

Outsourcing

Uma tendência para o crescimento

Das diversas perspetivas que recolhemos, de responsáveis de entidades prestadoras de serviços de 'outsourcing', a ideia geral é a de que esta atividade está em franco desenvolvimento. O presente trabalho foca-se exclusivamente em duas áreas: 'outsourcing' de pessoas e 'outsourcing' de serviços.

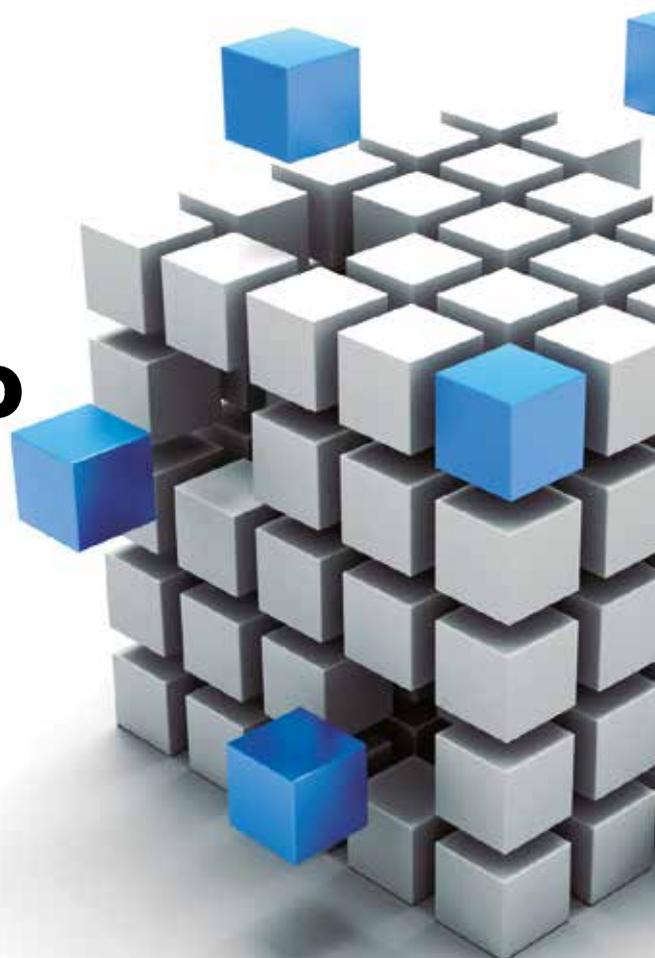
Recolha: Mário Sul de Andrade

Outsourcing de pessoas

Acrescentar valor



No contexto em que vivemos a opção por soluções de 'outsourcing' tende a ser cada vez melhor encarada pelas empresas, pois libertam-nas para se focarem no negócio e aliviam a sua estrutura, assim como pelos profissionais que as integram e que sabem que dificilmente voltarão a existir empregos «para a vida». Desperto para esta realidade, o Grupo EGOR assegurou a gestão global de serviços em áreas tão diversas como tecnologias de informação (TI), 'call centres', atividades desportivas, serviços jurídicos, financeiros, comerciais, de secretariado, receção, logística e, mais recentemente, também no ramo da saúde. Garante a qualidade, a adequação e a formação constante dos recursos afetos aos projetos sob sua responsabilidade. Investe em recrutamento e seleção rigoroso, que



segue metodologias amplamente testadas e em contínuo desenvolvimento, que permitem mapear o talento e geri-lo daí em diante de acordo com os projetos em mão, não deixando de ter presente as expectativas e as motivações dos profissionais que o representam. Conciliar interesses e ambições, acrescentar valor ao negócio dos clientes, criando reais oportunidades de carreira às pessoas que o representam, tudo isto constitui o propósito permanente do Grupo EGOR e da sua equipa de 'outsourcing'.

Sandra Santos e Silva, responsável de recrutamento e seleção – Outsourcing, Grupo EGOR

Uma parceria de negócio



Na fase atual o 'outsourcing' é um agente transformador do próprio negócio, com o objetivo de as empresas se dedicarem integralmente ao foco principal

das suas atividades, delegando a gestão de uma parte desse negócio e das suas pessoas a parceiros de confiança.

Na prática, transfere-se para uma empresa especializada a responsabilidade de um serviço nivelado por métricas exigentes e rigorosas, os custos de formação em áreas técnicas muito diversificadas e os custos de inovação. O sucesso do 'outsourcing' é a sua monitorização e a qualidade de 'reporting' tendo como pilar crítico a qualidade das pessoas.

A formação contínua, o 'coaching' e o desenvolvimento de competências são uma forma de garantir a produtividade e a motivação, tal como o é a oportunidade de evolução profissional. Porque esta solução não depende exclusivamente de métricas, mas acima de tudo das pessoas que executam, é fundamental que exista um modelo de avaliação de desempenho para todos os recursos humanos, que permita premiar os melhores, alavancar os 'bottom performers' e implementar programas para o melhoramento da produtividade e da qualidade do trabalho.

Carla Marques, diretora comercial da Randstad Contact Centres

Criar soluções



O 'outsourcing' é uma forma inteligente de as organizações gerirem áreas necessárias, senão fundamentais, à sua atividade, mas fora da sua esfera de 'expertise', pelo que prestar serviços às organizações, fornecendo recursos humanos qualificados e gerindo atividades, é uma solução cada vez mais procurada e consensual na «lógica» do mercado, das empresas e do trabalho.

A RHmais tem vindo a criar soluções, acrescentando valor e conforto nos seus clientes. Entre os diversos serviços que presta, destaca-se os da área de 'handling', mais particularmente na assistência a passageiros, atividade para a qual está licenciada pelo INAC – Instituto Nacional de Aviação Civil e a operar no mercado desde 2012.

A experiência nesta área, embora apenas com dois anos de atividade, teve uma curva de aprendizagem rápida mas consistente, só possível pelo 'know-how' adquirido ao longo dos anos noutros clientes e projetos de 'outsourcing'. Embora cada projeto, cada cliente e mesmo cada serviço sejam diferentes, há soluções operacionais e de gestão de recursos humanos

que têm aplicação transversal a qualquer atividade. A título de exemplo, foram criadas pela empresa soluções de gestão de escala, que permitem uma maior flexibilidade de ajuste às permanentes alterações inerentes à atividade. Quando a principal atividade é o 'outsourcing', gerir talento e/ ou ter oportunidades de carreira não é difícil. Sempre que há novos projetos, a RHmais privilegia, na constituição da equipa de gestão, os seus colaboradores, podendo dizer hoje que os seus gestores de clientes e/ ou de projeto cresceram profissionalmente na empresa. Nalguns casos, são os próprios clientes que, reconhecendo o talento dos nossos colaboradores, de forma consertada com o parceiro incorporam recursos provenientes do 'outsourcing'.

Maria Emília Azevedo, diretora coordenadora na RHmais para Recrutamento & Seleção, Outsourcing e Handling

Um desafio constante



O 'outsourcing' é uma área que nos desafia constantemente, uma vez que cada cliente tem especificidades, expectativas e necessidades particulares, para as quais buscamos soluções adaptadas e na sua grande maioria absolutamente 'taylor made', para garantir o «encaixe» perfeito.

Nesse sentido, e tendo como objetivo a excelência, temos apostado fortemente na organização de processos e no desenvolvimento de aplicações informáticas, que nos permitem uma uniformização de procedimentos e o controlo efetivo dos indicadores e das variáveis de cada operação.

Na Adecco trabalhamos o 'outsourcing' de recursos humanos, que tem como pilar as pessoas. Estas ocupam um papel chave na nossa organização.

Monitorizamos o desempenho dos nossos colaboradores com muito interesse, de forma a detetarmos os talentos nas diversas funções, e para esses desenvolvemos planos de formação e de gestão de carreira personalizados, dando apoio ao seu crescimento e reais oportunidades de evolução dentro da empresa. Consideramos os nossos colaboradores como o nosso principal ativo. Para nós, são a chave do sucesso. Temos a certeza de que a pessoa certa no lugar certo faz toda a diferença.

Fátima Costa, diretora de operações da Adecco



Solução integrada



O 'outsourcing' é nos dias de hoje uma forma estratégica que as organizações encontram para fazer face a necessidades de otimização de processos. Uma das grandes apostas da Go Work, e dado o teor operacional do 'outsourcing', é na alocação de recém-formados do ensino profissional das escolas do Grupo Rumos, com especial foco para este e os próximos anos, na Escola Profissional de Braça (EPB). Disponibilizamos serviços de 'outsourcing' para vários sectores de atividade, desde a saúde à logística, passando pelos serviços administrativos, a força de vendas, entre outros.

A Go Work é já um parceiro chave no mercado do 'outsourcing', dada a dimensão e a multidisciplinidade do grupo empresarial em que se insere e que proporciona o acesso a ferramentas tecnológicas avançadas de apoio à gestão de recursos humanos.

Fábio Alves, 'business unit manager' – Go Work

Continuar a inovar



Numa conjuntura como a presente, com instabilidade e flutuações, agravadas pela crise económica e financeira, gera-se o ambiente propício para repensar e equacionar alternativas nos sistemas organizativos do tecido empresarial, que se possam traduzir em ganhos efetivos de produtividade, eficiência e rapidez. É neste contexto que o 'outsourcing' de pessoas, e principalmente de processos, tem assumido um papel fundamental no ajuste entre as necessidades do sistema produtivo e a oferta no mercado de trabalho, através da apresentação de modelos flexíveis, que representam um acréscimo de valor ao processo operacional, com partilha de riscos e de mais-valias.

Na Kelly Services, em alinhamento com as necessidades do

mercado, temos vindo a complementar a nossa carteira de produtos e soluções com um forte investimento em áreas e segmentos especializados – IT [tecnologias de informação, TI], Healthcare, Engenharia – e em serviços de recrutamento e seleção e 'business process outsourcing' (BPO). Através de equipas altamente especializadas, temos procurado trazer a clientes e trabalhadores um conjunto de soluções integradas, para projetos de curta e longa duração.

Conjuntamente, são cada vez mais os projetos de recrutamento internacional para clientes fora de Portugal, que procuram junto de nós a captação de talento altamente qualificado e disponível para projetos noutros países.

Tudo isto tem vindo a posicionar a Kelly Services como uma empresa de gestão de recursos humanos com 'know-how' privilegiado e diferenciador. O desafio passa por continuar a inovar, apresentando soluções e projetos ao mercado que possam ser potenciadores de mais-valias e geradoras de fatores de atração e captação de talento.

António Carvalho, 'operations manager' (Professional & Technical) da Kelly Services

Parceria estratégica



Para o Grupo INTELAC, o 'outsourcing' de recursos humanos e a gestão de pessoas constituem uma parceria estratégica estabelecida com o cliente, colocando ao seu serviço equipas especializadas em processos de negócio que permitirão otimizar tempo e recursos, acrescentando valor. Implica um elevado grau de confiança institucional, rigor de atuação e comprometimento no atingir dos objetivos.

Disponibilizamos soluções flexíveis ao nível do desenho de implementação e de funcionamento. Oferecemos serviços de 'payroll', gestão de recursos humanos, serviços administrativos e alocação de recursos de perfil especializado. O desenho de implementação é costumizado, sendo o que melhor serve os objetivos da empresa cliente. Propomos eficácia, eficiência e resultados. Casos há em que as nossas equipas trabalham lado a lado com as equipas do cliente. Porque foi esse o desenho de funcionamento que mostrou ser mais eficaz, que reduziu a entropia nos processos e cujos resultados mostram ser a melhor opção. As nossas pessoas têm em nós uma referência. Sabem que podem contar connosco. Somos cúmplices nos projetos. Estamos presentes. Valorizamos o desempenho. Temos mecanismos que fomentam a coesão, que reforçam a cumplicidade, o comprometimento e a confiança.

Margarida Agra, Direção da Qualidade do Grupo INTELAC



Cultura de orientação para o cliente



Enquanto a generalidade das empresas se organiza em função de um ou mais serviços, a Talenter está estruturada por unidade de negócio, isto é, constrói a sua oferta de serviços em função de um «perfil» de cliente. Ou seja, as unidades de negócio representam agregados relativamente homogêneos de sectores de atividade.

Com esta abordagem, na nossa perspetiva singular procuramos ir ao encontro das necessidades dos nossos clientes.

O desenvolvimento de soluções de 'outsourcing' é uma consequência deste posicionamento. A grande mais-valia que pretendemos oferecer aos clientes são pessoas com o perfil e a formação adequada às suas necessidades. Por exemplo, nas telecomunicações, resultado da especialização neste sector, a Talenter consegue apresentar excelentes soluções de recrutamento e seleção, formação, trabalho temporário e 'outsourcing', nomeadamente na organização e no desenvolvimento de equipas de vendas.

O mesmo acontece na hotelaria. Começámos pela cedência de empregados de mesa, posteriormente de empregadas de andares e atualmente temos um projeto de 'facilities services' especialmente desenhado para o sector. Temos também vindo a apostar na distribuição e no retalho, através de um conjunto de soluções de 'field marketing', nomeadamente nas áreas de 'merchandising' e promoção no ponto de venda.

Desta forma, procuramos desenvolver uma cultura de orientação para o cliente, assente na procura ativa de potenciais talentos e no 'know-how' específico desses sectores de atividade.

César Santos, diretor geral da Talenter



Para uma crescente rentabilidade



O 'outsourcing', fruto da crescente rentabilidade evidenciada por algumas empresas que recorrem a estes serviços, tem vindo a crescer de forma significativa ao longo do tempo.

Os benefícios são enormes, tanto que o 'outsourcing' acaba por ser uma solução bastante interessante para algumas PMEs (pequenas e médias empresas), que face ao período economicamente difícil que atravessamos

decidem externalizar determinados serviços, evitando por isso aumentar os custos e minimizando verticalmente os riscos (ao transferirem parte dos mesmos para o 'outsourcer').

As vantagens do recurso ao 'outsourcing' são as seguintes:

- redução global de custos, externalização da gestão de ativos dos respetivos serviços ou departamentos para focar-se cada vez mais na gestão do 'core business' e melhoria significativa da qualidade de serviço prestado ao cliente interno/ externo;
- gestão adequada dos talentos, transformando os mesmos em altos 'performers'.

Quando atingidos os objetivos, conseguimos tirar partido das economias de escala e de experiência (especialização em áreas técnicas e estudo continuado dos produtos mais inovadores do mercado).

Uma vaga nova de 'outsourcing' está a emergir – o 'outsourcing' como meio transformador do próprio negócio, onde razões como o alinhamento cultural, a flexibilidade financeira e um nível de serviço que evolui com o crescimento de negócio são novas prioridades.

Sónia Barbosa é diretora executiva da SLOT Recursos Humanos

Outsourcing de serviços

Uma perspetiva geral



É importante num primeiro momento realçar que a solução de 'outsourcing' não está inserida no conjunto de serviços disponibilizados pela Talentia Software, no entanto a experiência e a relação com os nossos clientes permite-nos obter uma perspetiva geral sobre o estado do 'outsourcing' no mercado nacional e internacional. Nesse sentido, e segundo o 'feedback' que recebemos por parte dos mesmos, olhamos para o 'outsourcing' como uma solução vantajosa para as empresas que procuram novos modelos de negócio capazes de manter a qualidade na gestão dos seus quadros e que sejam compensadoras em termos de custos. Este último ponto é de facto a principal razão para o aumento e a tomada deste tipo de soluções por parte dos departamentos de recursos humanos que procuram tomar as decisões mais viáveis financeiramente para as suas empresas. O 'outsourcing' permite às empresas dotarem os seus colaboradores de competências e valências que facilitem a evolução pessoal e tecnológica, assegurando dessa

forma uma vantagem competitiva no seu segmento de mercado. Na área de recursos humanos, este tipo de soluções exige uma gestão distinta do capital humano, visto não se tratar de um acordo direto com a entidade. Nesse sentido, devemos pensar no 'outsourcing' como uma extensão da empresa com objetivos bem definidos e clareza quanto às funções a assumir.

Inês Vaz Pereira, 'managing director' para Portugal da Talentia Software

Portugal como destino de eleição



O mercado de 'outsourcing' de serviços de IT [tecnologias de informação, TI] continua a crescer em Portugal, sendo o nosso país um destino que faz parte da lista dos mais procurados para implementação de operações de 'nearshoring' de IT, tendência que tem transformado este sector. Segundo a consultora Gartner, no seu estudo «30 leading locations for offshore services 2014», Portugal integra o grupo dos 14 destinos mais recomendados para este tipo de serviços a nível mundial.



Fatores como a qualidade dos nossos recursos, que é reconhecida a nível nacional e internacional, quando comparada com outras geografias, a nossa avançada infraestrutura de comunicações e de redes de nova geração, sem esquecer outro fator menos positivo mas não menos importante, que é a competitividade do custo do trabalho qualificado, são sem dúvida aspetos a ter em conta para a implementação de soluções de 'outsourcing' em Portugal.

No entanto, a saída de profissionais para o estrangeiro e o número reduzido de especialistas disponíveis em determinadas áreas funcionais tecnológicas poderão abrandar esse crescimento tão desejado.

Neste sentido, é necessário que, a par das iniciativas que visem a captação de investimento de operações de 'nearshoring' de IT para o nosso país, seja desde cedo desenvolvida uma boa estratégia de recrutamento e seleção, através de parcerias com empresas de recursos humanos, idealmente com uma atuação especializada no sector das TI, como é o caso da Randstad Technologies, que conhece essas contrariedades e detém já experiência no desenvolvimento de soluções de captação de novas fontes de recrutamento.

Pedro Mota, diretor da Randstad Technologies

2004, resultou da 'expertise' desta organização, atualmente com 22 anos, fundada enquanto empresa de formação e certificação técnica de profissionais de tecnologias de informação (TI). É através desta área de negócio que a Rumos Human Resources Outsourcing (HRO) se diferencia no mercado, proporcionando regularmente excelentes oportunidades de formação e certificação aos seus consultores, o que funciona como fator de motivação e de enriquecimento/atualização de competências num mercado em constante evolução. Cerca de 78% dos consultores Rumos possuem, pelo menos, uma certificação. Uma mais-valia para colaboradores e para clientes, que veem as suas equipas reforçadas com recursos humanos capazes de dar resposta, e acrescentar valor, aos mais desafiantes projetos.

Estamos conscientes do valor que a nossa equipa traz ao mercado e aos projetos dos nossos clientes, e nesse sentido trabalhamos com base na inovação contínua de ferramentas de apoio a uma atividade tão complexa como a gestão de cerca de três centenas de consultores localizados em Portugal e em projetos internacionais (sendo este ainda um fator crítico de sucesso para a Rumos no que diz respeito à celeridade e ao compromisso para com clientes e colaboradores).

Tiago Catarino, 'business unit manager' – HRO, Rumos Serviços TI

Consultores que acrescentam valor certificado



Na Rumos, o surgimento da unidade de 'outsourcing', em

Aposta na especialização



O conceito de 'outsourcing' surgiu da necessidade das



empresas se concentrarem e focalizarem naquilo que sabem fazer melhor, ou seja, no seu 'core business', optando por contratar outras empresas, especializadas, para a realização das suas atividades de suporte. O recurso a serviços externos especializados, desenvolvidos por parceiros de confiança, tem permitido a muitas empresas a execução das suas atividades de suporte com um elevado nível de eficácia e eficiência, libertando os seus colaboradores para as atividades efetivamente geradoras de valor para a própria organização, ou seja, atividades de negócio.

Atenta a esta realidade, a B-Training, Consulting tornou-se especialista em alguns serviços de 'outsourcing', nomeadamente ao nível dos recursos humanos, da conceção de planos de formação à medida, do apoio à certificação de entidades formadoras junto da Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) e da implementação e do desenvolvimento de projetos de 'e-learning' / 'b-learning'. Todos estes serviços têm como objetivo desenvolver o potencial dos recursos humanos, maximizando a utilização das suas capacidades tanto a nível empresarial como a nível individual, numa perspetiva de evolução contínua.

A forte capacidade de inovação, investigação e experiência, acumulada ao longo dos anos, tem sido determinante para a afirmação da nossa empresa como fornecedora de serviços de 'outsourcing' de excelência; os testemunhos dos nossos clientes refletem a satisfação e o reconhecimento da aposta na especialização dos serviços que prestamos.

Alda dos Santos Neves, 'partner' da B-Training, Consulting

Outsourcing «aplicacional»



No Grupo SOFT, o 'outsourcing' é «aplicacional» porque inclui o 'software', para além da gestão administrativa das atividades de recursos humanos. É uma solução global e completa de recursos humanos, constituída por vários módulos (ou seja, gestão de vencimentos, ponto e capital humano). Contudo, é a gestão de vencimentos aquela que apresenta um maior índice de externalização. Nos últimos anos, com as sucessivas alterações legais que esta área tem sofrido, o nível de exigência requerido às empresas tem sido cada vez mais elevado, quer na adaptação do 'software' em utilização, quer nas competências dos técnicos envol-

vidos. Confrontadas com algum tipo de dificuldade na resposta, as empresas recorrem ao 'outsourcing'.

Iniciado o contacto com a empresa, o foco do Grupo SOFT é no cliente e no compromisso com ele estabelecido logo no início da parceria. Apesar de nos constituirmos como uma empresa externa, por força da própria atividade, somos como que uma extensão da sua organização. Assim, estamos permanentemente aptos para compreender as reais necessidades do nosso cliente e, ao mesmo tempo, norteados e em total convergência com os seus princípios e valores.

Ricardo Martins, 'key account' no Grupo SOFT

«Training as a Service»



A Source of Knowledge reúne toda a sua oferta no 'outsourcing' de serviços, com o seu 'core business' na formação profissional. Adotando o conceito «Training as a Service», foca o seu modelo de negócio no 'outsourcing' de formadores para alocação a projetos de formação de todas as áreas.

As soluções apresentadas pela empresa para o tecido empresarial garantem uma resposta de elevada qualidade, custos reduzidos e modularização do processo formativo, que pode passar apenas pela alocação de um formador a um projeto, passando pela solução integrada de formação, ou recrutamento e seleção a tempo inteiro do profissional para projetos de médio/ longo prazo, tudo em função do levantamento de necessidades identificadas pelos clientes. A empresa conta com uma bolsa de mais de 250 formadores certificados, com competências nas mais diversas áreas, que englobam desde as tecnologias de informação (TI) às áreas comportamentais como as 'soft skills' e as competências empresariais. Exporta também regularmente formadores para Angola e a Suíça.

No seu leque de oferta, contempla ainda o serviço de consultoria para certificação de entidades junto da Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT). Este serviço permite às empresas ganhar produtividade e garante a certificação completa, com várias modalidades, incluindo o serviço chave-na-mão.

Por último, importa destacar, dentro das TI, os serviços prestados ao nível de desenvolvimento de aplicações e instalação e manutenção de servidores e ambientes virtuais para formação.

João Teixeira, diretor executivo da Source of Knowledge



Uma realidade cada vez mais presente



O 'outsourcing' de serviços tem vindo a desenvolver-se cada vez mais, permitindo às organizações concentrarem-se nas funções 'core' do seu negócio e deixando que muitas das não 'core' sejam desempenhadas por empresas especializadas nessas mesmas funções. Porque acreditamos ser essa a melhor via para criar valor para as empresas, a Fórmula do Talento nasceu para ser o parceiro de negócio na gestão de recursos humanos das PME [pequenas e mé-

dias empresas] portuguesas, apoiando e promovendo o desenvolvimento dos seus colaboradores.

Atuamos de duas formas: apoiamos o Departamento de Recursos Humanos nas empresas em que ele existe; ou podemos ser o diretor de recursos humanos nas empresas onde não existe esse departamento, assegurando nós a gestão de todas as áreas de recursos humanos.

Nesse sentido, criamos várias soluções adaptadas à realidade de cada empresa e que podem ser aplicadas de forma flexível em função das necessidades, da vontade e da capacidade de cada organização. Assim: podemos ter uma avença na base da qual disponibilizamos à empresa um determinado número de horas ou dias por semana; podemos funcionar na base de bolsa de horas, alocando essas horas em função das necessidades e do interesse do cliente; podemos gerir todas as áreas de recursos humanos da empresa ou apenas assumir a gestão de algumas.

A gestão destes processos é sempre acompanhada por um dos sócios da empresa, assegurando a qualidade da gestão dos serviços e a ligação com o topo, posicionando a função Recursos Humanos no nível onde ela merece estar.

Luís Marques, diretor geral da Fórmula do Talento



RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

human

AGOSTO 14 | ANO 6 | Nº 68 | 3,90 € (Cont.)

Internacionalização

Experiências portuguesas em recursos humanos

Especial

Outsourcing de pessoas e de serviços



Unir esforços para chegar mais longe

Olga Martins e Lavradores de Feitoria, projeto associativo de sucesso ligado aos vinhos

