empresas recém-criadas ou já existentes no mercado a submeterem os seus processos de certificação junto da DSQA/ DGERT.

A este nível, temo-nos diferenciado através dos nossos serviços de consultoria «chave na mão», com uma equipa de consultores internos altamente qualificados, garantindo em parceria com os clientes a melhoria dos seus procedimentos internos e o sucesso dos respetivos processos de certificação.

Alda dos Santos Neves é ‘partner’ da B-Training, Consulting

› Recrutar para terceiros



Por Filipa Mendes Pinto

Decidir constitui sempre uma árdua tarefa para qualquer gestor, e apesar de a mesma fazer inevitavelmente parte do seu dia a dia não deixa de assumir especial importância nos tempos que correm. Recrutar envolve sempre a necessidade de tomar decisões em pelo menos dois momentos: ao iniciar o respetivo processo e na hora de escolher o candidato final. E se este último foi, ao longo dos anos, beneficiando de um estatuto mais importante, agora ambos assumem igual peso, e nessa medida o serviço prestado pela empresa de ‘outsourcing’ pode revelar-se fundamental.

Acompanhar o processo desde o primeiro momento, transmitir a confiança necessária nas várias fases, manter a objetividade em cada seleção, no fundo estabelecer uma verdadeira parceria com o cliente, é hoje mais do que nunca determinante para quem recruta para terceiros. A capacidade de antecipar a estratégia, a par de uma aposta na especialidade do conhecimento do mercado que trabalha, do serviço que presta e da relação que desenvolve, sem descurar naturalmente a capacidade de renovar e de ser criativo na abordagem a novos clientes, constituirão fatores diferenciadores – os quais não deixarão de se mostrar vencedores, em particular na época que atravessamos.

Filipa Mendes Pinto é sócia da FIND, empresa especializada no recrutamento de advogados e juristas

› Enorme expectativa



Por Mário Caninhas Machado

O 'outsourcing' aplicacional ou SaaS («Software as a Service») já vai adquirindo o seu espaço como solução para as empresas racionalizarem custos operacionais. A expectativa é enorme, sobretudo com a vulgarização de acessos e comunicações. Mas a utilização da 'cloud' deixa ainda alguma apreensão como repositório de informação, nalguns casos considerada crítica e confidencial.

Os clientes têm optado por ligações seguras no acesso às nossas aplicações. O nosso serviço, pela fiabilidade e pela segurança, vem crescendo paulatinamente, pelo facto de novas empresas aderirem e também pela fidelização das mais antigas. Apesar de a nossa oferta acrescentar valor (consultoria especializada, englobada no pacote de serviços, como tal não se tratando de SaaS puro), não deixamos de equacionar a utilização da 'cloud' (sobretudo deixando em aberto essa opção aos clientes).

Do ponto de vista teórico e racional, esta é a solução do futuro, de tal forma que o conceito se estende para DBaaS («Banco de Dados como Serviço») ou EaaS («Everything as a Service»). Veremos se a confiança evolui na mesma ordem de grandeza que a expectativa.

Mário Caninhas Machado é diretor de 'outsourcing' do Grupo SOFT

› Opções para a tecnologia



Por Eduardo Quero

Para as empresas que pretendem optar pelo modelo de externalização nos recursos humanos, há que considerar

a externalização total ou parcial dos serviços. Este é um dos desafios, em função da estratégia delineada para as tecnologias e as práticas existentes, da maturidade ou não em externalizar, dos custos fixos e variáveis, quer com pessoal, quer com infraestruturas. As empresas podem optar entre externalizar só a tecnologia e proceder à operação mensal ou externalizar por completo a tecnologia e a operação num parceiro especializado.

Disponibilizamos modelos de externalização desde a modalidade SaaS com a plataforma e a operação do cliente ao modelo de BPO com externalização do serviço (tratamos de 'hosting', administração do sistema, evolução garantida e manutenção corretiva e tecnológica, para além de suporte, com garantia da gestão do serviço).

Estes modelos abrangem a área administrativa de salários e a área de desenvolvimento estratégico de recursos humanos, numa plataforma preparada e escalada para dar serviço a vários clientes, quer locais, quer globais.

Eduardo Quero é 'country manager' da Meta4 Portugal

› A pessoa certa para o cliente certo



Por Inês Vaz Pereira

'Outsourcing' em TI: trata-se de uma evolução interessante a ser gerida por quem procura e por quem oferece recursos especializados com a qualidade exigida pelos clientes. A «variável» que se encontra no meio deste jogo de «procura-oferta» é o mais valioso recurso: as pessoas. Se por um lado o cliente deixa de gerir motivações e expectativas, pelo lado do prestador de serviços aumenta a exigência de selecionar «a pessoa certa para o cliente certo». Este é o maior desafio.

Com o «Talentia HCM» ('human capital management') existe um acesso imediato ao histórico completo de cada colaborador (projetos, competências, formação certificada, etc). A decisão correta pelos melhores recursos baseia-se no acesso imediato ao conhecimento e à disponibilidade das equipas, com base em 'reportings' e pesquisas por melhores talentos.

Por último, recomenda-se modelos de avaliação concebidos à medida dos desafios e da satisfação do cliente. Permitirão criar valor e identificar cada talento na realidade de 'outsourcing' da empresa.

Inês Vaz Pereira é 'managing director' da Talentia Software Portugal

› Uma abordagem estratégica



Por Tiago Catarino

O 'outsourcing' deixou de ser uma atividade em que os clientes procuram meramente economias de custo para passar a ser uma abordagem estratégica usada em todas as linhas de negócio para entregar inovação e valor. Tudo é um serviço, e qualquer coisa, até mesmo atividades 'core', podem ser submetidas a processos de

'outsourcing'. Estamos numa nova era do 'outsourcing', a dinâmica está centrada na inovação dos modelos de negócio, na disciplina dos processos operacionais e nas pessoas, como elemento de partilha e conhecimento.

Vivemos numa economia de relações e o 'outsourcing' tornou-se 'people business', com base em relações estratégicas. É um negócio de pessoas que criam parcerias baseadas em valores e na entrega de inovação. A partilha de liderança em modelos de negócio em 'outsourcing' permite ter profissionais focados no futuro e na resolução de problemas, com espírito de união, transparência e confiança e orientação para resultados.

As empresas procuram modelos de parceria mais ágeis e variáveis, sustentados na partilha de riscos e de resultados. Vão exigir um grande foco em tecnologias emergentes, em áreas como 'social media', 'cloud', mobilidade e 'big data'. Nestas situações, o parceiro de 'outsourcing' deve abranger o conhecimento aprofundado e a competência que as empresas clientes provavelmente não têm internamente.

Tiago Catarino é 'business unit manager' da área HR Outsourcing da Rumos

Paradoxo HUMANO
Be Different

Inspiring Learning in Organizations

- Organizational Culture and Corporate Identity
- knowledge Transfer Solutions
- Executive Communication Programs
- Human Capital Development

Atrium Saldanha, Praça Duque de Saldanha, 1ºL, 1050-094 Lisboa

Tel: (351) 213 536 021
Tel: (351) 913 383 732

Email: paradoxo@paradoxohumano.com
Site: <http://www.paradoxohumano.com>