



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# As vantagens da internalização dos RH – estudo de caso de uma empresa de IT

Ana Catarina da Silva Martins

Universidade Católica Portuguesa, Católica Porto Business School

Setembro 2021





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# As vantagens da internalização dos RH – estudo de caso de uma empresa de IT

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio apresentado à  
Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre  
em Gestão com especialização em Controlo de Gestão

por

Ana Catarina da Silva Martins

sob orientação de  
Prof. Dra. Marisa Tavares

Universidade Católica Portuguesa, Católica Porto Business School

Setembro 2021



# Agradecimentos

Gostaria de dedicar este relatório, em jeito de agradecimento, a todos aqueles que me proporcionaram a oportunidade de realizar o meu trabalho final de mestrado na minha área de interesse.

Quero agradecer à minha orientadora de estágio, a Professora Dra. Marisa Tavares, primeiramente por ter aceitado orientar este trabalho e por todos os conhecimentos que me transmitiu, pelo seu rigor e pela constante disponibilidade que demonstrou.

Além disso, gostaria de agradecer à empresa acolhedora do meu estágio e, em especial, à minha orientadora dentro da empresa, pela oportunidade de estágio e por ter depositado em mim a confiança de integrar de forma total os processos da gestão de recursos humanos.

Por último, quero agradecer aos meus pais, em especial, por serem os meus modelos de força e fonte de inspiração, pelo amor, incentivo e apoio incondicional, porque sem eles este percurso não tinha sido possível. E ao meu namorado, por me acompanhar neste percurso, pelo amor, paciência, apoio e companheirismo.



# Sumário Executivo

O presente trabalho final foi realizado no âmbito do mestrado em gestão, tendo como tema "As vantagens da internalização dos RH- estudo de caso de uma empresa de IT".

A escolha deste tema, deveu-se ao fato de considerar os recursos humanos de uma empresa, fundamentais na organização e um dos principais fatores de diferenciação entre empresas, levando à existência de um departamento organizado, para que as pessoas se sintam motivadas a trabalhar na empresa.

Neste sentido, com o presente trabalho analisou-se a implementação da GIRH na empresa de IT onde foi realizado o estágio curricular deste mestrado. A implementação desta metodologia resultou da decisão desta entidade em alterar a metodologia de gestão de recursos humanos que praticava até então, que era a GRH através de outsourcing. Para o efeito abordou-se a literatura existente relativamente a essas duas metodologias procurando perceber quais os principais aspetos que as distinguem, procurando aferir quais os motivos que levaram à tomada desta decisão.

Assim conclui-se, que a principal razão que esteve na base da alteração de metodologia feita por esta entidade prendeu-se com a constatação de que seria necessário um acompanhamento mais próximo dos colaboradores e daí a opção tomada pela GIRH uma vez que uma das principais vantagens associadas a esta metodologia está relacionada com o acompanhamento mais próximo que a mesma proporciona e que necessariamente tem impacto ao nível da motivação dos colaboradores, sendo que tal não era possível conseguir com o outsourcing.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos, departamento de RH, gestão de RH, tarefas, vantagens e desvantagens do outsourcing, vantagens e desvantagens da internalização.



# Abstract

This final work was carried out within the scope of the master's degree in management, with the theme "The advantages of internalizing HR - case study of an IT company".

The choice for this theme was due to the fact that it considers the human resources of a company, fundamental in the organization and one of the main differentiating factors between companies, leading to the existence of an organized department, so that people feel motivated to work in the company.

This work analyzed the implementation of IHRM in the IT company where the internship of this masters was held. The implementation of this methodology resulted from the decision of this entity to change the human resources management methodology that it used until then, which was HRM through outsourcing. For this purpose, the existing literature regarding these two methodologies was approached, seeking to know what the main aspects are that distinguish them and trying to find the reasons that led to this decision.

Thus, we conclude that the main reason behind the decision of changing the methodology was the finding that closer monitoring of employees would be necessary and one of the options taken by IHRM is the advantages associated with this methodology, related to the closer monitoring that it provides, which necessarily has an impact on the level of employee motivation, which was not possible to achieve with outsourcing.

**Keywords:** Human Resources, HR department, HR management, tasks, advantages and disadvantages of outsourcing, advantages, and disadvantages of internalization.



# Índice

Agradecimentos.....	v
Sumário Executivo.....	vii
Abstract.....	ix
Índice.....	xi
Índice de Siglas.....	xiv
Capítulo 1: Introdução.....	16
Capítulo 2: Revisão da Literatura - a Gestão de Recursos Humanos.....	18
2.1.    Gestão de recursos humanos através de outsourcing.....	19
2.1.1.    Origem do outsourcing.....	22
2.1.2.    O outsourcing em Portugal.....	27
2.1.3.    Vantagens do outsourcing.....	29
2.1.4.    Desvantagens do outsourcing.....	33
2.2.    A Gestão Interna de Recursos Humanos.....	35
2.2.1.    A evolução da GIRH.....	36
2.2.2.    Objetivos da GIRH.....	38
2.2.3.    O perfil do gestor de RH.....	39
2.2.4.    Valências do profissional de RH.....	40
2.2.4.1.    Caraterísticas para o desempenho da função.....	43
2.2.5.    Desafios à ação da GIRH.....	45
2.2.6.    Vantagens da gestão interna de recursos humanos.....	47
2.2.7.    Desvantagens da gestão interna de recursos humanos.....	48
Capítulo 3: Metodologia.....	50
3.1.    Questão de Investigação.....	50
3.2.    Metodologia.....	50
Capítulo 4: Gestão de Recursos Humanos na entidade acolhedora do estágio..	56
4.1.    O Departamento de Recursos Humanos nesta entidade.....	56
4.1.1.    Breve história.....	56
4.1.2.    Valores e missão.....	57
4.1.3.    Visão e estratégia empresarial.....	57
4.2.    A implementação da GIRH nesta entidade.....	58
4.2.1.    O Contexto anterior à GIRH.....	58
4.2.2.    A GIRH na entidade.....	60
4.3.    Impacto da GIRH na motivação.....	61
4.3.1.    A motivação com o <i>outsourcing</i> na organização.....	61

4.3.2.	A motivação com a GIRH na entidade .....	62
4.3.3.	Processos de GRH.....	65
4.3.4.	Recrutamento e Seleção.....	68
4.3.4.1.	Contexto anterior à GIRH.....	68
4.3.4.2.	Recrutamento e seleção com GIRH.....	68
4.3.4.3.	Atividades previstas para 2021 .....	70
4.3.5.	Admissão e Acolhimento .....	71
4.3.5.1.	Contexto anterior à GIRH.....	71
4.3.5.2.	Admissão e acolhimento com GIRH .....	72
4.3.5.3.	Atividades planeadas para 2021.....	74
4.3.6.	Formação Interna.....	75
4.3.6.1.	Contexto anterior à GIRH.....	75
4.3.6.2.	Formação interna após a implementação da GIRH.....	76
4.3.6.3.	Atividades propostas para 2021 .....	76
4.3.7.	Processamento salarial.....	77
4.3.7.1.	Contexto prévio à GIRH .....	77
4.3.7.2.	Processamento salarial após a GIRH.....	78
4.3.7.3.	Atividades previstas para 2021 .....	79
4.3.8.	Gestão de Benefícios .....	80
4.3.8.1.	Contexto anterior à GIRH.....	80
4.3.8.2.	Gestão de benefícios com a GIRH .....	81
4.3.8.3.	Atividades previstas para 2021 .....	82
4.3.9.	Demissão e saída de colaboradores .....	82
4.3.9.1.	Processos adotados anteriormente.....	82
4.3.9.2.	Demissão e saída após a GIRH.....	83
Capítulo 5:	Conclusão.....	85
	Bibliografia.....	88
	Anexos.....	94
	Anexo 1: Guião da entrevista à responsável dos recursos humanos .....	94
	Anexo 2: Transcrição da entrevista .....	96
	Anexo 3: Procedimentos a cumprir na demissão de colaborador .....	101
	Anexo 4: Questionário de satisfação feito pela empresa em 2018.....	102



# Índice de Siglas

GIRH – Gestão Interna de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IT- Tecnologia de Informação

PME - Pequenas e Médias Empresas

R&S – Recrutamento e Seleção

RH – Recursos Humanos

SGQ- Sistema de Gestão da Qualidade

TFM – Trabalho Final de Mestrado



## Capítulo 1: Introdução

A gestão dos recursos humanos sempre foi um tema que me interessou ao longo de todo o meu percurso acadêmico, sendo por isso uma área onde era minha intenção desempenhar funções a nível profissional. Sendo os recursos humanos uma área fundamental nas empresas pois por muito automatizada que uma empresa seja, necessitará sempre de mão de obra no seu processo produtivo, assumindo ainda maior importância caso se trate de uma empresa prestadora de serviços. Assim, a gestão dos recursos humanos conforme tem sido estudado ao longo dos anos tem cada vez mais preponderância no seio de qualquer empresa pois esta trará implicações em diversas áreas como sejam a motivação, o desempenho dos trabalhadores e das empresas, a formação dos RH e a capacidade de inovação da empresa.

As empresas que prestam serviços em informática, como se deve compreender não fogem a este fato pois toda a sua atividade depende do desempenho dos seus recursos humanos, será fundamental que haja uma especial atenção à gestão de recursos humanos sendo importante conseguir que os mesmos estejam alinhados com a estratégia definida de forma a que garanta na medida do possível que os mesmos estejam motivados e assim se consiga potenciar o seu desempenho o que necessariamente terá um contributo positivo para a entidade.

A entidade acolhedora do meu estágio, sendo um dos principais fornecedores de serviços de tecnologia de informação e soluções empresariais, tem uma especial atenção a esta área, dado reconhecer a importância que os seus recursos humanos têm para a sua performance global e a necessidade de os manter sempre motivados para o desempenho das suas funções.

Assim, o presente trabalho terá como objetivos de investigação a análise das vantagens da internalização das atividades de gestão de recursos humanos. Procurar-se-á através da análise empírica analisar o caso particular da aplicação desta metodologia numa empresa de IT, procurando perceber o que terá levado essa entidade a abandonar a GRH através de outsourcing e perceber os impactos já visíveis da nova estratégia.

Desta forma, o presente trabalho estará dividido em quatro capítulos, correspondendo a primeiro capítulo à parte introdutória, ao passo que, o segundo capítulo corresponde à revisão da literatura relacionada com as duas metodologias abordadas no presente trabalho. Já o 3º capítulo destina-se ao enquadramento da metodologia aplicada, explicando-se todas as suas vertentes, o seu âmbito de aplicação e onde se justifica a sua escolha no sentido de mostrar o ajustamento da mesma ao presente trabalho. O 4º capítulo debruçar-se-á sobre a discussão dos resultados, retiradas ilações com o presente estudo e fazendo-se o enquadramento das mesmas com a teoria relacionada com o tema. Por último, o capítulo final corresponderá à retirada das conclusões do presente TFM.

## Capítulo 2: Revisão da Literatura - a Gestão de Recursos Humanos

A GRH tem vindo a sofrer várias alterações ao longo do tempo, alterações estas que assumiram cada vez mais visibilidade no último século. Estas modificações resultaram não apenas das alterações ocorridas no tecido empresarial, mas também como resultado de mudanças de índole cultural da sociedade, da própria visão sobre a importância do capital humano por parte das chefias, da evolução tecnológica que levou a uma crescente terciarização das profissões. Tudo isto despertou as organizações para algo que era completamente ignorado no início do século XX que era o papel do fator humano e do seu desempenho/produktividade para o desempenho global das organizações. Esta evolução tem provocado alterações ao nível da GRH que resultaram em diferentes metodologias que procuram adaptar a GRH às especificidades de cada organização e dos recursos humanos que as compõem tendo sempre como foco potenciar o desempenho dos recursos humanos no sentido de trazer valor à empresa à qual pertencem. Assim para responder às questões de investigação acima formuladas é pertinente comparar as duas metodologias em discussão no presente TFM que são o outsourcing e a GIRH.

Primeiramente, no subcapítulo seguinte abordar-se-á a metodologia de GRH através de outsourcing, fazendo a análise da literatura recolhida sobre o tema no sentido de perceber a sua aplicabilidade e quais as suas mais valias e os seus pontos menos positivos. Posteriormente, far-se-á a mesma análise, mas relativamente à GIRH.

Para o efeito analisar-se-á literatura existente sobre estas duas metodologias de GRH no sentido de enquadrar as conclusões que os diferentes autores retiraram sobre as mesmas, com as ilações alcançadas no presente trabalho.

## 2.1. Gestão de recursos humanos através de outsourcing

Arbaugh, (2003), Buss, (1995), Borman, (2006), Gonçalves, (2003), Santos, (1998) apresentam a sua definição da GRH em outsourcing e indicam algumas áreas/atividades onde mais frequentemente se recorre a este tipo de serviço.

Marquez, (2007), Meskanick, (2009), Overman, (2009), Amen, (2010) abordam a perspetiva da aplicação da GRH através de outsourcing ao nível do recrutamento e seleção.

Cunha et al., (2008), Duggan et al., (2004), Fish et al., (2004), Staecker, (1995) abordam igualmente a aplicação do outsourcing ao nível de recrutamento e seleção explicando a importância do trabalho do *outsourcer* na melhoria da reputação das empresas por via do trabalho desempenhado ao nível do recrutamento e seleção que permite a captação de talentos para as empresas a quem presta estes serviços. Explicam igualmente o papel do *outsourcer* ao nível da rede de conhecimento que possui e que lhe possibilita identificar profissionais mais qualificados e ajustados à necessidade dos seus clientes.

Correia (2005), Magalhães, (2012), Stroh & Treehuboff, (2003) explicam a metodologia de GRH através de outsourcing, apresentando as várias vertentes de aplicação da mesma, os casos que mais se ajustam a este tipo de metodologia, as suas vantagens e os aspetos menos positivos que a mesma acarreta. Abordam igualmente algumas limitações que são colocadas aos métodos utilizados ao nível do R&S, destacando, contudo que o recurso a este método de GRH pode estar ligado à falta de capacidade interna dos recursos humanos para executar este tipo de tarefas.

Torrington et al., (2005) apresenta como atividades que mais frequentemente recorrem ao outsourcing o recrutamento, processamento salarial e a formação dos colaboradores.

Belcourt, (2006) destaca o crescimento desta metodologia de GRH salientando que a mesma sendo devidamente utilizada poderá cotar-se como uma aliada estratégica para a organização, tendo um impacto positivo na evolução do negócio da empresa.

Csoko, (1995), Jamrog, Grow & Pyle, (1997), Stewart, (1996) analisam o aumento do recurso a este tipo de GRH em determinados serviços como meio de reduzir custos para as empresas como resultado da expansão do comércio internacional.

Amorim e Kipping (1999), Cunha e Marques, (1995), Ferreira e Peixoto, (1992), Inácio e Weir (1993), Kipping et al. (2006), Silva (1997), Sismet (1993) falam da GRH através de outsourcing em Portugal apresentando a evolução histórica e as áreas de aplicação desta metodologia.

Cooke et al. (2005), Espino-Rodriguez & Robaina (2004), Pin e Sáenz-Díez (2002) apresentam como vantagens da metodologia GRH através de outsourcing a melhoria da eficiência e da qualidade, permite à empresa obter melhores resultados e contribuir para a melhoria da capacidade da empresa para inovar, dando-lhe também mais flexibilidade.

Drucker (2002) aborda a perspectiva de que esta metodologia permite libertar os colaboradores das tarefas burocráticas ligadas às atividades de RH permitindo que estes se orientem apenas para as atividades principais e se foquem nas mesmas.

Chambel & Sobral (2011), De Cuyper and De Witte (2008) falam do efeito da formação proporcionada pelo outsourcing ao trabalhador como um fator que além de dar competências a esses colaboradores, os leva a valorizar este aspeto quando procuram emprego.

Davis-Blake and Uzzi (1993), Domberger (1998), McCune (1993), McKinsey & Company (2004), Plunkett (1991), Rees and Fielder (1992), Sharpe (1997), Tulley (1993) concluíram através dos seus estudos que a principal mais-valia desta metodologia prende-se com a poupança de custos.

Burkholder (2006), Strassman (1995) além de nos apresentar como vantagem do outsourcing a poupança de custos considera que esta metodologia permite atrair recursos humanos mais qualificados, reduz o risco da empresa além de possibilitar que os trabalhadores se foquem mais nas atividades principais da organização.

Norman, T. J. (2009) salienta como principais benefícios da aplicação desta metodologia a poupança de tempo e maior eficiente nas empresas.

Fernández-Aráoz (2005), Lim e Chan (2001), Shulman e Chiang (2007) apresentam como principal vantagem desta metodologia a imparcialidade no recrutamento e seleção, além de possibilitar aceder a uma rede mais alargada de contatos alargando o leque de escolha ao nível do recrutamento e permitindo fazer escolhas dos candidatos mais adequados ao perfil pretendido, dada a importância para as entidades que têm que escolher os candidatos que mais se adequam ao seu negócio.

Delmotte & Sels (2008), Reilly (2001 in Torrington et al., 2005) apresentam como aspeto negativo a falta de comunicação entre o *outsourcer* e a empresa que contratou o serviço podendo levar a divergências entre as partes que podem comprometer a qualidade do serviço prestado. Como resultado isto pode levar a que haja dúvidas da parte da empresa que contratou o serviço relativamente ao empenho dos colaboradores do outsourcing.

Domberger (1998), Norman, T. J. (2009) salientam como desvantagens o fato desta metodologia possibilitar comportamentos oportunistas, prejudiciais para a empresa que contratou o serviço, leva ao aumento dos custos de transação além de diminuir os ganhos que poderiam ser obtidos através de formação dos trabalhadores pela falta de vínculo dos mesmos à entidade. Por outro lado, este

tipo de metodologia pode não ser tão atrativo para a captação de colaboradores qualificados além de permitir que mais facilmente esses colaboradores saiam ou deixem a empresa.

Kabst and Giardini (2008), Schwartz (2008) falam do fato de que várias organizações recorrem a esta metodologia sem medirem bem as consequências, além de que segundo os estudos realizados verificaram uma diminuição da atratividade da empresa da satisfação com o processo de recrutamento, da parte dos candidatos o que tem consequências a nível do recrutamento e seleção. Neste sentido, apresentam a falta de inovação ao nível do processo de recrutamento e da gestão do desempenho como fator de desilusão com esta metodologia justificando este aspeto com a falta de foco da parte dos *outsourcers* o que pode explicar o abandono desta metodologia.

Kern, Willcock and Heck (2002) abordam o efeito desta metodologia na ligação dos trabalhadores à empresa que leva a uma diminuição da satisfação destes devido à perceção de uma menor qualidade das regalias dadas pela empresa.

Sullivan (2004) critica esta metodologia de GRH por condicionar as entidades na atração de talento, limitando o seu crescimento e condicionando a sua imagem perante possíveis candidatos, o que terá consequências ao nível da qualidade e das competências dos seus recursos humanos.

Na secção seguinte abordar-se-ão as origens desta metodologia de GRH.

### 2.1.1. Origem do outsourcing

O outsourcing existe há vários anos, tendo a sua reputação origem na sua implementação ao nível dos sistemas de informação (Gonçalves, 2003). No entanto, com o aumento da competitividade neste mercado, as empresas tiveram a necessidade de criar novas oportunidades de outsourcing de funções, atividades e processos em áreas como, recursos humanos, contabilidade, financeira e logística (Santos, 1998). O outsourcing não tem uma definição

universal, mas tem englobando cada vez mais aspectos, tornando a sua designação abrangente. Tradicionalmente, o outsourcing pode passar por uma simples gestão de equipa de vendedores até à gestão de todos os recursos humanos de uma organização (Buss, 1995). Contudo, pode designar a ação de uma organização em obter mão-de-obra fora da mesma, com recursos à subcontratação de serviços, transferindo a responsabilidade dessa atividade para uma empresa terceirizada, incluindo assim os recursos humanos, os recursos materiais e ativos relacionados com essa atividade. Mas, o outsourcing, além de ser uma terceirização de uma atividade, também é composta por uma relação de parceria e cumplicidade que não afeta diretamente a competitividade dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa (Buss, 1995), ou seja, consiste em tarefas que estavam a ser desempenhadas no seio da organização e passam a ser confiadas a empresas externas, juntamente com instrumentos, aparelhos e capacidades relacionadas.

Santos (1998, pág. 23) considerou uma definição ampla de outsourcing como sendo “um processo através do qual uma organização (contratante), em linha com a sua estratégia, contrata outra (subcontratado), na perspetiva de um relacionamento mutuamente benéfico, de médio a longo prazo, para desempenho de uma ou várias atividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista”. Portanto, com a complexidade e exigência crescentes, onde a especialização tem um papel muito importante, o recurso ao outsourcing pode ser crítico para a renovação e sobrevivência futura das organizações (Gonçalves, 2003). Tornou-se comum nas organizações de maior dimensão no fim do século XX, e foi iniciado como um meio de redução de custos organizacionais dentro das atividades funcionais (Arbaugh, 2003). Como resultado disto, a investigação inicial foi conduzida com base numa perspetiva funcional ou tática, em vez de uma perspetiva estratégica, centrando-se na tecnologia de informação, com foco em questões como: o quê, o porquê e o como do outsourcing, aplicando uma

única perspectiva teórica no enquadramento da decisão do outsourcing (Borman, 2006).

O recrutamento e seleção é uma importante área, na qual as empresas têm recorrido ao outsourcing, em que ao fazê-lo a entidade está a transferir total ou uma parte do processo de recrutamento para uma entidade externa, capaz de executar este serviço (Marquez, 2007; Meskanick, 2009; Overman, 2009; Amen, 2010). Nestas empresas externas, normalmente é feita uma análise do cliente e das necessidades que enfrenta para que o recrutamento vá de encontro ao procurado. O principal objetivo das empresas de consultoria externa prende-se na identificação dos candidatos qualificados e ideais para determinada função, conforme as necessidades e características evidenciadas pela empresa cliente (Fish et al, 2004). As empresas de consultoria têm-se revelado boas aliadas no processo de recrutamento de talentos, aumentando assim a sua reputação e conseguindo cativar os melhores candidatos (Cunha et al., 2008) para lhes fornecer conhecimento e experiência que em princípio as empresas clientes não têm (Staecker, 1995). Para chegar melhor aos candidatos, através de uma rede de conhecimentos em vários setores de atividade, os consultores especializam-se na identificação de profissionais mais qualificados e interessantes para um determinado cargo, conforme as necessidades do cliente (Staecker, 1995; Fish et al, 2004). O cliente precisa desta forma, de definir exatamente a posição, as qualificações, as condicionantes gerais do profissional e o seu contrato para que, desta forma, o candidato selecionado conheça a sua realidade organizacional (Staecker, 1995; Duggan et al, 2004).

Magalhães (2012), concluiu por sua vez que muitas consultoras não usam os métodos de R&S considerados ideais devido às restrições temporais e financeiras que existem na maioria dos casos. A discrepância entre a vontade e o uso efetivo dos métodos do R&S, foi o tema ao qual o autor deu prioridade, identificando os custos e o tempo despendido como os principais motivos da não utilização dos métodos de R&S que os consultores acham ideais. Sendo o oposto do que

inicialmente era previsto, verificando-se as interferências das chefias nas escolhas dos candidatos que não foram valorizadas na amostra do estudo.

Correia (2005), citado por Magalhães (2012) aferiu que os métodos de R&S mais privilegiados em Lisboa e Setúbal, em várias organizações públicas e privadas em vários setores de atividade e para vários cargos são a entrevista com o responsável do departamento, a análise curricular, a entrevistas com o técnico de RH e as referências de outros. Os menos utilizados passam pelas provas de grupo, de simulação e o recurso a *assessment centers*.

No início as empresas optavam por internalizar atividades rotineiras como o processamento salarial, serviços administrativos, mas com o passar dos anos, foram aumentando o leque de serviços, uma vez que as empresas de consultoria de recursos humanos passaram a ser mais especializadas e capazes de oferecer resposta às necessidades das empresas, e a antecipar necessidades futuras. Com este avanço, as empresas prestadoras de serviços e as organizações a quem estas prestam serviços desenvolveram o relacionamento, evoluindo de uma simples relação profissional, para uma parceria onde ambas procuram retirar o máximo benefício da relação. As atividades de RH para as quais mais se recorre ao outsourcing são o recrutamento e o processamento salarial, no entanto a formação também tem sido alvo deste processo (Torrington et al., 2005). Segundo Belcourt, (2006) o outsourcing de RH tem crescido e desenvolvido novos contornos, sendo uma ferramenta de gestão importante que, quando é utilizada devidamente, é uma boa aliada da estratégia da organização e contribui para a evolução do negócio.

Existem várias razões, que as empresas apresentam para justificar o outsourcing, que podem ser classificados em dois grupos: razões operacionais que resultam da necessidade de melhoria da eficácia operacional, impulsionada pela falta de capacidade interna dos recursos humanos para executar essas tarefas, juntamente com a conversão dos custos fixos em variáveis e o acesso a conhecimentos especializados (Pin & Sáenz-Díez, 2002) e razões estratégicas, que

consistem na análise de entrevistas que demonstra que a flexibilidade, aliada à capacidade de fazer face às oscilações respondendo às necessidades de negócio. Esta é uma das principais razões apontadas pelas organizações no que diz respeito à escolha da empresa de *outsourcing* que vão contratar, nomeadamente no que diz respeito às tarefas de recrutamento e seleção e trabalho temporário. (Cooke, 2001).

Na perspetiva de Torrington et al. (2005), as empresas recorrem ao *outsourcing* com o objetivo de melhorar a qualidade de serviço e de reduzir custos. Além disso, também referem que o recurso a uma empresa externa para gerir as atividades de RH é uma forma de mudança organizacional possibilitando que o setor de RH se foque na direção e gestão de pessoas, em vez de realizar tarefas mais administrativas.

A gestão de RH está também ela ligada a outras atividades destacando-se a advocacia que aumentou o *outsourcing* nos finais da década de 90 de forma muito acentuada (Stewart, 1996; Jamrog, Grow & Pyle, 1997) justificando esta prática com a redução de custos, maior qualidade de serviço, maiores competências em áreas especializadas (Csoko, 1995). Áreas como a expansão do comércio internacional e investimento, avanços na tecnologia de informação e reformas no setor público são outras áreas que cresceram ao nível do *outsourcing*. Por outro lado, o aumento da rede de network permitiu a realização de trabalhos científicos em qualquer sítio e em qualquer momento, não sendo necessária a presença física das pessoas o que facilitou o crescimento do *outsourcing* nestas áreas. Isto permite chegar também a zonas geográficas mais distantes de forma virtual, o que foi facilitado também pela melhoria das ferramentas de comunicação proporcionada pela globalização.

Seguidamente abordar-se-á a GRH através de *outsourcing* em Portugal fazendo o enquadramento da evolução da mesma ao longo do tempo e a sua aplicabilidade.

## 2.1.2. O outsourcing em Portugal

Em Portugal, segundo Kipping et al. (2006), a origem da atividade de consultoria esteve relacionada com a melhoria da eficiência dos departamentos essenciais da empresa (*shop floor efficiency*), embora a entrada deste departamento e a introdução destes serviços no nosso país ocorressem mais tarde do que noutros países da Europa, refletindo a dimensão da economia portuguesa numa perspetiva internacional.

Os primeiros serviços de consultoria conhecidos em Portugal tiveram início em 1940-1950 e eram prestados por professores universitários e departamentos de consultoria de grandes grupos económicos então existentes. (Sismet, 1993). No entanto, o primeiro pico na procura destes serviços ocorreu no início da década de 60, referido por Amorim e Kipping (1999) como sendo o primeiro período de desenvolvimento do setor, reforçado na resposta do esforço governamental do estado na promoção, crescimento e modernização das empresas e na procura intensa das PME por engenharia industrial, planeamento organizacional e incorporação de novas práticas empresariais na gestão de recursos humanos (Ferreira e Peixoto, 1992; Inácio e Weir, 1993; Silva, 1997). A maior parte dos trabalhos desenvolvidos tiveram origem em França, até porque nessa altura quase não existiam empresas de consultoria de gestão em Portugal e as consultorias existentes eram ainda muito limitadas, pelo que foi necessário encontrar canais de trabalho e sinergias que desenvolvessem as suas capacidades. De facto, alguns anos mais tarde, a CEGOS (empresa de consultoria francesa) e a Associação Empresarial de Lisboa estabeleceram a primeira parceria conhecida no sector, que teve o nome da aliança CEGOC onde a principal atividade estava ligada à formação de recursos humanos (Amorim e Kipping, 1999). Nesta fase surgiu uma das primeiras empresas chamadas "top" do sector da consultoria que surgiram em Portugal. Em 1969, a McKinsey entrou no mercado português para a reorganização da Companhia União Fabril (CUF),

embora ainda não tenha sido estabelecida uma presença permanente no país nessa fase.

No entanto, os acontecimentos políticos, económicos e sociais que ocorreram em 1974 (a Revolução de 25 de abril), os conflitos laborais resultantes, a importação de tecnologia subsequente e a perda de privilégios para entrar no mercado colonial mudaram o curso dos eventos efetivos até então. O "foco" do setor da consultoria mudou, o que impossibilitou as empresas do setor de responder às necessidades das empresas em processo de nacionalização, sendo uma questão importante nas relações de trabalho e organização industrial (Cunha e Marques, 1995). À semelhança do ocorrido no ano de 1960, empresas internacionais de consultoria voltaram a entrar em Portugal, uma vez que, estavam criadas as condições e oportunidades, sendo que a entrada de maior destaque neste período foi da American Consultancy Hay, originalmente denominada em 1943 por Edward N. Hay and Associates, Management Consultants especializada em questões e serviços de gestão de recursos humanos (Amorim e Kipping, 1999).

Por outro lado, o "boom" das tecnologias de informação (IT) no desenvolvimento económico da Europa no final dos anos 70 e início dos anos 80 proporcionou as mesmas oportunidades para a entrada de empresas internacionais em Portugal (Amorim e Kipping, 1999). Esta segunda vaga de desenvolvimento da indústria da consultoria consolidou-se com a entrada de Portugal na Comunidade Europeia, hoje União Europeia. O país e a própria indústria da consultoria registaram elevados níveis de crescimento económico, o que resultou em mudanças na estrutura industrial do país.

Desde então, muitas consultoras, na sua maioria entidades internacionais, têm crescido e diversificado suas atividades (Cunha e Marques, 1995), na construção de serviços para atender às pretensões e expectativas de instituições públicas e semipúblicas, nomeadamente numa estrutura de negócios composta principalmente por pequenas e médias empresas. Apesar da presença da Arthur

Andersen em Portugal em 1950 (embora só tenha aberto o seu primeiro escritório no país em 1969) e da PWC em 1951. Foi a partir desta fase que estas pessoas e outros “players” como a McKinsey e a Roland Berger em 1989, a Boston Consulting Group (1995) e a AT Kearney (1997) passaram por uma expansão em grande escala, e os serviços prestados eram essencialmente no âmbito organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. Com o passar dos anos, esses serviços tornaram-se cada vez mais ligados ao desenvolvimento de novas e poderosas ferramentas de gestão de IT.

A evolução acima descrita faz com que, em qualquer situação de crescimento, os consultores portugueses sejam obrigados a destacar-se pela inovação e pelo design de novos conteúdos e serviços para se manterem competitivos. Isso não significa que não haja espaço para novos operadores, mas que esses novos operadores muitas vezes precisam de fornecer soluções verdadeiramente disruptivas em termos de tecnologia, qualidade de serviço e preço ao nível da Tecnologia da Informação, Sistema de Qualidade e Processo e Operação, (Deloitte, 2010). De acordo com Amorim (1999) as áreas mais procuradas para intervenção são ao nível das Tecnologia da Informação, pois prevê-se que estes tipos de serviços cresçam acima da média com a explosão do e-commerce (Freire, 2008), o que pode refletir-se no caso do BCG em Portugal, com taxas de crescimento médias anuais a ultrapassando os atuais 20% (BCG, 2010).

No subcapítulo que se segue apresentar-se-á as vantagens retiradas da literatura abordada, que são atribuídas a esta metodologia de GRH.

### 2.1.3. Vantagens do outsourcing

Em particular o outsourcing de recursos humanos, tem proporcionado a melhoria da eficiência das organizações através de serviços especializados e executados por especialistas qualificados na área permitindo a libertação de RH das organizações para que se possam focar outras funções essenciais e tenham

uma ferramenta estratégica permitindo desenvolver potencialidades e reduzir custos (Cooke et al., 2005). Estudos demonstram que as organizações que investem em parcerias com empresas externas para a gestão dos seus recursos humanos têm melhores resultados, reduzem a sua exposição de risco ao nível do recrutamento e seleção, melhoram a qualidade do recrutamento e contribuem para um aumento da capacidade de inovação da organização.

Pin e Sáenz-Díez (2002) apontam algumas vantagens que observaram no decorrer do seu estudo, nomeadamente, a poupança de tempo, o acesso a competências e a conhecimentos especializados, a possibilidade de adquirir recursos que não estão disponíveis a nível interno e uma melhoria geral da qualidade dos serviços. A par destas vantagens, Drucker (2002) afirma que o outsourcing possibilita a libertação de recursos internos e orienta-os para atividades principais, permitindo que o departamento de recursos humanos assuma um papel mais estratégico dentro da organização, afastando a questão burocrática. Alguns autores defendem que, no caso da formação dos trabalhadores temporários, estes percecionam o investimento na sua formação como uma valorização dada pela organização, mostrando que está disposta a investir neles, e dotá-los de competências que podem ser valiosas para aumentar a sua perspectiva de empregabilidade, em nova procura de emprego (Chambel & Sobral, 2011). O fator da empregabilidade acaba por desenvolver no colaborador um maior sentimento de empenho afetivo com a organização, pois está associado a um modelo contratual instável, sendo que o trabalhador valoriza a necessidade de ter competências que o ajudam a ser selecionado numa eventual procura de emprego (De Cuyper and De Witte, 2008).

Segundo a consultora RH Mais, o outsourcing de RH apresenta como vantagens, o facto de permitir uma nova estrutura na organização com menos níveis de hierarquia, o que aumenta a flexibilidade e a rapidez na adaptação às alterações do meio envolvente. Permite, também em tempo útil, encontrar soluções de forma mais eficaz indo de encontro ao que o cliente procura, para

aumentar a sua faturação. Por sua vez, todo processo de recrutamento a cargo do *outsourcer* é claro e eficaz, passando pela contratação de profissionais adequados às necessidades específicas de cada empresa. Possibilita também, o acesso a melhores práticas da indústria, tornando-se importante no benchmarking, atuando em novas áreas e complementando conhecimentos com outros profissionais. Possibilita a redução de custos operacionais garantindo um melhor controlo e gestão da orçamentação desses custos. Facilita o acesso a tecnologias e a profissionais que são externos à empresa. Liberta os recursos humanos, técnicos e financeiros para as atividades-chave da empresa. Possibilita a entrada em novos mercados ou indústrias através de mão de obra especializada. Permite a execução de atividades de difícil gestão ou controlo recorrendo a know how externo. Retira da empresa tarefas como o recrutamento e gestão de contratos de trabalho que implicam dispêndio de tempo acrescido aos responsáveis por estas tarefas. Tal, leva a uma afetação mais racional e eficientes de recursos, permitindo a transformação de custos fixos em custos variáveis além de partilhar os riscos de negócio com o subcontratado, através da diminuição da carga financeira.

Segundo Domberger (1998) a utilização do outsourcing ao nível dos recursos humanos é defendida por vários autores tendo como principal benefício a poupança dos custos aliada à sua flexibilidade. Segundo o estudo de Davis-Blake and Uzzi (1993) existe significância estatística para o uso do outsourcing nas tarefas mais complexas na gestão, formação de colaboradores e nos trabalhos mais burocráticos, sendo que a principal vantagem da utilização de outsourcing nestas tarefas estava relacionada com a economia de custos da entidade empregadora.

Já Burkholder (2006) alarga o leque de vantagens associadas ao outsourcing defendendo que o mesmo além da redução de custos e do aumento do foco, permite ter acesso a recursos humanos mais qualificados, reduz o risco, permite

ter um menor número de colaboradores afetos, permite ter acesso a fundos de capital, além de permitir mais dinheiro disponível.

No caso de McCune, 1993; Plunkett, 1991; Rees and Fielder, 1992; Sharpe, 1997; Tulley, 1993) defendem que a principal razão para o recurso ao outsourcing está relacionada com a redução de custos que este serviço lhe proporciona, ao passo que Strassman (1995, pág. 2) concluiu que esta decisão baseia mais na possibilidade da gestão da empresa se focar mais na sua estratégia ao delegar a gestão de recursos humanos ao outsourcing.

Tal como foi acima dito, a gestão de recursos humanos através deste meio permite aceder a recursos humanos mais qualificados que poderia não ser possível à empresa aceder o que pode aumentar a produtividade e mais uma vez permitir que a empresa se foque na sua estratégia de negócio.

Norman, T. J. (2009) realça que os benefícios diretos relacionados com a GRH através de outsourcing, englobam poupança de tempo e uma maior eficiência operacional devido à diminuição de custos, por exemplo com o material ou equipamento.

Kern, Willcock and Heck (2002) indicam que os benefícios mais comuns desta GRH estão relacionados com poupança e controlo de custos, além do custo do serviço prestado ser um custo fixo. Ao nível dos órgãos de gestão da organização um benefício passa pela diminuição do poder por parte dos órgãos de gestão tornando a GRH mais profissional e evita possíveis comportamentos arbitrários da parte dos órgãos de gestão ao nível dos recursos humanos que poderão vir a ser prejudiciais para a organização na medida em que os colaboradores selecionados podem nem sempre ser os mais ajustados à entidade em causa.

Segundo Lim e Chan (2001), este serviço tem inúmeras vantagens, pelo facto do especialista ter a tendência para ser mais imparcial na seleção do que os responsáveis internos na organização, atua com mais discrição de forma a que os concorrentes da empresa não saibam desta necessidade, a sua rede de contactos mais alargados permite aceder a um grande número de candidatos e deste modo,

a empresa cliente tem maior possibilidade de encontrar, mais eficazmente e mais eficientemente o candidato ideal e, por último, muitas vezes, a empresa cliente não tem recursos e tempo disponível para uma pesquisa exaustiva, cuidadosa e demorada. Este processo requer competências e cautela, tanto para a empresa cliente como para a empresa recrutadora, pois uma contratação errada, pode ser prejudicial para a organização (Fernández-Aráoz, 2005), e custar a esta mais do que o salário anual do executivo (Shulman e Chiang, 2007). O processo de recrutamento é mais complexo e difícil a procura de executivos talentosos de que as empresas precisam são raros (Fernández-Aráoz, 2005).

Depois de explicadas a vantagens que os autores atribuem ao outsourcing far-se-á a análise dos aspetos menos positivos relacionados com o tema.

#### 2.1.4. Desvantagens do outsourcing

Alguns autores defendem que o outsourcing é visto como uma oportunidade de o departamento de RH ter tempo e recursos para o desenvolvimento de atividades de RH estratégicas com valor acrescentado, no entanto, outros autores defendem que este processo é dispendioso e leva a corrosão do departamento de RH (Delmotte & Sels, 2008). Reilly (2001 in Torrington et al.,2005) defende que os problemas do processo de outsourcing decorrem da falta de comunicação entre ambas as empresas, existem opiniões divergentes na qualidade exigida e diferentes interpretações em termos de contrato. Os próprios gestores acabam por ter receio de perder o controlo e o contato pessoal acabando por duvidar da qualidade do serviço e do empenho de staff das consultoras (Torrington et al., 2005).

No que diz respeito às desvantagens que lhe são apontadas, Domberger, (1998) defende que esta prática permite comportamentos oportunistas, aumenta os custos de transação, além de reduzir os ganhos com a inovação e aprendizagem pela falta de ligação direta à gestão da empresa e como tal não

haver partilha direta com os valores e missão da organização. Por sua vez, é também apontado como desvantagem o facto de poder não ser atrativo quando está em causa a captação de recursos humanos altamente qualificados além de poder permitir a possibilidade de mais facilmente, os recursos humanos poderem a vir sair da empresa, procurando outras entidades empregadoras. Ao nível dos custos administrativos associados ao serviço, a gestão de recursos humanos através deste método pode implicar acréscimo de custos relacionados com as negociações e renovações contratuais, além de como já foi dito, poder limitar o aumento do conhecimento e valorização dos recursos humanos da empresa.

Outra crítica que é apontada prende-se com o facto de haver empresas que recorrem ao outsourcing sem medir bem as consequências disso, apenas olhando a economias de custos. Kabst and Giardini (2008) concluíram que a satisfação com o processo de recrutamento, a atratividade da organização e a vontade para aceitar a oferta de trabalho diminuíram com o aumento dos níveis de outsourcing em gestão de recursos humanos.

Schwartz, (2008) concluiu que outro fator que causou desilusão ao nível da gestão de RH em outsourcing estava relacionado com a falta de inovação no recrutamento e na gestão do desempenho ao nível da gestão de RH em outsourcing, uma vez que estas empresas estão pouco focadas na melhoria da sua oferta de serviços, o que as limita.

Norman, T. J. (2009) afirma que a GRH através do outsourcing acarreta custos diretos como sejam o tempo dedicado à identificação das tarefas ligadas a estes serviços, podendo por vezes englobar custos relacionados com a formação, viagens, equipamentos e software.

Kern, Willcock and Heck (2002) apontam como aspeto negativo a diminuição da satisfação dos colaboradores e da ligação dos trabalhadores à empresa, que estão relacionados com uma menor qualidade dos serviços que lhe são facultados pela empresa.

Sullivan (2004) critica esta forma de gestão de recursos humanos pelo facto de não dar à empresa uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes pois a gestão de RH devia possibilitar à empresa diferenciar-se e atrair talento o que não acontece. Por outro lado, afirma que o outsourcing limita o crescimento, a imagem e as capacidades da função de RH e por outro indica que as poupanças de custo não ocorrem senão existir uma economia de escala significativa. Por último, afirma que este tipo de gestão dificulta a manutenção da privacidade e da segurança de informação confidencial da empresa pois os colaboradores ao saírem da empresa faz com que esta fique à merce do outsourcer além de este tipo de gestão de RH não ilibar a empresa que contrata o serviço das suas responsabilidades legais.

O subcapítulo subsequente debruçar-se-á sobre a GIRH fazendo a análise do âmbito da aplicação desta metodologia e da sua evolução ao longo do tempo.

## 2.2. A Gestão Interna de Recursos Humanos

Bernardo, 1995), Corrêa (1997), Girardi, D. (2001), Gomes (1995) abordam a metodologia de gestão interna de RH apresentando as várias vertentes de aplicação das mesmas.

Orlickas (1999) aborda o processo de implementação de uma metodologia de GIRH falando da necessidade de se definir um conjunto de orientações gerais que deverão regular a implementação da metodologia e a transição face à metodologia anteriormente aplicada para que o processo decorra como pretendido. Fala também das principais funções e características que no seu entender um gestor interno de RH deve possuir. Na opinião do mesmo as principais vantagens desta metodologia estão relacionadas com a maior proximidade entre o gestor e o colaborador, um menor custo fixo que lhe está associado e a independência das unidades da empresa ao nível da gestão dos seus recursos humanos. Aborda ainda os aspetos menos positivos desta

metodologia que se centram na resistência à sua implementação por parte dos recursos humanos das entidades além dos possíveis conflitos que podem existir entre os próprios gestores de RH.

No tópico seguinte apresenta-se a evolução da GIRH ao longo do tempo, e as várias adaptações que a mesma foi sofrendo com o decorrer dos anos.

### 2.2.1. A evolução da GIRH

De forma a acompanhar os constantes desafios, surge nas organizações de maior dimensão e mais bem-sucedidas o conceito de consultoria interna da gestão de recursos humanos. No passado, o departamento de Pessoal consistia em tratar de burocracias como o processo de admissão, pagamento de salário, demissão e obrigações legais das empresas. Com o aperfeiçoamento das teorias sobre o comportamento organizacional, a GRH evoluiu gradualmente para as tendências atuais, ainda que muitas empresas ainda tenham a visão mais tradicional do tratamento dos seus recursos humanos (Girardi, D.,2001).

Atualmente, a GRH acaba por ser um fator diferenciador das organizações, e, portanto, atualmente tem como desafio agregar valor às atividades das mesmas e, transformar os seus recursos humanos em meios para alcançar o lucro pretendido através do investimento em pessoas. Com o impacto da economia global, da inovação tecnológica e da nova relação entre capital e trabalho, as organizações modernas têm direcionado a sua gestão para o aperfeiçoamento da sua estrutura de trabalho. A consciencialização de que as pessoas são uma parte fundamental nas organizações leva as empresas a adotarem novos sistemas de gestão. Como tal, a evolução da GRH surgiu da necessidade de um maior conhecimento interno e externo da organização, com o objetivo de melhorar o planeamento estratégico global, otimizar a qualidade dos produtos/serviços oferecidos pela empresa aos seus colaboradores e ao mercado externo. Desta forma, a GIRH surgiu da necessidade das empresas acompanharem os constantes

desafios e a evolução do próprio meio empresarial (Girardi, D., 2001). A globalização e a competitividade no mercado têm provocado uma verdadeira revolução ao nível da GRH. Se no passado a GRH centrava-se num departamento que muitas vezes se limitava a gerir o recrutamento, a admissão, processamento de salários, demissões e as obrigações legais da empresa, sendo o órgão fiscalizador e regulador, com a evolução da teoria relacionada com a GRH e comportamento organizacional, a GRH evoluiu no sentido de acompanhar as tendências e necessidades atuais, neste campo tendo em conta também as especificidades das empresas de maior dimensão, pese embora haver muitas empresas que ainda conservam práticas antigas.

É de conhecimento geral que a gestão administrativa é um fator diferenciador em qualquer organização sendo um desafio dos nossos tempos acrescentar valor às atividades e potenciar os recursos humanos de forma a aumentar a sua produtividade e desempenho, através de investimento nas pessoas (como por exemplo em formação). Isto permite-nos concluir que a gestão tradicional de recursos humanos tem tendência a deixar de existir, dada a necessidade de acompanhar as tendências.

Mas o que estará na origem desta mudança? Girardi, D. (2001) afirma que tal se deve ao bom senso das empresas atuais que têm a perceção do impacto da globalização na esfera das empresas que leva a que haja uma nova relação entre o fator trabalho e o fator capital que as leva a terem cada vez mais atenção em relação à gestão de recursos humanos. A consciência de que as pessoas são a essência das empresas e que por isso é importante investir nelas leva a mudanças e a novas formas de gerir os recursos humanos. Sabe-se que isto está relacionado também com o facto de nos dias de hoje o setor terciário assumir cada vez mais importância na atividade económica. Por isso, a evolução da gestão de recursos humanos tem resultado da necessidade de haver um conhecimento mais profundo sobre o ambiente interno e externos das empresas dado o seu impacto

na estratégia e como forma de otimizar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Seguidamente será apresentado os objetivos a atingir no âmbito da aplicação da metodologia de GIRH.

### 2.2.2. Objetivos da GIRH

O principal objetivo da gestão de recursos humanos passa pelo compromisso das pessoas com a sua entidade patronal a todos os níveis tendo, por isso, a GRH um papel fundamental na motivação e na ligação de cada colaborador à entidade patronal.

Quanto maior a organização, maior a complexidade das relações existentes e mais difícil se torna ligar os trabalhadores à entidade patronal, fazendo com que o papel da gestão de recursos humanos assuma uma maior importância e envolvimento pois não basta apenas recrutar o trabalhador, sendo necessário dar-lhe formação e perspetivar a evolução da sua carreira. Girardi, D. (2001, pág. 9), baseado em Orlickas (1999) afirma mesmo que "As pessoas são diferentes e precisam ser geridas de uma forma dinâmica, individual e direcionada a sua equipe de trabalho. ". O colaborador passa a ser considerado como principal cliente da empresa havendo a necessidade que esteja devidamente integrado e familiarizado com a missão e os valores da sua entidade patronal, desempenhando aqui a gestão de recursos humanos o importante papel de manter os colaboradores motivados e preocupar-se com a melhoria das suas capacidades para assim, conseguir extrair mais valor para a empresa pois quanto mais produtivo e capaz for o colaborador mais benefício este acrescentará à entidade patronal.

A gestão interna de recursos humanos vem, por isso, ter como principal missão desempenhar este papel tendo colaboradores já identificados com a missão e valores da organização que se dedicarão a gerir e potenciar os seus colegas.

Seguidamente, apresentar-se-á as características nas quais se baseia o perfil de um gestor de RH.

### 2.2.3. O perfil do gestor de RH

Considerando a preocupação com o bem-estar dos seus colegas, que o profissional de RH deve ter presente, e a necessidade de trazer valor para a empresa, "O perfil do Consultor Interno exige visão generalista, habilidade pedagógica e espírito de liderança." (Bernardo, 1995, citado por Girardi, D. (2001) pág. 11). O GIRH" atua como elo de ligação entre o cliente interno e a gerência ou direção da área." (Orlickas, 1999, citado por Girardi, D. (2001), pág. 11).

Para isso, há toda uma nova reorganização da estrutura da empresa, levando à reafecção de colaboradores anteriormente dedicados a tarefas administrativas, à gestão de recursos humanos sendo por isso a internalização da gestão de recursos humanos um fator transformador das organizações. Assim a gestão interna de recursos humanos leva ao surgimento de departamento de recursos humanos e o aparecimento de profissionais totalmente dedicados à gestão de pessoas. Estes profissionais terão um conhecimento mais aprofundado sobre os demais colaboradores tendo especial atenção às suas necessidades, sendo também um elo de transmissão dos valores e da missão da entidade patronal e fazendo a ponte entre a administração e os colaboradores, estabelecendo relações mais próximas o que também é positivo em termos motivacionais e até mesmo diferenciador.

O principal objetivo do novo profissional de RH, segundo Girardi, D., (2001) consiste na integração de todos os colaboradores no processo de mudança, consciencializando-os a "fazer a diferença", pois, embora possam trabalhar em equipas e com tecnologias mais sofisticadas, apenas eles podem pensar, criar e inovar. Pessoas motivadas, conscientes e envolvidas no objetivo da empresa ajudam a vencer os desafios da competitividade.

Cada organização tem os seus objetivos e à medida que aumenta a sua complexidade e dimensão as técnicas de recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento, remuneração, planeamento de carreiras, avaliação de desempenho, relações sindicais, sociais e burocracia legal sentem a necessidade de melhorar os seus processos internos (Girardi, D., 2001).

Apresentado o perfil do gestor de RH desta metodologia, explicar-se-á de seguida quais as principais valências para o desempenho da função do gestor de RH e as principais tarefas a cargo do mesmo.

#### 2.2.4. Valências do profissional de RH

Este novo paradigma leva a que o profissional de recursos humanos tenha que conhecer não só o negócio da organização, mas também o contexto que a rodeia, ter valências de liderança, ser persuasivo, saber trabalhar em equipa e ter a capacidade para orientar e apoiar os demais colegas (Bernardo, 1995). Gomes (1995) afirma até que nunca um profissional foi tão necessário como nos dias de hoje e que a gestão de recursos humanos deve por isso ser um fator de mudança em termos comportamentais e de cultura empresarial de forma que as organizações estejam cada vez mais aptas a competir na economia global em que nos encontramos. Não se trata de desvalorizar o trabalho deste profissional de recursos humanos, mas sim levar ao seu crescimento/evolução para que este acompanhe a evolução/transformação que vai ocorrendo na empresa como resultado da expansão do seu negócio.

Como se pode depreender tal implica uma profunda mudança a nível organizacional assumindo o departamento de recursos humanos um papel importante no seio da estrutura hierárquica da empresa. Tal, obriga à aplicação de novas filosofias de gestão, a uma maior participação dos colaboradores nas decisões das empresas, novos sistemas de remuneração tudo isto com o objetivo de potenciar a criação de valor nessa mesma entidade (Girardi, D., 2001).

Corrêa (1997) salienta serem dois os aspectos a serem trabalhados na implementação da internalização da gestão de recursos humanos. Em primeiro lugar a necessidade de uma evolução mental e cultural do próprio profissional de recursos humanos, devendo este difundir a ideia de que é importante a descentralização da função de gestor de recursos humanos, estabelecendo para isso relações de parceria com os seus clientes internos, desde os gestores de topo até ao colaborador da linha de produção, conduzindo isto a uma mudança de paradigma. Em segundo lugar, este afirma ser necessária uma reeducação dos gestores de topo/administradores das empresas levando a que estes deixem de ser apenas simples gestores para gerirem também os colaboradores que estão mais diretamente ligados a si. Para isso, o profissional de recursos humanos deve ter em conta a dimensão comportamental da mudança definindo diretrizes que orientem os colaboradores ao longo do processo, eliminando desta forma a procura dos interesses individuais em prol do interesse coletivo.

Para que tal seja possível será necessário que o profissional de recursos humanos tenha a formação necessária para desempenho das suas funções de forma que este seja capaz de desempenhar convenientemente as suas funções no sentido sempre de trazer valor à empresa. Contudo, pode acontecer que haja uma certa resistência dos responsáveis deste departamento no que diz respeito a esta formação devido à acumulação de funções do mesmo de qualquer forma é um aspeto que convém que seja atenuado ao longo do tempo.

O processo de mudança no método escolhido para a gestão de RH requer a definição de um conjunto de orientações de forma a que o processo seja eficaz. Orlickas (1999) define como orientações gerais para esta transição a definição de um benchmarking, a consciencialização de todos, desburocratização e racionalização, adoção de políticas de recursos humanos bem definidas, rotação de tarefas, existência de um suporte administrativo e funcional, dar formação ao profissional de recursos humanos, definição das funções a desempenhar por este profissional, compromisso dos órgãos de gestão transformação do

departamento de recursos humanos em área de negócio, o acompanhamento constante e adequação dos perfis das pessoas ao cargo.

Este profissional de RH ao assumir funções acaba por ter um campo de atuação ampliado servindo de suporte na resolução das questões levantadas pelos trabalhadores, estabelecendo objetivos para os mesmos, controlando e acompanhando a eficácia da oferta feita aos recursos humanos da entidade, no sentido de adequar esses benefícios às necessidades detetadas nos funcionários. Por outro lado, desenvolve projetos junto da administração no sentido de avaliar a missão e as políticas adotadas na empresa, desempenhando um papel de orientação no que diz respeito a todos os processos de recursos humanos. A formação, absentismo, férias, recrutamento e seleção, plano de desenvolvimento da carreira e as demissões são algo da responsabilidade deste profissional, chegando Corrêa (1997) a ressaltar que este profissional tem a função de garantir o compromisso e alinhamento de todos os colaboradores com os objetivos/metapas a atingir pela empresa. Este autor afirma também que compete a este profissional salientar a importância da formação como forma de desenvolver as competências dos recursos humanos para valorizar o trabalho, discutindo e dando a sua opinião sobre as melhores medidas a adotar para fazer face às necessidades dos colaboradores e ao orçamento disponível na empresa. O gestor de RH deve também tentar criar a maturidade necessária para reduzir o absentismo junto dos restantes colaboradores fazendo-lhe sentir que estas faltas podem comprometer o trabalho do grupo. Deve também orientar os trabalhadores para que negociem as férias entre si de forma a garantir o normal funcionamento da empresa, salvaguardando as vontades individuais de cada um, organizando e orientando também os processos de recrutamento de colaboradores para que haja participação de outros colaboradores e definindo o perfil pretendido para os candidatos para que o mesmo se adeque ao pretendido pela empresa. Outras funções passarão pela assessoria na definição dos planos de carreira da organização bem como da tabela de remunerações. Cabe-lhe

também participar no processo de avaliação de desempenho e no processo de demissão orientando os responsáveis por esta tarefa relativamente às melhores práticas ou formas de o fazer. Estas funções, contudo, deverão ser distribuídas pelo número de pessoas ajustado à dimensão da organização de forma a garantir o desempenho pretendido no exercício destas funções, devendo o departamento de recursos humanos por este motivo ter a dimensão necessária face à estrutura e à dimensão dos recursos humanos que gere.

Para o desempenho destas funções é importante que o profissional de RH tenha um determinado conjunto de características que lhe permitam o correto desempenho da função, características essas que seguidamente serão abordadas.

#### 2.2.4.1. Características para o desempenho da função

O profissional de RH, no desempenho das suas funções é aconselhável que tenha um conjunto de características que se adequem às necessidades e especificidades da organização em causa. Girardi, D. (2001), contudo indica que o profissional de RH deve ter como características, o compromisso com o resultado, a vontade de se formar e aumentar as suas apetências, ter um bom nível de cultura geral, ser isento e racional, ter perfil de negociador, partilhar ações e ter capacidade para gerir carreiras.

A legitimidade, validação e reconhecimento da gestão interna de recursos humanos depende do valor que os profissionais de recursos humanos possam trazer à sua função mesmo estando em processo de aprendizagem ou de atualização da sua postura no sentido de atingir padrões elevados de qualidade face ao mercado.

Este processo de mudança da forma de gestão de recursos humanos gera alguma resistência no seio das organizações como resultado do medo, rejeição e até ansiedade naturais e previsíveis, que estão associados a tudo o que é novo,

sendo um processo emocional levando a sentimentos como sejam o receio pela perda do controlo, do poder e da segurança. Em muitos casos existe a crença que apenas mantendo o contexto atual se garante o controlo mesmo que tal implique desempenhos não pretendidos que funcionam como fator de resistência à mudança e que dificultam todo o processo de implementação deste novo modelo de gestão de recursos humanos (Girardi, D., 2001).

Como meio para ultrapassar esta resistência, o profissional de recursos humanos deve ter capacidade para identificar e gerir as emoções dos colaboradores que estão a seu cargo, compreendendo-as e encarando-as como parte integrante de todo este processo de mudança e que representam um sinal de que se atingiu um ponto crítico, procurando que este expresse os seus pontos de vista e levando-o a perceber a importância do seu trabalho para o sucesso de todo este novo processo, funcionando esta estratégia como meio de superar esta resistência e procurando alinhar estes clientes internos com este novo modelo. Esta resistência normalmente provém de pessoas com perfil mais conservador ou que estão acomodadas às funções, que como tal, têm receio de errar acabando por evitar todo o género de inovação tudo porque no fundo têm receio do feedback e da crítica. É, por isso, natural que algumas chefias tenham dificuldade em assumir o seu papel neste novo modelo de gestão de recursos humanos dada a responsabilidade acrescida que assumem o que acaba por demonstrar insegurança perante os seus subordinados como resultado da dificuldade de lidar com as mudanças, cabendo ao gestor de recursos humanos fazer estas chefias intermédias perceber a importância do seu papel neste processo pelo conhecimento próximo e mais profundo dos seus subordinados, que os torna os mais habilitados para desempenhar este papel (Girardi, D., 2001).

A resistência à mudança não pode por isso ser vista como um adversário, mas sim deve ser encarada como algo que compete ao profissional de recursos humanos ultrapassar como meio de garantir o sucesso do seu trabalho levando a que os seus clientes internos estejam cada vez mais comprometidos com a

missão e objetivos a atingir da empresa e, desta forma, conseguir um melhor desempenho dos colaboradores e extrair mais valor para a organização.

No sentido de se perceber os efeitos que as constantes mudanças ao nível cultural e empresarial nesta metodologia de GRH, no tópico que se segue abordar-se-á os desafios que neste momento são colocados à GIRH de forma a também aferir que tipo de adaptações poderão ser necessárias no futuro.

### 2.2.5. Desafios à ação da GIRH

As principais formas de resistência à mudança segundo Orlickas (1999) são o questionamento contínuo sobre o novo projeto e a sua metodologia, a alegada falta de tempo da parte da chefia intermédia para gerir seus recursos humanos, a criação de barreiras e distanciamento face ao gestor de recursos humanos, o ataque ao trabalho da gestão interna, com a justificação de não haver proposta de resultados, ou até, pressão para a adoção de soluções imediatas, por outro lado, o cliente interno ora participa, ora fica em silêncio, ou assume uma atitude submissa.

O gestor de recursos humanos deve por isso encarar a resistência como parte do processo procurando soluções para ultrapassar estas resistências, fazendo esses colaboradores perceberem que tal resistência é natural, expondo o seu ponto de vista para que estes percebam a importância do seu trabalho e a necessidade de serem parte integrante deste novo modelo. É, por isso, importante que o profissional de recursos humanos cultive a relação com os clientes internos pois disso depende o sucesso do seu trabalho.

A internalização da gestão de recursos humanos representa assim uma alternativa na gestão de recursos humanos sendo meio de transformação não só da organização, mas também dos profissionais que desempenham as funções de gestão de recursos humanos, desempenhando funções de mentor das chefias intermédias, na procura de padrões elevados de performance. O facto deste

modelo ter vindo a ser adotado por empresas de referência, segundo a opinião de autores como Girardi, D., (2001), pode servir como meio para comprovar a eficácia deste método e que as suas mais valias superam os aspetos menos positivos que lhe são apontados. Na realidade, constata-se o efeito positivo do modelo sobretudo ao nível da motivação, do compromisso e da produtividade dos colaboradores, e daí ser uma prática cada vez mais comum, como é indicado pelo mesmo. Como já foi dito e é defendido por este autor, uma das principais vantagens desta metodologia é a maior proximidade que a mesma proporciona junto dos colaboradores e que no fundo colmata lacunas detetadas noutras metodologias, como é o caso do outsourcing. Apesar de na literatura abordada não mencionar que as vantagens apontadas à GRH visam diretamente responder ou corrigir as lacunas apresentadas pelo outsourcing é possível perceber a ligação entre umas e outras.

Este novo modelo representa apenas uma nova conceção de gestão de RH não sendo uma crítica à utilização de outros modelos. Representa assim, a resposta à necessidade das organizações de se adaptarem ao novo paradigma de gestão global que tenham obrigado a que as mesmas se tenham de transformar dando cada vez mais importância ao fator humano.

Relativamente às vantagens e desvantagens desta metodologia ressalva-se o facto de não haver muita literatura sobre esta metodologia, facto que se deve ao desenvolvimento recente que esta tem sofrido e que ainda não foi alvo de estudo, o que limitou a análise feita. Contudo, da leitura dos artigos aos quais se teve acesso conseguiu-se retirar as vantagens e desvantagens abaixo descritas.

Seguidamente analisar-se-á as vantagens que são atribuídas a este método de GRH e em que medida estas responderam às lacunas detetadas em metodologias alternativas como é o caso do outsourcing.

## 2.2.6. Vantagens da gestão interna de recursos humanos

A internalização da gestão de recursos humanos tal como qualquer modelo de gestão apresenta aspetos positivos e negativos, cabendo a cada empresa transformar os problemas em oportunidades de melhoria. Orlickas (1999) apresenta como aspetos positivos da GRH a maior proximidade existente entre o gestor de RH e os colaboradores, que permite que o mesmo tenha mais sensibilidade para as questões levantadas pelos mesmos. Isto permite-lhe estar atento a possíveis sinais de desmotivação e de desagrado que serão fundamentais não apenas para a melhoria ou a continuidade do bom desempenho dos trabalhadores, mas também por evitar a saída dos mesmos para outras organizações e o conseqüente impacto negativo que tais saídas podem ter para a empresa decorrente da perda do capital humano e do seu conhecimento dado que é preocupação de qualquer empresa a captação e retenção de talentos nos seus quadros.

Por outro lado, o facto do profissional de RH ser um colaborador da empresa pode acarretar um menor custo fixo por via do mesmo poder ter sido deslocalizado de outros departamentos ou de outras funções, podendo representar por isso um menor custo do que se contratasse um profissional da área para estas funções.

Por sua vez, este autor afirma que esta metodologia permite uma maior independência das restantes unidades no que diz respeito à GRH pois está centralizada num departamento específico evitando que as chefias de cada departamento se preocupem com a GRH e se centrem especificamente no cumprimento do seu papel na organização.

Por último, Orlickas (1999) indica como aspeto positivo a rotação de funções entre os vários elementos que compõem o departamento, o que possibilita uma maior polivalência dos mesmos bem como a partilha de ideias entre os mesmos que poderá representar uma mais valia para as organizações no sentido que

possibilita uma abordagem mais completa na procura da melhor solução para os problemas levantados nas GRH e assim potenciar o desempenho do fator humano das organizações que adotam esta metodologia.

Leite et al., ((2005) citado em Girardi, D., Lapoli, É., e Tosta, K., (2009), pág. 159), por seu turno afirma que “a Consultoria deve respeitar a realidade e a dinâmica organizacional, atuando da forma mais viável à realidade da organização, concentrando-se na mudança gradual, permitindo a ampliação da visão da empresa, o aprofundamento do seu conhecimento e a adaptação ao ambiente.”.

No tópico seguinte são apresentados os aspetos menos positivos que são apontados à GIRH.

### 2.2.7. Desvantagens da gestão interna de recursos humanos

Orlickas (1999) indica como aspetos menos positivos desta metodologia o fato de poder existir maior resistência à mudança por parte dos colaboradores que já pertencem à organização. Estes, fruto do comodismo, podem encarar de forma negativa esta metodologia por representar a saída da sua zona de conforto, podendo encarar de forma negativa o fato de terem um seu colega a gerir a sua carreira quando até então podia não acontecer. Este fato pode dificultar a relação entre ambos e necessariamente terá impacto sobre a eficácia deste método uma vez que a sua eficácia depende da relação criada entre gestor e o colaborador que ele acompanha.

Este mesmo autor apresenta como desvantagem o fato desta metodologia poder causar conflitos e competição entre os vários gestores como resultado da tipologia de funções/cargos desempenhados pelos recursos humanos que estes gerem, uma vez que todos podem desejar ter na sua alçada os cargos de maior relevância no seio da organização. Esta competição como se compreende pode ser negativa para a organização pelo facto de poder provocar comportamentos

indesejados por parte dos gestores de recursos humanos além do mau estar que pode trazer no seio do próprio departamento, que necessariamente terá consequências no desempenho do mesmo e na correta execução do seu trabalho.

Feita a análise da GIRH far-se-á no capítulo seguinte a apresentação da questão de investigação e a explicação relativamente à metodologia adotada no presente trabalho.

## Capítulo 3: Metodologia

### 3.1. Questão de Investigação

O presente trabalho apresenta como questão de investigação perceber quais as vantagens da internalização das atividades da gestão de recursos humanos.

Assim a metodologia escolhida para este trabalho, é a do estudo de caso e procurará encontrar respostas para a questão de investigação acima formulada. Para isso, foi necessário identificar previamente os problemas detetados da aplicação da metodologia de gestão de recursos humanos através de outsourcing, procurando perceber quais as medidas adotadas pela empresa para resolução destes problemas e quais os efeitos já visíveis como resultado da implementação destas medidas.

No subcapítulo seguinte é apresentada a metodologia adotada no presente trabalho e as várias fases que a mesma comporta.

### 3.2. Metodologia

Uma investigação pode assumir várias formas, podendo ser de caráter empírico através de estudos sobre fenómenos sociais de experiência direta, ter um caráter experimental quando estamos perante fatos sociais de realidade manipulada, ser de vertente documental através das ciências históricas. As entrevistas podem ser utilizadas como método de recolha de informação de suporte ao estudo realizado. No caso deste último, há uma subdivisão em classes, nomeadamente, entre questionário simples, entrevista semiestruturada, entrevista livre e a análise sociométrica. Este inclui questões de natureza científica, social e perguntas que o investigador considera pertinentes para o seu estudo.

Mas o questionário incorpora algumas desvantagens, tais como: não permitir ter muita informação pormenorizada e profunda, necessitar de um maior cuidado na aplicação prática, ser um método caro e o controlo dos investigadores não é fácil.

A opção pela escolha dos *case studies* em detrimento de outro método não é consensual sendo perceptível que a discussão em torno da metodologia mais adequada a adotar, se possa centrar na escolha alternativa de métodos de base econométrica e estatística e o uso de uma metodologia de pesquisa empírica qualitativa, através dos casos de estudo. O debate em torno dos *case studies* acabou por ganhar importância ao longo do tempo devido ao aparecimento de um conjunto de autores que defendiam a sua utilização, tornando-se num movimento que assumiu particular relevância quando em 1989, o *Journal of Financial Economics* (JFE), criou um espaço específico dedicado a este tipo de publicações (Jensen M., at all, 1989).

Em qualquer estudo é importante que a metodologia escolhida seja a mais adequada, sendo tema de debate e até de controvérsia entre autores, levando até que haja diferentes posições entre os mesmos. Yin, R., K., (2009, pág. 18) afirma que os *case studies* podem ser utilizados nos casos em que pretenda perceber um fenómeno da vida real de forma mais profunda, mas tal compreensão implica importantes condições do contexto que terão de ser pertinentes para o fenómeno em análise (e.g., Yin & Davis, 2007).

Quando falamos em comportamentos ou motivações estes podem ser analisados mais aprofundadamente através de uma metodologia empírica de cariz qualitativo, por ser um método que acarreta um maior interesse, o que leva a que cada vez mais autores defendam o seu uso em complemento das metodologias de base econométrica (Jensen M., at all, 1989). A complementaridade entre estas metodologias deve-se ao fato de em conjunto permitir que se obtenham resultados mais robustos, pois o suporte dado pelo modelo estatístico acaba por se sustentar no caso de estudo, permitindo detetar

e corrigir eventuais lacunas do modelo estatístico dando mais solidez às conclusões retiradas.

Alguns autores, onde se destacam Michael C. Jensen e Eugene F. Fama, defendem que o uso de casos de estudo complementa a metodologia quantitativa de cariz econométrico, servindo para responder aos problemas salientados através desta última, e para os quais não consegue obter resposta. "Clinical work can guide theorists and empiricists to empirically relevant imperfect market theories by providing in-depth analysis of the important dimensions of a phenomenon", Jensen M., et al (1989, pág. 4).

O *case study* é uma metodologia que se centra na análise intensiva de um número pequeno de fenómenos, tendo por base uma amostra de pequena dimensão. Esta metodologia pode assumir quatro diferentes tipos que se distinguem pelo tipo de informação ou pela dimensão da amostra. O tipo um é o caso de estudo que se baseia numa amostra de pequena dimensão, mas implica uma recolha acentuada de informações privadas. O tipo dois é o método com base em questionários ou base de dados única onde os investigadores se podem basear numa amostra de grande dimensão e implica recolha de informações privadas. O tipo três é chamado de estudos empíricos de pequena escala onde são realizados estudos com base em informação disponível pública e tem uma amostra de pequena dimensão. Por último, o tipo quatro são os estudos empíricos tradicionais que têm por base amostras de grande dimensão e uma recolha intensa de informação disponível pública. (Tufano, P., 2001).

Embora não exista um modelo comum aceite para a realização de um caso de estudo constata-se que os princípios implícitos garantem a sua integridade e consistência. Normalmente, os casos de estudo, são mais descritivos do que quantitativos, o que indica um fator positivo, devendo a sua avaliação consistir na capacidade para levantar novas questões ou desafios e não respostas ou conclusões. "... the most important contributions to science are often papers that raise a new question or pose an old one in an innovative way, ..." (...) "Successful

clinical papers preserve the essence of the world while achieving parsimony in description and theory.” (Jensen, M. et al, 1989, pág. 5). Neste sentido como afirma Yin, R., K., (2009, pág. 19) os “(...) case studies have a distinctive place in evaluation research (see Cronbach & Associates, 1980; Patton, 2002; U. S. Government Accountability Office, 1990). (...) The most important is to explain the presumed causal links in real-life interventions that are too complex for the survey or experimental strategies.”.

Desta forma, é possível ver como esta metodologia e a dos modelos estatísticos tradicionais se complementam, pois daqui resultará uma maior herança nos trabalhos e nos modelos desenvolvidos, pois não existe um modelo comum que possa ser aplicado de forma generalizada a este tipo de estudos, tornando-se necessário continuar a procurar um conjunto de princípios orientadores para este tipo de trabalhos, que se adaptem às necessidades dos mesmos, podendo-se destacar assim a constante evolução deste tipo de metodologia.

O método escolhido para a realização desta TFM foi o estudo de caso por considerar-se que é o mais adequado ao trabalho em questão, não só por se tratar da análise feita relativamente a uma empresa, mas também pelo tipo de análise necessária ao tema e as conclusões a obter baseadas nas respostas obtidas com base na questão de investigação. Relativamente à metodologia adotada foi abordada literatura que sustenta a aplicação dos estudos de caso. Jensen, M. et al, (1989), Tufano, P., (2001) abordam a aplicação da metodologia dos *case studies* mostrando de que forma estes se adequam a estudos de cariz mais qualitativo e a casos específicos apresentando as vantagens da sua utilização a estes casos em particular e salientam como esta metodologia pode servir de complemento aos estudos empíricos de cariz econométrico, aplicando-se desta forma às situações em que os estudos econométricos não são ajustados.

Por seu turno, Yin, R., K., (2009) afirma que o *case study* como método de investigação é utilizado em diversas situações, contribuindo para que se conheça

melhor fenômenos de diferentes naturezas como sejam os fenômenos sociais e políticos, por exemplo. O mesmo justifica a aplicação dos estudos de caso na medida em que a necessidade do uso dos *case studies* deriva do desejo de compreensão de fenômenos sociais complexos pois a metodologia dos estudos de caso permite aos investigadores retirar as características globais e com maior significado no que diz respeito aos acontecimentos na vida real (Yin, R., K., (2009). Ainda na visão deste autor, os *case studies* estão longe de ser apenas uma estratégia exploratória, sendo que a presente TFM pode-se enquadrar neste tipo de casos, apesar de alguns dos melhores e mais famosos estudos de caso são explicativos, dando como exemplo o caso de Allison and Zelikow's *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, (1999), ao mencionar o estudo original da crise dos mísseis de Cuba.

Ainda na opinião do mesmo, o estudo de caso é uma metodologia que se aplica a análises de situações contemporâneas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. O estudo de caso baseia-se em muitas das técnicas utilizadas numa análise histórica, às quais acrescenta duas fontes de prova, que são a observação direta dos acontecimentos que são alvo do estudo e entrevistas realizadas a pessoas envolvidas nos mesmos (Yin, R., K., (2009). Um outro argumento apresentado por este autor e que justifica a adoção desta metodologia prende-se com o fato da maioria das "(...) field experiments will not be able to support the participation of a sufficiently large number of communities to overcome the severity of the subsequent statistical constraints." (Yin, R., K., (2009), pág.12). Neste sentido, a essência dos *case studies* prende-se com o fato deste tipo de metodologia ter como objetivo aclarar as razões que estiveram na base de uma ou de um conjunto de decisões, ou seja, procura perceber porque foram tomadas como foram implementadas e que resultados produziram (Schramm, (1971) citado por Yin, R., K., (2009), pág.17). Este argumento atesta por isso a decisão tomada de optar por esta metodologia tendo em conta a especificidade do tema uma vez que estamos perante uma situação em que

houve uma decisão de alterar a metodologia aplicada à GRH neste caso particular.

Desta forma, procurar-se-á verificar através de um estudo de caso, o que terá levado à necessidade de mudança da metodologia aplicada, em que medida a GIRH é mais adequada à sua realidade do que o outsourcing considerando o contexto em que a mesma opera e a concretização da missão desta empresa.

Assim, em primeiro lugar vamos abordar a metodologia de GRH através de outsourcing, verificando as várias vertentes de aplicação, os seus aspetos positivos e negativos no sentido de averiguar o que poderá ter corrido menos bem durante o tempo em que esta metodologia esteve implementada nesta empresa. Posteriormente, analisar-se-á a metodologia de GIRH verificando a sua aplicabilidade ao seu caso no sentido de perceber qual a mais-valia que esta traz neste contexto face ao outsourcing procurando comprovar desta forma a adequação da decisão tomada de alterar a metodologia de GRH adotada nesta organização.

No capítulo seguinte que corresponde ao último capítulo do corpo da presente TFM far-se-á a análise da aplicação das duas metodologias abordadas no presente trabalho ao caso concreto da entidade escolhida fazendo o enquadramento deste caso específico com as conclusões retiradas da literatura abordada no presente documento.

## Capítulo 4: Gestão de Recursos Humanos na entidade acolhedora do estágio

### 4.1. O Departamento de Recursos Humanos nesta entidade

A entidade acolhedora é um dos principais fornecedores, em Portugal, de serviços de tecnologia de informação e soluções empresariais.

Investe continuamente em Investigação & Desenvolvimento, testa novas tecnologias, metodologias e práticas de gestão, por forma a apresentar as soluções que melhor se adaptam às necessidades e objetivos das empresas (Manual de Acolhimento, consultado em 15/4/2021).

O departamento de recursos humanos foi reorganizado em 2019, com o objetivo de centralizar na empresa a gestão de recursos humanos que até então se encontrava a cargo de uma entidade externa. Atualmente este departamento tem uma responsável pela GRH, que teve a seu cargo duas estagiárias.

No ponto seguinte, apresentar-se-á um breve resumo relacionado com a história da entidade em causa desde a sua fundação.

#### 4.1.1. Breve história

A organização em análise foi constituída em 1990 sob a forma jurídica de sociedade por quotas, com um Capital Social de 24.934,89 Euros, por quatro sócios, com igual quota, estando instalada numa freguesia de Matosinhos, passando a sociedade anónima no ano de 1997.

Em 2002 existiu uma consolidação da estrutura da empresa com um maior acompanhamento e apoio por parte da Administração às direções. Nesse mesmo ano, foi atribuído o estatuto “PME excelência 2001- serviços”. Em 2004 foi implementado o Sistema de Gestão de Qualidade segundo o NP EN ISO 9001:2000 e o seu respetivo certificado de qualidade.

Em 2010 a empresa comemorou os seus 20 anos e remodelou as instalações, ao passo que em 2012 houve uma reestruturação acionista a junção desta com outras duas empresas, num único espaço. Em 2016 viria. ser distinguida com o Estatuto de “PME Excelência 2017” e *Gold Partner* da Microsoft, completando em 2020, 30 anos de atividade (Manual de Acolhimento, consultado em 15/4/2021).

No ponto que se segue são apresentados os valores sob os quais se rege a empresa e todo o seu negócio bem como a missão que a mesma visa cumprir.

#### 4.1.2. Valores e missão

Toda a sua atividade assenta em quatro valores fundamentais, que são: o respeito pelas pessoas, o rigor no compromisso pela excelência, a ambição nos serviços prestados aos seus clientes e a seriedade nas relações que estabelece com os restantes interlocutores.

Tem como missão o desenvolvimento e implementação de sistemas de informação e soluções tecnológicas orientadas para o aumento da eficiência, sustentação da excelência e para o fomento e incremento da competitividade dos seus clientes, apresentando-se seguidamente a sua visão e estratégia de negócio (Manual de Acolhimento, consultado em 15/4/ 2021).

#### 4.1.3. Visão e estratégia empresarial

Esta organização pretende ser reconhecida como uma referência ao nível das soluções tecnologicamente inovadoras, indutoras de elevados níveis de eficiência

e excelência e cujas competências se diferenciam pela especialização e pelo conhecimento do negócio associado aos setores do têxtil, vestuário, calçado e distribuição (Manual de Acolhimento, consultado em 15/4/2021). É uma empresa de referência no mercado na área das soluções de gestão, orientando a sua atividade para a conceção, produção e implementação de sistemas de informação de gestão para médias e grandes organizações públicas e privadas. Desenvolve produtos e serviços de acordo com as ferramentas mais adequadas e as tecnologias mais seguras, de parceiros de renome, garantindo desta forma a recuperação do investimento (Manual de Acolhimento, consultado em 15/4/2021).

No tópico que se segue far-se-á um diagnóstico à implementação da GIRH no sentido de perceber quais os efeitos já visíveis como resultado da aplicação da nova metodologia.

## 4.2. A implementação da GIRH nesta entidade

### 4.2.1. O Contexto anterior à GIRH

Os recursos humanos de qualquer empresa devem saber claramente qual o rumo pretendido para a empresa tendo sempre presente a sua missão e a concretização dos objetivos estratégicos definidos. Desta forma, os colaboradores poderão desempenhar as suas funções no sentido de atingir as metas definidas de forma mais rápida e efetiva. Manter os recursos humanos da empresa alinhados com a sua estratégia é fundamental para a concretização desta estratégia sendo para isso essencial que os colaboradores estejam motivados como meio de potenciar o seu desempenho.

Assim, ao valorizar as pessoas no ambiente de trabalho, passamos a ter um setor de RH estratégico, pois, por meio dele, são contratados os perfis mais compatíveis com a cultura da empresa, os talentos são acompanhados de perto pela aplicação de avaliações de desempenho, o desenvolvimento profissional e a

valorização do ambiente de trabalho são prioridades, assim como a motivação dos colaboradores.

Para que se fizesse uma correta avaliação do contexto anterior na empresa ao nível da gestão de recursos humanos foi realizado um trabalho que passou pela identificação das lacunas existentes e das oportunidades de melhoria que se entendeu serem fundamentais para a concretização dos objetivos estratégicos da empresa. Esta avaliação foi realizada através da análise dos inquéritos de satisfação anónimos realizados aos colaboradores, reuniões de feedback com colaboradores e, por último, tendo em conta os objetivos que se visava atingir enquanto empresa de IT.

Da análise feita ao contexto anterior foram detetados os seguintes problemas relacionados com a GRH através de outsourcing:

- Pouco acompanhamento à empresa por parte do *outsourcer*.
- O *outsourcer* não fazia todas as tarefas inerentes à GRH.

Estas conclusões foram retiradas através de inquéritos realizados a todos os colaboradores com uma periodicidade bianual tendo o último sido levado a cabo no ano de 2018, questionário esse que se encontra no anexo 4 do presente TFM. Ressalva-se o fato de em 2020 este mesmo questionário não ter sido realizado devido ao contexto da pandemia que se vive desde março desse ano e que levou a que a administração tivesse decidido pela não realização do questionário.

As ilações retiradas podem ser um indício de que neste caso particular se levantam algumas das questões apontadas na literatura abordada no presente trabalho relativamente à GRH através de outsourcing e que se prende com o fato de se detetar uma falta de comunicação entre o *outsourcer* e a entidade a onde o serviço é prestado (Reilly (2001) citado por Torrington et al., 2005) percebendo-se por isso que não existe uma ligação direta entre o *outsourcer* e os órgãos de gestão da entidade (Domberger, (1998)). Tais conclusões podem indicar uma diminuição da satisfação dos colaboradores e da ligação dos trabalhadores à empresa relacionados com uma menor qualidade dos serviços que lhe são

facultados pela empresa (Kern, Willcock and Heck, 2002) sendo ilações condizentes com os argumentos indicados pela fonte da entidade analisada como tendo estando na base da decisão da alteração da metodologia.

No tópico seguinte abordar-se-á a implementação da GIRH na entidade em causa.

#### 4.2.2. A GIRH na entidade

Estas lacunas detetadas permitem estabelecer a ligação entre os problemas detetados da implementação do *outsourcing* e a decisão tomada de implementar uma nova metodologia. Assim, como resultado da implementação da GIRH no sentido de ultrapassar as lacunas detetadas na anterior metodologia foram adotadas as medidas abaixo identificadas que representaram a alteração da metodologia de GRH para a GIRH:

- Afetação de recursos humanos à GRH dentro da empresa.
- Criação de processos para uma melhor gestão de RH.

Estas medidas indiciam uma preocupação para que com a nova metodologia haja maior proximidade dos colaboradores até porque esta é uma das vantagens apontadas por Orlickas (1999) da aplicação desta metodologia, neste caso particular.

Relativamente à análise do impacto da implementação da GIRH que já é possível fazer, a maior dificuldade encontrada prende-se com o facto de os colaboradores não estarem habituados a que o departamento de RH tenha um formato mais consolidado, à realização de eventos da parte da empresa, à participação em diversas atividades e, por último, a regras mais restritas. Estas ilações podem ser sinal de alguma resistência à mudança de metodologia da parte dos colaboradores sendo este um dos argumentos apresentados como um dos aspetos menos positivos desta metodologia por Orlickas (1999). Segundo a

responsável de recursos humanos da entidade, a empresa tem procurado colmatar estas dificuldades através de uma comunicação mais próxima.

Por outro lado, como sinais positivos já visíveis da aplicação desta metodologia, a fonte da entidade indica que os colaboradores dão sinais de se sentirem cada vez mais parte integrante e essencial da empresa, registando-se um aumento na adesão às atividades realizadas pela empresa, além de um convívio mais próximo aliado a uma maior transparência, que tem levado a que os colaboradores cada vez mais percebam a importância que a empresa lhes dá. Tal aspeto torna-os mais motivados e mais alinhados com os objetivos da empresa, sendo que esse impacto será analisado de forma mais concreta no subcapítulo que se segue.

### 4.3. Impacto da GIRH na motivação

#### 4.3.1. A motivação com o *outsourcing* na organização

A diminuição da satisfação dos colaboradores e da ligação dos trabalhadores à empresa relacionados com uma menor qualidade dos serviços que lhe são facultados pela empresa é como foi acima mencionado uma das lacunas apontadas ao *outsourcing* por Kern, Willcock and Heck (2002).

Ora, como foi acima dito, a entidade analisada no presente trabalho constatou por um lado, que o *outsourcer* tinha um reduzido tempo e disponibilidade para fazer o acompanhamento dos colaboradores no desempenho das suas funções.

Por outro lado, segundo a fonte entrevistada, a entidade verificou que os métodos implementados ao nível da GRH eram demasiado abrangentes definindo objetivos gerais que podiam não estar de acordo com a cultura da organização e que, como tal, podiam revelar-se desajustados.

Consequentemente, estas ilações tiveram impacto na qualidade do serviço prestado pelo *outsourcer*, ao nível do ajustamento do mesmo às necessidades da

entidade e também ao nível da motivação e satisfação dos recursos humanos o que decerto se revelou fundamental para a decisão de alteração de metodologia.

Este fato, assume ainda maior relevância devido ao horizonte temporal curto em que se deu esta alteração de metodologia uma vez que, conforme mencionado na entrevista, a empresa havia implementado a GRH através de outsourcing no ano de 2018 como resultado de ter tido a necessidade de recrutar um elevado número de recursos humanos com vista a alcançar os objetivos que a entidade visava atingir. Como consequência, a empresa entendeu que o melhor método para levar a cabo o recrutamento e a gestão dos mesmos seria o *outsourcing*. No entanto, em 2020 reverteu essa decisão passando a fazer a gestão de RH através da GIRH com a criação do departamento de recursos humanos integrado no departamento administrativo e financeiro. Ressalva-se que segundo a informação prestada pela responsável do departamento de recursos humanos, previa-se que o recurso ao *outsourcing* teria um caráter temporário, tendo em vista a aplicação das boas práticas do setor nesta organização e a melhoria do sistema de recursos humanos.

Na subsecção que se segue, analisar-se-á as medidas resultantes da implementação de GRH ao nível da motivação dos colaboradores nesta entidade.

#### 4.3.2. A motivação com a GIRH na entidade

A satisfação dos colaboradores, como se pode perceber, está diretamente relacionada com a sua motivação e como tal, faz todo o sentido que se analise de que forma as medidas resultantes da implementação da GIRH produziram efeitos ao nível da motivação dos colaboradores.

Como se pode concluir este fato teve impacto na motivação e satisfação dos colaboradores levando à necessidade de a empresa tomar medidas de forma a promover um maior contacto entre os trabalhadores e o gestor de RH. Desta forma melhorou-se a adaptação ao teletrabalho, desenvolvendo processos de

convivência (Exemplo: Grupo Teams onde possam estar vários colaboradores em videochamadas, mas como se estivessem a trabalhar presencialmente). Introduziu-se flexibilidade no ambiente de trabalho, procurou-se evitar a sobrecarga dos profissionais. Esta maior proximidade que foi um dos principais argumentos que originaram a mudança de metodologia na empresa é, como já foi acima mencionado, apresentado por Orlickas (1999) como uma das mais valias da GIRH pelo impacto que pode gerar na motivação e satisfação dos colaboradores que necessariamente impactará no desempenho dos mesmos e por consequência nos resultados obtidos pela empresa.

Apesar da remuneração ser um dos principais fatores de motivação, é importante que a entidade adote formas de proporcionar uma boa experiência aos colaboradores, como seja proporcionar-lhes qualidade de vida, priorizar a saúde (física e mental), flexibilidade, informalidade e desenvolvimento humano. Para isto, a aposta passou pelo investimento em ambientes informais e pela modernização do controlo das jornadas de trabalho de forma que a empresa faça o registo desses dados sem que haja impacto no comportamento dos jovens trabalhadores. Esta entidade procurou também promover a melhoria das condições e dos equipamentos de trabalho, proporcionando boas condições de trabalho aos colaboradores, ao nível das instalações, apostando em espaços mais apelativos e investindo na renovação dos equipamentos administrativos e informáticos.

Houve também a preocupação em definir um melhor método/plataforma para a comunicação, através do investimento na comunicação interna, para que todos os colaboradores tivessem acesso à informação. (Recursos Humanos 2021, consultado em 17/4/2021).

As medidas tomadas no âmbito da GIRH ao nível da motivação estão em sintonia com a literatura abordada no presente trabalho dado que conforme já foi mencionado acima por Orlickas (1999) como vantagem da GIRH é a maior

proximidade que esta metodologia proporciona entre gestor e os colaboradores que gere, que contribuirá para a melhoria na motivação e satisfação dos mesmos.

A empresa decidiu também fazer uma recolha de ideias para a comemoração de Natal Virtual, fazendo-se partilha de mensagens escritas pelos colaboradores e oferta de bilhetes para um espetáculo no gelo, para os colaboradores com filhos bem como, a criação de uma Newsletter quinzenal e *coffee break*, além da realização de um Quiz no aniversário de cada colaborador. Neste sentido e como forma de fomentar a eficiência e a qualidade da comunicação interna, a entidade decidiu adequar os vários canais de comunicação existentes aos fins ajustados, procurando dinamizar a comunicação entre a Empresa e os colaboradores através de produção de conteúdos atrativos/endomarketing.

Por outro lado, como forma de garantir o alinhamento dos recursos humanos com os objetivos da empresa foi feita a revisão e publicação do organigrama, do manual de Funções e do manual de acolhimento. Esta organização decidiu também indexar os objetivos e metas a cada uma das funções da empresa, levando a cabo eventos corporativos onde foi partilhada a estratégia da empresa e os resultados obtidos. Foram, igualmente, levados a cabo eventos de destinados à partilha de ideias e de novas soluções e realizadas formações nos campos da liderança e das *softkills* comportamentais. Como se depreende estas medidas revelam uma preocupação para que haja uma maior proximidade dos colaboradores e assim tirar partido de uma das principais valias apontadas na literatura abordada relacionada com a GIRH além de que esta pode ser considerada uma resposta a uma das lacunas apontadas às GRH por outsourcing na literatura abordada que se prende com a diminuição da satisfação dos colaboradores e da ligação dos trabalhadores à empresa relacionados com uma menor qualidade dos serviços que lhe são facultados pela empresa (Kern, Willcock and Heck, 2002).

Segundo a responsável do departamento de RH desta entidade, o acolhimento e integração, assim como a motivação de colaboradores foram as atividades que

até ao momento sofreram alterações mais sólidas. Nesse sentido foi definido um novo plano de integração, mais curto e com avaliação posterior por parte dos colaboradores que nele foram incluídos, o que anteriormente não existia. Para acompanhamento do acolhimento passou a existir um tutor que estará disponível e atento às necessidades e dificuldades dos novos colaboradores.

Por outro lado, como meio de motivar mais os colaboradores, foi decidido todos os meses realizar um plano de comunicação dos RH onde constam os postos motivacionais a publicar no grupo da empresa no Teams, as reuniões mensais que constam com algumas atividades surpresa e de inclusão, para além da comunicação das novidades relacionadas com a empresa e ainda os eventos/atividades que vão ser desenvolvidos e os *coffee breaks* semanais que se vão realizar.

Como se pode constatar, todas estas medidas visam aumentar a ligação entre os colaboradores e esta empresa por via da maior proximidade que a nova metodologia proporciona podendo concluir-se que esta mais-valia, que é apontada à GIRH pelos autores abordados, terá sido o fator determinante que terá levado a decisão de alteração da metodologia de GRH nesta entidade. Importa agora perceber analisar os processos relacionados com a GRH e as alterações produzidas com a nova metodologia, análise essa que se fará no tópico subsequente.

### 4.3.3. Processos de GRH

No que diz respeito aos processos de GRH esta entidade sentiu a necessidade de analisar os diferentes processos relacionados com as várias áreas de intervenção dos recursos humanos. Nomeadamente, relativamente à formação percebeu-se a importância da mesma no apoio à prossecução da missão da empresa sendo para isso importante que se definisse um plano de atividades e objetivos que respondesse às necessidades de formação identificadas junto dos

departamentos, investindo em Planos de Formação específicos, construídos à medida das suas necessidades e garantir a equidade no acesso à formação a todos os colaboradores.

A empresa concluiu ser importante analisar e melhorar o processo relacionado com o planeamento e execução das formações da empresa e a valorização das pessoas, proporcionando oportunidades de aprender e desempenhar novas funções. Estas medidas podem levar a que se conclua que as mesmas revelam a preocupação que esteve por trás da decisão da empresa de alterar a metodologia aplicada por ter percebido a mais-valia que a maior proximidade que a GIRH proporciona tem ao nível da motivação tal como é apontado na literatura que foi abordada no âmbito deste trabalho.

Relativamente à gestão de competências, foi percebida a importância da criação de um modelo que permitisse conhecer, desenvolver, potenciar e integrar as competências individuais que promovessem o cumprimento da missão organizacional ao mesmo tempo que visassem a realização profissional dos colaboradores. A entidade entendeu ser essencial a aposta no desenvolvimento das competências para que as pessoas tenham, o “saber” e os “saber fazer” necessários para contribuir para os objetivos organizacionais. Mais uma vez, da aplicação desta medida é possível perceber a preocupação existente com a motivação dos colaboradores sempre no sentido de potenciar o seu desempenho e com isso melhorar o desempenho e resultados da entidade sendo que tal apenas é concretizável através do acompanhamento mais próximo que esta metodologia proporciona.

Ao nível da standardização, eficiência e qualidade dos processos passou-se a analisar indicadores como idade média da equipa, taxa de absentismo, percentagem de teletrabalho, rotatividade. Começaram-se a realizar auditorias internas e a avaliar-se as medidas de iniciativas implementadas, garantindo a melhoria contínua. Esta medida pode ser encarada como resultado de uma maior proximidade com os colaboradores possibilitando uma ação diferente junto dos

mesmos sendo este um dos motivos apresentados por Orlickas (1999) como vantagem desta metodologia.

A avaliação de desempenho e as formações são 2 pontos que segundo informação da responsável do departamento de RH serão abordados a curto prazo, estando, os indicadores de avaliação em fase de redefinição, ao passo que toda a burocracia e análise relacionada com a formação se encontra a ser atualizada. Esta entidade procura desta forma obter um feedback mais profundo e fundamentada que motive mais os colaboradores e potencie a melhoria do desempenho da empresa. Ainda no que diz respeito à avaliação de desempenho foi estabelecida a realização de reuniões semestrais onde era dado feedback e feita a autoavaliação por parte dos colaboradores e adotados indicadores de desempenho como seja: análise de tempos, a automatização da análise de dados e a rotatividade de funções.

Por outro lado, foi decidida ao nível da gestão e desenvolvimento de carreira profissional, a criação de plano de carreira aplicável a todos os colaboradores Recursos Humanos 2021, consultado a 17/05/2021).

Esta avaliação dos processos incidiu sobre as seguintes áreas temáticas:

- Recrutamento e seleção
- Admissão e acolhimento
- Formação interna
- Processamento salarial
- Gestão de benefícios
- Demissão e saída de colaboradores

Tal como no tópico anterior, estas medidas revelam uma maior proximidade e ligação entre gestor e gerido como forma de melhorar o processo que até então se verificava sendo esta maior proximidade como já foi dito uma das vantagens apontadas por Orlickas (1999) desta metodologia.

Outra vertente importante da gestão de recursos humanos é o recrutamento e seleção sendo por isso necessário debruçarmo-nos sobre as insuficiências

resultantes da anterior metodologia e as medidas tomadas no âmbito da GIRH, impacto este que será verificado no subcapítulo que se segue.

#### 4.3.4. Recrutamento e Seleção

##### 4.3.4.1. Contexto anterior à GIRH

No ano de 2018 a empresa em causa sentiu uma grande necessidade de recrutar pessoas, como resultado das perspetivas e dos objetivos que pretendia alcançar motivo pelo qual optou por passar a gestão de recursos humanos para outsourcing nas vertentes de recrutamento e seleção e de motivação e retenção de pessoal. Os processos administrativos continuaram assim dentro da esfera do departamento administrativo e financeiro. A separação de tarefas realizada surgiu como resultado de se ter detetado a necessidade de um serviço especializado e mais dirigido para estes processos específicos dado ser necessário um conhecimento e experiência mais específicos como forma de melhorar a satisfação dos colaboradores. Este argumento está em sintonia com o argumento apresentado por Cooke et al., (2005) que apresenta como vantagem deste tipo de metodologia a melhoria da eficiência por via dos serviços especializados que os profissionais de outsourcing proporcionam.

Salienta-se que ao longo do período em que a GRH esteve em outsourcing, este serviço foi sempre prestado pela mesma entidade abordando seguida as alterações produzidas ao nível do recrutamento e seleção como resultado da GIRH.

##### 4.3.4.2. Recrutamento e seleção com GIRH

Em resultado da análise feita à GRH que existia até então, foi constatado pela empresa que os protocolos existentes com estabelecimentos de ensino eram

insuficientes para fazer face às necessidades de captação de talentos para a empresa. Por outro lado, foi detetada também a ineficácia das plataformas de divulgação das ofertas de emprego que habitualmente eram utilizadas, enquanto, ao nível do processo de recrutamento e seleção se verificou que o mesmo era rígido e desadequado às necessidades da empresa.

A razão que levou à decisão desta empresa de adotar a internalização da gestão de recursos humanos foi garantir que houvesse um acompanhamento mais próximo e adequado aos colaboradores da entidade procurando que desta forma estes se sentissem parte integrante da empresa e uma mais-valia para a mesma, sendo um argumento apresentado por Orlickas (1999) como uma das vantagens da aplicação da metodologia da GIRH.

Com o objetivo de captar atenção de potenciais colaboradores e assim tornar a entidade mais atrativa na captação e retenção de talentos foi decidido aumentar a atividade da empresa nas redes sociais através da partilha de testemunhos de colaboradores, a republicação de eventos que foram sendo realizados pela organização, como por exemplo o seu aniversário de 30 anos.

Como meio de ultrapassar os problemas acima identificados, foi implementado em 2020 pela empresa um conjunto de medidas associadas à GIRH. Em primeiro lugar, foram contactados mais de 40 estabelecimentos de ensino (de todo o país, tendo em consideração a possibilidade de regime de teletrabalho) e registo nos portais online de forma a alargar os protocolos e as parcerias e assim captar novos talentos para a empresa. Houve lugar à participação em feiras de emprego virtuais e a divulgação de ofertas para estágios curriculares como forma de aumentar a notoriedade da empresa. Foram realizadas também minientrevistas com potenciais estagiários. A empresa percebeu que a sua marca era ainda pouco conhecida no mercado de trabalho, principalmente junto dos mais jovens, que se encontram à procura de emprego. Como medida para aumentar a sua visibilidade esta optou por fazer a divulgação de ofertas de emprego através da plataforma *LinkedIn*, dado ser uma plataforma

vocacionada para a procura e oferta de emprego. Em 2020, para colmatar o problema detetado ao nível da rigidez do processo de recrutamento e seleção, foi feita a análise dos procedimentos adotados, sendo sugeridas alterações com o objetivo de melhorar este processo no sentido de o ajustar às necessidades da empresa. As alterações sugeridas constam do relatório ainda em execução e que será alvo de posterior aprovação e incorporação no Sistema de Gestão de Qualidade, apresentando-se de seguida as medidas previstas e já em fase de implementação no corrente ano de 2021 (Plano Interno de RH, consultado a 14/4/2021).

#### 4.3.4.3. Atividades previstas para 2021

Para o ano de 2021 o objetivo passa por tornar a empresa mais ativa nas redes sociais dando continuidade ao trabalho já feito em 2020 no sentido de aumentar a sua visibilidade e assim captar a atenção de possíveis colaboradores que possam vir a integrar os quadros da empresa e assim captar os melhores talentos.

Ao nível dos benefícios a proporcionar aos colaboradores foi entendido ser necessário fazer uma correta divulgação do pacote atual de benefícios dado tal ser importante também para a satisfação dos colaboradores e poder também ser um fator para a captação de talentos como é o caso do serviço de massagens que está em fase de disponibilização aos colaboradores. Estas medidas que se centram na motivação dos colaboradores mostram em que medida pode ter existido uma diminuição da satisfação dos colaboradores e da ligação dos trabalhadores à empresa relacionados com uma menor qualidade dos serviços que lhe são facultados pela empresa, argumento apresentado por Kern, Willcock and Heck (2002) como uma das desvantagens da GRH através de outsourcing.

Para que esta empresa faça parte das melhores empresas para se trabalhar entendeu-se aumentar os benefícios para os colaboradores tendo em conta os critérios definidos no ranking das melhores empresas para se trabalhar em

Portugal, critérios esses baseados na perceção dos colaboradores ao nível da credibilidade, respeito, imparcialidade da empresa, orgulho em pertencer à entidade e camaradagem com os restantes colegas ([www.greatplacetowork.pt](http://www.greatplacetowork.pt)).

É igualmente objetivo acompanhar periodicamente ofertas de emprego de empresas concorrentes de forma a acompanhar e incorporar boas práticas nas práticas desta entidade mantendo a sua identidade (Plano Interno de RH, consultado a 20/4/2021).

Em último lugar, esta entidade pretende com estas melhorias enquadrar-se na NP 4427 – Sistema de Gestão de Recursos Humanos e assim facilitar uma futura certificação da empresa no âmbito desta norma, que define um conjunto de requisitos para certificação das entidades ao nível dos sistemas de gestão das pessoas (APCER).

Outra tarefa que deve ser alvo de atenção ao nível da GRH prende-se com o processo de admissão e acolhimento, sobre a qual debruçar-se-á no subcapítulo que se segue.

#### 4.3.5. Admissão e Acolhimento

##### 4.3.5.1. Contexto anterior à GIRH

O processo de recrutamento e seleção quando estava a cargo do *outsourcer*, iniciava-se com a seleção do candidato por parte do mesmo, que seria depois validado pela administração, após esta validação, era dada a informação ao departamento administrativo e financeiro para que se iniciasse o processo de admissão. Posteriormente, era apresentado o plano de integração do novo colaborador elaborado pelo *outsourcer*, plano este que tinha a duração de três meses período ao longo do qual o mesmo passava pelos vários departamentos que compõem a empresa, aprendendo e acompanhando os processos dos vários departamentos, cabendo-lhe realizar um relatório detalhado onde mencionava

tudo o que aprendeu nesse período, relatório este que era sujeito a análise superior. Como se pode perceber, esta descrição denota uma certa complexidade que faz com que o processo se torne dispendioso, o que necessariamente contribuiu para a decisão tomada de alteração da metodologia aplicada sendo este um dos argumentos apresentados como desvantagem da GRH por outsourcing por Delmotte & Sels, (2008).

Tendo em conta o processo de admissão acima descrito, esta entidade constatou que o mesmo era desadequado às suas necessidades, tendo percebido a sua complexidade face às boas práticas do setor ao nível do acolhimento, que não eram postas em prática, além da falta de informação na perceção do nível de integração dos colaboradores na empresa. Isto revelou o uso de métodos abrangentes, com objetivos gerais e que na realizada não se adequavam à cultura e às necessidades desta empresa. Pode considerar-se este motivo como um sinal da falta de comunicação entre a empresa e o *outsourcer*, sendo que tal, é um argumento apresentado por Reilly (2001) como uma das desvantagens do recurso ao outsourcing.

Seguidamente, analisar-se-á a forma como decorrerá o processo de admissão e acolhimento com a aplicação da nova metodologia de GIRH.

#### 4.3.5.2. Admissão e acolhimento com GIRH

No âmbito da aplicação da metodologia de GIRH, houve a redefinição e simplificação do plano de integração de novos colaboradores, foi criada uma nova ficha de apresentação dos mesmos, acompanhada do envio de um email de divulgação aos atuais colaboradores e uma apresentação na TV de entrada.

Foi igualmente redigida uma proposta de redefinição do Kit de Boas Vindas, sendo que o anterior consistia na entrega de material de escritório, nomeadamente agrafador, furador, bloco, caneta e bloco post-it, no entanto os colaboradores recentemente recebiam mais material do que estava estipulado.

Para que este kit se ajustasse às melhores práticas ao nível do trabalho dos colaboradores foi criado um novo kit que passou a incluir: máscara, desinfetante, mochila, lápis, borracha, corretor, cliques, *pen drive*, garrafa de água e portachaves, além do material que já constava no kit anterior, tendo este kit sido aprovado em 2021.

A entidade decidiu ainda elaborar um questionário, a realizar aos novos colaboradores acerca do processo de entrada e integração na empresa, tendo por último, sido criada uma check-list que define todo o processo de admissão de novos colaboradores, com o objetivo de uniformizar e simplificar todo este processo.

Em consonância com as ilações retiradas da literatura abordada mais uma vez, das medidas acima descritas podemos perceber a preocupação que houve ao nível da satisfação e motivação dos colaboradores dado que a empresa se preocupou em que as mudanças operadas servissem para que este kit atendesse às necessidades dos colaboradores ao nível das condições de trabalho. Este fato pode levar-lhes a concluir que existia sinais de insatisfação da parte dos colaboradores relativamente a este tema, sinais estes que não foram alvo de atenção no âmbito da metodologia da GRH por outsourcing. Como já foi dito essa diminuição da satisfação dos colaboradores quando a metodologia adotada é GRH através de outsourcing, é um dos aspetos menos positivos apontados por Kern, Willcock and Heck (2002), por outro lado, pode também indiciar a falta de comunicação e de ligação do *outsourcer* aos órgãos de gestão da empresa, aspetos estes apresentados por Reilly (2001) e Domberger, (1998) como desvantagens da GRH por outsourcing. Esta atenção da parte da empresa revela também uma preocupação para que haja uma maior proximidade com os seus colaboradores e conseqüentemente uma maior ligação à entidade patronal, sendo esta uma das vantagens atribuídas à GRH por Orlickas (1999).

De seguida, far-se-á a descrição das atividades previstas para 2021 ao nível deste processo.

#### 4.3.5.3. Atividades planeadas para 2021

A entidade fez a análise dos seus procedimentos tendo sido levadas a cabo alterações/melhorias, que constavam do relatório ainda em execução para posterior aprovação e incorporação das mesmas no SGQ, que passou pela atribuição de um tutor aos novos colaboradores além da realização de eventos que proporcionassem ambientes familiares a fomentassem uma maior ligação entre os colaboradores e a entidade.

No seguimento destas decisões, em 2021, a empresa formalizou e potenciou a função de tutor, promovendo a sua articulação com o Dep. RH. A atribuição de tutor aos novos colaboradores, representou uma das alterações que visaram a melhoria e uma maior proximidade no acompanhamento dos colaboradores, que a GIRH possibilita e um dos argumentos que é apresentado da aplicação desta metodologia. Ao nível dos eventos, a entidade adaptou as reuniões de convívio existentes até então, a *coffee breaks* e reuniões virtuais, quando anteriormente existiam reuniões mensais com os colaboradores que se encontravam na empresa há menos de 1 ano, como forma de fomentar o ambiente familiar e de partilha entre os colaboradores. Tal como foi acima afirmado, esta medida revela a preocupação com a motivação e satisfação dos colaboradores que foi um dos motivos que estiveram na base da alteração da metodologia de GRH implementada até então.

O processo de formação dos colaboradores é mais uma das vertentes que deve assumir especial atenção no que diz respeito à GRH, pelo que no subcapítulo seguinte se analisará o contexto que se verificava com a anterior metodologia no que diz respeito à formação interna dos colaboradores da entidade.

## 4.3.6. Formação Interna

### 4.3.6.1. Contexto anterior à GIRH

Ao nível da formação interna esta empresa percebeu que a planificação, o respetivo registo e a avaliação eram reduzidos, concluindo assim que o processo de formação era desadequado face às necessidades que a empresa possuía. Tal como já foi mencionado este fato pode indiciar uma falta de comunicação e de ligação entre os órgãos de gestão da empresa e o *outsourcer* fatos que foram apresentados como desvantagens do outsourcing, não se poder exclui a hipótese de que estas lacunas possam ter tido impacto na motivação e satisfação dos colaboradores. Mais uma vez, estes argumentos podem explicar a necessidade sentida por esta entidade para que houvesse um acompanhamento mais próximo dos recursos humanos que levou os seus órgãos de gestão a decidir alterar a metodologia de GRH que implementava sendo que já se repetiu várias vezes uma das principais vantagens da GIRH prende-se com a maior proximidade que proporciona no acompanhamento dos recursos humanos.

Como forma de resolver as lacunas detetadas foi decidido pela entidade abrir espaço de diálogo para que fossem sugeridas ações de formação a nível pessoal e disponibilizadas formações com caráter gratuito e facultativo, e assim adequar o plano de formação às necessidades sentidas pelos colaboradores. Novamente percebe-se a preocupação dos órgãos de gestão da entidade para que a metodologia de GRH e as medidas adotadas tenham impacto positivo na motivação nos seus colaboradores, que foi uma das principais razões que levou a empresa a alterar a metodologia de GRH, importando que se faça seguidamente o enquadramento das alterações produzidas neste campo com a implementação da GIRH.

#### 4.3.6.2. Formação interna após a implementação da GIRH

A entidade para potenciar o conhecimento e as competências dos recursos humanos decidiu levar a cabo uma avaliação de desempenho como forma de detetar carências formativas e necessidades de conhecimento da parte dos seus colaboradores. Por outro lado, procurou perceber as competências de cada colaborador, de modo que as mesmas pudessem ser potencializadas e contribuíssem para os objetivos organizacionais. No ano de 2020, foi elaborada a proposta uma check-list que se encontra ainda em fase de validação, pois ainda não se encontra ajustada às melhorias do processo, como meio para facilitar o cumprimento dos procedimentos a seguir na criação e planeamento de uma ação formação.

Tal como foi descrito através do presente trabalho estas medidas visam garantir um acompanhamento mais próximo dos colaboradores para que desta forma estes se mantenham motivados e assim se consigam melhorias para a empresa no desempenho dos seus colaboradores. Esta preocupação mais uma vez é um sinal de uma possível insatisfação dos colaboradores e até uma menor ligação à empresa que como tem vindo a ser mencionado é um dos aspetos menos positivos apontados por Kern, Willcock and Heck (2002) à GRH por *outsourcing*.

As atividades a desenvolver no presente ano serão descritas no tópico seguinte.

#### 4.3.6.3. Atividades propostas para 2021

No presente ano e como forma de auxiliar a implementação da nova metodologia, a entidade decidiu verificar a adequação do seu software de gestão de recursos humanos de forma a agilizar a informatização do processo e respetiva documentação, o que permitirá um acompanhamento mais próximo. Foi levada a cabo a análise dos procedimentos predefinidos, sendo indicadas

alterações/melhorias para posterior aprovação e incorporação das mesmas no SGQ. Essas melhorias passariam, como já foi dito, por um acompanhamento mais próximo e uma organização e planeamento mais homogêneos, além de uma resposta mais imediata pois após avaliação do resultado das formações verificou-se que estas não foram tão eficientes quanto o esperado.

Novamente e como tem vindo a ser aferido no presente trabalho a preocupação com o acompanhamento mais próximo dos colaboradores não apenas justifica a adoção da GIRH por parte da empresa, em consonância com uma das vantagens atribuídas a esta metodologia na literatura abordada nomeadamente por Orlickas (1999) como também é demonstrativo da possível diminuição da satisfação dos colaboradores e da sua ligação à empresa que se podia verificar com a aplicação de GRH através do outsourcing e que como já foi dito anteriormente é um dos aspetos menos positivos atribuído a esta metodologia.

Outra tarefa que deve ser alvo de análise peso embora o carácter burocrático que a mesma assume, é o processamento salarial pelo que analisar-se-á seguidamente como era executada esta tarefa no contexto da GRH através de *outsourcing*.

#### 4.3.7. Processamento salarial

##### 4.3.7.1. Contexto prévio à GIRH

No âmbito do processamento salarial, a empresa detetou uma falta de sistematização na procura e adoção de incentivos financeiros de apoio à contratação tendo sido verificado a ausência deste processo de processamento salarial no SGQ. Foi constatado também que as categorias profissionais estavam desatualizadas na ficha de colaborador, havendo falta de sistematização nos planos de evolução salarial aplicados na empresa e por último, verificou não

estarem ainda definidos os procedimentos relativos à avaliação da renovação dos contratos dos colaboradores. Tal como se concluiu anteriormente estas lacunas podem significar falhas de comunicação e inexistência de uma ligação direta entre a empresa e o prestador de serviços, que segundo a literatura e já anteriormente dito são aspetos menos positivos apontados à GRH através de outsourcing e que influenciaram a tomada de decisão de alteração da metodologia de GRH. Este argumento está em linha com um dos aspetos menos positivos que é apontado ao *outsourcing*, na literatura abordada (Domberger, (1998) e Reilly (2001) citado em Torrington et al., (2005)) e que contribuiu para a mudança de metodologia de GRH, sendo importante que se faça a seguir a análise do processo relacionado com esta tarefa no âmbito da GIRH.

#### 4.3.7.2. Processamento salarial após a GIRH

Como forma de colmatar as lacunas detetadas ao nível da renovação de contrato, a entidade decidiu levar a cabo reuniões com os colaboradores, 1 mês antes do término do contrato de forma a fazer uma avaliação dessa renovação e respetiva posição na empresa.

Foi decidida também a incorporação dos dados referentes ao teletrabalho no sistema de ponto para controlo das presenças dos colaboradores e envio mensal de relatório de férias, ausências e teletrabalho à colaboradora encarregue da gestão de frota, das viaturas de serviço, para efeitos de um melhor controlo de custos relacionados com as mesmas.

No que diz respeito à comunicação de ausências e férias foi definido que pela entidade que estas deveriam ser comunicadas ao colaborador do departamento da contabilidade até ao dia 23 de cada mês para realização de um coerente processamento salarial. Foi decidido também levar a cabo a verificação periódica dos incentivos vigentes em matéria de recursos humanos.

Estas medidas como tem vindo a ser dito no presente trabalho são um claro sinal da implementação da GIRH na medida em que as mesmas têm subjacente uma maior proximidade para com os colaboradores que como já foi dito é uma das vantagens apontadas das GIRH ao longo da literatura analisada no âmbito do presente trabalho, nomeadamente por Orlickas (1999) podendo-se concluir ter sido esta uma das principais razões que levaram à alteração da metodologia conforme foi reconhecido pela responsável do departamento de recursos humanos. Neste sentido, apresentar-se-á de seguida as atividades previstas no âmbito nesta tarefa para o ano de 2021.

#### 4.3.7.3. Atividades previstas para 2021

Para o ano de 2021, a empresa pretende fazer a análise das práticas atuais e indicar alterações/melhorias para posterior aprovação e incorporação das mesmas no SGQ.

Esta decidiu também sistematizar uma rotina periódica de verificação de todos os incentivos financeiros que se encontram em vigor e que possam ser aplicadas à empresa.

Entendeu ainda proceder ao levantamento das categorias profissionais existentes e conseqüente alteração das mesmas para a adequação às atuais funções desempenhadas na empresa.

Por último, é seu objetivo verificar a possibilidade de sistematização de planos de evolução salarial no software de gestão de recursos humanos da empresa.

Estas atividades previstas pela empresa vão de encontro à literatura relacionada com o tema, que salienta uma menor satisfação e ligação entre os trabalhadores e a empresa prestadora de serviço como defendem Kern, Willcock and Heck (2002). A alteração da metodologia implementada justifica-se por ser apontada como mais-valia da GIRH face ao *outsourcing* pelo fato desta metodologia possibilitar uma maior ligação aos seus colaboradores o que terá

impacto ao nível da sua motivação e conseqüentemente no seu desempenho dado que o que está aqui em causa prende-se com a evolução, não só da carreira mas também evolução salarial, que como se sabe são fatores decisivos ao nível da motivação dos colaboradores, argumento este defendido por Orlickas (1999).

Uma outra vertente que pode ter impacto nos recursos humanos de qualquer empresa está relacionada com a gestão de benefícios, fazendo-se no tópico que se segue o enquadramento da execução desta tarefa quando a mesma era levada a cabo pelo prestador de serviços.

#### 4.3.8. Gestão de Benefícios

##### 4.3.8.1. Contexto anterior à GIRH

Relativamente à gestão de benefícios que a empresa proporcionava aos colaboradores foi constatado que esta não divulgava convenientemente, ao nível da sua comunicação interna e externa, os benefícios que proporcionava, além de existir uma falta de sistematização e registo dos mesmos para cada colaborador. Esta verificou igualmente a existência de poucos protocolos de parceria com entidades externas dos quais poderiam beneficiar os colaboradores.

Por último, detetou que os benefícios que a empresa proporcionava aos seus colaboradores não acompanhavam as melhores práticas do setor o que como se pode concluir, constituía uma desvantagem face aos seus pares.

Estas constatações podem indiciar falta de comunicação entre o prestador de serviços e a empresa dado que os benefícios concedidos aos colaboradores são também um aspeto importante na atração e manutenção de colaboradores dos quadros de qualquer empresa e com impacto ao nível da motivação. Assim, o fato de não haver a devida comunicação destes benefícios mostra que algo não estava bem ao nível do canal de comunicação entre ambas as partes sendo esta

uma das desvantagens apontadas por Reilly (2001) citado em Torrington et al., (2005) relativamente a esta metodologia.

Neste sentido, abordar-se-á em seguida a execução desta tarefa com a aplicação da nova metodologia de GRH, procurando-se perceber as mudanças adotadas como resultado da nova metodologia.

#### 4.3.8.2. Gestão de benefícios com a GIRH

Como resultado da implementação da GIRH e como meio de aumentar a motivação, satisfação e retenção dos colaboradores foram criados momentos de avaliação e feedback aos colaboradores, tendo sido definida uma estrutura para o plano de carreiras e feita a revisão do mesmo. Adicionalmente, foi implementado o teletrabalho e uma política de flexibilidade de horário, acompanhada de uma componente de remuneração variável associada à avaliação de desempenho.

Em último lugar, foi apresentada a proposta de celebração de aniversário através da oferta de um voucher 20€ no shopping e uma reunião mensal para cantar os parabéns via teams, envio de mensagem ao colaborador aquando do nascimento dos filhos e oferta de um cabaz com uma manta, cremes e peluche. Foram estabelecidas parcerias com Ginásios, Farmácia, Vodafone, Massagens/Fisioterapia e *UBER Eats* como forma de alargar os benefícios proporcionados aos colaboradores e assim acompanhar as práticas em curso no setor. Foi criada uma secção dedicada aos protocolos na *Newsletter* existente e feito o registo centralizado de todos os protocolos celebrados da empresa com os parceiros no portal do colaborador.

Novamente, estamos perante medidas que visam um acompanhamento mais próximo dos colaboradores como meio de melhorar a ligação dos mesmos à instituição que necessariamente terá impacto na motivação e desempenho dos mesmos e, como consequência, produzirá efeitos no desempenho global da

empresa. Mais uma vez, estas conclusões sustentam a ideia de que a alteração da metodologia para a GIRH se prendeu com este aspeto que no fundo é uma das principais vantagens referidas, por Orlickas (1999), na literatura abordada desta metodologia e que colmata lacunas que o outsourcing, conforme foi mencionado no tópico anterior, apresenta.

Seguidamente, indicar-se-á as atividades previstas para 2021 e que estão relacionados com a execução desta tarefa.

#### 4.3.8.3. Atividades previstas para 2021

No ano 2021, arrancará um processo de parceria com uma clínica e com instituições bancárias. Será igualmente solicitada a cotação a diferentes seguradoras para seguro de saúde a disponibilizar aos colaboradores da empresa e sistematizar-se-á o registo dos benefícios oferecidos pela empresa a cada colaborador no software utilizado nos recursos humanos, e feita a divulgação destes benefícios nas ofertas de emprego, de forma a atrair talentos e melhorar a visibilidade da empresa junto dos mesmos.

A demissão e saída de colaboradores é o último aspeto que importa abordar no que diz respeito às tarefas atribuídas à gestão de recursos humanos pelo que o mesmo será alvo de análise no subcapítulo que se segue.

#### 4.3.9. Demissão e saída de colaboradores

##### 4.3.9.1. Processos adotados anteriormente

Ao nível da demissão e saída de colaboradores foram detetados erros em parte de alguns processos, bem como, a falta de sistematização e registo dos motivos que estiveram na origem da saída dos colaboradores. Como se percebe esta falta

de informação pode trazer consequência à empresa ao nível da sua imagem, nomeadamente no que diz respeito ao feedback que colaboradores que possam ter saído da organização possam passar para o mercado de trabalho e para os seus pares. Como se compreende uma demissão ou saída de um colaborador é um momento que pode ser considerado delicado e que pode acarretar alguma tensão pelo que é importante a forma como todo este processo é conduzido. Estas lacunas podem indiciar a já mencionada falta de comunicação e de ligação entre o prestador de serviços e a empresa que é apontado como um dos aspetos menos positivos desta metodologia, nomeadamente por Domberger, (1998) e Reilly (2001) citado em Torrington et al., (2005). Assim, importa agora analisar todo o processo de demissão e saída com a implementação da metodologia de GIRH de forma a perceber-se qual o impacto na resolução destas lacunas detetadas sendo esta análise levada a cabo no tópico que se segue.

#### 4.3.9.2. Demissão e saída após a GIRH

Como forma de ultrapassar estas lacunas e no âmbito da nova metodologia de GIRH foi criada uma *check-list* (anexo 3) que define todo o processo de desvinculação de colaboradores da empresa, facilitando desta forma o cumprimento de todas as regras estabelecidas, tendo sido criado um formato de entrevista de desvinculação da empresa, com o objetivo de melhoria contínua.

Para o ano de 2021, foi decidido incorporar a entrevista de desvinculação da empresa no SGQ e implementação da mesma.

Estas medidas reforçam mais uma vez o papel que esta metodologia desempenha na garantia de um acompanhamento mais próximo dos colaboradores e que a faz diferenciar da GRH através do *outsourcing*. Neste caso estas medidas podem servir para detetar problemas que possam existir e que podem ser foco de insatisfação dos colaboradores quando a saída é resultado da vontade dos mesmos, o que possibilita que sejam adotadas medidas de resolução

desses problemas, evitando-se possíveis efeitos negativos na imagem e reputação da instituição no que diz respeito à atração de novos talentos.

Como se percebe é mais uma vez evidente o fato de que a maior ligação aos colaboradores que a GIRH possibilita foi um dos principais motivos que levaram à alteração da metodologia sendo indissociável do fato deste argumento ser uma das vantagens diretas desta metodologia face ao outsourcing, por Orlickas (1999) como resposta às lacunas apresentadas por este último ao nível da falta de ligação e comunicação que é apontada por Domberger, (1998) e Reilly (2001) citado em Torrington et al., (2005) e as consequências que as mesmas podem trazer aos colaboradores em particular e à imagem/reputação da empresa.

O capítulo subsequente corresponde à última secção desta TFM e onde far-se-á a retirada e explicação das principais ilações a que se chegou com a realização do presente trabalho.

## Capítulo 5: Conclusão

O presente trabalho permitiu perceber que as principais diferenças detetadas no sucesso ou insucesso da aplicação prática das duas metodologias aqui abordadas se prende, sobretudo, com o contexto da organização no momento em que as mesmas são implementadas. Ou seja, o negócio, o tipo de atividade, a dimensão e o tipo de recursos humanos que a atividade da empresa em causa exige são variáveis que influenciam a forma como a metodologia de GRH consegue responder às necessidades da entidade em causa. Por exemplo, apesar da motivação e satisfação serem fatores determinantes para o desempenho dos colaboradores, necessariamente que uma indústria produtiva em que a maioria dos seus recursos humanos desempenha funções de cariz físico obrigará a um tipo de gestão de RH diferente do que uma empresa prestadora de serviços que exige recursos humanos qualificados e cujo trabalho é sobretudo de cariz intelectual. Como já foi dito, o ajustamento da metodologia de GRH adotada depende sobretudo da especificidade da entidade e das suas necessidades dado que estamos perante metodologias diferentes e igualmente válidas em que não é possível afirmar uma ser preferível à outra.

Por outro lado, este TFM fez perceber que os motivos que estiveram na base da decisão tomada de alterar a metodologia de GRH para a GIRH se prenderam sobretudo com a necessidade de haver uma maior proximidade com os colaboradores que decerto estará relacionada com a preocupação com o aumento dos níveis de motivação dos colaboradores que necessariamente terá impacto no desempenho dos mesmos. Esta, como já foi dito, é uma das mais valias apontadas pela literatura sobre a GIRH e que corrobora esta decisão tomada.

É perceptível também através do presente trabalho evidências quanto a algumas das desvantagens relacionadas com o outsourcing, nomeadamente falta de comunicação entre ambas as empresas (Reilly, 2001 em Torrington et al., 2005), não haver ligação direta aos órgãos de gestão da empresa (Domberger, 1998) e da diminuição da satisfação dos colaboradores e da ligação dos trabalhadores à empresa relacionados com uma menor qualidade dos serviços que lhe são facultados pela empresa. (Kern, Willcock and Heck, 2002). Ou seja, tal como foi indicado pelo contato da entidade em causa foi constatado que havia falta de disponibilidade da parte do *outsourcer* e um acompanhamento reduzido dos colaboradores da empresa que necessariamente indiciam falta de comunicação bem como uma menor ligação aos órgãos de gestão da entidade em causa que, como se compreende, terá influenciado a qualidade do serviço prestado pelo *outsourcer* e que levou à decisão de adotar uma metodologia diferente. Estas lacunas indiciam por isso estarmos perante um caso em que a metodologia do outsourcing não se adequa à tipologia de entidade e às suas necessidades específicas.

Daqui também se conclui a importância que tem para qualquer organização a escolha de metodologia de GRH que mais se adequa às suas necessidades e a flexibilidade que deverá ter a tomada de decisão quanto a esta mesma metodologia pois tal como foi indicado pela pessoa entrevistada houve momentos antes do início das suas funções, em que algumas tarefas eram realizadas através de *outsourcing*. Houve outros momentos em que toda a gestão dos recursos humanos era feita internamente pelo que, segundo esta mesma fonte, o departamento de recursos humanos da entidade se encontra constantemente em análise sendo recorrente a ocorrência de mudanças no mesmo, no sentido de melhorar a sua ação de forma a melhor responder às necessidades da entidade. Deste relato se percebe as razões que levaram às alterações na metodologia adotada sendo provável, conforme a pessoa entrevistada indicou que a mesma sofra reajustes ou possa vir a ser novamente

alterada consoante as alterações que se venham a registar na própria organização, dimensão da empresa e como meio de garantir a cada momento a metodologia de GRH que melhor se adequa às suas necessidades.

Como já foi acima mencionado, a nova metodologia ainda se encontra em implementação pelo que é ainda difícil constatar efeitos já visíveis deste novo método, no entanto sugere-se para futuros trabalhos seja utilizado como base de trabalho em casos similares em que esta alteração tenha sido implementada há já alguns anos (4/5 anos) ou até nesta entidade no futuro, dado que as medidas têm o seu horizonte temporal de implementação e que como tal produzirão efeitos a médio prazo que nem sempre são visíveis no curto prazo.

Ressalva-se por isso, como condicionante da realização deste trabalho a limitação de tempo, para a realização do mesmo, o que aliado ao fato de se tratar de uma alteração recente no seio da empresa ter impedido esperar o tempo necessário para que fossem perceptíveis os efeitos das medidas adotadas. Por outro lado, será importante em trabalhos futuros a realização de um inquérito generalizado aos colaboradores, que não foi possível realizar no presente TFM.

## Bibliografia

Amen, U. (2010), Outsourcing of recruitment and selection is beneficial for an organization, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*.

Amorim, C. (1999), Management consultants as external sources of innovation, *The European Yearbook of Business History* por W. Feldenkirchen and T. Gourvish, 181-227.

Amorim, C. e M. Kipping (1999), Selling consultancy services: the consultancy services – the Portuguese case in historical and Comparative perspective, *Business and Economic History* 28 (2), 45-56.

APCER (2021), "Análise resumida da Norma NP 4427:2018- Sistemas de gestão das pessoas-requisitos", retirado a 24 de abril de 2021, website: [www.apcergroup.com/pt/newsroom/943/analise-resumida-da-norma-np-4427-2018-sistemas-de-gestao-das-pessoas---requisitos](http://www.apcergroup.com/pt/newsroom/943/analise-resumida-da-norma-np-4427-2018-sistemas-de-gestao-das-pessoas---requisitos).

Arbaugh, J. B. (2003), Outsourcing intensity, strategy and growth in entrepreneurial firms. *Journal of Enterprising Culture*, 11, 89 – 110.

BCG (2010), *Bcg em Portugal*, [http://www.bcg.pt/chapters/lisboa/\\_chapterstarter.html](http://www.bcg.pt/chapters/lisboa/_chapterstarter.html).

Belcourt, M. (2006). Outsourcing—The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*. 16(2), 269-279.

Bernardo, J. V. (1995) Setor de RH passa por Revolução. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 11 jul. 1995.

Borman, M. (2006). Applying multiple perspectives to the BPO decision: A case study of call centers in Austrália. *Journal of Information Technology*, 21, 99-115.

Burkholder, N. C. (2006). *Outsourcing: The Definitive View, Applications, and Implications*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.

Buss, D. (1995). Growing more by doing less. *Nation's Business*, 83, 18 – 23.

Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH.

Chambel, M., & Sobral, F. (2011). Training is an investment with return in temporary workers: A social exchange perspective. *Career Development International*. 16(2), 161-177.

Cooke, F., Shen, J., & McBride, A. (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*. 44(4), 413-432.

Corrêa, E. R. (1997), RH descentralizado; uma experiência desafiadora. T&D - Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo, fev. 1997.

Correia, Gomes (2005), As Práticas de Recrutamento e Seleção em Portugal. Documentos de Trabalho em Gestão (Working Papers in Management), Área Científica de Gestão, G/No9, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.

Csoko, L. S. (1995). Rethinking human resources: A research report. The Conference Board. Report No: 1124-95-RR.

Cunha, R. e C. Marques (1995), Portugal, em J. Brunstein (eds), *Human Resources Management, Western Europe*: Berlin, 211-229.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Davis-Blake, A. & Uzzi, B. (1993). Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38 (2), 195.

De Cuyper, N., De Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model *International Journal of Management Reviews*. 10(1), 25-51.

Deloitte (2010), Deloitte Analisa TMT Predictions em Portugal, [http://www.deloitte.com/view/pt\\_PT/pt/industrias/technologymediateleco](http://www.deloitte.com/view/pt_PT/pt/industrias/technologymediateleco)

[mmunications/tmtpredictionsportugal2008/8ff1613cd22fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.html](http://mmunications/tmtpredictionsportugal2008/8ff1613cd22fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.html)

Delmotte, J. & Sels, L. (2008), 'HR outsourcing: threat or opportunity?', *Personnel Review*, Vol. 37, No. 5, pp. 543-563.

Domberger, S. (1998). *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. Oxford: Oxford University Press.

Drucker, P. (2002). They're Not Employees, They're People. *Harvard Business Review*. 80(2), 70-77.

Duggan, B. & Croy, G. (2004), Should you outsource recruitment?, *Supply Management*.

Espino-Rodriguez, T. F. e Robaina, V. P., (2004), ¿Qué actividades deberían externalizar las empresas? : una aproximación bajo la perspectiva de recursos y capacidades, *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa*.

Fernández-Aráoz, C. (2005). Getting the right people at the top. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 65-72.

Ferreira, J. e J. Peixoto (1992), Rural sociology and rural development in Portugal – history, recent trends and prospects, *Irish Journal of Sociology* 2, 122 – 141.

Fish, A. & Macklin, R. (2004), Perceptions of executive search and advertised recruitment attributes and service quality, *Personnel Review*.

Freire, S. (2008), *Evolução do Sector de Consultoria de Gestão em Portugal: Que Futuro?*, Tese de Mestrado em Economia, Gestão e Engenharia Industrial: Universidade de Aveiro.

Girardi, D. (2001) *Novo perfil da área de recursos humanos: consultoria interna*, Universidade Federal de Santa Catarina.

Girardi, D., Lapoli, É., e Tosta, K., (2009), *Revista de Ciências da Comunicação*, pág. 151-176, set/dez 2009.

Gomes, M. T. (1995), O velho feudo abre as suas portas. *Exame*, São Paulo, v., n. 2, p. 58-60, jan. 1995.

Gonçalves, J. P. (2003). Outsourcing estratégico e desempenho organizacional. *Semanário Económico*, 863.

Great place to work (2021), "Um excelente lugar para trabalhar é...", Retirado a 24 de abril de 2021, do website [www.greatplacetowork.pt/sobre/metodologia-empresas-melhores-para-trabalhar-portugal](http://www.greatplacetowork.pt/sobre/metodologia-empresas-melhores-para-trabalhar-portugal).

Inácio, A. e D. Weir (1993), Portugal: A Developing Country, em Hickson (eds), *Management. Western Europe*: Berlin, 191-203.

Jamrog, J., Groe, G. M., and Pyle, W. (1997). The HR revolution heats up. Paper presented at the 1997 meeting of the Human Resource Planning Society, Ithaca, NY.

Jensen, M. et al, (1989), "Clinical papers and their role in the development of financial economics" *Journal of Financial Economics*.

Kabst, R., Giardini, A. (2008). Recruitment Process Outsourcing (translated title): Eine Szenariostudie zur Akzeptanz von Outsourcing-Maßnahmen in der Personalauswahl [Electronic Version]. *Zeitschrift für Personalforschung*, Vol. 22, Iss. 4, 370-388.

Kern, T., Willcock, L. P. and Heck, E. V. (2002), The Winner's Curse in IT Outsourcing: Strategies for Avoiding Relational Trauma, Research Article, <https://doi.org/10.2307/41166122>.

Kipping, M., I. Kirkpatrick D. Muzio (2006), Overly controlled or out of control? : Management consultants and the new corporate professionalism, em Craig (eds), *The Everyday Encounters Between Citizens and Professionals Should help them to Build shared Autonomy*, Demos: London, 153-165.

Leite, L. A. M. da C. et al. *Consultoria em Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

Lim, G-S. & Chan, C. (2001). Ethical values of executive search consultants. *Journal of Business Ethics*, 29, 213-226.

Magalhães, T. A.C.M.G (2012), *Automatização do Processo de Recrutamento e Resposta a Oportunidades Comerciais*, tese de mestrado, Instituto Superior técnico, Lisboa.

Marquez, J. (2007), *Just What Does 'RPO' Means*, Workforce Management.

Matosinhos, H. B. (2012), *Práticas de recrutamento e seleção em consultoria de gestão de recursos humanos*. Tese de mestrado, Faculdade de economia da Universidade do Porto.

McCune, J. 1993. *Thin is in*. Small Business Reports, May, 30-40.

Meskanick, P. (2009), *Critical Success Factors for Recruitment Process Outsourcing (RPO)*, Oil & Gas Journal.

Norman, T. J. (2009), *Outsourcing Human Resource Activities: Measuring the Hidden Costs and Benefits*, University of Minnesota.

Orlikas, E. (1999) *Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias*. 04 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

Overman, S. (2009), *Finding Flexibility with RPO*, Staffing Management.

Pin, J., & Sáenz-Díez, I. (2002). *Outsourcing de recursos humanos*. Trabajo de investigación del Irco-Iese, Accenture.

Plunkett, S. (1991). *Outsourcing: A new way to save*. Business Review Weekly, 8-10, 14.

Rees, G. & Fielder, S. (1992). *The services economy, subcontracting and the new employment relations: contract catering and cleaning*. Work, Employment & Society, 63, 347-368.

Reilly, P., (2001), *Flexibility at work*. Aldershot: Gower.

RHmais (2021). *"As vantagens do Outsourcing na Gestão de Recursos Humanos"*, Retirado a 2 abril 2021, do website: [www.rhmais.pt](http://www.rhmais.pt).

Santos, A. (1998). *Outsourcing e flexibilidade: Uma ferramenta de gestão para o Séc. XXI*. Lisboa: Texto Editora.

Schwartz, K. D. (2008, March). *HRO Innovation: Building Blocks to Derive Full Value*. Business Week Research Services.

Sharpe, M. (1997). Outsourcing, organizational competitiveness, and work. *Journal of Labor Research*, 18 (4), 535-549.

Shulman, B. & Ching, G. (2007). When to use an executive search firm and how to get the most out of the relationship. *Employment Relations Today*, Spring, 13-19.

Silva, A (1997), O Sistema financeiro Português e o movimento de internacionalização de empresas, *Economia e Perspetiva* 2, 59-70.

Sismet (1993), O Sector da Consultoria e Projetos em Portugal, Associação Portuguesa de Projetistas e Consultores: Lisboa.

Staecker, D. (1995), Before you hire an executive search consultant, *Nonprofit World*.

Stewart, T. (1996, Jan 15). Taking on the last bureaucracy. *Fortune*, 105-108.

Strassman, P. (1995, August 21). Outsourcing: a game for losers. *Computerworld*, 1-3.

Stroh, L., & Treehuboff, D. (2003). Outsourcing HR functions: When—and when not—to go outside. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 10(1), 19-28.

Sullivan, J. (2004) The Strategic case against outsourcing: Four reasons to minimize outsourcing chapter 12 in *Out of Site: An Inside Look at HR Outsourcing*. by Beaman, K. V. Austin, TX: Rector-Duncan.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005), *Human Resource Management*, 6. Edition, Pearson Education Limited.

Tufano, P. (2001) HBS-JFE Conference Volume: Complementary Reserach methods.

Tully, S. (1993). The modular corporation. *Fortune*, 106-115.

Yin, R., K., (2009) *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications, Inc.

# Anexos

## Anexo 1: Guião da entrevista à responsável dos recursos humanos

Tema: A Internalização da Gestão de Recursos Humanos na INFOS

Idade:

Sexo:

Habilitações literárias:

1. Qual a função que desempenha na empresa?
2. Pode falar um pouco sobre o departamento de RH da empresa desde que entrou?
3. A partir de que momento recorreram à gestão de recursos humanos por outsourcing?
4. Tiveram sempre o mesmo prestador de serviços para a GRH? O que os levou à escolha do mesmo(s)?
5. Quais as atividades de gestão de recursos humanos eram desempenhadas em outsourcing? Havia atividades executadas internamente? Quais as razões que levaram a esta escolha?
6. Na sua opinião, quais as vantagens e desvantagens do outsourcing? Que problemas detetaram?
7. Atualmente ainda mantêm atividades de GRH em outsourcing? Qual o motivo?
8. Qual o objetivo da internalização da GRH? Quais os benefícios que esperaram obter com a GIRH?

9. Quais as atividades/medidas já implementadas para correção dos problemas apresentados pelo outsourcing?
10. Quais as medidas/atividades que pensam vir a implementar para corrigir os problemas sentidos com o outsourcing de RH?
11. Que problemas/dificuldades têm sentido com a implementação da nova metodologia?
12. Que efeitos já são visíveis na GRH como resultado da nova metodologia?

## Anexo 2: Transcrição da entrevista

Idade: 27 anos

Sexo: Feminino

Habilitações literárias: Mestrado

1. Qual a função que desempenha na empresa?

Técnica Responsável de Recursos Humanos.

2. Pode falar um pouco sobre o departamento de RH da empresa desde que entrou?

A empresa é certificada pela ISO 9001-Sistema de Gestão de Qualidade há alguns anos, pelo que, aquando da minha entrada, a maior parte dos procedimentos de recursos humanos atualmente em vigor já se encontravam implementados.

Claro que todos os procedimentos são constantemente alvo de melhoria e adaptação às circunstâncias em que a empresa se encontra.

Já existiram momentos em que algumas funções eram realizadas em outsourcing, outros momentos em que tudo era gerido internamente. Portanto, podemos deduzir que o departamento de recursos humanos se encontra sempre em análise e com recorrentes mudanças e melhorias de modo a melhor corresponder às necessidades da empresa.

No momento em que iniciei funções na empresa toda a GRH era realizada internamente, posteriormente adotou-se o outsourcing, mantendo-se a gestão de pessoal (ausências, férias, processamento salarial) a ser realizada internamente e a GRH é que passou a outsourcing.

Entretanto foi-se verificando que faria sentido adotar processos e procedimentos que garantissem uma gestão interna no seu global, pelo que se acabou por optar

pela criação de um departamento mais específico, o departamento de recursos humanos.

3. A partir de que momento recorreram à gestão de recursos humanos por outsourcing?

A gestão de recursos humanos era realizada pelo departamento administrativo e financeiro. Em 2018 devido a uma elevada necessidade de captação de pessoal, tendo em consideração as perspetivas e objetivos a alcançar, optou-se pela opção de outsourcing para os recursos humanos. No entanto, todos os processos administrativos continuaram à responsabilidade do departamento administrativo e financeiro.

Os recursos humanos eram geridos em outsourcing apenas nas vertentes de recrutamento e seleção e ainda de motivação e retenção de pessoal.

4. Tiveram sempre o mesmo prestador de serviços para a GRH? O que os levou à escolha do mesmo(s)?

A entidade escolhida foi a que se manteve sempre durante o intervalo em que existiam funções de recursos humanos em outsourcing. Esta mesma entidade tinha já anteriormente sido contratada para o mesmo efeito.

5. Quais as atividades de gestão de recursos humanos eram desempenhadas em outsourcing? Havia atividades executadas internamente? Quais as razões que levaram a esta escolha?

Conforme anteriormente referido, em outsourcing as atividades passavam pelo recrutamento e seleção e pela motivação de pessoal.

Todas as outras atividades eram realizadas internamente.

Esta divisão foi realizada porque o que se verificou foi a necessidade de um serviço especializado e direcionado para estes processos em específico. Com esta gestão em outsourcing, uma vez que era necessário um conhecimento e

experiência mais específicos, foi possível realizar melhorias tendo em vista o aumento da satisfação dos colaboradores.

6. Na sua opinião, quais as vantagens e desvantagens do outsourcing? Que problemas detetaram?

Com o objetivo de tornar a empresa mais competitiva foram identificadas como vantagens do outsourcing dos RH o benefício de um profissional especializado na área com uma base de contactos mais alargadas, a não perda de produtividade do departamento administrativo e financeiro para tratarem de assuntos mais específicos dos recursos humanos e o acesso a novos métodos de atuação nos vários processos de recursos humanos.

Em termos de desvantagens foi-se verificando um reduzido tempo e disponibilidade para acompanhamento dos colaboradores. Para além disso, existiam ainda assim atividades que exigiam a intervenção pelo departamento administrativo e financeiro, fazendo com que a eficiência do outsourcing não estivesse a resultar a 100%.

Para além destas questões, uma desvantagem que foi também verificada foi a de os métodos implementados serem mais abrangentes e com objetivos gerais, que por vezes podem não vir de encontro à cultura organizacional.

7. Atualmente ainda mantêm atividades de GRH em outsourcing? Qual o motivo?

Atualmente não existe qualquer atividade de gestão de recursos humanos em sistema de outsourcing porque foi implementada a criação de um departamento interno de modo a corresponder às necessidades e a colmatar o acompanhamento mais aprofundados que uma empresa desta dimensão exige.

8. Qual o objetivo da internalização da GRH? Quais os benefícios que esperaram obter com a GIRH?

O principal objetivo da internalização da gestão de recursos humanos foi o de garantir um acompanhamento mais próximo e adequado aos colaboradores. É esperado que com esta alteração os colaboradores se sintam mais acolhidos e que de facto são a mais-valia da empresa.

9. Quais as atividades/medidas já implementadas para correção dos problemas apresentados pelo outsourcing?

O acolhimento e integração, assim como a motivação de colaboradores foram as atividades que até ao momento já sofreram alterações mais sólidas.

Foi definido um novo plano de integração, mais curto e com avaliação posterior por parte dos colaboradores que nele foram incluídos. Esta avaliação não existia. Para acompanhamento do acolhimento existe agora um tutor que está disponível e atento às necessidades e dificuldades dos novos colaboradores. De modo a impactar a motivação dos colaboradores, todos os meses é realizado um plano de comunicação dos RH onde constam os postos motivacionais a publicar no grupo da empresa no Teams, as reuniões mensais que constam com algumas atividades surpresa e de inclusão, para além da comunicação de novidades sobre a empresa e ainda quais os eventos/atividades a desenvolver, não esquecendo os coffee breaks semanais que se estão a realizar.

10. Quais as medidas/atividades que pensam vir a implementar para corrigir os problemas sentidos com o outsourcing de RH?

A avaliação de desempenho e as formações são 2 pontos que serão desenvolvidos num curto espaço de tempo. Os indicadores de avaliação encontram-se a ser redefinidos e toda a burocracia e análise relativa às formações estão a ser atualizadas. A obtenção de um feedback mais profundo e fundamentada trará só motivação aos colaboradores como também a possibilidade de melhoria à empresa.

11. Que problemas/dificuldades têm sentido com a implementação da nova metodologia?

As maiores dificuldades prendem-se com o facto de os colaboradores não estarem habituados a um formato de um departamento de RH mais consolidado, com realização de eventos, participação em atividade e regras mais restritas. No entanto estas dificuldades têm sido colmatadas através da comunicação mais próximo.

12. Que efeitos já são visíveis na GRH como resultado da nova metodologia?

Os colaboradores demonstram que se sentem cada vez mais parte integrante e essencial na empresa. Tem-se verificado um aumento na adesão às atividades sugeridas e o convívio mais próximo aliado à maior transparência tem feito com que os colaboradores cada vez mais percebam a importância que a empresa lhes dá e quais as ações que vai realizando colaboradores mais motivados e mais alinhados aos objetivos da empresa.

## Anexo 3: Procedimentos a cumprir na demissão de colaborador

- Identificação da necessidade de demissão;
- Comunicar ao funcionário a demissão;
- Envio de aviso prévio:
  - Por parte da empresa: A carta de despedimento deve enviada com aviso de receção para a morada do trabalhador;
  - Por parte do colaborador: documento escrito pelo próprio onde comunica a rescisão do contrato e a sua data;
  - Antecedência:
    - 7 dias em contratos até 6 meses;
    - 30 dias em contratos entre 6 meses e 2 anos;
    - 60 dias em caso de contratos superiores a 2 anos.
- Reunião entre o colaborador e empresa;
- Comunicação à equipa a demissão;
- Transição das tarefas para a restante equipa de forma a proteger a perda de informação;
- Entrevista de demissão;
- Fornecer um feedback ao colaborador;
- Enviar dados do colaborador para a Gliese (nome, data nascimento, função);
- Acordo de confidencialidade de rescisão contratual;
- Entrega dos aparelhos eletrónicos e veículos;
- Gozar as férias a que tem direito;
- Pagamento dos direitos e assinar documentos de rescisão;
- Assinar check list.

## Anexo 4: Questionário de satisfação feito pela empresa em 2018

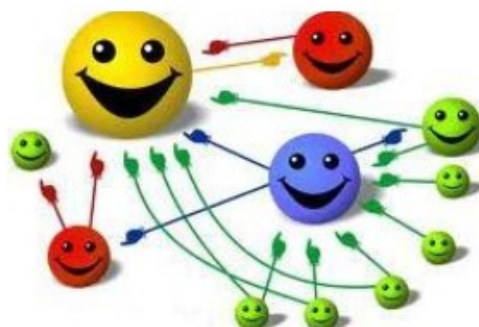
# Questionário de Avaliação do Clima Organizacional

O presente questionário tem como objetivo fundamentar um estudo do clima organizacional da empresa.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é composto por 10 páginas, é ANÓNIMO e de natureza CONFIDENCIAL. Após o seu preenchimento deverá ser colocado pessoalmente na tumbola que a Ana Felgueiras fará circular.

\*Obrigatório



## Avaliação do Clima Organizacional

### 1. No que diz respeito à nossa Organização... \*

	1- Discordo Totalmente	2- Discordo Parcialmente	3- Nem Concordo nem Discordo	4- Concordo Parcialmente	5- Concordo Plenamente
Tem uma boa imagem e reputação no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orgulho-me de pertencer a ela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As regras, normas e regulamentos são	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1- Discordo Totalmente	2- Discordo Parcialmente	3- Nem Concordo nem Discordo	4- Concordo Parcialmente	5- Concordo Plenamente
adequados					
Existe uma estratégia que valoriza as pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifico-me com a estratégia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe cooperação entre os vários departamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe reconhecimento do esforço realizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem conflitos de interesse e de relacionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe envolvimento dos colaboradores na organização e respetiva missão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe envolvimento dos colaboradores nas atividades de melhoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe diálogo e um boa relação entre todos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2. No que diz respeito aos processos de comunicação... \*

	1- Discordo totalmente	2- Discordo parcialmente	3- Nem concordo nem discordo	4- Concordo parcialmente	5- Concordo plenamente
Os canais de comunicação são suficientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma boa comunicação entre colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação entre colaboradores e chefias é eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação com as entidades externas (clientes, mercado, fornecedores e parceiros) é eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A informação flui facilmente pelos vários departamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A informação perde-se facilmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Surgem conflitos por défice ou falhas de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. No que diz respeito à Gestão de Recursos Humanos... \*

	Sim	Não
Conhece a política de gestão de Recursos Humanos da Organização?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sente que existem oportunidades, criadas pela Organização, para desenvolver novas competências?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sente que existe possibilidades de progredir na carreira nesta Organização?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acha que a sua remuneração reflete as suas competências e o trabalho realizado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sente que o seu desempenho é recompensado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acha que existe preocupação com as condições de trabalho dos colaboradores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera o plano de formação adequado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As ações de formação que frequentou foram úteis para o seu trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sente que as suas ideias e sugestões são tidas em consideração?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sente que a Organização utiliza e promove as suas competências e conhecimentos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4 a). No que diz respeito à Liderança – CHEFIAS DIRECTAS \***

	1- Discordo Totalmente	2- Discordo Parcialmente	3- Nem concordo nem discordo	4- Concordo Parcialmente	5- Concordo Totalmente
Lidera através do exemplo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstra empenho no processo de mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceita críticas construtivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É acessível e permite o diálogo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceita sugestões de melhoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delega competências e responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimula a iniciativa das pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove ações de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4 b). No que diz respeito à Liderança - DIREÇÃO \***

	1- Discordo totalmente	2- Discordo parcialmente	3- Nem concordo nem discordo	4- Concordo parcialmente	5- Concordo plenamente
Lidera através do exemplo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstra empenho no processo de mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceita críticas construtivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É acessível e permite o diálogo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceita sugestões de melhoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delega competências e responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimula a iniciativa das pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encoraja a confiança mútua e o respeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove ações de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhece e premia os esforços individuais e das equipas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequa o tratamento dados às pessoas, às necessidades e às situações em causa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4 c). No que diz respeito à Liderança - ADMINISTRAÇÃO \*

	1- Discordo totalmente	2- Discordo parcialmente	3- Nem concordo nem discordo	4- Concordo parcialmente	5- Concordo plenamente
Lidera através do exemplo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstra empenho no processo de mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceita críticas construtivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É acessível e permite o diálogo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceita sugestões de melhoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delega competências e responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimula a iniciativa das pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encoraja a confiança mútua e o respeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove ações de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequa o tratamento dados às pessoas, às necessidades e às situações em causa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. No que diz respeito às condições e ambiente de trabalho... \***

	1- Muito Insatisfeito	2- Insatisfeito	3- Pouco Satisfeito	4- Satisfeito	5- Muito Satisfeito
Ambiente de Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horário de Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modo como a Organização lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Igualdade de tratamento na Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipamentos informáticos disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemas de comunicação disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salas de reuniões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salas de refeições	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sala de convívio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condições de higiene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condições de segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Dos itens abaixo, assinale os seus 4 principais fatores de desmotivação (-) e motivação (+) na Organização.**

	(-) Fator de Desmotivação	(+) Fator de Motivação
Instalações físicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade de formação que recebe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade da formação que recebe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração da equipa de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidade de crescimento / progressão na carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabilidade no emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostar do que faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salário somado a benefícios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagem da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desafios existentes no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação com o cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação nas decisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação com a liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser ouvido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Tendo tudo em consideração, como se sente por trabalhar no Grupo INFOS? \***

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Pouco Satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

**8. Classifique o seu nível de motivação para desempenhar os seguintes papéis: \***

	1- Muito desmotivado	2- Desmotivado	3- Pouco motivado	4- Motivado	5- Muito motivado
Aprender novos métodos de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolver trabalho em equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participar em ações de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participar em projetos de mudança na Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empenhar-me para que se atinjam os objetivos do meu departamento e da Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Muito obrigada pela sua colaboração!**