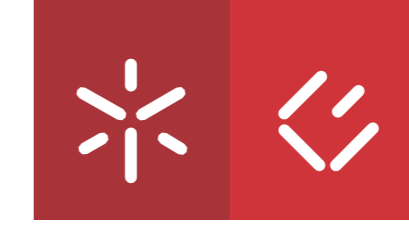


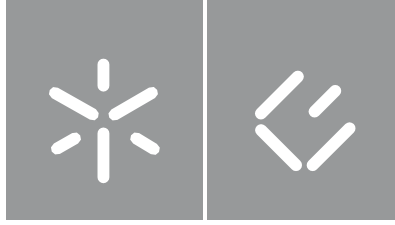


Mariana Teixeira Brandão de Carvalho

Outsourcing de Recursos Humanos: O Caso das Pequenas e Médias Empresas Portuguesas

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão





Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Mariana Teixeira Brandão de Carvalho

Outsourcing de Recursos Humanos: O Caso das
Pequenas e Médias Empresas Portuguesas

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação da

Professora Doutora Carolina Feliciano de Sá Cunha
Machado

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição Não Comercial Sem Derivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

A elaboração da presente dissertação não seria possível sem a ajuda e o apoio de todos aqueles que contribuíram, de forma direta ou indireta.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Carolina Machado, por todos os contributos e conselhos, e por toda a disponibilidade e dedicação ao longo desta etapa.

A todas as organizações e entrevistados que aceitaram colaborar nesta investigação e que contribuíram com o seu tempo e os seus testemunhos, o meu muito obrigada!

A todos os meus amigos que me acompanharam ao longo destes anos, por todos os momentos incríveis que partilhamos.

À minha família, agradeço a todos pelos excelentes momentos que passamos. Em especial, à Ana e ao Luís, por serem os melhores companheiros e à tia Sameiro pelo estímulo durante todo o meu percurso.

Aos meus padrinhos, Piedade e José Neves, por todo o apoio demonstrado ao longo da minha vida.

Aos meus pais, por todas as oportunidades que me proporcionam e por tudo o que fazem por mim, e ao meu irmão, Miguel, por ser uma inspiração e o meu maior exemplo. A vocês, agradeço por todos os ensinamentos e valores que me transmitiram, pelo encorajamento e por nunca duvidarem das minhas capacidades. Sem vocês, não teria sido possível e, por isso, o meu maior obrigada!

Ao Diogo, pelo apoio incondicional, carinho e motivação, por acreditar sempre em mim e por nunca me deixar desistir.

“Estes são viagem...” e que bonita que foi a minha! Termina, agora, mais uma etapa da minha vida, com o sentimento de dever cumprido!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Outsourcing de Recursos Humanos: O Caso das Pequenas e Médias Empresas Portuguesas

Resumo

As mudanças drásticas pelas quais as organizações têm de passar e a busca pelo alcance de vantagem competitiva, fazem-nas repensar a forma como gerem os seus Recursos Humanos. Desta forma, a Gestão de Recursos Humanos representa uma componente chave para o sucesso de qualquer Pequena e Média Empresa. No entanto, estas organizações carecem de recursos financeiros e humanos e, como tal, têm procurado novas estratégias para desenvolver a gestão de recursos humanos, como por exemplo, através do *outsourcing* desta função, de modo a suprir as suas necessidades, bem como de forma a criar valor. Consequentemente, tem-se verificado um aumento gradual do recurso a este tipo de serviços por parte das pequenas e médias empresas.

A presente investigação tem, assim, como principal objetivo compreender se existe uma melhor estratégia para desenvolver a gestão de recursos humanos nas pequenas e médias empresas, mais concretamente, se as práticas de gestão de recursos humanos se devem desenvolver internamente e/ou através do recurso ao *outsourcing*.

De modo a dar resposta ao objetivo principal foram realizadas entrevistas semiestruturadas a onze organizações, distribuídas de Norte a Sul do país, de três setores de atividade distintos: Consultoria, Indústria Têxtil e Construção.

Os resultados obtidos revelam que, devido à diversidade e às características únicas de cada pequena e média empresa, não existe uma única estratégia de desenvolvimento da gestão de recursos humanos nestas organizações. No entanto, conclui-se, também, que o recurso ao *outsourcing* de recursos humanos pode beneficiar bastante as pequenas e médias empresas no desenvolvimento da gestão de recursos humanos, permitindo que estas se foquem nas atividades estratégicas que acrescentam valor às mesmas.

Palavras-chave: Pequenas e Médias Empresas, Portugal, Gestão de Recursos Humanos, *Outsourcing* de Recursos Humanos

Human Resources Outsourcing: The Case of Portuguese Small-and Medium-Sized Enterprises

Abstract

The drastic changes that organizations have to go through and the search for the achievement of competitive advantage make them rethink the way they manage their Human Resources. In this way, Human Resource Management represents a key component for the success of any Small-and Medium-sized Enterprise. However, these organizations lack financial and human resources and, as such, have sought new strategies to develop human resource management, for example, through the *outsourcing* of this function, in order to meet their needs, as well as in order to create value. As a result, there has been a gradual increase in the use of this type of service by small-and medium-sized enterprises.

In this sense, the main objective of this research is to understand if there is a better strategy to develop human resource management in small-and medium-sized companies, more specifically, if human resource management practices should be developed internally and/or through *outsourcing*.

In order to respond to the main objective, semi-structured interviews were conducted with eleven organizations, distributed from North to South of the country, from three different sectors of activity: Consulting, Textile Industry and Construction.

The results obtained reveal that, due to the diversity and unique characteristics of each small-and medium-sized enterprise, there is no single strategy for the development of human resource management in these organizations. However, it is also concluded that the use *of human resources outsourcing* can greatly benefit small and medium-sized companies in the development of human resource management, allowing them to focus on strategic activities that add value to them.

Keywords: Small-and Medium-Sized Enterprises, Portugal, Human Resource Management, Human Resources Outsourcing

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice de Tabelas	ix
Lista de Abreviaturas	x
1.Introdução.....	11
2.Revisão de Literatura	14
2.1. Pequenas e Médias Empresas	14
2.2. Gestão de Recursos Humanos	16
2.3. Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas.....	20
2.4. <i>Outsourcing</i> de Recursos Humanos	23
2.4.1. Conceito de <i>Outsourcing</i>	23
2.4.2. Forças Motivadoras e Processo do <i>Outsourcing</i> de Recursos Humanos	24
2.4.3. Atividades de Recursos Humanos Externalizadas	28
2.4.4. Vantagens e Desvantagens do <i>Outsourcing</i> de Recursos Humanos.....	29
2.4.5. O Futuro do <i>Outsourcing</i> de Recursos Humanos	31
3. Metodologia.....	33
3.1. Definição da Amostra	34
3.2. Método de Recolha de Dados.....	34
4. Análise e Discussão dos Resultados.....	37
4.1. Caracterização das Organizações.....	37
4.2. Caracterização dos Entrevistados.....	38
4.3. Dimensões de Análise	40
4.3.1. Categoria 1: Gestão de Recursos Humanos nas PME	41
4.3.2. Categoria 2: <i>Outsourcing</i> de Recursos Humanos nas PME	54

5. Conclusões	75
6. Limitações do Estudo e Sugestões para Investigações Futuras	78
7. Referências Bibliográficas	79
8.1. Apêndice I – Guião das Entrevistas	88
8.2. Apêndice II – Termo de Consentimento de Participação	90
8.3. Apêndice III – Quadro de Análise do Conteúdo	91

Índice de Tabelas

Tabela 1: Definição de Pequena e Média Empresa (adaptado).....	14
Tabela 2: Caracterização das Organizações Estudadas.....	37
Tabela 3: Caracterização dos Entrevistados.....	38
Tabela 4: Práticas de GRH implementadas pelas PME	46
Tabela 5: Práticas de RH implementadas e Práticas de RH em regime de Outsourcing	56

Lista de Abreviaturas

DRH - Departamento de Recursos Humanos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

ORH - Outsourcing de Recursos Humanos

PME - Pequenas e Médias Empresas

PORDATA – Base de Dados de Portugal Contemporâneo

RH - Recursos Humanos

1. Introdução

Os Recursos Humanos (RH) têm-se vindo a tornar, cada vez mais, numa componente fundamental para qualquer organização, independentemente da sua dimensão. No entanto, nas Pequenas e Médias Empresas (PME) torna-se ainda mais crucial garantir uma Gestão de Recursos Humanos (GRH) eficaz e estratégica, na medida em que as pessoas são a sua principal fonte de diferenciação (Salamzadeh et al., 2019).

A GRH representa, assim, um grande desafio para as PME que enfrentam, frequentemente, “grandes limitações de recursos – materiais, financeiros e humanos - e que, dando prioridade a uns (...), acabam por relegar para segundo plano outros, nomeadamente a gestão de recursos humanos.” (Machado, 2018, p.57).

É, neste sentido, que surge o *Outsourcing* de Recursos Humanos (ORH) como um parceiro estratégico para as PME, permitindo, assim, que estas organizações se foquem nas funções estratégicas do negócio (Salehin e Alam, 2019). Por conseguinte, o ORH tem-se tornado cada vez mais popular para estas organizações (Žitkienė e Blusytė, 2015), sendo que o recurso ao mesmo apresenta uma tendência crescente.

Tendo isto em consideração, a temática a desenvolver na presente dissertação foca-se no *Outsourcing* de Recursos Humanos: o caso das Pequenas e Médias Empresas Portuguesas, na qual se pretende estudar a forma como a GRH é desenvolvida nas PME portuguesas, através da análise de um conjunto de organizações de setores distintos. Assim, com esta dissertação pretende-se perceber se as PME portuguesas estudadas desenvolvem as suas práticas de GRH internamente e/ou através do recurso ao *outsourcing*.

A escolha deste tema prende-se, primeiramente, com o interesse pessoal na Gestão de Recursos Humanos, bem como com a atualidade e relevância do mesmo, na medida em que é, cada vez mais, recorrente as empresas optarem por esta forma de praticar a GRH. Para além disso e considerando que o tecido empresarial português é constituído, maioritariamente, por PME, e tendo em consideração os escassos estudos relativamente ao ORH nas PME portuguesas, entende-se como pertinente o estudo desta temática.

Após a justificação do tema de investigação, é fundamental delinear a questão de investigação, que irá conduzir todo o trabalho, a saber:

Qual a estratégia mais adequada para praticar a Gestão de Recursos Humanos numa PME:

outsourcing ou *in-house*?

Neste sentido, o objetivo principal deste trabalho passa por compreender se existe uma estratégia mais adequada para desenvolver a GRH nas PME e, se sim, qual é, então, a melhor, ou seja, se é melhor desenvolver as práticas de recursos humanos *in-house*, através do *outsourcing* ou, através de uma combinação das duas abordagens.

De forma a responder à questão de investigação, e ao objetivo central deste estudo, é essencial definir os objetivos específicos aqui subjacentes. Efetivamente, e, segundo Hill e Hill (1998), geralmente, uma investigação é composta, para além de um objetivo principal, por um, ou mais, objetivos específicos. Neste sentido, definiu-se um conjunto de objetivos que irão conduzir a investigação bem como permitir responder ao objetivo principal.

Objetivo 1: Perceber qual a importância da GRH nas PME e nas estratégias organizacionais;

Objetivo 2: Perceber se existe, ou não, Departamento de Recursos Humanos e, se sim, qual a sua importância;

Objetivo 3: Perceber quais as práticas de GRH implementadas nas PME;

Objetivo 4: Perceber se as PME recorrem, ou não, ao ORH, bem como os motivos para recorrerem/ não recorrerem;

Objetivo 5: Perceber quais as práticas de GRH em regime de *outsourcing*;

Objetivo 6: Perceber o funcionamento e o desenvolvimento do processo do ORH;

Objetivo 7: Perceber o impacto que o ORH tem na organização, bem como quais são as vantagens e desvantagens;

Objetivo 8: Perceber a opinião dos entrevistados sobre o futuro do ORH nas PME em Portugal.

De forma a responder aos objetivos e à questão de investigação, foram recolhidos dados através de entrevistas semiestruturadas aos Responsáveis pela GRH de onze PME de diferentes setores.

Para finalizar, importa realçar que esta dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos organizados de forma sequencial, de modo a facilitar a leitura e compreensão ao leitor. O presente capítulo, Introdução, tem por objetivo apresentar o tema da dissertação e a justificação da escolha do

mesmo, bem como expor os objetivos da investigação. O segundo, a Revisão da Literatura, foca-se na componente teórica, onde são apresentadas temáticas como Pequenas e Médias Empresas, Gestão de Recursos Humanos e *Outsourcing* de Recursos Humanos, com o intuito de elucidar sobre o tema em questão. O terceiro diz respeito à Metodologia seguida nesta investigação, onde também é apresentada a forma como foi selecionada a amostra, bem como o método utilizado para a recolha de dados. O quarto capítulo corresponde à Análise e Discussão dos Resultados, onde são expostos e analisados os resultados obtidos, ao mesmo tempo que são confrontados com a literatura analisada na Revisão da Literatura. O quinto consiste na conclusão da investigação, onde são apresentadas as considerações finais da dissertação. Por último, no sexto capítulo, são evidenciadas as principais limitações do estudo, bem como algumas sugestões para investigações futuras.

2.Revisão de Literatura

Neste capítulo serão expostos um conjunto de conteúdos e abordagens teóricas que têm como objetivo contextualizar a temática do estudo, de modo a facilitar a sua compreensão. Neste sentido, nesta parte será abordada a componente teórica relacionada com as Pequenas e Médias Empresas, Gestão de Recursos Humanos e *Outsourcing* de Recursos Humanos, de forma a servir de base e com o propósito de guiar esta investigação.

2.1. Pequenas e Médias Empresas

A definição de Pequena e Média Empresa (PME) difere entre países, não existindo, assim, uma definição universal e consensual da mesma. No entanto, segundo a Recomendação 2003/361/CE da Comissão Europeia (2003), as PME são empresas que “empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios atual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros”, podendo ser definidas como micro, pequenas e médias empresas, consoante três critérios, nomeadamente o número de trabalhadores, o volume de negócios e o valor do balanço total das empresas, como se pode verificar no quadro seguinte.

Tabela 1: Definição de Pequena e Média Empresa (adaptado de Recomendação da Comissão Europeia de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas)

Categoria	Nº de Colaboradores	Volume de Negócios	Balanço Total
Micro Empresa	Até 10	Até 2 milhões de euros	Até 2 milhões de euros
Pequena Empresa	Até 50	Até 10 milhões de euros	Até 10 milhões de euros
Média Empresa	Até 250	Até 50 milhões de euros	Até 43 milhões de euros

As PME constituem uma parte significativa do tecido empresarial português, representando 99,9% do total de empresas em Portugal (Pordata, 2022) e 99% dos negócios da União Europeia. Segundo Melo et al. (2022, p.1), “nas últimas décadas, tem havido um reconhecimento crescente do papel das PME nas economias globais.” Daqui resulta que as PME podem ser entendidas como as principais impulsionadoras da economia portuguesa e europeia, sendo que contribuem, fortemente, para a economia mundial através da criação de novos postos de trabalho e da promoção do empreendedorismo e competitividade, acrescentando mais flexibilidade à estrutura industrial, estimulando o dinamismo da economia. Neste sentido, (Franco e Ferreira, 2021, p. 293) referem que

“as PME são consideradas importantes para o crescimento e estabilidade das economias, pois contribuem para a criação de emprego, para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de um país e para as receitas fiscais adicionais.”

As PME distinguem-se das grandes organizações por um conjunto de características. Segundo (Hudson et al., 2001, p.1105) essas características são: “gestão personalizada, com pouca descentralização de autoridade; graves limitações de recursos em termos de gestão e recursos humanos, bem como finanças; dependência de um pequeno número de clientes e presença num número limitado de mercados; estruturas planas e flexíveis; elevado potencial inovador; mentalidade reativa; estratégias informais e dinâmicas”. As PME podem ser caracterizadas por possuírem uma estrutura organizacional simples e informal, com limitação de recursos financeiros, humanos e de acesso a tecnologia, grande proximidade ao mercado e aos clientes, bem como uma elevada flexibilidade e capacidade de adaptação ao ambiente que as envolve (Melo e Machado, 2015). Para além disso, segundo Ghassemieh et al. (2005), o controlo e a autoridade estão centralizados numa só pessoa, normalmente o gestor/dono da empresa. Scott, et al (1989, citado em Wilkinson, 1999) defendem que a presença de uma rotina informal desempenha um papel fundamental no quotidiano da organização. Por seu turno, Heilmann et al. (2018) afirmam que as práticas tradicionais existentes nas organizações são seguras e promovem harmonia dentro das mesmas. Para além disso, o facto de prevalecer uma grande abertura para a comunicação, em simultâneo com um ambiente familiar e harmonioso levam a um aumento da confiança entre todos os membros da empresa (Wilkinson, 1999). Durante muito tempo as PME eram vistas como empresas essencialmente familiares, com práticas de gestão primitivas e com mão de obra desqualificada (Melo e Machado, 2013), bem como com atitudes reativas e observatórias quando se deparam com mudanças (Heilmann et al., 2018). No entanto, atualmente, esta imagem tem vindo a ser alterada, na medida em que as mudanças a que se tem vindo a assistir no país e no mundo e a busca por fatores competitivos, levou os gestores a investir na formação dos colaboradores e em processos de qualidade (Melo e Machado, 2013).

Devido ao meio que as envolve, as PME encontram-se numa posição vulnerável às mudanças que ocorrem no ambiente externo, na medida em que estas afetam a estrutura organizacional, o comportamento dos colaboradores, bem como a forma como se relacionam e interagem entre si (Coda e Coda, 2014). Desta forma, “enfrentam desafios permanentes a fim de se afirmarem e permanecerem ativas no mercado” (Marques e Machado, 2016, p.122). As constantes mudanças que surgem nos ambientes interno e externo desafiam o comportamento das organizações e todas as suas atividades

(Heilmann et al., 2018). Neste sentido, é essencial que haja uma monitorização contínua do meio envolvente, tal como uma capacidade para aprender e agir de forma rápida, tendo sempre um “olhar aguçado no futuro” (Heilmann et al., 2018, p.1).

De acordo com Rodrigues et al. (2021, p.14) , “no caso particular das PME em Portugal, postula-se que estas ainda têm muito a evoluir, no sentido de apostar mais na inovação para um crescimento sustentado, numa estratégia definida a médio e longo prazo (...)”. Melo e Machado (2013) realçam que devido ao dinamismo e exigência da economia global, as PME têm a necessidade de lutar com as constantes transformações, com o intuito de se adaptarem e sobreviverem no mercado e que este tipo de estrutura mais simples e menos burocrático torna as PME mais ágeis e flexíveis, capazes de dar uma resposta rápida às mudanças e incertezas que surgem (Ghassemieh et al., 2005).

Azeitão e Roberto (2010, p.64), referem que as PME e os gestores devem alterar a forma como gerem as suas empresas, ajustando a gestão autocrática e a valorização das suas experiências, para uma gestão estratégica, uma vez que “a adoção destes valores pode determinar a diferença entre a sobrevivência e a extinção”, dado que são estas características que diferenciam uma organização competitiva. Neste seguimento, os empresários devem adotar posições empreendedoras na gestão, investindo “em ações proativas onde exista um planeamento de toda a organização (...)” (Faria e Machado, 2019, p.232). Araújo (2020, p.12) refere que “cabe agora aos líderes das PME abraçar com espírito energético os processos de mudança (...)”. Neste sentido, as características supramencionadas são fundamentais para o desenvolvimento e sucesso de uma PME e estas devem encontrar soluções e modelos de gestão que promovam uma maior flexibilidade e capacidade de inovação.

2.2. Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é, para Haslinda (2009, p.180), “o processo de gerir os talentos humanos, para alcançar os objetivos da organização.”. Para Sánchez-Marín et al. (2017, p.1086), é “o processo de atrair, desenvolver e manter uma *workforce*” com capacidade para apoiar no alcance da missão, dos objetivos e da estratégia organizacionais.

A GRH pode ser praticada de diferentes formas e pode variar entre as organizações, sendo que pode ter por base duas abordagens distintas: GRH ‘*hard*’ e GRH ‘*soft*’. A primeira vê os colaboradores como um recurso que precisa de ser adquirido e implementado para atingir as metas organizacionais, minimizando os custos e mantendo o foco no controlo e coordenação. Para Storey (1989, citado em Rhodes e Harvey, 2012, p.50), este modelo “considera a GRH como sendo uma estratégia cujo objetivo é obter o maior benefício unívoco para o capital, a partir dos recursos humanos”. (Chytiri, 2019, p.64)

defende que nesta abordagem os colaboradores são usados com a finalidade de atingir os objetivos e a estratégia organizacionais, enquanto que a segunda se foca no “lado humano do emprego”. Efetivamente, a segunda abordagem dá maior importância às práticas e atividades que promovem o compromisso dos colaboradores para com a organização. Neste sentido, o foco principal está direcionado para a gestão de carreiras e desenvolvimento de políticas e práticas, uma vez que, se os colaboradores estiverem, realmente, motivados e comprometidos, irão dar o seu melhor e, assim, não será necessário um controlo próximo. Esta visão da GRH defende que os colaboradores são vistos como meios, e não como objetos e apenas ganhando o seu compromisso é que é possível alcançar os objetivos organizacionais (Guest, 2006). Além do mais, para além de trazer eficácia à organização, contribui, ao mesmo tempo, para o bem-estar dos indivíduos e da sociedade (Boxall e Purcell, 2011, citado em (Rhodes e Harvey, 2012).

No entanto, a GRH nem sempre foi entendida da mesma forma, sendo que tem vindo a sofrer diversas transformações, como consequência das constantes mudanças e inovações a que temos assistido a nível global nas últimas décadas, acompanhando a evolução humana, tecnológica e económica. Neste sentido, a forma como as organizações aplicam as suas estratégias e a forma como atuam tem sido, também, afetada.

De acordo com Haslinda (2009), Obedgiu (2017) e Ahammad (2017), a GRH surgiu no século XIX, como forma de dar resposta aos desenvolvimentos económicos e às transformações industriais ocorridas na época. Nesta fase inicial, o seu propósito passava por criar valor, através de uma gestão eficiente dos recursos (Ulrich e Dulebohn, 2015). No passado, a gestão do pessoal era praticada tendo por base o modelo de Gestão de Pessoal, sendo esta uma gestão reativa. Este tinha como foco principal os funcionários e era mais operacional e administrativo e as políticas e práticas eram consideradas *ad-hoc* e fragmentadas. Segundo Chytiri (2019, p.63), este modelo tratava a forma como os gestores faziam “o melhor uso dos funcionários”. Contudo, para Lundy (2006), este carece de relevância estratégica, uma vez que está preso a um papel demasiado administrativo.

Neste sentido, a tradicional gestão do pessoal não ambicionava uma posição estratégica na organização, pelo que os gestores de RH sentiram a necessidade de alterar a forma como atuavam, passando a GRH a assumir um papel mais proativo e orientado para os objetivos de longo prazo da organização. Desta forma, segundo (Cabral-Cardoso, 2004) o termo “Gestão de Pessoal veio a ser, gradualmente, substituído por Gestão de Recursos Humanos”, passando de uma função burocrática e administrativa para uma abordagem centrada nas pessoas (Cunha e Marques, 1995). Assim, a GRH

passou de uma função de nível inferior, para uma função principal e estratégica (Ulrich e Dulebohn, 2015), na medida em que o sucesso de uma organização é determinado pelo compromisso e comportamento adotado pelos seus membros. O estudo realizado por Cabral-Cardoso (2004) mostra que o rótulo GRH passou a ser adotado pelas organizações portuguesas e que isto teve um impacto positivo nas mesmas e nas suas práticas de gestão, na medida em que implica políticas de RH alinhadas com o negócio, uma maior integração estratégica e uma menor descentralização. A “nova” GRH deve contribuir para a construção da estratégia e, ao mesmo tempo, implementar políticas e práticas consistentes que vão ao encontro da mesma, e que tenham em consideração as necessidades dos seus RH. Shi (2022) é da opinião que a função RH distanciou-se da posição administrativa convencional e que a competitividade das organizações pode ser reforçada através da adoção de práticas estratégicas de RH. Neste sentido, Rahman et al. (2018, p.69) através do seu estudo, concluíram que “gradualmente, ao longo dos anos, o gestor de pessoal tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante – não só dentro da secção de RH, como também no processo global de tomada de decisão da organização”.

Assim, no final do século XX, segundo Ulrich e Dulebohn (2015), a GRH passou a ser vista como uma atividade nuclear que contribui para a eficácia das organizações sendo que, atualmente, desempenha um papel fundamental na medida em que esta visa adicionar valor às mesmas, bem como alcançar vantagem competitiva, através do desenvolvimento de uma *workforce* altamente especializada. Melo e Machado (2015, p.43) referem que “hoje em dia, não faz sentido gerir os RH de uma organização de forma meramente administrativa, sem qualquer tipo de ligação estratégica às restantes dimensões organizacionais”.

Oliveira e Soares (2020, p.294) referem que “desde há cerca de 20 anos que tem estado na missão e na visão da empresa a importância das pessoas”. Neste seguimento, atualmente, os RH de uma organização são vistos como um *input* indispensável para a eficácia da mesma (Vrchota e Řehoř, 2019) e, por conseguinte, de modo a garantir que os colaboradores adotem atitudes e comportamentos que fomentem um bom desempenho, quer individual quer organizacional, é crucial que as práticas de GRH adotadas sejam direcionadas, de forma estratégica, para práticas de trabalho de alto desempenho, como por exemplo, seleção de colaboradores, formação, envolvimento e avaliação dos colaboradores e incentivos baseados no desempenho (Sánchez et al., 2015).

A GRH estratégica é, para Wright e McMahan (1992, p.298), “o padrão de implementação de recursos humanos planeados e atividades destinadas a permitir que uma organização alcance os seus objetivos”. Segundo Armstrong e Taylor (2014), as organizações sentem a necessidade de adotar uma

Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), de modo a acrescentar valor às mesmas. Para estes autores, esta é uma abordagem que procura desenvolver e implementar estratégias de RH alinhadas com a estratégia organizacional e, neste sentido, os objetivos da GRH devem passar por:

- Dar apoio à organização na concretização dos seus objetivos, através do desenvolvimento e implementação de uma gestão estratégica de RH;
- Contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de alta *performance*;
- Garantir que a organização é composta por pessoas competentes, talentosas e empenhadas;
- Criar relações de trabalho positivas, bem como um ambiente de confiança mútua entre a gestão e os colaboradores;
- Encorajar a adoção de uma abordagem ética na gestão de pessoas.

A GRH deve, assim, desempenhar uma gestão estratégica através da articulação entre as motivações e os comportamentos dos colaboradores com as linhas de desenvolvimento organizacionais, de forma a que todos se sintam motivados e comprometidos. Deste modo, o planeamento estratégico da organização deve abranger o planeamento estratégico de pessoas e a GRH deve percecionar as pessoas como uma componente estratégica (Veloso e Sá, 2020). Desta forma será possível criar um ambiente organizacional harmonioso, bem como alcançar a missão e a estratégia da empresa. A GRH tem de garantir que os colaboradores estão comprometidos com a organização, através do alinhamento dos objetivos pessoais com os organizacionais e, assim, é esperado que estes se identifiquem com os valores da organização e que contribuam para a mesma (Freitas e Zanelli, 2020). Neste sentido, pode-se assumir que no modelo de GRH todos os colaboradores estão unidos para ajudar a alcançar a missão e a estratégia organizacionais, ou seja, é uma perspetiva de colaboração, na medida em que toda a gente partilha o mesmo objetivo.

Em suma, pode-se assumir que a GRH passou de uma perspetiva conservadora para uma perspetiva inovadora (Fenech, 2022), de natureza proativa e holística, sendo que necessita de ter uma visão mais vasta da organização, bem como um conhecimento aprofundado e uma compreensão da cultura, estrutura e do comportamento organizacional. Neste sentido, a GRH tem de lidar com diversas responsabilidades, bem como desenvolver e coordenar práticas de RH, com o intuito de alcançar os objetivos de RH e, conseqüentemente, os objetivos organizacionais (O'Donovan, 2019). Pode-se assumir que a estratégia de GRH é uma componente fundamental da estratégia organizacional (Vrchota e Řehoř, 2019) e que o papel das tarefas de RH, juntamente com a cultura organizacional contribuem para a eficácia da organização (Alzhrani, 2020).

Segundo Belcourt (2006), os Departamentos de Recursos Humanos estão sob uma crescente pressão e têm de enfrentar desafios, bem como atuar em ambientes instáveis, rápidos e dinâmicos devido a um conjunto de fatores, internos e externos, que afetam e influenciam a forma como as organizações gerem os seus Recursos Humanos. A GRH tem de responder a diversos desafios como a globalização, a diversidade cultural, a sustentabilidade, a escassez de recursos, as novas formas de trabalho, a transição digital e, ainda, acontecimentos inesperados, como por exemplo, a pandemia Covid-19. Consequentemente, os DRH têm de ser mais resilientes (Cooke et al., 2020).

Nesta perspetiva, as organizações devem investir num DRH proativo e estratégico, capaz de contribuir para o alcance dos objetivos e das metas organizacionais. Winne et al (2013, p.1711) referem que o DRH “acrescenta valor através da gestão da transformação e da mudança” e que o mesmo é considerado eficaz através do cumprimento das metas e objetivos definidos. Assim, os processos organizacionais devem ser conduzidos com coerência pelo DRH, através de uma comunicação efetiva e próxima, bem como do envolvimento do gestor de RH (Oliveira e Soares, 2020).

Por tudo isto, o DRH é considerado um dos departamentos com mais relevância nas organizações, com os gestores de RH a assumirem um papel preponderante e a demonstrarem uma capacidade de adaptação rápida e proativa, mostrando disposição para inovar. A GRH e o DRH devem ser flexíveis e ágeis, de forma a serem capazes de adotar e desenvolver práticas proativas e estratégicas, com o intuito de gerir os seus RH de uma forma eficiente, de modo a alcançar as metas organizacionais. Esta estratégia deve incluir um conjunto de políticas, ações e sistemas que influenciem o comportamento, as atitudes e o desempenho dos colaboradores, de modo a que a organização consiga estabelecer uma coordenação consistente entre os objetivos dos colaboradores e os objetivos organizacionais (Salamzadeh et al., 2019). A GRH deve definir a sua estratégia como um meio de aumentar a vantagem competitiva (Chang e Huang, 2005), na medida em que a melhor forma de a alcançar é através de uma boa gestão dos RH, pois esta é o fator crucial de diferenciação e é neste sentido que a GRH assume um papel tão preponderante dentro de uma organização (Salamzadeh et al., 2019).

2.3. Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas

Podgorodnichenko et al. (2019) defendem que a GRH é uma componente chave para a gestão estratégica de qualquer organização e Silva e Machado (2019) concluíram que a GRH deve ser um aliado da organização na procura de bons resultados. McEvoy (1984), afirmava já que não há dúvidas de que uma GRH eficiente é a chave para o sucesso de uma PME sendo, desta forma, fundamental adotar

políticas e práticas de GRH mais ágeis, inovadoras e produtivas no sentido em que estas apoiam e permitem o crescimento das empresas (Heilmann et al., 2018).

Como as organizações procuram constantemente uma forma de crescer e permanecer competitivas, a função RH está sob pressão para garantir serviços de qualidade que acrescentem valor às mesmas, ao mesmo tempo que se esforçam por reduzir os custos operacionais (Anónimo, 2004). As organizações necessitam de encontrar formas de aumentar a competitividade e a eficiência e sendo os RH um elemento tão essencial, é fundamental que existam mecanismos e práticas que os tornem mais produtivos e empenhados. Deste modo, é crucial que se adotem políticas e práticas de GRH que estejam em conformidade com a estratégia organizacional (Melo e Machado, 2013).

Existem dois cenários possíveis de GRH que podem ser aplicados nas PME: ‘*small is beautiful*’ e ‘*bleak house*’. No primeiro cenário, as PME proporcionam relações de trabalho próximas e harmoniosas e há uma boa gestão de pessoas, existindo uma boa comunicação, maior flexibilidade e baixos níveis de conflito, resultantes de um ambiente familiar. Wilkinson (1999) defende que neste cenário as empresas possuem relações de trabalho próximas e harmoniosas. Por sua vez, no segundo cenário verifica-se uma gestão ditatorial, onde prevalecem frágeis condições de trabalho e segurança, bem como um baixo nível de envolvimento na gestão do negócio (Wilkinson, 1999). Para além disso, as relações são conflituosas, instáveis e hostis (Dundon e Wilkinson, 2018).

Tendo em conta tudo o que já foi mencionado relativamente à GRH e à sua importância para as organizações, bem como os dois cenários possíveis de praticar esta função, é essencial que as PME possuam um DRH ágil, flexível e inovador. Segundo Marques (2006), o DRH precisa de ser redefinido e de se adaptar conforme recebe estímulos externos, de forma a ser capaz de gerir uma *workforce* altamente qualificada. Este tem de se tornar cada vez mais estratégico, utilizando recursos limitados (Vrchota e Řehoř, 2019) e assumindo um papel importante e influente, na medida em que deve definir políticas e práticas de RH coordenadas e alinhadas com os objetivos da organização e que se foquem em adicionar valor à mesma. Deve ser, também, objetivo do DRH garantir que os colaboradores estejam satisfeitos, motivados e comprometidos com a organização (Coda e Coda, 2014).

Segundo Melo e Machado (2013), tem havido uma mudança de mentalidade no ambiente empresarial, em Portugal e, como tal, a GRH tem vindo a passar por um processo de evolução e a ganhar visibilidade nas PME, sendo que as políticas e práticas de GRH são adaptações das que são praticadas nas grandes empresas, mas mais informais (Psychogios et al., 2016). No entanto, “as PME têm características específicas que não permitem uma adequação de práticas e políticas das grandes

empresas” (Melo e Machado, 2020, p.52). Kok e Uhlaner (2001) e Mutumba et al. (2020) afirmam que a GRH dentro das organizações mais pequenas é, frequentemente, organizada e composta por práticas informais e para Psychogios et al. (2016), para além da abordagem informal, estas organizações apresentam também uma abordagem emergente e reativa no que respeita às políticas e práticas de GRH implementadas. No entanto, também há exceções e “para além da dimensão da empresa, outros fatores contextuais relevantes podem influenciar as práticas de GRH” (Kok e Uhlaner, 2001, p.273), entre os quais os recursos humanos e financeiros e a cultura das organizações (Melo e Machado, 2020).

Mutumba et al. (2020) recomendam que as PME devem investir numa implementação eficaz da GRH, na medida em que esta contribui para o crescimento sustentável das organizações. Uma GRH ineficaz pode prejudicar a eficiência de uma organização e a sua capacidade de assegurar vantagem competitiva e, independentemente do tipo de organização, a utilização de práticas de GRH é essencial para gerir a *workforce* (Rahman et al., 2018). Consequentemente, de forma a serem bem sucedidas, as PME devem adotar práticas de GRH flexíveis e alinhadas com a estratégia organizacional, tornando-se capazes de enfrentar e lidar com as mudanças do meio envolvente, ao mesmo tempo que conseguem alcançar vantagem competitiva. A forma como as práticas de GRH são implementadas nas PME depende do nível de formalidade

El-Ghalayini (2017, p.69) define as práticas de GRH como sendo “atividades organizacionais relacionadas com pessoal e recrutamento, avaliação de desempenho, compensação e recompensas, e formação e desenvolvimento.” Na sua investigação, Melo e Machado (2013) confirmaram que, mesmo que informalmente, todas as PME possuem uma forma de GRH e comprovaram que as práticas de GRH são, normalmente, *ad-hoc* e desintegradas na estratégia organizacional.

No estudo realizado por Felisardo (2014), esta concluiu que não existe um conjunto universal de práticas de GRH adotadas pelas PME. Contudo, Cardon e Stevens (2004) referiram que as principais práticas de GRH desenvolvidas nas PME são recrutamento e seleção, prémios e recompensas, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, mudança organizacional e relações de trabalho. Já num estudo realizado recentemente, Melo e Machado (2020) averiguaram que o recrutamento e seleção e a formação e desenvolvimento são as práticas de GRH utilizadas com mais frequência. Os autores constataram também que, para além destas práticas, existe um conjunto de outras funções praticadas nas PME: planeamento de GRH; avaliação de desempenho, desenho dos postos de trabalho, orientação e formação dos recém admitidos, planos de carreira, prémios de desempenho e incentivos e recompensas.

No entanto, para muitas organizações, o planejamento da GRH não aparenta ser uma prioridade (McEvoy, 1984). Melo e Machado (2020, p.58) corroboram esta teoria e afirmam que “A GRH ainda não é uma constante nas PME: os RH não são vistos como um fator estratégico para as empresas e a GRH resume-se à aplicação de algumas práticas de RH parceladas e reativas, sem nenhuma integração estratégica”. Já Wilkinson (1999) expunha que as estratégias de trabalho são, predominantemente, informais e as práticas de gestão são imprevisíveis, sendo que, por vezes, mostram indiferença, bem como falta de planejamento de desenvolvimento dos RH. Neste sentido, a GRH é vista como uma medida reativa às necessidades da organização (Nyamubarwa e Chipunza, 2019), em vez de proativa, na medida em que, muitas vezes, a gestão apenas examina as questões de RH quando ocorre um problema, não existindo planos de contingência. Neste seguimento, “as PME não estão a utilizar os seus recursos humanos de forma estratégica e coerente e a gestão ignora os ativos mais valiosos da organização, ou seja, a *workforce*.” (Khan et al., 2013, p.467). No estudo realizado por (Marques e Machado, 2016, p.122), as autoras constataram que as PME enfrentam dificuldades em “identificar os recursos como vantagem competitiva”, bem como em “desenvolver, motivar e reter os recursos humanos na organização”.

Além do mais, Chadwick e Li (2018) referem que nas PME o DRH pode ser considerado como um custo supérfluo. Também Klaas (2003) afirma que, muitas vezes, as PME carecem de recursos internos para desenvolverem a gestão de recursos humanos e, segundo Vrchota e Řehoř (2019), estas raramente possuem um DRH. Ao mesmo tempo, estes três autores referem que as PME têm falta de um especialista e que dão pouca importância à mesma, na medida em que, geralmente, o responsável por esta função é o gestor da empresa que, na maior parte das vezes, centrando o seu foco noutras áreas, acaba por descuidar a GRH. Neste contexto, nas últimas décadas, tem-se verificado uma tendência crescente no recurso ao *outsourcing* de Recursos Humanos por parte das PME (Klaas, 2003; Pandey e Chauhan, 2014; Vrchota e Řehoř, 2019).

2.4. *Outsourcing* de Recursos Humanos

2.4.1. Conceito de *Outsourcing*

Atualmente, as organizações têm de lidar com inúmeros desafios devido à globalização e a outros fatores como mudanças tecnológicas, ao mesmo tempo que procuram atingir vantagem competitiva. Desta forma, têm de encontrar novas formas de se destacarem e criar valor, ao mesmo tempo que tentam reduzir custos, mantendo a qualidade dos serviços. Neste pressuposto, é expectável que os gestores de RH procurem uma reorganização mais eficaz dos processos e sistemas de RH e, como

resposta a estas questões, é cada vez mais comum as organizações recorrerem ao *Outsourcing* de Recursos Humanos (ORH) com o objetivo de se tornarem mais competitivas (Gilley e Rasheed, 2000).

Como consequência da sua evolução, nas últimas décadas têm surgido inúmeras definições de *outsourcing* na literatura. De salientar, todavia, que definir *outsourcing* “simplesmente em termos de aquisição de atividades não capta a verdadeira natureza estratégica da questão” (Gilley e Rasheed, 2000, p.764) e este não se trata apenas de uma decisão de compra. Neste sentido, estes autores sugerem que o *outsourcing* representa a decisão de rejeição da internalização de uma atividade, sendo uma decisão altamente estratégica, com o potencial de causar efeitos de “ondulação” em toda a organização. Para Elmuti (2003), é uma forma estratégica de recorrer a recursos externos, com o objetivo de realizar atividades que, normalmente, são tratadas por colaboradores e com recursos internos à organização. Pode, também, ser definido como sendo a contratação de partes ou da totalidade das funções de RH a fornecedores externos, em vez de executar todas as funções internamente (Adler, 2003). Delmotte e Sels (2008) afirmam que há duas visões diferentes do ORH: a visão do foco e a visão da eficiência. A primeira considera o ORH como uma oportunidade para o DRH, na medida em que o *outsourcing* cria tempo e recursos que contribuem de forma tática e estratégica para o departamento interno, permitindo um maior foco nas funções nucleares. Assim, pode-se concluir que este cenário assume que o “*outsourcing* das atividades transacionais e operacionais de RH beneficia a posição estratégica da GRH” (p. 544). Por outro lado, a segunda visão aborda o ORH como uma forma de reduzir os custos ou reduzir o número de colaboradores de RH. Segundo Glaister (2014), o ORH dá a oportunidade às organizações de se concentrarem na estratégia e na mudança, descentralizando o foco administrativo, tal como o dos colaboradores. Tayyab e Rajput (2015), referem que o *outsourcing* é uma estratégia adotada pelas organizações com o intuito de diminuir os custos, aumentar os rendimentos e de se concentrarem nos seus objetivos principais. Mais recentemente, Ishizaka et al. (2019, p.4187) definiram *outsourcing* como “um acordo comercial, doméstico e/ou internacional (conhecido como *offshoring*), e uma iniciativa de gestão estratégica para obter vantagem competitiva de uma empresa através da contratação das suas funções existentes internas e/ou externas sem valor acrescentado, e/ou funções de valor acrescentado, e/ou competências essenciais para o(s) fornecedor(es) competente(s) para produzir produtos e/ou serviços de forma eficiente e eficaz para a empresa de *outsourcing*”.

2.4.2. Forças Motivadoras e Processo do *Outsourcing* de Recursos Humanos

Cooke (2018) afirma que são diversos os motivos pelos quais as organizações recorrem ao ORH. Existem duas teorias que justificam o recurso ao ORH: a Economia dos Custos de Transação (TCE) e a

Visão Baseada nos Recursos (RBV). A TCE é um critério bastante utilizado para justificar a redução de custos, tal como auxiliar na decisão de “fazer ou comprar” (Sim, 2020, p.4). Cooke (2018, p.135) refere que neste modelo “as empresas devem decidir se fornecem bens e serviços internamente ou se externalizam, com base nos custos relativos de produção e de transação”. Em suma, esta teoria defende que se o custo global do outsourcing for inferior ao custo de fazer internamente, então as organizações devem optar pela primeira opção (Zhang et al., 2018). A segunda abordagem, por sua vez, vê as organizações como um pacote de bens e recursos capaz de criar vantagem competitiva (Zhang et al., 2018), que pode ser alcançada através da utilização de recursos inimitáveis (Galanaki et al., 2008) valiosos e raros. Consequentemente, Zhang et al. (2018) referem que uma organização deve recorrer ao *outsourcing* quando não tem os recursos nem as capacidades necessárias para o fazer internamente.

Para além dos motivos supramencionados, uma das forças impulsionadoras do ORH é a transferência de riscos, com o intuito de evitar problemas (Shen, 2005). Belcourt (2006) defende que ao recorrer ao *outsourcing*, a maioria das organizações pretende reduzir custos, melhorar os serviços, garantir o foco estratégico e ainda ter acesso a tecnologia avançada. Também a necessidade sentida pelas organizações de conhecimentos especializados é uma razão pela qual as organizações optam por externalizar os serviços de RH, em vez de os praticarem *in-house* (Belcourt, 2006); Berber e Slavić, 2016; Alzhrani, 2020). Para Xu et al. (2020), o *outsourcing* é uma solução para resolver problemas causados pela escassez de recursos que, quando limitados, a excelência, dificilmente, consegue ser alcançada. Segundo Greer et al. (1999), fatores como a globalização, o aumento da competição, o rápido crescimento ou declínio do negócio e a reestruturação são fatores que contribuem para a decisão de recorrer ao *outsourcing*. Também Alzhrani (2020) refere que a globalização transformou o *outsourcing* num dos planos de gestão mais adotados pelas organizações. Para além destas razões, também as exigências do aumento da produtividade, rentabilidade e o crescimento levam as PME a avaliar os processos internos de GRH, o que muitas vezes resulta numa mudança de estratégia, passando as organizações a recorrer ao *outsourcing* destas funções (Seth e Sethi, 2011).

No entanto, antes de optarem pelo *outsourcing*, as organizações devem fazer uma análise custo-benefício e analisar se o prestador do serviço fará um trabalho mais eficaz e mais rápido, mantendo a qualidade do mesmo (Belcourt, 2006). Devem, para além disso, ter consciência de que recorrer ao *outsourcing*, nem sempre é solução para os problemas (Seth e Sethi, 2011), uma vez que, muitas vezes, não vai resolver a situação, podendo até, agravar a mesma. Em todo o caso, é fundamental que haja um planeamento prévio, na medida em que o ORH conduz a mudanças no funcionamento e na conceção

das organizações (Sharma e Seema, 2019). É, desta forma, importante que, antes de optarem por um dos métodos, tenham uma visão, quer de curto, quer de longo prazo das vantagens e desvantagens que o *outsourcing* pode trazer.

Outro aspeto importante a ter em consideração antes de tomarem uma decisão é o efeito que o ORH pode ter no comportamento e no desempenho dos colaboradores da organização (Sharma e Seema, 2019). Estes autores afirmam que o ORH implica perceber a perspectiva dos mesmos antes de ser implementado, porquanto este leva a alterações do funcionamento e do *design* organizacional, provocando impacto nas atitudes e comportamentos dos colaboradores. De acordo com Taylor (2012) os colaboradores veem que, com o recurso ao *outsourcing*, as circunstâncias na organização são alteradas, o que pode colocar em causa a confiança, a segurança e o compromisso dos mesmos, deteriorando as condições de trabalho. Noutra perspectiva, o ORH também pode ter um impacto positivo nas organizações, na medida em que a interação entre o prestador do serviço e o cliente pode potenciar o desempenho, proporcionar a oportunidade de se relacionarem e crescerem uma com a outra, permitindo, ainda, que os colaboradores adquiram novas competências e aptidões devido à relação que as duas organizações desenvolvem no processo de trabalho (Alagah, 2021). No estudo realizado por Sharma e Seema (2019), concluiu-se que quando os colaboradores apresentam uma atitude positiva relativamente ao ORH, estes vão esforçar-se de modo a contribuir para o crescimento da organização. Consequentemente, defendem também que as organizações devem envolver os colaboradores no processo de decisão.

Uma das etapas mais importantes deste processo de decisão é a escolha do fornecedor do serviço. A seleção de fornecedores é complexa uma vez que no processo de tomada de decisão tem de se ter em consideração um conjunto de critérios (Hiean et al., 2018), como confiança, valores comuns às duas organizações, comunicação, compromisso, devendo o fornecedor ter conhecimento relativamente ao setor e ao tipo de mercado onde o cliente opera (Wallo e Kock, 2018). Para que haja uma maior probabilidade de sucesso, as organizações devem optar por um fornecedor com mais semelhanças, uma vez que ao escolher uma organização com objetivos e metas diferentes, pode levar a uma relação ineficiente e conflituosa. Assim, é essencial que haja uma gestão de fornecedor, que englobe todo o processo, desde a seleção do mesmo até ao controlo da relação entre as duas partes (Hiean et al., 2018). Elmuti (2003) afirma que a empresa prestadora do serviço deve ser selecionada de acordo com a experiência na função a ser externalizada, bem como no *fit* com a cultura organizacional, dado que, segundo Abdul-Halim et al. (2014), a qualidade da parceria é crucial para o sucesso do ORH e esta

existe quando a relação cumpre os objetivos pretendidos por ambas as partes. Henriques et al. (2020) referem que os clientes esperam intervenções customizadas e não padronizadas, pois, desta forma, permite que o fornecedor tenha a capacidade de ser sensível às necessidades do cliente, evitando métodos inflexíveis e morosos (Wallo e Kock, 2018). Todos estes autores concluem que os fornecedores devem ajustar e adaptar os seus serviços às necessidades, exigências e características organizacionais do cliente. Abdul-Halim et al. (2014) afirmam que quando a organização cria uma relação de *outsourcing* com um certo fornecedor, deve estar preparada para manter a relação durante um determinado período de tempo, mantendo sempre um certo grau de sinceridade e compromisso. Neste tipo de relação, as duas partes devem fazer um esforço de modo a trabalharem juntas para alcançar objetivos interorganizacionais. Através da partilha de conhecimentos, é possível manter uma relação eficaz e funcional ao longo do tempo (Lee et al., 2008).

São vários os fatores que levam ao sucesso de uma relação de *outsourcing*. Um dos fatores chave de sucesso é a confiança e esta refere-se ao grau de confiança que uma organização deposita na empresa prestadora do serviço (Lee et al., 2008). Ee et al. (2013, p.672) afirmam que a “confiança é uma componente importante na qualidade da parceria, porque traz resultados positivos para ambas as partes”. Os resultados do estudo realizado por Abdul-Halim et al. (2014) revelam que a falta de confiança pode causar quebras no fluxo de informação e problemas de coordenação e conflitos entre as partes. Henriques et al. (2020) afirmam que a confiança é construída através da flexibilidade, do *fit*, da compreensão da cultura, da estratégia de negócio e do cliente, tal como da adaptação e da personalização do serviço. Lee et al. (2008) concluíram que a confiança mútua apresenta vantagens, no sentido em que fomenta a parceria e a cooperação entre as partes e, conseqüentemente, leva ao sucesso do *outsourcing*.

Para além da confiança, também a comunicação tem um papel fundamental no sucesso do *outsourcing*, na medida em que as organizações devem ter a capacidade para comunicar as suas necessidades com precisão, de modo a alcançar os objetivos e a evitar desperdícios de tempo e recursos (Abdul-Halim et al., 2014; Ee et al., 2013).

É ainda crucial que haja planeamento e *follow-up* (Hern e Burke, 2007), tal como monitorização e *feedback*, pois estes em tempo útil contribuem para minimizar “fontes de não produtividade, dando oportunamente as informações necessárias sobre o desempenho dos fornecedores.” (Henriques et al., 2020, p.369). Assim, o ORH deve ser conduzido de forma cautelosa, sistemática e com os objetivos bem

definidos e as principais razões para recorrer ao mesmo devem ser considerações estratégicas e táticas, quer a nível departamental quer organizacional (Hern e Burke, 2007).

Para que haja sucesso, tem de haver o *fit* entre a organização e o prestador do serviço, sendo que este deve ter sistemas e formas de trabalho adequados e adaptáveis à organização, na medida em que um dos principais problemas que surgem é o impacto das diferenças culturais (Hern e Burke, 2007). No entanto, Tayyab e Rajput (2015), afirmam que muitas organizações falham na escolha dos melhores parceiros, bem como no desenvolvimento de uma boa relação com os prestadores de serviços. Esta questão era já foco de análise por parte de Elmuti (2003) o qual referia que as duas partes devem desenvolver um mecanismo para fortalecer as relações de *outsourcing* e, ao mesmo tempo, olhar para esta estratégia como uma parceria.

Em suma, o sucesso do ORH depende muito da relação entre o cliente e o fornecedor, bem como de fatores como a confiança, a compreensão do negócio, a comunicação, o compromisso e o apoio da gestão de topo (Abdul-Halim et al., 2014).

2.4.3. Atividades de Recursos Humanos Externalizadas

Optando por recorrer ao ORH, outro aspeto importante deste processo recai sobre quais atividades devem ser mantidas *in-house* e quais podem ser externalizadas. Em entrevista para o Jornal Económico, Sérgio Moraes (2017, p.5) referia que “não posso externalizar aquilo que me diferencia da minha concorrência. O que eu posso externalizar é aquilo que para mim é acessório, que faz parte do suporte ao meu negócio”. Para além disso, devem, sempre, ter em consideração o impacto que o *outsourcing* dessas funções vai ter na performance da organização (Cooke et al., 2005).

Neste sentido, as organizações devem ter em consideração alguns aspetos importantes, como por exemplo, quais são as atividades *core* e as atividades não *core* (Shen, 2005). As primeiras são trabalhos de transformação, cujo objetivo é criar valor aos colaboradores, aos investidores e aos clientes, enquanto que as segundas se referem a trabalho rotineiro e que conseguem ser, facilmente, replicadas (Ulrich, 1998, citado em Shen, 2005).

Lepak e Snell (1998) afirmavam já que as atividades *core* incluem as partes estratégicas de RH e que as não *core* englobam as funções administrativas. Desta forma, as primeiras devem ser mantidas *in-house* e as segundas podem ser externalizadas. Wallo e Kock (2018) realizaram um estudo sobre o ORH em PME, onde concluíram que as atividades operacionais de RH devem ser mantidas internamente, uma vez que podem requerer um certo nível de conhecimento da organização e dos colaboradores e, ao

mesmo tempo porque, de outro modo, a organização pode perder proximidade com os colaboradores e com a estratégia do negócio. Os resultados do estudo de Mishra et al. (2018) revelam que é menos provável que as organizações externalizem as atividades *core* comparativamente com as atividades não *core*. Também Cooke (2018) afirma que, de uma forma geral, as atividades administrativas, como o processamento salarial e os benefícios, são mais propensas de serem externalizadas do que as atividades estratégicas.

Segundo Hall e Torrington (1998, citados em Cooke et al., 2005), as atividades mais comuns a ser externalizadas são a formação e desenvolvimento, o recrutamento e seleção, a segurança e saúde no trabalho, a avaliação de desempenho, as estratégias e sistemas de recompensas e a realocação, uma vez que, ou são funções não nucleares, ou porque a organização não tem experiência, nem conhecimento para praticá-las internamente. Já em estudos mais recentes, Mishra et al. (2018) e Gottardello e Valverde (2018) concluíram que as práticas mais externalizadas são o processamento salarial e gestão de benefícios. Para além destas atividades, também o recrutamento, formação e desenvolvimento de competências são uma das atividades mais comuns de serem externalizadas (Gottardello e Valverde, 2018; Wallo e Kock, 2018).

2.4.4. Vantagens e Desvantagens do *Outsourcing* de Recursos Humanos

No trabalho por si desenvolvido, Cooke et al. (2005) referiam que as opiniões relativamente aos benefícios que o ORH pode trazer para uma organização diferem entre autores. Em particular, e de acordo com estes autores, enquanto que para Brenner (1996), Laabs (1993) e Switser (1997), traz vantagens no que diz respeito à prestação de serviços e à melhoria da posição estratégica dos RH, para outros (Baker, 1996; Caldwell, 1996), quando se recorre à externalização, a função de RH perde significado estratégico.

Assim, no que respeita às vantagens, segundo Greer et al. (1999), o ORH permite desenvolver departamentos de RH menos burocráticos e mais flexíveis e Gilley e Rasheed (2000) concluem que a externalização das funções de RH tem um impacto positivo na inovação global da organização. Para além disso, segundo Klaas et al. (2001), permite diminuir os custos e aumentar a qualidade dos serviços. Adicionalmente, também acrescenta benefícios como a melhoria na entrega e fiabilidade, o posicionamento no mercado estrangeiro e a utilização de recursos não disponíveis internamente (Elmuti, 2003). O recurso ao ORH permite, ainda, que as organizações se foquem nas atividades mais importantes e estratégicas, que adicionam valor (Cooke, 2015). Segundo Sharma e Seema (2019), o ambiente empresarial é complexo e *cost conscious* e, assim, através do ORH as organizações podem

focar-se nas competências *core*, bem como alargar as suas escalas de operações. Desta forma, o ORH surge como uma estratégia com capacidade de proporcionar benefícios comerciais às empresas (Jain e Saini, 2010), na medida em que a externalização de atividades não nucleares representa para a área de RH uma oportunidade significativa para se concentrar nas atividades que realmente acrescentam valor ao produto final (Anónimo, 2004). Além do mais, as empresas podem obter melhores resultados (Çiçek e Özer, 2011) através da ajuda profissional, diminuindo, assim, a carga de trabalho e libertando tempo para que a organização se possa focar nas funções principais (Wallo e Kock, 2018). Assim, externalizar estes serviços possibilita que as empresas se foquem nos seus negócios, dando possibilidade de aceder a melhores práticas de gestão de pessoas. Pode, ainda, ser benéfico devido ao grau de conhecimento que pode ser partilhado entre as duas partes (Alagah, 2021), tal como oferece novas perspetivas, ideias e soluções às PME (Wallo e Kock, 2018). Além disso, a eficiência das operações é um dos motores principais para atingir a rentabilidade e, desta forma, quando as organizações recorrem ao *outsourcing* das operações não nucleares, é com o objetivo de obter resultados eficientes e aumentar a produtividade (Adamu et al., 2017). Pode-se, então, concluir que o *outsourcing* é um modelo que contribui para reduzir custos e aumentar os rendimentos (Adamu et al., 2017; Sharma e Seema, 2019) e, conseqüentemente aumentar o desempenho organizacional (Sharma e Seema, 2019). Por fim, (Abdul-Halim et al., 2014) referem que este método é o mais eficiente para alcançar a competitividade.

No entanto, apesar das vantagens, também existem riscos associados ao ORH que devem ser tidos em consideração. Desta forma, a decisão de recorrer ao *outsourcing* é complicada e delicada, e algumas PME sentem-se reticentes em partilhar informações com parceiros externos (Wallo e Kock, 2018), na medida em que podem incorrer em riscos decorrentes da coordenação de processos e partilha de informação com o exterior, uma vez que estão a partilhar a sua vantagem competitiva e os segredos internos (Tayyab e Rajput, 2015). Neste seguimento, Stroh e Treehuboff (2003) defendem que é essencial que haja precaução, antes de entregar as atividades de RH a terceiros, na medida em que a organização perde o controlo das atividades de RH (Xu et al., 2020), correndo riscos de segurança, dada a sensibilidade dos dados (Cooke, 2015). Para além disso, Wallo e Kock (2018), defendem que o recurso frequente e de longo prazo ao ORH pode enfraquecer a competência interna da área de RH das PME. Adicionalmente, também há o risco da empresa prestadora do serviço não ser capaz de corresponder às expectativas dos colaboradores, uma vez que o *outsourcing* pode levar à desintegração da cultura organizacional (Corby, 1998, citado em Çiçek e Özer, 2011; Belcourt, 2006). Isto pode afetar a colaboração entre a PME e a empresa contratada, quando as respetivas culturas não são compatíveis (Çiçek e Özer, 2011) pelo que é importante ser cauteloso na decisão, de forma a não alterar os valores

e a cultura organizacional (Stroh e Treehuboff, 2003). Além do mais, para Cooke (2015), uma das principais desvantagens é a falta de serviços personalizados a cada empresa.

Em suma, e tendo em conta tudo o que foi supramencionado, as vantagens e desvantagens devem, sempre, ser tidas em consideração antes de se tomar a decisão de praticar as funções de GRH *in-house* ou através do *outsourcing*, da mesma forma que devem ter em atenção o impacto que o *outsourcing* dessas mesmas atividades terá no desempenho da organização (Cooke et al., 2005). Consequentemente, é essencial perceber que o ORH pode trazer benefícios às empresas, mas que também há riscos, dependendo da qualidade dos serviços prestados e da relação entre o cliente e a empresa que vai fornecer o serviço (Cooke, 2015). Assim, apesar de as vantagens relativamente ao ORH superarem as desvantagens, as organizações devem, também, manter algumas funções de GRH *in-house*, mantendo uma equipa interna (Bragg, 2012). Xu et al. (2020) afirmam que a solução ótima de GRH depende das características das organizações, bem como atividades de RH, pelo que, de modo a garantir uma gestão de RH adequada, a organização tem de conseguir um equilíbrio entre a estratégia interna e a estratégia de *outsourcing*.

2.4.5. O Futuro do *Outsourcing* de Recursos Humanos

Cooke (2018) refere que o recurso ao *outsourcing* de algumas atividades empresariais é considerada uma opção estratégica, pragmática e viável, com capacidade de melhorar a eficiência, a qualidade dos serviços e ainda de desenvolver as capacidades organizacionais. O *Global Outsourcing Survey 2022*, realizado pela Deloitte (Coronado e Stoler, 2022) refere que as organizações recorrem ao *outsourcing* com o intuito de preencher lacunas, impulsionar valor e fornecer soluções, enquanto estabelecem um plano para o futuro. Pereira et al. (2019) mencionam que o recurso ao *outsourcing* é impulsionado pela necessidade sentida pelas organizações de aumentar a vantagem competitiva.

Por conseguinte, o recurso ao *outsourcing* tem vindo a aumentar nos últimos anos e a tendência é para que continue a crescer (Bhushan et al., 2018), dado que as organizações pretendem continuar a recorrer a este tipo de serviços no futuro (Sim et al., 2016). Os autores concluem que a contínua expansão do ORH vai, eventualmente, conduzir a um aumento do número de especialistas de *outsourcing*, incluindo em ORH.

O ORH emergiu de forma bastante rápida (Sigroha e Antil, 2019) e, nas últimas décadas, tem-se verificado um aumento substancial do mesmo (Gottardello e Valverde, 2018), tornando-se numa tendência crescente no século XXI (Ohaegbu e Agwu, 2015). Este cenário não é recente e já no final do

século passado, Greer et al. (1999) concluíram que as forças macroeconómicas e ambientais obrigavam as organizações a reestruturar e a reexaminar todos os processos de gestão, incluindo da gestão de RH, sendo que o *outsourcing* se tornou, cada vez mais, numa realidade para as mesmas.

Manuel Rifer (2017), jornalista do Jornal Económico, refere que o *outsourcing* tem vindo a crescer em Portugal e que esta é uma realidade cada vez mais presente no quotidiano das empresas portuguesas. Sara do Ó (2017, p.7), CEO Partner do Grupo Your, refere, também, que o *outsourcing* “tem vindo a tornar-se numa opção cada vez mais recorrente não só para as grandes empresas, como para as PME”.

A investigação de Alagah (2021) revelou que o ORH tem implicações positivas duradouras na performance das organizações, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e para o desenvolvimento de capacidades organizacionais (Shi, 2022).

Adler (2003), afirma que muitos veem o *outsourcing* como uma tendência chave que molda o futuro dos RH e que preveem que os DRH, compostos por um pequeno número de colaboradores, estarão centrados em atividades estratégicas, deixando as atividades transacionais e administrativas para as empresas de *outsourcing*. Davidson (2005) argumenta que o ORH vai mudar a profissão de Recursos Humanos, mas não através da substituição de pessoas. Pelo contrário, o ORH surge como um parceiro estratégico que apoia nas decisões estratégicas das organizações.

Xu et al. (2020) afirmam que o ORH representa uma estratégia organizacional cada vez mais popular e que existe um interesse crescente por parte das organizações em externalizar atividades não *core*, com o intuito de se focarem nas atividades *core*. Posto isto, o ORH é visto como uma fonte estratégica que auxilia no alcance de vantagem competitiva e no aumento da produtividade, tal como pode proporcionar melhores serviços de Recursos Humanos (Bhushan et al., 2018). Consequentemente, é natural que se continue a assistir ao crescimento e à evolução deste tipo de serviços em diversas funções, como é o caso da GRH.

3. Metodologia

O presente capítulo tem o propósito de apresentar a metodologia de investigação seguida na dissertação, com particular realce para a definição da amostra, bem como o método de recolha de dados selecionado.

A investigação é, para Coutinho (2014, p.7), “uma atividade de natureza cognitiva que consiste num processo sistemático, flexível e objetivo de indagação e que contribui para explicar e compreender os fenómenos sociais.” Mackenzie e Knipe (2006) referem que numa investigação, o primeiro passo é a escolha de um paradigma uma vez que este define a intenção, a motivação e as expectativas para a investigação, ao mesmo tempo que serve de base relativamente à metodologia, aos métodos, à literatura e à investigação em si. Neste sentido, existem dois tipos de paradigmas, o paradigma positivista (metodologia quantitativa) e o paradigma interpretativo (metodologia qualitativa). Para Augusto (2014), enquanto que a metodologia qualitativa acredita em múltiplas realidades que produzem diferentes significados para as pessoas e cuja interpretação depende da visão do investigador, a metodologia quantitativa acredita numa só realidade, que é medida através de princípios científicos. Segundo Busetto et al. (2020), a investigação qualitativa é o estudo da natureza dos fenómenos e é indicada para responder a questões que procuram saber a razão pela qual algo é ou não é, observado, através da avaliação de diversas componentes.

Dada a natureza desta investigação e tendo em consideração os objetivos da mesma, a realização desta terá por base uma metodologia qualitativa, uma vez que o seu objetivo será compreender a forma como as PME portuguesas praticam a GRH, ou seja, se o fazem internamente ou com recurso ao ORH, bem como as razões que levam as empresas a recorrer ao *outsourcing* de Recursos Humanos. Além do mais, sendo que esta investigação tem por base o tema do *outsourcing* de Recursos Humanos nas PME portuguesas e sendo este um tema pouco estudado e desenvolvido em Portugal, entende-se que a escolha deste paradigma mostra-se como a mais adequada para este estudo.

Neste sentido, nesta investigação optou-se por seguir uma pesquisa básica, uma vez que o intuito do estudo não é resolver um determinado problema, mas contribuir para o avanço do conhecimento e da teoria (Collis e Hussey, 2014). Optou-se, também, pela adoção de uma pesquisa indutiva, pois neste tipo de estudos são recolhidos dados com o objetivo de construir hipóteses, conceitos ou teorias, e não de testar hipóteses de forma dedutiva (Merriam e Tisdell, 2015).

3.1. Definição da Amostra

No que respeita à amostra, para Coutinho (2014), esta é uma parte representativa da população e deve ser adequada e ter as mesmas características da população de onde foi retirada. Neste sentido, para este estudo, a amostra definida é por conveniência, onde se pretende efetuar entrevistas a um conjunto de PME de setores distintos, até se atingir a saturação.

As organizações foram escolhidas tendo por base os critérios da dimensão, localização e setor de atividade, sendo que tinham de ser PME, estar localizadas em Portugal, bem como pertencer a um dos quatro setores económicos definidos. A razão pela escolha de PME deve-se ao facto de o tecido empresarial português ser composto, maioritariamente por empresas de pequena e média dimensão, tornando-se, assim, o pilar da economia nacional. Relativamente aos setores de atividade, foram selecionados quatro com o objetivo de obter uma amostra mais diversificada.

Neste seguimento, após uma pesquisa exaustiva, iniciada no mês de dezembro, através da plataforma *LinkedIn*, foram contactadas um total de 63 empresas, de quatro setores económicos distintos: Indústria Têxtil; Consultoria; Construção e Publicidade. Desta forma, todas as empresas começaram a ser contactadas durante o mês de janeiro, numa primeira fase, por telefone, e num segundo momento, via e-mail. Durante os meses seguintes, os contactos com algumas organizações foram continuados de forma a tentar arranjar mais empresas disponíveis em colaborar na investigação.

Obeve-se um total de onze organizações que mostraram interesse e disponibilidade em participar neste estudo: cinco do setor de Indústria Têxtil, quatro de Consultoria e duas de Construção. Relativamente às empresas do setor de Publicidade não se obteve nenhuma resposta positiva de organizações interessadas em colaborar na investigação.

Já no que respeita ao público-alvo, a seleção dos participantes ficou a cargo de cada organização, sendo que o solicitado foi que fosse uma pessoa responsável pela GRH. Neste sentido, as entrevistas foram realizadas às pessoas responsáveis pela GRH dentro de cada organização e a investigação teve por base as opiniões de profissionais de GRH ou de profissionais de outras áreas que desempenham funções de GRH dentro das organizações estudadas.

3.2. Método de Recolha de Dados

O procedimento de recolha de dados foi realizado através de entrevistas semiestruturadas, uma vez que, através deste método, consegue-se adquirir informação mais concreta e específica sobre a realidade das PME portuguesas. Segundo Quivy e Campendhoudt (1998), este modelo de entrevista,

ainda que seja um modelo onde se procura obter o máximo de informação, não é completamente fechado, nem aberto a um guião preciso, na medida em que, apesar de ser pré-preparado, não impossibilita a alteração da ordem das perguntas (Eriksson e Kovalainen, 2008). Adicionalmente, este tipo de entrevistas não é rígido e, apesar de existir um conjunto de questões orientadoras, o investigador tem a flexibilidade de colocar mais questões do que as inicialmente formuladas (Adhabi e Anozie, 2017). As entrevistas semiestruturadas são utilizadas com o objetivo de obter conhecimento acerca das perspetivas sobre experiências, opiniões e motivações subjetivas (Busetto et al., 2020).

Neste sentido, para a realização das entrevistas foi elaborado um guião, o qual foi baseado na revisão de literatura realizada. Este encontra-se no Apêndice I e é composto por um conjunto de questões que procuram obter informações, de modo a dar resposta aos objetivos definidos para esta investigação.

O guião das entrevistas encontra-se dividido em três diferentes partes, que por sua vez estão divididas em dois grupos cada. Na primeira parte do guião pretende-se obter informação que permita fazer uma caracterização, quer dos entrevistados (Grupo I), desde a idade, as habilitações académicas, a antiguidade na organização e as funções que desempenham, quer das organizações (Grupo II), procurando saber o setor de atividade, a localização, o número de colaboradores, bem como se possuem um DRH.

A segunda parte, por sua vez, tem por objetivo compreender e analisar a forma como as PME portuguesas praticam a GRH, quais as principais práticas adotadas, bem como a importância que a GRH possui na organização e na sua estratégica. Esta parte está dividida em dois grupos: o Grupo III destina-se às organizações que possuem um DRH, enquanto que o Grupo IV é aplicado nas organizações que não apresentam um DRH formal.

Por último, a terceira parte do guião procura perceber se as empresas recorrem ao *outsourcing* de Recursos Humanos e quais os motivos para o fazerem, ou não. Este é composto por dois grupos: o Grupo V, caso as PME recorram ao ORH, procura compreender os critérios de escolha, as atividades externalizadas, possíveis vantagens e desvantagens, o impacto na organização e a eficácia do mesmo. Já o Grupo VI trata a possibilidade de as organizações virem a recorrer ao ORH, caso não o façam de momento, e quais os critérios, as vantagens e o impacto que isto poderia trazer. Ambos os grupos questionam, ainda, o ponto de vista dos entrevistados no que diz respeito ao futuro do ORH nas PME, em Portugal.

Numa fase seguinte, após a elaboração do guião, foi realizado um pré teste a uma pessoa externa, no sentido de testar a clareza e a possibilidade de compreensão das questões. Sendo que não surgiram objeções, avançou-se com as entrevistas e o guião foi implementado. Todavia, ao longo das entrevistas, havia algumas situações em que o entrevistado solicitava para esclarecer alguma questão. As entrevistas foram realizadas via online, através das plataformas Zoom, Google Meet e Microsoft Teams e estas ocorreram entre os meses de janeiro e março de 2023, à exceção de uma, que foi realizada no início de abril. As entrevistas tiveram uma duração média de 33 minutos. Foi elaborado um Termo de Consentimento de Participação, presente no Anexo II, o qual apresenta o principal objetivo da dissertação, bem como as informações relevantes referentes à participação dos indivíduos na investigação, realçando a confidencialidade das informações recolhidas, o anonimato dos participantes e, ainda, o uso exclusivo dos dados para fins académicos.

4. Análise e Discussão dos Resultados

O capítulo da Análise e Discussão dos Resultados representa uma fase importante da investigação e, devido à quantidade de informação recolhida, a análise do conteúdo foi desenvolvida de forma cuidada. Neste capítulo serão, então, analisados e discutidos os resultados obtidos nesta investigação, através da realização das entrevistas ao conjunto de organizações que aceitaram colaborar neste estudo.

4.1. Caracterização das Organizações

Como referido no capítulo da Metodologia, foram onze as organizações que aceitaram colaborar nesta investigação, existindo um conjunto de empresas diversificado, quer a nível da dimensão (micro, pequena e média), quer ao nível do setor de atividade e da localização das mesmas.

O presente capítulo tem como objetivo fazer uma caracterização das organizações estudadas relativamente ao setor de atividade, localização, número de colaboradores, dimensão e ainda se possuem um Departamento de Recursos Humanos ou não. Os dados apresentados no Quadro 2 foram obtidos através das entrevistas realizadas às organizações, chegando-se, desta forma, a uma caracterização das organizações estudadas.

Tabela 2: Caracterização das Organizações Estudadas

Empresa	Setor de Atividade	Localização	Número de Colaboradores	Dimensão da Empresa	Departamento de RH
Emp. A	Consultoria	Lisboa	11	Micro	Não
Emp. B	Consultoria	Porto	65	Média	Sim
Emp. C	Consultoria	Lisboa	80	Média	Sim
Emp. D	Consultoria	Lisboa	98	Média	Sim
Emp. E	Indústria Têxtil	Carregado	113	Média	Sim
Emp. F	Indústria Têxtil	Famalicão	20	Pequena	Não
Emp. G	Indústria Têxtil	Trofa	36	Pequena	Sim
Emp. H	Indústria Têxtil	Guimarães	168	Média	Sim
Emp. I	Indústria Têxtil	Barcelos	50	Média	Não
Emp. J	Construção	Aveiro	100	Média	Sim
Emp. K	Construção	Matosinhos	51	Média	Sim

Através da análise da Tabela 2, observa-se que foram analisadas onze empresas que se enquadram no contexto de PME, das quais uma é micro empresa (Emp. A), duas são pequenas empresas (Emp. E e F) e oito são empresas de média dimensão (Emp. B, C, D, G, H, I, J e K).

Das PME que participaram no estudo, quatro pertencem ao setor de Consultoria, cinco ao setor de Indústria Têxtil e duas ao setor de Construção, as quais se encontram distribuídas geograficamente um pouco por todo o país.

Já no que respeita ao Departamento de Recursos Humanos, constata-se que apenas três organizações não possuem um departamento formal, sendo estas uma do setor de Consultoria (Emp. A) e duas do setor de Indústria Têxtil (Emp. F e I).

4.2. Caracterização dos Entrevistados

Neste capítulo encontra-se uma descrição dos entrevistados, nomeadamente, em relação ao género, à idade, à nacionalidade, ao grau de escolaridade, à antiguidade na empresa e à função que desempenham dentro da organização.

Tabela 3: Caracterização dos Entrevistados

Empresa	Entrevistado	Género	Idade	Nacionalidade	Grau de Escolaridade	Antiguidade na Organização	Função
Emp. A	E1	Feminino	40	Portuguesa	Licenciatura	12 anos	Assistente
Emp. B	E2	Feminino	25	Portuguesa	Mestrado	1,5 anos	Talent Manager
Emp. C	E3	Feminino	47	Portuguesa	Licenciatura	2 anos	Responsável de Recursos Humanos
Emp. D	E4	Feminino	36	Portuguesa	Pós graduação	3 anos	Responsável de Recursos Humanos

Emp. E	E5	Masculino	42	Português	Mestrado	21 anos	Diretor Sênior de Administração
Emp. F	E6	Masculino	32	Português	Mestrado	8 anos	Diretor Comercial
Emp. G	E7	Feminino	34	Portuguesa	Mestrado	2 anos	Responsável de Recursos Humanos
Emp. H	E8	Feminino	32	Portuguesa	Licenciatura	8 anos	Responsável de Recursos Humanos
Emp. I	E9	Masculino	35	Português	Mestrado	7 anos	Gestor da Qualidade
Emp. J	E10	Feminino	54	Portuguesa	12º ano	27 anos	Administradora
Emp, K	E11	Feminino	47	Portuguesa	Licenciatura	11 anos	Sócia e Gerente

Numa primeira análise, é possível constatar que todos os entrevistados têm nacionalidade portuguesa e que têm idades compreendidas entre os 25 e os 54 anos, dos quais oito são do sexo feminino e três do sexo masculino. Relativamente ao grau de escolaridade, apenas um dos entrevistados não possui, pelo menos, uma licenciatura, sendo que possui o 12º ano. Em relação aos restantes entrevistados, cinco possuem um mestrado e cinco são licenciados.

No que concerne à função desempenhada na organização, verifica-se que das organizações que possuem DRH (B, C, D, E, G, H, J e K) todos os entrevistados pertencem a esse departamento, possuindo títulos diferentes, sendo que quatro são Responsáveis de Recursos Humanos, uma é *Talent Manager*, um Diretor Sênior de Administração, uma Administradora e uma Gerente. Relativamente às empresas A, F e I, os entrevistados (Assistente, Diretor Comercial e Gestor da Qualidade respetivamente)

desempenham algumas funções de GRH, as quais acumulam com funções de outras áreas e departamentos e, por vezes, divididas com outros colaboradores.

Já no que diz respeito à antiguidade na organização, observa-se que a maior parte dos entrevistados (sete) pertence à organização onde trabalha há menos de dez anos, dois entre dez e vinte anos, e outros dois há mais de vinte anos. Por último, de todos os entrevistados apenas três (E3, E5 e E8) não desempenharam sempre a mesma função dentro da organização em que trabalham.

4.3. Dimensões de Análise

De modo a analisar a informação recolhida através das entrevistas e após a realização das mesmas, estas foram transcritas e analisadas. A leitura e a análise das transcrições das entrevistas permitiu classificar e organizar em categorias e subcategorias distintas, como se pode observar no quadro apresentado no Anexo III.

De acordo com Bardin (2016) as categorias representam rúbricas que agrupam elementos com características comuns. Neste sentido, foram definidas duas categorias: 1) Gestão de Recursos Humanos nas PME e 2) *Outsourcing* de Recursos Humanos. Estas categorias foram divididas em subcategorias diferentes, que tiveram por base os objetivos apresentados na Introdução, e serão examinadas ao longo do presente capítulo.

A primeira categoria procura responder aos objetivos 1 a 3 e tem por objetivo compreender como funciona a GRH nas PME estudadas, ou seja, se possuem, ou não, um DRH formal, qual a sua constituição, ou como funciona a GRH, nos casos em que não existe um DRH, bem como a importância do DRH. É também objetivo desta categoria perceber quais são as práticas de GRH implementadas e ainda a importância que a GRH possui dentro das organizações e na estratégia das mesmas. Neste sentido, este tema foi dividido em três diferentes subcategorias: Departamento de Recursos Humanos, Práticas de RH implementadas e Importância/Impacto da GRH.

A primeira tem como objetivo perceber se as organizações estudadas possuem, ou não, um DRH formal e a forma como este é constituído, ou, nos casos em que não existe o departamento, quem assume as funções de GRH. Procura, ainda, compreender a importância que o DRH tem, ou se seria benéfico passar a ter um DRH, no caso das organizações que não possuem. Na segunda subcategoria, procura-se saber quais são as práticas de RH implementadas em cada organização. Por sua vez, na última, pretende-se auferir a opinião dos entrevistados no que respeita à importância e ao impacto que a GRH possui, não só, nas organizações, como também nas estratégias das mesmas.

A categoria de *Outsourcing* de Recursos Humanos, por seu turno, pretende dar resposta aos objetivos 4 a 8 e, assim, compreender se as PME recorrem a este tipo de serviços, bem como de que modo é desenvolvido todo o processo do ORH. É, também, objetivo desta categoria, perceber, no caso das organizações que não recorrem ao ORH, se existe a possibilidade de o fazerem no futuro, tal como as suas implicações.

Tendo em consideração o que foi mencionado, esta categoria encontra-se dividida em nove subcategorias: Recurso, Motivos, Práticas de GRH em regime de *outsourcing*, Processo e desenvolvimento do ORH, Critérios de Escolha do fornecedor, Impacto, Vantagens, Desvantagens e Futuro do ORH nas PME.

A primeira subcategoria tem por objetivo compreender se as organizações recorrem, ou não, ao ORH e, caso não recorram, se existe a possibilidade de o fazerem no futuro. A segunda subcategoria procura perceber as razões por detrás da decisão de as organizações recorrerem/ não recorrerem a este tipo de serviços, ou seja, os motivos que estão na base da decisão relativamente ao ORH. Na subcategoria das práticas de RH em regime de *outsourcing*, como o nome indica, pretende-se saber quais são as práticas de RH que são externalizadas. Com a quarta subcategoria pretende-se compreender como é que funciona e como é desenvolvido o processo do ORH, incluindo o planeamento, o efeito na organização e como medem a eficácia do mesmo. A quinta procura entender quais são os critérios que as organizações têm em consideração aquando da decisão do prestador de serviço. Nas três subcategorias seguintes, Impacto, Vantagens e Desvantagens, espera-se compreender se, no ponto de vista dos entrevistados, o ORH tem um impacto positivo ou negativo na organização, bem como quais os aspetos positivos e os aspetos negativos do recurso a estes serviços. Por último, quando se fala do futuro do ORH nas PME portuguesas, procura-se perceber a opinião dos entrevistados no que respeita à evolução do ORH nas PME portuguesas.

4.3.1. Categoria 1: Gestão de Recursos Humanos nas PME

No que concerne ao **Departamento de Recursos Humanos**, como foi possível verificar no capítulo anterior, a maior parte das organizações entrevistadas possui um DRH formal (Emp. B, C, D, E, G, H, J e K), sendo que apenas três (Emp. A, F e I) não dispõem deste departamento, o que não corresponde à ideia de Vrchota e Řehoř (2019) de que as PME raramente possuem um DRH.

Relativamente à constituição dos departamentos, estes são constituídos pelos indivíduos entrevistados, juntamente com outros membros, como se pode verificar através dos seguintes testemunhos:

“Dentro do pelouro estou eu, que estou 100% dedicada e tenho tido, efetivamente, mais tempo dedicado e mais impacto, pode-se dizer também assim, e depois tenho mais duas colegas que também vêm dar aqui uma perninha, com alguma frequência.” (E2)

“Eu sou a responsável e depois temos subáreas onde há várias pessoas da empresa que têm outras funções, mas que colaboram.” (E3)

“Sim. Temos um DRH...constituído por três pessoas, eu e mais duas pessoas.” (E4)

“6 pessoas. Obviamente que umas mais afetas a RH, outras a financeira e outras a IT. Mas como somos uma equipa pequena, há pessoas que fazem tarefas de RH e de financeira, por exemplo.” (E5)

“Existe, neste momento o departamento sou eu, não é. (...) Está muito associado ao DAF, que é o Departamento Administrativo Financeiro.” (E7)

“(...) neste caso o departamento é um departamento independente, eu trabalho sozinha. Sou a única responsável (...)” (E8)

“Tem um Departamento de RH mesmo, formal, do qual eu também faço parte. (...) Não tem mais colaboradores, a não ser depois a parte da contabilidade que auxilia.” (E10)

“Por mim e mais uma assistente administrativa.” (E11)

Já no que respeita às organizações que não possuem um DRH (Emp. A, F e I), quem assume a GRH são pessoas de outras áreas, acumulando esta função com outras funções. Também se verificou que no caso destas empresas, não existe apenas uma única pessoa responsável pela GRH, sendo que esta é repartida entre vários colaboradores.

“Se olharmos na ótica de formação, na ótica de recrutamento e na ótica até mais lúdica, nas atividades que a empresa vai fazendo, isso está um pouco disperso entre alguns de nós. (...) Recrutamento e formação é comigo. A parte mais lúdica é com o colega.” (E6)

“Departamento formal não. Existem, lá está, como eu referi há pouco, duas pessoas que são mais responsáveis... onde nessas duas estou eu incluído, que acabam por ter as tarefas necessárias e exigidas de recursos humanos de uma empresa. (...) Ou seja, sou eu juntamente com a administração. (...) a distribuição vai sendo feita um bocadinho de forma repartida, não é. Lá está, não há um responsável, há várias pessoas que acabam por fazer um pouco de cada tarefa, de todas as tarefas que a GRH obriga.” (E9)

No caso concreto da Emp. A, constata-se que, ainda que seja o CEO a dar a palavra final, a GRH também é *“repartida internamente. (...) ou seja, não temos uma pessoa específica. O CEO, claro que é sempre a pessoa que dá a sua opinião final, mas depois de ter repartido aqui internamente entre os colaboradores.”* (E1)

Neste sentido, e tendo em conta o que foi supramencionado, a ideia apresentada por Klaas (2003) de que, geralmente, quem assume a GRH nas PME é o gestor da empresa não se verifica nas empresas estudadas, na medida em que oito das onze PME estudadas possuem um DRH e nas restantes a GRH é repartida por diferentes pessoas.

Quando questionadas acerca da **importância de ter um DRH formal**, averiguou-se que existe um consenso entre os entrevistados das organizações que possuem um departamento formal, no sentido em que os oito consideram essencial a sua existência. Para as Entrevistadas 2 e 4, é fundamental que a partir de certa dimensão da organização, esta possua um departamento dedicado somente aos RH.

“Sim, acho que a partir de determinada dimensão da empresa, faz falta este tipo de departamento (...)” (E2)

“(...) a partir de um determinado número de colaboradores, é obrigatório que exista um DRH.” (E4)

Sendo o DRH um departamento fundamental em qualquer organização, Vrchota e Řehoř (2019) referem que este deve definir práticas alinhadas com a estratégia organizacional e é neste sentido que alguns dos entrevistados apontaram que é importante ter um departamento que esteja 100% focado nos Recursos Humanos, tal como é crucial que este esteja bem estruturado e desenvolvido.

“A questão de ter um departamento estruturado pode significar que tem processos mais definidos ou pensados de uma forma diferente (...) Quando se está concentrado e se está a pensar numa missão e num propósito, é diferente do que estar diluído sem ser refletido e seja só para desenrasque, não é.” (E3)

“(...) de há uns tempos para cá (...) que se percebe a importância de haver um departamento específico para RH, onde tem pessoas alocadas só para trabalhar essa ótica dos RH (...) O foco no colaborador cada vez mais é importante nos dias de hoje não é, portanto há que haver uma preocupação grande para com as pessoas. (...) E isso traduz-se muito na importância dum DRH, no trabalhar a estratégia, no trabalhar as carreiras, no trabalhar a formação. E se não houver alguém focado e um departamento específico para trabalhar isto nas organizações, perde-se muito conteúdo, perde-se muito

o foco na pessoa, o foco no colaborador e corre-se o risco das pessoas sentirem que são números e não pessoas. (...)" (E4)

"Sim, claramente. Ter o departamento interno de RH? Nós é que temos o conhecimento, nós é que conhecemos as pessoas. Se queremos desenvolvê-las temos de as conhecer, se queremos integrá-las bem temos de as conhecer. E tudo isto tem de estar estruturado, por isso é que faz sentido internamente termos esta estrutura. (...) é muito relevante para a cultura da empresa que as pessoas se sintam identificadas com os nossos valores, com a nossa cultura e para isso, faz-nos sentir que tudo seja feito internamente." (E5)

"O crescimento (...) acho que só faz sentido se houver alguém focado nas pessoas, que perceba exatamente o que é que o administrador pretende para a empresa e consiga alinhar as pessoas a essa estratégia (...)" (E7)

Para além do mais e à semelhança do que referem Coda e Coda (2014), também alguns dos entrevistados partilham da opinião de que o DRH deve garantir que os colaboradores estejam felizes, empenhados e comprometidos com a organização, com o objetivo de ajudar a retê-los.

"É uma empresa que é baseada em serviços e que as pessoas é que são, efetivamente, aquilo que estás a entregar ao cliente. Portanto estas pessoas, têm de ser as pessoas certas, têm de estar motivadas, têm de ter o conhecimento certo e, portanto, teres pessoas que estão dedicadas a pensar nisso e a fazer isto acontecer é, efetivamente, muito importante." (E2)

" (...) ter um departamento de recursos humanos independente (...) cria, na minha perspetiva, uma relação de proximidade entre o trabalhador e a empresa. (...) Sim, sem dúvida. Acho que a ter um DRH, tanto a empresa ganha porque também há uma melhor gestão, não é, dos recursos humanos, porque há uma pessoa que está, no fundo... claro que está a garantir os interesses da empresa, mas também está a garantir os direitos e os deveres dos trabalhadores, portanto acho que isto tem um contributo muito positivo (...)" (E8)

"Muito. Nós temos pessoas com os 27 anos de casa que estão connosco. Porque essas pessoas, para além de contarem com a entidade patronal para lhes pagarem o salário ao fim do mês, contam com o lado de um amigo, que pode de certa forma, telefonar e ajudar com um problema de casa, de saúde, ou financeiro, ou o que seja." (E10)

“Sim. Sem dúvida, sem dúvida. (...) Extrema importância. (...) a nossa função passa muito, para já, criar condições para que eles queiram ficar, ter um projeto interessante para que eles possam colaborar e intervir ativamente e sentir-se parte integrante desse projeto (...)” (E11)

Neste seguimento, e tendo em consideração os testemunhos apresentados, verifica-se que existe uma sintonia entre a opinião dos entrevistados e a premissa defendida por Winne et al. (2013) de que o DRH tem um papel eficaz no cumprimento das metas organizacionais.

No entanto, apesar de se constatar que existe, de uma forma geral, alguma preocupação, por parte das PME, em investir em DRH formais, ainda se verifica que, em alguns casos (Emp. A, F e I), isso não acontece. Neste sentido, quando questionados sobre a possibilidade da criação de um DRH, dois dos entrevistados (E1 e E6) partilham da opinião de que, atualmente, não se justifica que a empresa invista num DRH devido ao número reduzido de colaboradores. No entanto, não descartam a possibilidade de isso vir a acontecer no futuro, dependendo do crescimento da organização.

“Para já ainda não faz sentido, mas com o evoluir da empresa, sim. (...) como fomos sempre poucos colaboradores, uma PME, se houver perspetiva de aumentarmos os colaboradores, aí sim será necessário outro tipo de gestão para estar tudo bem coordenado.” (E1)

“(...) acho difícil nesta fase, devido, principalmente, à escala que nós temos de RH, ou até mais do que isso. Teríamos até outras prioridades. Provavelmente um dia iremos chegar lá (...)” (E6)

No caso concreto da organização I, apesar do Entrevistado 9 assumir que a empresa poderia beneficiar de um DRH, ao mesmo tempo considera que não é possível, na medida em que representa um gasto elevado para a organização, o que comprova que as PME sofrem de limitações ao nível de recursos financeiros, tal como referem Hudson et al. (2001).

“Podemos colocar as coisas destes dois prismas: sim, seria benéfico porque (...) esse departamento iria estar mais focado em avaliar tudo ao pormenor e não iria fugir muita coisa (...) com um DRH acredito que seria muito mais rápido e se calhar mais eficaz, mas, ao mesmo tempo, isso seria um investimento enorme da empresa. E aqui será que compensaria, depois no final... ou seja, fazendo um balanço do ganho e das perdas...porque estamos a falar de uma PME (...) as PME, infelizmente, não conseguem suportar estes custos de ter departamentos específicos a tratar só daquela área... é um custo extremamente grande e no final não iria recompensar (...) por isso é aqui um senão. Sim, seria ótimo, é o ideal. Contudo, se o quiséssemos fazer, seria insuportável financeiramente, quase de certeza.” (E9)

No que concerne às **práticas de GRH implementadas** pelas PME estudadas, foram várias as práticas mencionadas pelas diferentes organizações. De acordo com a informação disponibilizada pelos entrevistados e através da análise das entrevistas, foi possível elaborar a seguinte tabela que apresenta o conjunto das práticas de GRH implementadas pelas PME em questão.

Tabela 4: Práticas de GRH implementadas pelas PME

Práticas de GRH	Emp . A	Emp . B	Emp . C	Emp . D	Emp . E	Emp . F	Emp . G	Emp . H	Emp . I	Emp . J	Emp . k
Recrutamento e Seleção											
Formação e Desenvolvimento											
Avaliação de Desempenho											
Acolhimento											
Retenção											
Compensação e Benefícios											
Desenvolvimento de Carreiras											
Processamento Salarial											
Gestão Administrativa (Faltas, Férias, Seguros, etc.)											
Medicina no Trabalho/ Higiene e Segurança											

Offboarding												
Lúdico/Lazer												

Legenda: Verde: Prática implementada internamente na organização. Branco: prática não implementada na organização

Felisardo (2014) concluiu que não existe um conjunto universal de práticas de GRH implementadas nas PME. Contudo, através da análise da tabela acima apresentada, é possível constatar que as práticas de GRH mais implementadas são o recrutamento e seleção e a formação e desenvolvimento, sendo estas as únicas funções transversais às onze organizações, o que comprova a ideia defendida por Melo e Machado (2020) de que estas são as práticas desenvolvidas com maior frequência pelas PME.

Kok e Uhlaner (2001) referem que nas PME, a GRH é, frequentemente, composta por práticas informais. No entanto, através da análise da informação obtida, é possível observar que, na maioria das empresas estudadas tal situação não se verifica. Neste seguimento, constata-se que são várias as organizações que investem e implementam um conjunto de práticas de GRH bem estruturadas e desenvolvidas, como é o caso das Empresas B, C, D, E, F e G.

“O recrutamento, como já o nome indica, tem aqui a principal missão de encontrar as pessoas que vão enriquecer a nossa equipa. (...) A área do well-being (...) é a toda a área que se dedica à gestão de tudo aquilo que vai ajudar a reter as pessoas. Isto é (...) compensação e benefícios, coisas mais relacionadas com a cultura, eventos, com o próprio do onboarding (...) offboarding (...) é como se fosse o portador da visão da empresa, da cultura e, portanto, é aquele departamento que tem de garantir que está toda a gente satisfeita, que está toda a gente motivada, (...) O pelouro de performance é o que faz a nossa gestão de desempenho. (...) começa quase também a ter um papel naquilo que é crescimento de carreira de pessoas, como é que elas se vão, efetivamente, desenvolver daqui para a frente. Portanto isto faz ponte com aquilo que é o outro departamento que é o development, que está dedicado a tudo o que é formação e a outras formas de desenvolvimento pessoal e organizacional.” (E2)

“Temos do recrutamento, temos onboarding, temos de formação, temos de learning and development, temos for fun, que é atividades de lazer para os colegas (...) avaliação e gestão de carreiras. (...) o onboarding que é a integração das pessoas após o recrutamento e naquela fase inicial da sua experiência (...) temos a formação que define aqui um plano, ou apoia as pessoas na aquisição de conhecimentos, o learning and development tem haver com meios que nós criamos para as pessoas

estarem em cima do acontecimento e em cima das novidades. (...) A avaliação temos o processo montado para recolha de feedback a 360 graus das pessoas.” (E3)

“Nós atuamos a todos os níveis a nível de RH, ou seja, desde a gestão administrativa, que consiste aqui na gestão de faltas, férias, absentismos, seguros, medicina do trabalho. Atuamos também na parte de desenvolvimento estratégico, portanto tudo aquilo que tem a ver com o desenvolvimento de carreira e formação e a parte do recrutamento, também a compensação e benefícios (...) avaliação de desempenho de colaboradores.” (E4)

“(...) fazemos recrutamento interno, parte da integração, depois temos a parte do desenvolvimento, onde está a formação, a área toda de desenvolvimento. Temos a área de avaliação, a área de retenção, depois obviamente a parte mais administrativa de processo salarial, também é feito internamente na empresa. E depois temos a outra área que é tal de Felicidade e Bem estar, que também está no DRH.” (E5)

“(...) na ótica de formação, na ótica de recrutamento e na ótica até mais lúdica (...) Avaliação de desempenho (...) depois a parte do ambiente de trabalho e das próprias funções e das possibilidades de evolução de carreira que apresentamos (...) sabemos que tudo isto é importante para que as pessoas se sintam bem e fiquem connosco.” (E6)

“Desde a parte de gestão estratégica, desde a parte da admissão e contratação (...) higiene e segurança no trabalho, medicina do trabalho (...) As principais funções do DRH, para além da gestão de pessoas, (...) nós temos a parte da formação, da avaliação de desempenho e a parte do recrutamento e seleção. (...) nós podemos ter internamente um colaborador que com a formação, pronto, em termos de progressão de carreira, com formação, consiga progredir internamente (...) Depois nós temos a gestão da assiduidade dos colaboradores, gestão de férias. (...) acolhimento do colaborador (...)” (E7)

Todavia, importa referir que em algumas organizações a GRH não aparenta ser uma prioridade, prevalecendo uma maior informalidade e burocratização no que concerne às práticas de Recursos Humanos, sendo, assim, possível corroborar a premissa de Mutumba et al. (2020), que refere que, geralmente, as PME possuem práticas de RH informais.

Neste sentido, nas Empresas H, I, J e K é possível verificar que estas apresentam um baixo nível de implementação ao nível de práticas de GRH. Assim sendo, as Empresas H, I e J apenas desenvolvem algumas práticas de GRH, sendo estas, para além de tarefas mais burocráticas e administrativas, o

recrutamento e seleção e a formação e desenvolvimento. Para além destas, apenas as Empresas H e J mencionaram que praticam também o processamento salarial.

“É o controle das ausências, é a gestão dos recursos humanos a nível de resolução dos problemas dos funcionários, é o processamento salarial, é as picagens, é os impostos que estão associados aos salários, que também são feitos aqui por este departamento (...) e as admissões e despedimentos, claro, também passa tudo por mim.” (E8)

“(...) parte de formações (...) parte de recrutamento (...) gestão de férias, dias de trabalho, de dados pessoais (...)” (E9)

“Nós, para além do recrutamento, depois temos a parte da formalização de contratos, depois a parte toda de fazer os salários, depois a parte também de todas as contribuições e as obrigações que temos perante o Estado, segurança social, a inscrição do trabalhador, pronto tudo o que diz respeito à legislação laboral.” (E10)

A Empresa K, por sua vez, para além do recrutamento e seleção e da formação e desenvolvimento, pratica o acolhimento *“A gestão da formação, o recrutamento e o acolhimento.”* (E11). Esta empresa tem vindo, também, a implementar a avaliação de desempenho. Contudo esta *“(...) ainda está numa fase muito embrionária, é feita de forma informal, não há um procedimento bem definido e estruturado.”* (E11).

Já no que respeita à Empresa A, esta é a organização que aparenta dar menor importância à GRH. Quando questionada relativamente às práticas de GRH implementadas, para além do recrutamento e seleção, a entrevistada mostrou falta de conhecimento no que toca a este assunto ao questionar *“Tal como?”* (E1), acabando, depois, por mencionar a formação, assumindo, ainda, que *“Não me estou a recordar de mais nada assim para já.”* (E1). Ao longo da entrevista foi, também, possível perceber que a organização em questão apresenta comportamentos reativos no que toca a esta área, comprovando a teoria de Nyamubarwa e Chipunza (2019) que referem que a GRH não é vista como uma medida proativa, mas sim reativa às necessidades que vão surgindo.

“(...) como no nosso caso isto é um pouco vago e quando há necessidade de recrutamento é sempre tudo muito pontual (...) Não há uma área que esteja sempre ativa na parte dos recursos.” (E1), o que demonstra a elevada informalidade ao nível das práticas implementadas na organização em questão.

Melo e Machado (2013) referem que a GRH tem vindo a ganhar, cada vez mais visibilidade nas PME. Neste sentido, no que diz respeito ao **impacto** e à **importância da GRH** para uma organização, todos os entrevistados percecionam a GRH como tendo um impacto positivo e como sendo fundamental para o bom funcionamento das PME.

“(...) a estratégia da empresa há de seguir por uma ótica de crescimento do negócio, por qualidade de serviço... e isso só é possível se nós tivermos uma estrutura organizativa criada para que as pessoas saibam exatamente como é que é a sua carreira, como é o seu plano de formação, como é que é a preocupação da empresa para com as pessoas... Portanto, tem um impacto grande na estratégia porque se não existir isto, não há engagement entre as pessoas e a organização. Portanto é fundamental. (...)”(E4)

“Tem um impacto muito grande. A nossa empresa em Portugal está dividida em três grandes áreas: temos o diretor geral e depois temos três grandes áreas: a área de produção, de fábrica; área de vendas e a área de administração. Logo daí, ou seja, esta área de administração responder diretamente ao diretor geral, com um peso idêntico às duas outras grandes áreas, achamos que o peso é enorme, ou seja, não estamos por baixo do chapéu de alguma área que depois vai reportar ao diretor geral, não. Estamos mesmo a reportar diretamente ao diretor geral.” (E5)

“Os RH são o mais importante de uma empresa.” (E6)

“(...) o impacto é a 100%. É muito positivo e essencial, mesmo, porque imagine mesmo num processo de reestruturação, a figura do gestor de RH, para que as pessoas não vão abaixo, não desmotivem, que acreditem que as coisas vão continuar e que nós vamos vencer e que vamos ter sucesso, é essencial, não é...portanto tem que haver.” (E7)

“O impacto que tem, neste caso, é porque essa gestão passa a não ser só feita pelos chefes de equipa e diretores, mas por alguém que também está mais por dentro das leis (...) o facto de haver um DRH, ou seja, as pessoas já não vão diretas à entidade patronal também, quer seja para problemas, quer seja para justificações, passa tudo por mim e isto também tira-lhes aqui muito trabalho, como é óbvio.” (E8)

“Há um impacto grande (...) ter uma boa GRH está inteiramente ligada ao crescimento da empresa, à produtividade da empresa e à resposta que a empresa pode dar aos seus clientes, é uma peça fundamental (...)” (E9)

Alguns dos entrevistados mencionaram que a GRH é importante de modo a garantir a motivação e o compromisso dos colaboradores, corroborando a ideia apresentada por Freitas e Zanelli (2020) que referem que a GRH é fundamental, na medida em que através do alinhamento dos objetivos individuais com os organizacionais, deve garantir que os colaboradores estão comprometidos com a organização.

“Acho que tem um impacto muito grande na gestão da empresa porque, como falamos, as pessoas são aqui aquilo que é o nosso principal ativo e, portanto, são aquilo que acrescenta valor à empresa e, portanto, todas as práticas que nós criamos têm de estar muito alinhadas e garantir que estas pessoas continuam a fazer acontecer aquilo que é a estratégia da empresa.” (E2)

“(...) nós temos muito o foco nas pessoas, nós estamos a redefinir aqui o plano de revisão de carreiras e nós ouvimos as pessoas. Eu não vou desenhar um plano, ou aqui a área de pessoas e cultura, não vai desenhar um plano que é aquele plano que eu acho ou alguém acha daqui, que deve ser. Vamos ouvir as pessoas e aquilo tem que servir as pessoas. Portanto acho que temos um papel importantíssimo.” (E3)

“Bastante. Se nós tivermos uma equipa capacitada, uma equipa motivada, uma equipa sem faltas, que esteja sempre no ativo e não haja a desculpa ‘hoje doi-me a cabeça não vou ou amanhã está a chover não vou’, pronto, esta desmotivação, nós não conseguimos fazer nada. Portanto a equipa (...) tem de estar motivada.” (E10)

“(...) é importante que os nossos colaboradores (...) se sintam bem em colaborar connosco, seja a nível de condições, seja a nível de projeto.” (E11)

No caso concreto da Empresa A, como já se constatou anteriormente, a GRH não aparenta ser uma prioridade, sendo que a entrevistada não foi capaz de definir um impacto nem a importância que a GRH possui na organização, comprovando a teoria de Melo e Machado (2020), que referem que, em algumas PME, os RH ainda não são vistos como um fator estratégico.

“Não consigo definir um impacto. Como isto é um pouco vago...A nível da formação, se falarmos da formação, é claro que ela tem impacto porque depois melhora as competências de quem está a frequentar essa formação. Agora ao nível do recrutamento não consigo avaliar esse impacto. (...) É assim, como nós não temos uma entidade definida, é um pouco mais vago, é um pouco vago avaliar. Isso é um pouco vago avaliar por não termos essa entidade mesmo definida.” (E1)

Quando questionados se as **políticas e práticas de GRH estão alinhadas com a estratégia organizacional**, todos os entrevistados afirmaram que é essencial e que existe um alinhamento entre os

valores e a visão da organização e a abordagem da GRH, de modo a garantir o alcance da estratégia organizacional, partilhando, assim a opinião de Melo e Machado (2013), que referem que é crucial que as políticas e práticas de GRH estejam alinhadas com a estratégia organizacional.

“Fazemos por que cada recrutamento tenha a ver com os nossos objetivos e os nossos valores, claro. Ou seja, cada candidato que é selecionado, tem de corresponder a uma série de critérios, tanto a nível de competências, como a nível de capacidades e mesmo de características em si da pessoa.” (E1)

“Acho que anda muito a par a par, na verdade. Imagina a estratégia da organização anda muito a par com aquilo que é a estratégia de People. E a estratégia de People com aquilo que é a estratégia da organização. (...) E portanto é necessário existir aqui um grande alinhamento entre todos, o que existe, e nós esforçamo-nos cada vez mais para que isso aconteça e assim garantir o impacto que nós queremos que tenham e também para garantir que esta área do People tem cada vez mais este papel estratégico na definição da visão da empresa.” (E2)

“Totalmente alinhadas. Com a estratégia e com as pessoas. A estratégia vem das pessoas.” (E3)

“Sem dúvida. Sem dúvida e temos uma participação ativa na direção da empresa.” (E4)

“Claramente.” (E5)

“Sim, posso dizer que sim. Uma empresa é melhor pela capacidade das pessoas e pelo que elas fazem. Uma pessoa muito boa, num local que não é adequado para ela, não acrescenta muito valor. O importante, a meu ver, para que uma empresa evolua é que todas as pessoas tenham o espírito crítico de tentar fazer o seu melhor e de tentar melhorar a coisas.” (E6)

“Certo. Sim, sim. Só assim é que faz sentido.” (E7)

“As nossas estão (...) ter um DRH também faz com que, na entrada das pessoas se dê a conhecer essas políticas, se explica às pessoas como é que funciona a empresa, em que é que acredita, quais são os valores, passar-lhes no fundo esta mensagem, em que se não houvesse um DRH, não é, esta mensagem também não era passada. E eu penso que isso também é muito importante.” (E8)

“Sim (...) e há estratégias que vão sendo delineadas sobretudo anualmente (...) de forma a tentar, ano após ano, e cada vez mais, perceber se as pessoas estão motivadas, se os colaboradores estão motivados (...)” (E9)

“Sim, estão sempre. As pessoas começaram connosco há muitos anos, começaram muito novas. E o que é que nós tiramos sempre partido delas? Aquilo que elas mais gostam de fazer, ou seja,

nós tivemos sempre a preocupação de se aquela pessoa não gosta de estar a assentar tijoleira, não a vamos colocar a fazer aquilo. E isto é uma maneira de potencializar a nossa estratégia, porquê? Vamos ter mais produção, vamos terminar os trabalhos mais cedo, vamos ter melhor qualidade, porque é essencialmente a qualidade que nos preocupa, entregar o produto com qualidade e vamos ter pessoas motivadas e a trabalhar e sai tudo muito melhor.” (E10)

“Sim, pelo menos nós trabalhamos para isso, para desenvolver várias atividades de lazer. Por exemplo, formação também com muita regularidade, convívios, condições para além do salário, seja seguros de saúde, de vida, outras regalias que sabemos que nem sempre a nossa concorrência consegue oferecer. Então propomos e oferecemos essas regalias extra.” (E11)

Analisada esta primeira categoria, é possível corroborar a teoria de Melo e Machado (2013) que afirmam que todas as PME possuem uma forma de GRH, ainda que esta seja informal e *ad-hoc*. Das onze organizações estudadas, são oito as que investem em DRH formais alinhados com a estratégia organizacional e, na opinião destes profissionais, o DRH é fundamental, na medida em que este assume um papel estratégico pois deve desenvolver políticas e práticas de RH coordenadas com a estratégia organizacional, bem como garantir que os colaboradores estejam satisfeitos, tal como se verificou com a ideia de Coda e Coda (2014). Neste sentido, é possível concluir que existe, cada vez mais, um grande envolvimento dos DRH nas estratégias das organizações.

Esta investigação, à semelhança do estudo de Melo e Machado (2020), permite concluir que as práticas de GRH implementadas com maior frequência são o recrutamento e seleção, juntamente com a formação e desenvolvimento, sendo estas desenvolvidas nas onze organizações. É, ainda, possível verificar que existem PME que procuram implementar práticas de GRH formalizadas, estruturadas e bem desenvolvidas.

Apesar de todos os entrevistados afirmarem que a GRH assume um papel fundamental numa organização, algumas das PME estudadas não aparentam investir na GRH, acabando por descurar esta área. Neste sentido, ainda se verifica, em algumas organizações, uma GRH bastante burocrática e administrativa, bem como reativa, mesmo quando estas possuem um DRH, comprovando a teoria de Psychogios et al. (2016).

É, ainda, possível constatar que, tal como defendem Podgorodnichenko et al. (2019), também grande parte das organizações estudadas assumem a GRH como sendo um parceiro estratégico fundamental e verifica-se que existe uma crescente consciencialização de que as pessoas são o principal

ativo de uma organização e que esta beneficia ao apostar e investir numa gestão estratégica de RH alinhada com as metas organizacionais.

4.3.2. Categoria 2: *Outsourcing* de Recursos Humanos nas PME

Das onze organizações que participaram nesta investigação, são sete as que recorrem ao *Outsourcing* de Recursos Humanos. Como foi possível verificar no Capítulo da Revisão da Literatura, são diversos os **motivos** pelos quais as organizações recorrem a este tipo de serviços, entre os quais o foco nas atividades *core*, ou seja, nas práticas que acrescentam valor.

“Quando olhamos para a parte do payroll e para a parte mais administrativa, os motivos são: são tarefas que não acrescentam muito valor à empresa e portanto vamos deixá-las para fora e vamos concentrar naquilo que, efetivamente, acrescenta valor.” (E2)

Um dos motivos apontados pela maioria dos entrevistados é a falta de conhecimentos e capacidade interna para a realização de algumas tarefas. Neste sentido, na busca por conhecimentos mais especializados, as organizações optam pelo *outsourcing*, o que comprova a ideia de Berber e Slavić (2016) e de Alzhrani (2020).

“Quando pensamos no recrutamento, normalmente, é porque temos dificuldade, nós enquanto empresa pequenina, a ser um player que consiga competir com outras empresas tecnológicas e grandes. Esse não é o nosso core, não é aquilo pelo qual somos mais conhecidos e aquilo pelo qual conseguimos ter nome e, portanto, temos muita dificuldade em recrutar talentos mais da área do IT e conseguimos então recorrer aqui a alguns parceiros neste âmbito.” (E2)

“(...) nós não somos especialistas nos assuntos todos, portanto temos que ir buscar especialistas dessas áreas.” (E3)

“Neste momento vejo uma necessidade óbvia que é a partir do momento que recrutamos num mercado fora do nosso, não conhecemos tão bem os canais que acabei de falar, ou seja, os sites especializados. As nossas redes sociais não têm o alcance que têm aqui em Portugal e normalmente são perfis muito específicos e especializados e aí necessitamos de recorrer.” (E6)

“Sim, encontro pessoas especializadas para dar a formação.” (E8)

“(...) porque não há ninguém internamente que tenha formação ou valências (...)” (E9)

“Nós não temos capacidade interna, com os funcionários de... hum, de desenvolver o trabalho que temos (...)” (E11)

Também a flexibilidade que o ORH pode trazer às organizações é um motivo para o recurso ao mesmo apontado por uma das entrevistadas “(...) é uma mais-valia porque a empresa pode não querer aumentar o headcount por determinados motivos (...)” (E4).

São apenas quatro as organizações que não recorrem ao *Outsourcing* de Recursos Humanos, sendo estas as Empresas A, E, G e J e são várias as razões que as levam a não optar por esta forma de praticar a GRH.

No caso da Empresa G, apesar de esta, atualmente, não recorrer a este tipo de serviços, há uns anos atrás recorria, numa altura em que esta carecia de um especialista de RH: “Quando eu não estava recorriam.” (E7). No entanto, a partir do momento em que passaram a ter um especialista de RH internamente, deixou de ser necessário o recurso ao ORH. “Foi com a entrada de um gestor de RH” (E7). Para além de não sentirem necessidade de recorrer ao ORH devido à presença de um Gestor de RH, na opinião da entrevistada, o recurso ao ORH é uma opção que não compensa à organização devido aos custos associados: “E fica-nos mais caro também, porque há sempre um valor associado (...)”. (E7)

Relativamente às restantes organizações que não recorrem a este tipo de serviços é possível perceber os motivos para tal decisão através dos seguintes testemunhos:

“Diria que não temos essa necessidade.” (Entrevistado 1)

“Se queremos ter uma cultura forte, se queremos que as pessoas sigam os nossos valores, faz-nos sentido que elas estejam integradas na nossa empresa, na nossa cultura, nos nossos valores. (...) a melhor maneira de integrar, desenvolver e de as pessoas se sentirem envolvidas é tê-las connosco e na empresa.” (Entrevistado 5)

“Olhe tem a ver mesmo com controlo do processo. Tem a ver mesmo com o tempo também, que nos vai ocupar....por outro lado também tem havido disponibilidade da nossa parte. (...) Neste momento, ainda não se justificou, pronto. E é internamente.” (Entrevistado 7)

Cooke (2015) refere que, por vezes há falta de serviços personalizados, sendo esta a principal razão pela qual a Emp. J não recorre a este tipo de serviços.

“Nunca recorreremos porque muitas vezes essas empresas não estão capacitadas para a construção civil. (...) Isto para dizer que essas empresas não têm o conhecimento de causa e acabam por ter um comportamento igual para tudo e não podem.” (Entrevistado 10)

No entanto, apesar de, atualmente, estas organizações não recorrerem a este tipo de serviços, não descartam a **possibilidade de um dia no futuro virem a recorrer**, dependendo, sempre, das circunstâncias e da evolução das mesmas.

“Talvez, dependendo do crescimento da empresa, podemos vir a ter essa necessidade. Não podemos por isso de parte. (...) imaginemos que teríamos uma grande vaga de recrutamento, só se isso acontecesse é que poderíamos recorrer a uma empresa desse género, senão não vejo a necessidade.”
(E1)

“A curto-médio prazo sim, descartamos. Mas a longo prazo não sabemos.” (E5)

“Pode-se...mas para questões muito específicas. (...) com o aumento de recursos humanos, de necessidade de recursos humanos na área operacional, hum, aí poderia justificar-se.” (E7)

“Sim. Depende muito da estratégia da empresa, depende se às vezes queríamos eliminar o departamento e recorremos porque até é mais económico...depende. Tudo é possível.” (E10)

No que diz respeito às **práticas de GRH externalizadas**, são várias as práticas que podem ser realizadas em regime de *outsourcing*. A seguinte tabela representa um complemento à Tabela 4, acrescentando às práticas desenvolvidas internamente pelas organizações, as práticas que são desenvolvidas em regime de *outsourcing*.

Tabela 5: Práticas de RH implementadas internamente e Práticas de RH em regime de *Outsourcing*

Práticas de GRH	Emp . A	Emp . B	Emp . C	Emp . D	Emp . E	Emp . F	Emp . G	Emp . H	Emp . I	Emp . J	Emp . k
Recrutamento e Seleção	Green	Yellow	Green	Yellow	Green	Yellow	Green	Green	Green	Green	Yellow
Formação e Desenvolvimento	Green	Green	Yellow	Green	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Green	Green
Avaliação de Desempenho		Green	Green	Green	Green	Green	Green				Green
Acolhimento		Green	Green		Green		Green				Green
Retenção		Green			Green	Green					

Compensação e Benefícios											
Desenvolvimento de Carreiras											
Processamento Salarial											
Gestão Administrativa (Faltas, Férias, Seguros, etc.)											
Medicina no Trabalho/ Higiene e Segurança											
Offboarding											
Lúdico/Lazer											

Legenda: Verde: Práticas de RH implementadas internamente; Amarelo: Práticas de RH implementadas internamente e em regime de Outsourcing; Vermelho: Práticas de RH em regime de outsourcing.

Através da análise da Tabela 5, verifica-se que as práticas de GRH que são externalizadas com maior frequência são o recrutamento e seleção e o processamento salarial, comprovando a premissa defendida por Gottardello e Valverde (2018) de que estas são umas das práticas mais externalizadas.

“(...) a parte do recrutamento em alguns momentos e para perfis (...)” (E2)

“Neste momento nós temos apenas outsourcing a nível de recrutamento.” (E4)

“Quando temos de recrutar um comercial, por exemplo, em Espanha, em França, na Polónia e quando temos de fazer um recrutamento para um país específico recorreremos sempre.” (E6)

“(...) também temos outsourcing de mão de obra” (E11)

No caso do recrutamento e seleção, como se averiguou anteriormente, todas as organizações têm esta prática implementada internamente. Todavia, apesar disso, verifica-se que as Empresas B, D, F e K, pontualmente, também recorrem ao *outsourcing* desta prática, por todos os motivos anteriormente referidos.

“ (...) tudo o que são tarefas mais administrativas, como o payroll.” (E2)

“ Processamento de salários, a parte burocrática.” (E6)

“ (...) e a parte, lá está, de processamento de salários (...)” (E9)

“ Nós temos outsourcing de serviços de processamento salarial (...)” (E11)

No que diz respeito ao processamento salarial, as Empresas B, F, I e K não a desenvolvem internamente, pelo que esta prática encontra-se em regime de *outsourcing* de forma total.

Wallo e Kock (2018) referem que a formação e desenvolvimento também é bastante externalizada, sendo esta prática externalizada por três das PME em questão (Emp. C, H e I) que, apesar de a praticarem *in-house*, também a desenvolvem em regime de *outsourcing*.

“ De formação há determinadas matérias que têm de ser especialistas a dá-las, não posso ser eu, não é. Se eu tenho aqui um grupo de pessoas que precisam de ter formação em x, nós temos de contratar uma entidade ou uma pessoa externa que perceba e que nos aporte valor e, portanto, isso pode acontecer sim.” (E3)

“ Pronto, nós de formação recorremos.” (E8)

“ Sobretudo formação, ou seja, recorre-se com alguma frequência a outsourcing de formação (...)” (E9)

Apesar de Hall e Torrington (1998, citados em Cooke et al., 2005) referirem que a Medicina no Trabalho/Higiene e Segurança são atividades comumente externalizadas, apenas a Empresa I recorre ao *outsourcing* desta prática, sendo esta externalizada de forma parcial, uma vez que também é praticada internamente.

“ A nível de higiene e segurança também temos...e recorre-se a outsourcing (...) quem diz isso, também medicina no trabalho” (E9)

Por último, também a Gestão Administrativa é uma das práticas externalizadas, de forma total, pelas Empresas B e F.

“ (...) para a parte mais administrativa (...)” (E2)

“Se falarmos da vertente mais burocrática, ou seja, processamento de salários, inscrição das pessoas na segurança social, tudo o que tenha a ver com a parte burocrática (...) É feita por um gabinete externo.” (E6)

Como foi possível perceber no capítulo da Revisão da Literatura e, segundo Hern e Burke (2007) o processo do ORH deve ser desenvolvido de forma cuidada. Este processo deve, também, envolver algumas etapas importantes, que passam pelo planeamento do processo, a escolha do fornecedor e ainda uma avaliação do serviço. As empresas devem, também, ter em consideração o efeito e o impacto que o ORH terá na organização.

Antes de optarem por uma abordagem, as organizações devem tomar uma decisão consciente e ponderada e o processo deve ser conduzido de forma cautelosa, sendo crucial que haja um planeamento prévio, tal como defendem Sharma e Seema (2019). Tendo isto em consideração, os entrevistados foram questionados se existe algum tipo de **planeamento** no que respeita a esta decisão, sendo que, apenas as organizações que recorrem ao *outsourcing* para a formação é que referiram que existe um planeamento que envolve diversas etapas até ao momento em que recorrem a estes serviços.

“(...) há as negociações normais com as entidades, há a parte da pesquisa em que vemos o que é que há no mercado, quem está no mercado e quem faz, depois tirar referências (...)” (E3)

“(...) geralmente fazemos um plano no início do ano, de quais são os cursos e as formações que nós queremos que sejam dadas durante o ano e, depois consoante formos...ou seja, consoante esse planeamento for avançando, nós vamos recorrendo a essas empresas para a gestão da formação.” (E8)

“Normalmente é um planeamento feito de forma anual. Por exemplo, chegamos ao final de cada ano civil e perspetivamos o que pretendemos fazer no ano seguinte em várias áreas. Por exemplo, na área de formação ou na área de higiene e segurança, por exemplo, o que é que podemos investir no próximo ano em formação, olha se calhar seria interessante darmos formação de x horas aos colaboradores nesta área, ok vamos então planear e tentar fazer uma formação, então, de x horas nesta área, ok pronto. A partir daí, passo seguinte, entrar em contacto com a entidade formadora, tentar ver qual é a disponibilidade deles dentro dos meses que nós pretendemos e dos horários (...)” (E9)

Os restantes entrevistados referem que não existe um planeamento propriamente dito, na medida em que, para algumas práticas não é necessário e para outras a decisão é tomada quando surge uma necessidade.

“(...) A do payroll acho que não houve grande decisão, (...) sempre foi externalizado e portanto não houve grande decisão para tal. Na parte do recrutamento, a decisão é um bocadinho ad-hoc, quando surge uma necessidade (...). aí sim, vamos começando a entrar em contacto. Ou às vezes colocamos uma vaga e somos contactados por essas empresas. Mas é sempre de forma ad-hoc.” (E2)

“É de acordo com as necessidades dos projetos.” (E4)

“Planeamento relativamente ao processo de salários não há nenhum. Planeamento relativamente ao outsourcing de recrutamento, no nosso caso específico, está relacionado principalmente com a equipa de vendas e quando temos o objetivo, em determinada altura de ter um comercial novo numa determinada zona, isso faz com que, em determinada altura temos de iniciar o processo de recrutamento e contactar a agência de recrutamento e acho que essa é a parte mais planeada, por assim dizer.” (E6)

“(...) a parte da contabilidade e o que por detrás existe do processamento de salários (...) porque isso acaba por ser tarefas diárias, não há um planeamento que seja necessário (...)” (E9)

“(...) quando fazemos um orçamento de uma obra já sabemos se vamos ter equipa disponível interna ou não, e que equipa externa necessitamos de contratar (...)” (E11)

Sharma e Seema (2019) referem que antes de optarem pelo recurso ao ORH, as organizações devem ter em consideração o efeito que este pode ter no comportamento dos colaboradores. Quando questionados acerca do **efeito do ORH na organização e da reação dos colaboradores**, na generalidade, os entrevistados referiram que há uma boa aceitação por parte de todos.

“Sim, sem dúvida, estamos numa cultura muito aberta, um espírito de equipa muito grande (...) há impacto nenhum negativo, muito pelo contrário.” (E4)

“Sim, sim (...) é sempre visto com bons olhos e nunca há qualquer problema.” (E8)

“Sim, no geral, há sempre uma boa aceitação.” (E9)

“Imagina, voltando a dividir. No caso do payroll acho que sim, porque as pessoas querem é ter o salário no final do mês e que não haja confusões e é isso que nós queremos também. Acho que a aceitação é positiva.” (E2)

Sharma e Seema (2019) referem, também, que as organizações devem envolver os colaboradores no processo de tomada de decisão, mas tal situação apenas se verifica na Empresa C, sendo a única que menciona que os colaboradores são envolvidos no processo de decisão.

“Eu não falaria de reação porque nós envolvemos as pessoas primeiro. Ou seja, não é por a minha autoria ou de alguém da área de recursos humanos que vai impor a formação a A ou B. Portanto os próprios visados, até eles são, muitas vezes, os próprios que têm autonomia para dizer o que precisam. E portanto todas as pessoas estão em sintonia e envolvidas, há uma concordância. (...) nós envolvemos sempre as pessoas nestes processos. Não há decisões que vêm de cima para baixo.” (E3)

No entanto, apesar de, na generalidade, o efeito do ORH ser positivo, no caso das Empresas B e K, e como refere Taylor (2012), por vezes, o ORH pode colocar em causa as condições de trabalho. Neste sentido, as entrevistadas referiram que, por vezes, podem surgir alguns conflitos ou barreiras no trabalho.

“No caso do recrutamento vai um bocadinho em linha com aquilo que eu te disse, quando temos alguém que queremos que faça parte da equipa mas sabemos ainda assim que ela não é um membro da nossa equipa, porque acaba por ser de alguma forma um fornecedor e aí acho que tem um impacto um bocado no tipo de ligação que as pessoas têm, na forma como trabalham na equipa e até eventualmente na produtividade que têm, pelo facto de sentirem alguma barreira no trabalho.” (E2)

“Sempre estiveram habituados a trabalhar com equipas externas (...) Às vezes há alguns problemas, alguns conflitos, mas são resolvidos na hora” (E11)

No caso específico da Empresa F, o Entrevistado 6 afirma que não se verifica nenhum impacto, na medida em que é a única pessoa que lida com o ORH *“Não há aqui uma hesitação pela parte de todos. (...) . A única pessoa que lida com isso sou eu. E então, o impacto é a opinião que eu tenho.” (E6)* No entanto assume que pode existir algum receio em recorrer a estes serviços *“(…) existe um receio grande naquilo que poderá vir do desconhecido e no outsourcing existe um bocado desse estigma.” (E6)*

No que concerne aos **critérios de escolha das empresas prestadoras de serviços**, a análise das entrevistas revelou um conjunto variado de critérios que as organizações têm em consideração aquando da decisão do fornecedor do serviço, dos quais podemos destacar o tempo de relação existente entre as partes e a confiança que possuem nesses fornecedores, sendo este último referido por Hiean et al. (2018).

“É assim, às vezes, há empresas de consultoria e formação que já têm parceria connosco noutra âmbito (...) e às vezes, como já há essa parceria, nessas áreas, acaba também por haver uma parceria na formação.” (E8)

“(...) cultiva-se muito a confiança e os anos de relação entre os vários fornecedores, por isso, muito dificilmente, por exemplo, se vai mudar de fornecedor... hum, de serviço de formação, porque a entidade já há muitos anos que trabalha connosco e...e ambas as partes estão satisfeitas, por isso, isso não vai acontecer.” (E9)

“(...) nós costumamos trabalhar com 2 ou 3 fornecedores (...) mas costumamos sempre trabalhar com os mesmos (...) Confiança sim (...)” (E11)

Um dos critérios também referidos foi a experiência e a qualidade e expertise que os fornecedores possuem sobre determinadas áreas, corroborando as premissas defendidas, respetivamente, por Elmuti (2003) e Abdul-Halim et al. (2014), de que estes dois critérios são cruciais para o sucesso de qualquer parceria.

“Temos de ter garantia da qualidade e expertise da entidade.” (E3)

“(...) tem a ver com a qualidade dos candidatos que nos apresentam. Porque entre uma empresa que cobra um fee de 10% e uma empresa que cobra um fee de 15%, se eu souber que a empresa que cobra mais, me vai entregar candidatos bem melhores que a empresa que cobra menos, é que nem penso 2 vezes (...)” (E6)

No seguimento do critério anterior, outro aspeto apontado por três dos entrevistados são as referências de mercado, no sentido em que antes de optarem por um fornecedor, procuraram obter informações relativamente à qualidade dos serviços prestados por certa entidade.

“(...) procuramos referências no mercado que nos garantam que aquelas teorias ou matérias estão de acordo com aquilo que queremos.” (E3)

“Tem a ver com a experiência, ou referências que uma pessoa tem.” (E6)

“(...) e as referências vai muito em tentar perceber, por exemplo, com clientes nossos ou com fornecedores nossos se já trabalharam ou se trabalham com aquela entidade, tentar perceber se a recomendam, se não a recomendam, se estão satisfeitos em trabalhar com ela ou não.” (E9)

Outro critério, também identificado por dois entrevistados é o profissionalismo e a forma como os fornecedores lidam com os seus Recursos Humanos.

“Depois também o profissionalismo, porque nós, às vezes, só pelo contacto, pelo tato pelo qual nós, às vezes, conseguimos ter com algumas dessas empresas, nós conseguimos sentir o profissionalismo que elas têm também e a forma como elas próprias lidam com os seus recursos e isso

também é importante para nós, porque nós queremos garantir que as pessoas que nós vamos ter, eventualmente, em regime de outsourcing conosco sejam pessoas motivadas e contentes com a sua situação e, portanto, também é importante garantirmos que as empresas com qual fazemos parceria tenham estas preocupações em mente.” (E2)

“Outro ponto muito importante que nós valorizamos muito é a não precaridade dos contratos de trabalho dessas pessoas nessas empresas, ou seja, nós só trabalhamos com pessoas que tenham esses colaboradores nos quadros e que não estão a contratar a recibos verdes, nem os não contratar para depois os dispensar. (...) E portanto, aquilo que nós queremos garantir é que as pessoas tenham uma estabilidade e garantir que há uma política de recursos humanos boa também na empresa onde estão porque termos uma pessoa em outsourcing que não está satisfeita nem com as condições do contrato, nem com a empresa... Logicamente, essa pessoa não vai estar com a motivação adequada para fazer o seu trabalho. Portanto, esta é uma preocupação bastante grande... as condições de trabalho e o tipo de regime contratual que as pessoas têm na empresa de onde vêm.” (E4)

Para além destes critérios mencionados, também o *fit* entre as culturas foi mencionado por um dos entrevistados, corroborando a ideia de Elmuti (2003): *“(...) aquilo que nós procuramos é perceber que tipo de perfis é que eles trabalham, perceber se estão enquadrados com as nossas necessidades, é o ponto principal.” (E4)*

Por fim, também o custo, a existência de uma comunicação eficaz e a disponibilidade de recursos foram referidos por alguns dos entrevistados como sendo critérios fundamentais para a escolha de um fornecedor.

“Orçamento, o valor, o custo. Acho que é muito isto.” (E2)

“Numa primeira fase é se a pessoa que está à nossa frente ouve o que dizemos. (...) Numa primeira fase, as pessoas que estão do lado de lá têm de perceber aquilo que nós queremos (...).” (E6)

“Para já, a disponibilidade de recursos. (...) para oficializar isto preciso que tenha disponibilidade (...).” (E11)

Hern e Burke (2007) defendem que o *follow-up* é essencial, tal como a monitorização do processo (Henriques et al., 2020) e neste sentido, os entrevistados foram, ainda, questionados relativamente à forma como medem a **eficácia** do ORH na organização, tal como se já se depararam com situações em que a escolha do fornecedor não foi a mais eficaz.

“O contributo diria que é responder a coisas que nós não conseguimos fazer internamente, como o caso do payroll, portanto é uma forma de nós darmos resposta a coisas que são necessárias mas que se calhar não são prioridades estratégicas da empresa neste momento. No caso do recrutamento é uma forma de respondermos no mercado em que não nos conseguimos posicionar tão bem, pelo contexto que é.” (E2)

“É assim, as pessoas são acompanhadas por um manager (...) E depois estamos organizados em células, onde estão os projetos inseridos e isso vê-se logo o valor que isso aporta, há projetos, as coisas que as pessoas tiram são muito práticas e portanto vão aplicar (...) E isso vê-se no dia a dia. Eu também faço a avaliação da formação (...) No dia a dia as pessoas têm oportunidade de aplicar e de progredirem na carreira e tudo, portanto isso é visível.” (E3)

“São feitas avaliações de desempenho, não têm o mesmo impacto nem são com a mesma formalização de uma avaliação de desempenho de colaboradores internos, mas aproveitamos o momento em que fazemos avaliação do dos nossos recursos internos para também fazer uma avaliação mais soft.” (E4)

“Sendo muito frontal, nós não temos nenhum indicador que acompanhe ou que avalie o desempenho do outsourcing. (...) Mas a forma que temos de avaliar, uma forma muito fácil seria estar diretamente conectado com a taxa de sucesso das pessoas que vieram através do outsourcing. Se temos uma pessoa que é muito boa e veio através do outsourcing e se estivéssemos de classificá-la de 0 a 10, eu acho que isso estaria intimamente ligado com a empresa de outsourcing, independentemente das dificuldades até que durante o recrutamento pudéssemos ter. Eu acho que se, através de uma empresa de outsourcing, recrutas uma pessoa boa, tudo o que aconteceu é esquecido. Aquela pessoa que até pode ter sido a única que me apresentaram e não me conseguiram apresentar mais ninguém. Mas se aquela pessoa é muito boa, é mais que suficiente. É o que importa.” (E6)

“Neste caso avaliamos pela (...) eficácia das formações nos trabalhadores, se as formações correrem bem, qual o impacto que vão ter nos setores ou onde elas forem dadas e vamos fazer a avaliação da eficácia dos formandos em cada formação e, consoante essa avaliação, é a avaliação também da empresa externa.” (E8)

“(...) no caso das formações medimos de forma interna e a nível de reuniões, todos os meses nós temos uma reunião com os vários responsáveis de departamento da empresa (...) e essas reuniões servem sempre para avaliar, sobretudo, os serviços externos de formação. (...) A parte de outsourcing

de higiene e segurança, acaba por ser avaliada com a vinda de auditores e auditorias, que vão avaliar, obrigatoriamente, essas áreas, e se tudo tiver em conforme, significa que a empresa também fez um bom serviço (...) mesmo com contabilidade, uma auditoria (...) essas auditorias e os resultados dos relatórios acabam por ser um bom método de avaliação, porque conseguimos ver se o que foi pedido, e muitas vezes é muita documentação, está em dia e se está tudo bem feito, porque se não estivesse bem feito, íamos ter ali não conformidades para resolver e isso permite-nos avaliar as entidades, sem dúvida.” (E9)

“É possível, por exemplo, no processamento salarial é através da qualidade do serviço prestado (...) a nível de mão de obra é a disponibilidade e qualidade dos profissionais.” (E11)

Tayyab e Rajput (2015) referem que, por vezes, as organizações falham na escolha dos melhores fornecedores e, neste sentido, alguns dos entrevistados afirmaram já ter experienciado situações em que o serviço prestado não foi o mais eficaz, sendo que a solução para esse problema passa, quase sempre, por deixar de trabalhar com esses fornecedores e mudar para outros.

“Sim, já (...) estes casos em que as empresas enviam currículos só por enviar, porque não têm, mas também não querem deixar de dar resposta (...) se começam a enviar consecutivamente CV’s que não correspondem àquilo que é o nosso pedido, é uma coisa que não está a ser eficaz e portanto, aquilo que nós fazemos é avisamos uma vez, avisamos duas vezes. Se as coisas não correrem bem, deixamos de trabalhar com elas.” (E4)

“Sim. (...) a pessoa informou que não tinha capacidades para trabalhar e comunicamos à agência e eles devolveram ou a totalidade do fee que cobraram, ou pelo menos, grande parte.” (E6)

“Sim (...) se calhar não diria mais eficaz, mas ficar aquém das nossas expectativas. (...) a resolução é da próxima vez que necessitarmos do serviço, vamos ter que por uma cruz nesse fornecedor e escolher outro, porque, normalmente, lá está, a avaliação faz-se depois de já estar feito ou prestado o serviço, não é, já não conseguimos vir atrás. Conseguimos fazer é da próxima vez, ter que, obrigatoriamente, escolher outra entidade.” (E9)

“Sim, sim, sem dúvida. (...) É ligar para lá e dizer ‘ nós não queremos mais a vossa equipa a partir de amanhã.’ E pronto sai da obra e metemos outros.” (E11)

Relativamente ao **impacto que o recurso ao ORH tem na organização e na sua estratégia**, ao longo das entrevistas, foi possível verificar que a opinião dos entrevistados, de forma geral, é positiva, à

exceção da Entrevistada 8 que refere que o recurso ao ORH acaba por ter um impacto ao nível dos custos, na medida em que acaba por ser mais caro do que praticar internamente.

“O único impacto só se for económico, porque são serviços caros. Realmente é muito mais caro recorrer a uma empresa externa, (...) para a formação (...)” (E8)

Já na opinião dos restantes entrevistados, o impacto é positivo, na medida em que acaba por trazer vantagens às organizações, como se pode constatar através dos seguintes testemunhos.

“No recrutamento, o impacto é positivo porque de alguma forma ajuda a suprir uma necessidade que nós temos e que não estávamos a conseguir suprir internamente.” (E2)

“É um investimento com resultado. Nós temos tido resultados nisso, ou seja, as pessoas quando se formam depois também aplicam no seu posto de trabalho e etc. (...)” (E3)

“Tem um impacto positivo por tudo aquilo que eu já mencionei, ou seja, a facilidade em colocarmos pessoas pelo tempo que nos é permitido, seja pelo tempo que nós queremos, a não obrigatoriedade de continuidade, mas também, por outro lado, a possibilidade de os internalizarmos ao final do sistema, caso seja do nosso interesse.” (E4)

“É fulcral. No nosso caso é fulcral. Se nós não tivéssemos a oportunidade/ possibilidade de ter outsourcing, (...) hoje não teríamos as pessoas a trabalhar connosco. Ou se calhar não tínhamos ninguém em alguns países porque não íamos ter a capacidade de identificar essas pessoas. (...) aqui vai um bocado ao encontro com o facto de não termos uma pessoa dedicada aos RH e o tempo que eu tinha de despender (...) Tinha de ter muito mais tempo e, pura e simplesmente, não ia ter (...) porque simplesmente não tinha capacidade para executar essa tarefa. Por isso o impacto é brutal.” (E6)

“No geral acaba sempre por trazer um impacto positivo (...)” (E9)

“A flexibilidade. Dá-nos maior capacidade de engordar e emagrecer a nossa estrutura e uma resposta mais rápida (...)” (E11)

Quando questionados sobre as **vantagens do recurso ao ORH**, verifica-se que a resposta a esta questão, de forma geral, encontra-se em sintonia com a resposta relativa ao impacto do ORH. Os entrevistados destacaram um conjunto variado de benefícios, entre os quais a possibilidade que o *outsourcing* traz às organizações de reduzir a carga de trabalho interna, para que se possam focar nas atividades nucleares e que acrescentam valor à organização, confirmando a ideia apresentada por Cooke (2015) e por Wallo e Kock (2018) que referem esta vantagem.

“ (...) tudo o que nós estamos a fazer internamente e que não tem grande valor acrescentado e que são coisas um bocado mais repetitivas, ou administrativas ou burocráticas (...) Se isto puder ficar tudo externalizado melhor. Podemos dedicar-nos àquilo que efetivamente acrescenta valor.” (E2)

“ (...) as empresas de RH, pelo menos na minha ótica, retiram aqui um bocado do trabalho que tem de ser feito (...)” (E6)

“ (...) as vantagens é o eu não estar a perder tanto tempo com isso e poder-me dedicar a outras coisas (...), isso faz-me ganhar tempo, ou seja, auxilia-me.” (E8)

“ (...) há muito do trabalho que já não tem que ser feito pelos colaboradores internamente, ou seja, é trabalho que estamos a distribuir para fora e...por isso é menos carga, digamos assim, interna e... isso por si só é uma vantagem. (...) retirar carga e trabalho aos colaboradores internamente, ou quem poderia fazer também aquele trabalho, mas assim fica 100% disponível para fazer outros trabalhos “ (E9)

Wallo e Kock (2018) referem também que o ORH oferece novas perspetivas às PME e, à semelhança destes, também alguns entrevistados apontam o facto de terem acesso a pessoas e serviços especializados como uma vantagem, na medida em que acrescenta valor às organizações, trazendo conhecimentos novos para os colaboradores e, conseqüentemente, para as organizações em si.

“ (...) tem de trazer valor acrescentado. (...) essa entidade vai-nos trazer know-how, vai-nos trazer ferramentas, vai trazer coisas que nós não temos e vai portar esse valor. (...) É o know-how externo que vem que nós não temos. É abrir-nos também a mente, não estarmos fechados no nosso céu, nós trabalhamos assim, mas convém ouvir os outros também (...)” (E3)

“ Outra vantagem é o know-how que pode vir de externamente, sobretudo em situações de formação. Há formadores que são pré-selecionados, que já têm alguma experiência dentro daquela área de formação que queremos administrar e muitas vezes entram ali e nós ganhamos todos com a sua entrada porque trazem-nos ideias, trazem-nos outras formas de ver e, às vezes, outras formas de fazer as coisas e isso é bom.” (E9)

Outra vantagem também apontada é a flexibilidade que o acesso a estes serviços pode trazer às organizações, quando estas não pretendem aumentar o número de colaboradores internos.

“ As vantagens é podermos recorrer e ter recursos, hum, que não são nossos, mas que nos ajudam nos nossos trabalhos durante o período que nós precisamos.” (E4)

“A mim tem toda a vantagem. Eu consigo engordar e encolher a estrutura organizacional à medida das minhas necessidades.” (E11)

No caso da Empresa D, o recurso a este tipo de serviços também é vantajoso em termos de custos administrativos *“ (...) em termos de custos, também é mais vantajoso não é... Porque não temos que fazer contratos, não temos que fazer essas coisas todas. Em termos de custos administrativos do nosso pessoal e em termos de custos da empresa, não é. Porque não temos que pagar seguranças sociais, etc.” (E4)*, comprovando a teoria de Adamu et al. (2017) de que o ORH permite reduzir custos.

Outro aspeto apontado por um dos entrevistados foi o facto de as empresas de *outsourcing* terem um papel crucial na diminuição do risco: *“ (...) têm a função de diminuir o risco de nós contratarmos a pessoa errada.” (E6)*, tal como refere Shen (2005).

Relativamente às organizações que não recorrem a este tipo de serviços, os entrevistados foram questionados acerca das vantagens que o ORH poderia trazer caso a empresa venha a recorrer a estes serviços. Assim sendo, dois dos entrevistados apresentaram vantagens, contrariamente a outros dois que não veem o ORH como uma mais-valia.

“Atualmente não vejo, sinceramente. Neste momento não.” (E2)

“ (...) só que ao reduzir os custos nessa forma, poderíamos estar a aumentar de outra.” (E5)

“A grande vantagem tem a ver com o facto de estarmos a falar de especialistas. (...) Pronto acabam por ter maior base de dados de currículos, de perfis. Acho que essa é a grande vantagem, porque trabalham só para isso, não é, daí poder ser mais rápido, às vezes, recorrer a eles, porque já têm ali um conjunto de pessoas na base de dados (...) estamos a falar com especialistas que dedicam-se a isso (...).” (E7)

“A única vantagem que neste momento eu posso ver é que essa empresa de outsourcing ter um leque de contactos, de trabalhadores. Porque estamos com uma grande falha de mão de obra na construção e essa empresa trazer essa mais-valia, ter esses contactos e trazer pessoas para a organização.” (E10)

Já no que diz respeito às **desvantagens que podem surgir com o recurso ao ORH**, os entrevistados também apontaram um conjunto de alguns inconvenientes, como foi o caso dos Entrevistados 2 e 3, que referiram que, por vezes, pode existir um conflito entre as duas partes, através do choque entre culturas, tal como referem Çiçek e Özer (2011).

“(...) no alinhamento de cultura da empresa, às vezes pode ser um inconveniente se no nosso caso temos um cultura muito mais informal e próxima e muito jovem e se temos uma empresa do outro lado que é muito mais séria, muito mais distante e muito mais hierárquica pode haver o choque de culturas e pode ter aqui algumas inconveniências.” (E2)

“(...) eventualmente, as pessoas que vêm de fora, não conhecendo a organização, não sabendo como trabalhamos, pode haver aqui alguma contradição. (...) Portanto o que pode acontecer é, eventualmente, formas de trabalho que podem colidir com a nossa forma de estar (...)” (E3)

Apesar de Sharma e Seema (2019) referirem que uma vantagem do ORH é a diminuição dos custos, duas entrevistadas não partilham da mesma opinião e mencionam o custo como um inconveniente.

“(...) é o orçamento. Fica um bocadinho caro quando comparado com o fazer de forma interna.” (E2)

“Há sempre um investimento financeiro e, em última instância até pode não correr bem.” (E3)

Outra desvantagem também mencionada por dois entrevistados foi a dificuldade que os prestadores de serviços têm em cumprir com os requisitos e as exigências dos clientes e em apresentar respostas que vão ao encontro das expectativas dos mesmos.

“Às vezes há porque não há o match logo perfeito entre os candidatos e a empresa, há uma dificuldade às vezes de conseguirem chegar ao perfil que nós pretendemos. (...) às vezes não haver, por parte da empresa de recrutamento que nos presta o serviço de outsourcing, a exigência nos critérios e em cumprir os critérios para depois nos enviarem os perfis.” (E4)

“(...) as empresas de RH (...) têm a função de diminuir o risco de nós contratarmos a pessoa errada. Essa é a função e uma empresa de ORH e muitas vezes isso não acontece.” (E6)

Outro inconveniente apontado é a dificuldade que existe em encontrar pessoas adequadas às organizações, tendo estas de se adaptar às disponibilidades dos prestadores do serviço.

“(...) quando é um formador externo, quantas vezes também acontece de ele não poder aparecer ou chegar atrasado, além de que é muito mais fácil quando é um formador interno conseguirmos adaptar aos horários e dias que nos convêm para essa formação e quando é um formador externo, não. Nós é que temos de nos adaptar à disponibilidade dele. (...)” (E8)

“(...) Outro ponto de desvantagem é o horário. Nós, por exemplo, trabalhamos 24 horas, temos 3 turnos e como temos 3 turnos, se queremos dar formação, por exemplo, por igual a todos os turnos, a todos os colaboradores dos 3 turnos, há um turno que começa às 22h da noite e termina às 6h da manhã. Encontrar um formador, muitas vezes disponível para dar formação dentro desse horário não é fácil. (...) O mesmo com os outros serviços, por exemplo, queremos uma medicina no trabalho... não temos um médico no trabalho entre as 22h e as 6h da manhã, impossível (...) não vamos ter o serviço dentro desse horário, ou seja, obrigatoriamente, temos de pedir aos colaboradores para se deslocarem ao médico fora de horário de trabalho.” (E9)

Por fim, dois entrevistados referiram também a dificuldade em arranjar alguém especialista numa determinada área, ou até mesmo pessoas para trabalhar.

“(...) muitas vezes há limitações em arranjar formador adequado para a área em causa.” (E9)

“É mesmo essa disponibilidade de pessoal, essa é a maior dificuldade. Ter a equipa disponível.” (E11)

Quando questionados sobre a sua opinião relativamente ao **futuro do Outsourcing de Recursos Humanos nas PME**, verificou-se um consenso entre os entrevistados, à exceção de uma que admite que *“Não sei responder a essa pergunta.”* (E4). A entrevistada assume que há PME que recorrem e que faz sentido para determinadas práticas, devido à falta de capacidade para dar resposta interna às necessidades das organizações. No entanto, é da opinião de que quanto menos externalização houver, mais a empresa beneficia com isso.

“(...) em empresas pequenas acho que poderá fazer sentido essa externalização e esse ORH a vários níveis (...) mas acho que em grosso modo, para ir ao encontro daquilo que são as necessidades que estão a surgir no mercado e as preocupações das empresas para com as pessoas (...) isso trabalha-se melhor se os recursos humanos forem internalizados e não externalizados, mas acredito que haja empresas que não conseguem pelos custos que isso acarreta (...) acho que recorrem, sim, se o foco não forem as pessoas ou por serem empresas mais pequenas que não têm essa necessidade de ter os RH internos. Por outro lado, o meu ponto de vista é muito internalizar coisas, de externalizar o mínimo possível, internalizar o máximo possível para que as pessoas sintam esse engagement entre a organização e elas próprias (...) Mas lá está, depende da estratégia das empresas, depende do dinheiro que as empresas têm, depende da dimensão das empresas... é tudo muito variável de acordo com aquilo que é o propósito da organização e o foco.” (E4)

A opinião dos restantes profissionais é de que o recurso ao ORH tem vindo a crescer e irá continuar a evoluir. Tendo por base os seguintes testemunhos, é possível confirmar a ideia apresentada por Bhushan et al. (2018), os quais realçam que o recurso a este tipo de serviços apresenta uma tendência crescente.

“Acho que vai continuar a haver, sim. (...) o outsourcing a nível geral tem vindo a crescer. E Recursos Humanos não é exceção (...).” (E7)

“Honestamente, acho que, cada vez mais, vai haver mais outsourcing. (...) Cada vez mais as pessoas vão subcontratar alguns serviços e não estar com esta preocupação (...).” (E5)

“Eu acho que sim. Eu sempre defendi como gestora que é essencial. Nós não sabemos como é que vai estar a economia amanhã, depois de amanhã, isso é tão volátil, que a necessidade de engordar ou encolher uma estrutura é a chave de um negócio.” (E11)

O ponto de vista da Entrevistada 2 vai ao encontro da opinião de Xu et al. (2020) que afirmam que as organizações vão continuar a recorrer a estes serviços para as atividades não *core*, de modo a focarem-se nas atividades estratégicas e que acrescentam valor.

“Acho que o ORH tem um lugar importante, que é conseguir ajudar as empresas a responder a temas que elas não conseguem ou que não querem responder internamente. (...) Acho que há um futuro interessante para este tipo de abordagem nestes contextos, porque também a área de RH, cada vez mais está a caminhar para ter este papel mais estratégico. E para ter este papel mais estratégico tem de ter tempo para o ser e tem de ter tempo para não estar preocupada com funções menos centrais (...) Isto não pode ser uma preocupação se queremos estar a pensar numa big picture.” (E2)

Na opinião de alguns dos entrevistados, o recurso ao ORH vai continuar a crescer, no sentido em que muitas PME não têm capacidade para fazer internamente, nem para investir num responsável de RH, pelo que, conseqüentemente, sentem a necessidade de recorrer a este tipo de serviços.

“Eu acho que, considerando as PME e considerando que as PME não querem investir em ter lá uma pessoa na área de recursos humanos (...) vão, com certeza, em vários momentos ter de recorrer.” (E3)

“(...) aquilo que eu vejo nas PME é muitas vezes, não é possível para uma PME ter um departamento interno, por isso vai ter sempre de recorrer ao outsourcing e, nesse sentido, é muito

provável, se o outsourcing também oferecer cada vez melhores serviços (...) é natural que as PME recorram cada vez mais às empresas de recrutamento.” (E6)

“É assim, eu acho que cada vez mais as empresas recorrem ao outsourcing para satisfazer as suas necessidades, mas isto também temos que ver que há muitas PME que também não têm um DRH focado 100% nessa função.” (E8)

“Olhando para as PME, eu acho que cada vez vão recorrer mais, porque lá está, sendo uma PME, dificilmente vai conseguir ter capacidade financeira (...) de conseguir ter departamento para todas as áreas, com alguém qualificado e focado só em resolver aqueles assuntos. E cada vez mais, deparámos e verificamos que as PME são obrigadas a fazer mais atividades de outsourcing (...) E sei que muitas estão a fazer isso, porque não têm internamente recursos para isso, por isso diria que sim, o futuro vai ser as PME, cada vez mais recorrer a outsourcing.” (E9)

“Sem dúvida, as empresas tem de evoluir. Eu vejo isso com bons olhos, é lógico. É certo. Porque a verdade é que as empresas de outsourcing têm um conhecimento muito mais alargado e as PME são muito reduzidas, quer dizer, têm muito poucas pessoas para fazer esse tipo de trabalho.” (E10)

Em suma, os entrevistados apresentam uma opinião positiva relativa ao ORH e partilham da opinião de Sara do Ó (2017) que o recurso a este tipo de serviços vai ser cada vez mais recorrente nas PME.

Terminada a análise desta segunda categoria, é possível concluir que a maioria das PME estudadas recorrem ao ORH. Ainda que apenas três organizações não recorram a este tipo de serviços e que não sintam, de momento, essa necessidade, estas não descartam a possibilidade de isso vir a acontecer no futuro.

Relativamente às forças motivadoras do ORH, apesar de na literatura existente serem diversos os motivos pelos quais as organizações recorrem ao ORH (Cooke, 2018), os sete entrevistados referiram apenas alguns dos mencionados na teoria, entre os quais, o foco nas atividades *core*, a flexibilidade que este oferece e a falta de conhecimentos e capacidade em fazer internamente sendo, este último, mencionado por seis dos entrevistados.

Esta investigação permite constatar, também, que uma das práticas de GRH externalizadas com maior frequência é o processamento salarial, comprovando o que foi referido por Mishra et al. (2018) Também o recrutamento e seleção e a formação são duas das práticas mais vezes mencionadas pelos entrevistados, corroborando, assim, a teoria de Gottardello e Valverde (2018). Para além destas,

também a gestão administrativa e a medicina do trabalho/higiene e segurança foram mencionadas como sendo práticas em regime de *outsourcing*.

Sharma e Seema (2019) afirmam que é importante que haja um planeamento prévio antes de se recorrer ao ORH. No entanto, alguns entrevistados referiram que, para algumas práticas, não há a necessidade, sendo que apenas as empresas que externalizam a formação é que detalharam o planeamento que é realizado. Em relação ao efeito que o ORH tem nas organizações, de forma geral, os entrevistados afirmaram que há uma boa aceitação da parte dos colaboradores e que, ainda que, por vezes haja alguns conflitos ou barreiras ao trabalho, na generalidade, o processo tem um resultado positivo.

No que respeita à escolha do fornecedor do serviço, os testemunhos dos entrevistados resultaram numa lista extensa de critérios que as organizações têm em consideração, o que demonstra a veracidade da premissa apresentada por Hiean et al. (2018), que refere que esta decisão é complexa, na medida em que é fundamental prestar atenção a um conjunto de critérios. Os critérios mais vezes mencionados foram a qualidade/expertise/experiência que o fornecedor deve ter, bem como as referências do mercado, comprovando a ideia de Abdul-Halim et al. (2014) que afirmam que a qualidade do serviço é importante. Apesar da confiança ser importante para o sucesso do ORH, como se constatou na Revisão da Literatura (Lee et al., 2008), apenas três dos entrevistados mencionaram este critério.

Relativamente ao impacto do ORH, de forma geral, há uma perceção positiva por parte dos entrevistado, que afirmam que o ORH tem um impacto positivo. Relacionado com este impacto positivo, como foi possível verificar, os entrevistados apresentaram uma lista de vantagens que advém do recurso ao ORH, entre os quais o foco nas atividades core e o know-how externo que fornece às organizações, tal como referido por Wallo e Kock (2018). A redução dos custos é também uma vantagem mencionada, que comprova a ideia de Adamu et al. (2017). Por último, também a diminuição dos riscos e a flexibilidade foram mais-valias mencionadas por entrevistados. No entanto, como se verificou, também existem desvantagens. Enquanto que para uns o custo representa uma vantagem, para outros este representa uma desvantagem, na medida em que é um investimento e, por vezes, acaba por ser mais caro. O choque de culturas e a dificuldade em arranjar uma pessoa adequada às organizações, bem como a dificuldade em arranjar especialistas em determinadas áreas foram alguns inconvenientes também mencionados. Os entrevistados referiram, também, que por vezes, os fornecedores falham no cumprimento das exigências impostas.

Por último, no que concerne ao futuro do ORH nas PME portuguesas, os entrevistados são da opinião que o recurso a este tem vindo a aumentar e que vai continuar a crescer, confirmando, assim, a ideia de Rifer (2017).

5. Conclusões

Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões obtidas no capítulo da Análise e Discussão dos Resultados, as quais permitem responder aos objetivos inicialmente definidos que guiaram a presente dissertação e, conseqüentemente, à questão de investigação.

Como já foi referido, este estudo procurou compreender o modo como as PME Portuguesas operam na área da Gestão de Recursos Humanos e, assim, perceber se existe, ou não, uma estratégia mais adequada para o desenvolvimento da GRH neste tipo de organizações.

Como é possível constatar através da análise dos resultados, oito das onze PME estudadas possuem um DRH, sendo possível averiguar que as que não possuem, ou não sentem necessidade, ou não têm capacidade para implementar um departamento formal, demonstrando, desta forma, as limitações em termos de recursos humanos e financeiros.

Verifica-se, também, que não é necessário que haja um DRH para que exista uma GRH eficaz, tal como possuir DRH não implica que a GRH seja mais eficaz. Foi, ainda, possível concluir que o facto de as organizações possuírem um DRH apenas demonstra que há alguém focado na GRH, no sentido em que há PME que possuem DRH pouco desenvolvidos, prevalecendo uma maior informalidade e burocratização da GRH.

No que respeita às práticas de GRH mais implementadas, verifica-se que o recrutamento e seleção e a formação e desenvolvimento foram referidas por todos os entrevistados, seguidas pela avaliação de desempenho, mencionada por sete entrevistados. Também se pode averiguar que algumas PME desenvolvem práticas como o desenvolvimento de carreiras, o acolhimento de novos colaboradores e a gestão administrativa, todas mencionadas por cinco entrevistados. Relativamente às práticas menos desenvolvidas, apenas uma entrevistada referiu o *offboarding*, seguido da compensação e benefícios e da medicina/ higiene e segurança no trabalho, ambas mencionadas por dois entrevistados.

Outra conclusão que se pode retirar desta investigação é que, para alguns entrevistados, a GRH resume-se a práticas administrativas, recrutamento e seleção e pouco mais. Este estudo também permite concluir que ainda existem PME que possuem uma GRH pouco desenvolvida e que dão pouca prioridade à mesma, não disponibilizando a devida atenção que esta merece. Além do mais, também nos encontramos perante uma divergência entre o que é referido por alguns entrevistados relativamente à importância da GRH e das pessoas numa organização e o que é, realmente, posto em prática nestas

empresas. Assim sendo, algumas das empresas estudadas ainda precisam de evoluir no que respeita a esta matéria, no sentido em que precisam de investir mais e inovar a GRH.

No entanto, é possível averiguar que a maioria das PME, tal como os entrevistados referiram, veem as pessoas como um pilar estratégico e uma fonte de vantagem competitiva, na medida em que se verifica que existe uma sintonia e concordância entre o que foi dito e o que é aplicado nestas organizações. Assim, pode-se constatar que tem havido uma crescente preocupação, por parte de algumas PME, em investir numa gestão estratégica de RH e que esta se tem distanciado da posição burocrática que lhe era característica.

No que concerne ao ORH, é possível concluir que já são algumas as PME que recorrem a este tipo de serviços, sendo este motivado por um conjunto de fatores. O motivo mais vezes mencionado foi a falta de capacidades e de conhecimentos para praticar internamente. Isto vem ao encontro da premissa referida por Machado (2018) de que as PME apresentam sérias limitações ao nível de recursos financeiros, humanos e materiais. É, neste sentido, que surge o ORH, como uma alternativa ou como um parceiro estratégico para o desenvolvimento destas práticas.

No que diz respeito às práticas de GRH conclui-se que o recrutamento e seleção e o processamento salarial, cada uma mencionada por quatro entrevistados, são as práticas externalizadas com maior frequência, seguidas da formação, referida por três. A gestão administrativa e a medicina do trabalho/ higiene e segurança foram também mencionadas, respetivamente, por dois e um entrevistados. Assim, após a análise das práticas desenvolvidas internamente e das práticas externalizadas, também é possível constatar que algumas organizações, apesar de não implementarem certas práticas de GRH internamente, também não procuram outras formas de as desenvolverem, como por exemplo, através do *outsourcing*, mostrando, uma vez mais, que ainda existem PME que descuram esta área.

Esta investigação, permite, ainda, constatar que, antes de optarem pelo ORH, as organizações devem ter em consideração o impacto que este terá na organização e devem planear o processo de forma cautelosa, bem como garantir que o fornecedor é de confiança e que tem experiência na área, sendo capaz de oferecer um serviço de qualidade. O ORH, tal como se verificou, tem os seus benefícios e os seus riscos, pelo que, antes de decidirem recorrer ao ORH, ou não, as organizações devem ter consciência dos mesmos. Neste sentido, é possível averiguar que, apesar das desvantagens que o ORH pode trazer, as vantagens que este apresenta sobrepõem-se e “incentivam” as PME a recorrer ao

mesmo, na medida em que o resultado deste irá permitir que as organizações se foquem nas funções estratégicas e, conseqüentemente, alcancem vantagem competitiva.

Tendo isto em consideração, pode-se assumir que o ORH apresenta uma tendência crescente e que este é uma realidade cada vez mais presente nas empresas portuguesas, no sentido em que, segundo os entrevistados, o recurso ao mesmo continuará a aumentar.

Por fim, tendo em conta a questão de investigação e tendo em consideração os resultados obtidos e, após a análise dos mesmos, podemos concluir que não existe uma única estratégia para desenvolver a GRH nas PME. É possível verificar que existem, pelo menos, duas linhas de ação, no sentido em que algumas organizações optam por não recorrer ao ORH, como é o caso das Empresas A, E, G e J, e outras, para além de praticarem a GRH internamente, pontualmente, também recorrem a estes serviços, como acontece nas Empresas B, C, D, F, H, I e K. Assim, o facto de existirem diferentes formas de atuação, demonstra a diversidade das PME, na medida em que cada uma tem as suas particularidades, pelo que, não é correto afirmar que todas funcionam da mesma forma.

No entanto, e de acordo com as informações recolhidas, apesar de não existir uma melhor estratégia de atuação, verifica-se que das seis PME que apresentam uma GRH bem estruturada e formalizada (Emp. B, C, D, E, F e G), quatro delas recorrem ao ORH, o que demonstra que pode existir um fio condutor e que uma possível boa estratégia a implementar seria um equilíbrio entre as duas abordagens, ou seja, praticar a GRH internamente e através do *outsourcing*. Podemos assim, concluir que o recurso ao ORH pode beneficiar bastante as PME no desenvolvimento da GRH, permitindo que estas se foquem nas atividades estratégicas e que acrescentam valor às mesmas. É de salientar a importância de que, independentemente da estratégia pela qual optam, as PME têm de ter consciência de que a GRH é o principal fator de diferenciação e que não podem ignorar nem descurar esta área tão fundamental para o desenvolvimento estratégico de uma organização.

6. Limitações do Estudo e Sugestões para Investigações Futuras

À semelhança de outras investigações, esta também apresenta algumas limitações. A primeira prendeu-se com o facto de os estudos sobre o *Outsourcing* de Recursos Humanos nas PME portuguesas serem escassos, dificultando, assim, a realização e desenvolvimento da parte teórica.

Outra limitação enfrentada ao longo da realização da dissertação foi a dificuldade em conseguir respostas positivas das organizações para colaborar na investigação, levando a um número reduzido de participantes. Neste sentido, sendo que a amostra é composta por onze organizações, não se pode assumir que haja representatividade, pelo que não é possível generalizar as conclusões obtidas. Também a demora na resposta por parte dos entrevistados, quer no primeiro contacto, quer numa fase mais avançada, foi um entrave na medida em que resultou num atraso na realização das entrevistas e, conseqüentemente, na elaboração do trabalho.

Como sugestão para investigações futuras e, tendo por base os resultados obtidos, considera-se importante continuar a estudar o tema em questão, visto que o *Outsourcing* de Recursos Humanos é uma área em crescimento e, neste sentido, é pertinente continuar a estudar o seu desenvolvimento. Sugere-se, também, que se procure alargar a amostra, de modo a obter mais respostas, tornando a investigação mais enriquecedora. Por fim, seria interessante estudar também as empresas de outsourcing, ou seja, perceber a perspectiva das empresas prestadoras destes serviços.

7. Referências Bibliográficas

- Abdul-Halim, H., Ee, E., Ramayah, T., & Ahmad, N. H. (2014). Human resource outsourcing success: Leveraging on partnership and service quality. *SAGE Open*, 4(3), 1–14. <https://doi.org/10.1177/2158244014545475>
- Adamu, I., Chikwe, G., & Augustus-Daddie, J. (2017). Outsourcing as a strategic option to organizational effectiveness: a study of selected micro-finance banks in South-east Nigeria. *IJRDO - JOURNAL OF APPLIED MANAGEMENT SCIENCE*, 3(2), 92–102. <https://doi.org/https://doi.org/10.53555/ams.v3i2.1045>
- Adhabi, E. A. R., & Anozie, C. B. L. (2017). Literature Review for the Type of Interview in Qualitative Research. *International Journal of Education*, 9(3), 86–97. <https://doi.org/https://doi.org/10.5296/ije.v9i3.11483>
- Adler, P. S. (2003). Making the HR Outsourcing Decision. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 53–60. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/making-hr-outsourcing-decision/docview/224970313/se-2?accountid=39260>
- Ahammad, T. (2017). Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412–420. <https://doi.org/10.17265/1548-6583/2017.09.004>
- Alagah, A. D. (2021). Strategic Human Resource Outsourcing, Enterprise Resource Planning, and Performance: a Systematic Review. *World Bulletin of Management and Law*, 5, 15–22. <https://scholarexpress.net/index.php/wbml/article/view/346>
- Alzhrani, A. M. (2020). Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Outsourcing Human Resource Functions and their Impact on Organizational Performance Outsourcing Human Resource Functions and their Impact on Organizational Performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(A4), 13–24. <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/3031>
- Anónimo. (2004). Step by step to successful HR outsourcing:It takes plenty of effort to ensure the best results. *Human Resource Management International Digest*, 12(7), 29–33. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09670730410563865>
- Araújo, S. (2020). Prefácio. In *O Livro de Ouro para a Gestão de Recursos Humanos nas PME* (1st ed., pp. 9–12). Editora RH.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page Publishers. https://www.academia.edu/32280546/ARMSTRONGS_HANDBOOK_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_PRACTICE_i
- Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência. *Forum Sociológico*, 2(24), 73–77. <https://doi.org/https://doi.org/10.4000/sociologico.1073>
- Azeitão, J., & Roberto, J. (2010). *O Planeamento Estratégico e a Gestão Estratégica nas PME*. 57–68.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.

- Belcourt, M. (2006). Outsourcing - The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269–279. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.011>
- Berber, N., & Slavić, A. (2016). Human Resource (HR) Outsourcing in European Compensation Management in the Light of CRANET Research. *Acta Polytechnica Hungarica*, 13(3), 207–225. <https://doi.org/https://doi.org/10.12700/aph.13.3.2016.3.12>
- Bhushan, U., Gujarathi, R., Kaur, J., & A, S. (2018). Analysis of human resource outsourcing with regards to competitiveness of organizations. *Open Access Journal of Science*, 2(4), 265–272. <https://doi.org/10.15406/oajs.2018.02.00085>
- Bragg, S. M. (2012). Outsourcing the Human Resources Function. In S. M. Bragg (Ed.), *Outsourcing: A Guide to ... Selecting the Correct Business Unit ... Negotiating the Contract ... Maintaining Control of the Process* (2nd ed., pp. 235–250). Wiley. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781119201144.ch11>
- Busetto, L., Wick, W., & Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*, 2(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s42466-020-00059-z>
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959–977. <https://doi.org/10.1080/09585190410001677269>
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>
- Chadwick, C., & Li, P. (2018). HR systems, HR departments, and perceived establishment labor productivity. *Human Resource Management*, 57(6), 1415–1428. <https://doi.org/10.1002/hrm.21914>
- Chang, W.-J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434–449. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/01437720510615125>
- Chytiri, A.-P. (2019). Human Resource Managers' Role in the Digital Era. *SPOUDAI Journal of Economics and Business*, 69(1–2), 62–72. https://www.researchgate.net/publication/335911346_Human_Resource_Managers'_Role_in_the_Digital_Era
- Çiçek, I., & Özer, B. (2011). The effect of Outsourcing Human Resource on Organizational Performance: The Role of Organizational Culture. *INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT STUDIES*, 3(2), 131–144. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijbms/issue/26069/274730>
- Coda, R., & Coda, D. A. (2014). Strategic Performance of the Human Resources Management Department: an Exploratory Research on the Implications from the Behavioral Styles of its Professionals. *Brazilian Business Review*, 11(4), 107–129. <https://doi.org/https://doi.org/10.15728/bbr.2014.11.4.5>
- Collis, J., & Hussey, R. (2014). *Business Research: a practical guide for undergraduate & postgraduate students* (4th ed.). Palgrave Macmillan Higher Education.
- Comissão Europeia. (2003). Recomendação da Comissão Europeia de 6 de maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial Da União Europeia*, 36–41.

- Cooke, F. L. (2015). Outsourcing HRM. *Human Resource Management*, 5, 1–3. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050054>
- Cooke, F. L. (2018). *Human Resource Management* (D. G. Collings, G. T. Wood, & L. T. Szamosi, Eds.; 2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315299556>
- Cooke, F. L., Schuler, R., & Varma, A. (2020). Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. *Human Resource Management Review*, 30(4), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100778>
- Cooke, F. L., 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. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.20082>
- Coronado, J., & Stoler, M. (2022). *Deloitte Global Outsourcing Survey 2022*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/global-outsourcing-survey.html>
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas* (2nd ed.). Almedina.
- Cunha, R. C. e, & Marques, C. A. (1995). Portugal. In Ingrid Brunstein (Ed.), *“Human Resource Management in Western Europe”* (pp. 211–230). De Gruyter. <https://doi.org/https://doi.org/10.1515/9783110873504-012>
- Davidson, G. (2005). Why HR outsourcing continues to expand: Successful companies excel by focusing on what they do best. *Human Resource Management International Digest*, 13(3), 3–5. <https://doi.org/10.1108/09670730510594941>
- Delmotte, J., & Sels, L. (2008). HR outsourcing: Threat or opportunity? *Personnel Review*, 37(5), 543–563. <https://doi.org/10.1108/00483480810891673>
- Dundon, T., & Wilkinson, A. (2018). HRM in small and mediumsized enterprises (SMEs). In D. G. Collings, G. T. Wood, & L. T. Szamosi (Eds.), *Human Resource Management: A critical approach* (2nd ed., pp. 194–211). Routledge.
- Ee, E., Halim, H. A., & Ramayah, T. (2013). HR outsourcing success: Does partnership quality variables matter? *Journal of Business Economics and Management*, 14(4), 664–676. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.649012>
- El-Ghalayini, Y. (2017). Human Resource Management Practices and Organizational Performance in Public Sector Organization. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(3), 65–80. <https://www.proquest.com/docview/1880365880/fulltextPDF/45602ED13C444AFFPQ/1>
- Elmuti, D. (2003). The Perceived Impact of Outsourcing on Organizational Performance. *American Journal of Business*, 18(2), 33–42. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/19355181200300010>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). 7 Qualitative Research Materials. In *Qualitative Methods in Business Research* (pp. 78–97). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9780857028044.d53>
- Faria, A., & Machado, C. F. (2019). Human Resources Management in a Small-and Medium-Sized Enterprise. In C. Machado & J. P. Davim (Eds.), *Management Science: Foundations and Innovations* (pp. 219–232). Springer.

- Felisardo, A. S. dos S. (2014). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME: Um estudo multi-caso no concelho de Alcácer do Sal* [Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, Ramo Gestão PME]. Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Fenech, R. (2022). Human Resource Management in a digital era through the lens of next generation Human Resource Managers. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 25(1), 1–10. <https://www.abacademies.org/articles/Human-resource-management-in-a-digital-era-through-the-lens-of-next-generation-human-resource-manager-1532-5806-25-S1-021.pdf>
- Franco, M., & Ferreira, A. (2021). Fatores de sucesso no contexto das PME: um estudo empírico realizado em Portugal. *Gestão e Desenvolvimento*, 29, 291–309. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10034>
- Freitas, L. L. de, & Zanelli, J. C. (2020). Influências da implementação de uma gestão estratégica no compromisso dos empregados em organizações do terceiro setor. In A. Veloso & C. P. de Sá (Eds.), *Da Psicologia à Gestão de Pessoas: Casos de Intervenção em Organizações* (1st ed., pp. 47–74). Editora RH.
- Galanaki, E., Bourantas, D., & Papalexandris, N. (2008). A decision model for outsourcing training functions: Distinguishing between generic and firm-job-specific training content. *International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2332–2351. <https://doi.org/10.1080/09585190802479579>
- Ghassemieh, G., Thach, L., & Gilinsky, A. (2005). Does my business need a human resources function? a decision-making model for small and medium-sized firms. *New England Journal of Entrepreneurship*, 8(2), 25–36. <https://doi.org/10.1108/NEJE-08-01-2005-B003>
- Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 763–790. <https://doi.org/10.1177/014920630002600408>
- Glaister, A. J. (2014). HR outsourcing: The impact on HR role, competency development and relationships. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 211–226. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12031>
- Gottardello, D., & Valverde, M. (2018). Human Resource management outsourcing in Spanish firms: Evolution over time and implication for devolution. *Intangible Capital*, 14(1), 56–73. <https://doi.org/10.3926/ic.1102>
- Greer, C. R., Youngblood, S. A., & Giay, D. A. (1999). Human resource management outsourcing: The make or buy decision II. *Academy of Management Executive*, 13(3), 85–96. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/ame.1999.2210317>
- Guest, D. (2006). Human resource management - the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5–25. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00200.x>
- Haslinda, A. (2009). Evolving terms of Human Resource Management and Development. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 180–186. <https://www.sosyalarastirmalar.com/articles/evolving-terms-of-human-resource-management-and-development.pdf>
- Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R., & Kultalahti, S. (2018). Agile HRM practices of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 58(6), 1291–1306. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12483>

- Henriques, M., Veloso, A., & Keating, J. B. (2020). A confiança em relações de outsourcing na gestão de recursos humanos. In A. Veloso & C. P. de Sá (Eds.), *Da Psicologia à Gestão de Pessoas: Casos de Intervenção em Organizações* (1st ed., pp. 357–373). Editora RH.
- Hern, C., & Burke, R. J. (2007). Outsourcing; enhancing the experience of transitioned employees. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, *9*(2), 29–51. <https://dergipark.org.tr/en/pub/isguc/issue/25501/268906>
- Hiean, T. K., Samah, I. H., Abashah, A., Nurshahrizleen, S., & Muhammad, N. (2018). Factor of Vendor Selection and Employees' Morale Towards Human Resource Outsourcing Decision in Organization. *MATEC Web of Conferences*, *150*, 1–6. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201815005019>
- Hill, M. M., & Hill, A. (1998). *A Construção de um Questionário*.
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. In *International Journal of Operations & Production Management* (Vol. 8, Issue 8). # MCB University Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EUM0000000005587>
- Ishizaka, A., Bhattacharya, A., Gunasekaran, A., Dekkers, R., & Pereira, V. (2019). Outsourcing and offshoring decision making. In *International Journal of Production Research* (Vol. 57, Issue 13, pp. 4187–4193). Taylor and Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1603698>
- Jain, A. K., & Saini, D. S. (2010). Human Resource Outsourcing and Shared Services: An Asian-Pacific Perspective Executive Education View project Leading Self View project Formerly Professor of HRM Management Development Institute. In J. Connell' & S. Teo (Eds.), *Contemporary Issues in the Asia Pacific Region* (pp. 1–15). Tilde University Press. <https://www.researchgate.net/publication/257419463>
- Khan, N. R., Awang, M., & Zulkifli, C. M. (2013). Small and Medium Enterprises and Human Resource Practices in Pakistan. *International Journal of Asian Social Science*, *3*(2), 460–471. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2225361
- Klaas, B. S. (2003). Professional Employer Organizations and Their Role in Small and Medium Enterprises: The Impact of HR Outsourcing. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *28*(1), 43–61. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1540-8520.00031>
- Klaas, B. S., McClendon, J. A., & Gainey, T. W. (2001). Outsourcing HR: The impact of organizational characteristics. *Human Resource Management*, *40*(2), 125–138. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.1003>
- Kok, J. De, & Uhlaner, L. M. (2001). Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, *17*, 273–291. <https://doi.org/https://doi.org/10.1023/A:1012238224409>
- Lee, J.-N., Huynh, M. Q., & Hirschheim, R. (2008). An integrative model of trust on IT outsourcing: Examining a bilateral perspective. *Information Systems Frontiers*, *10*(2), 145–163. <https://doi.org/10.1007/s10796-008-9066-7>
- Lepak, D. I.?, & Snell, S. A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*, *8*(3), 215–234. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90003-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90003-1)

- Lundy, O. (2006). From personnel management to strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 687–720. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585199400000054>
- Machado, C. (2018). Gestão de Pessoas em PME. *Dirigir & Formar*, 18, 57–60. <https://opac.iefp.pt/Images/winlibimg.aspx?skey=&doc=90041&img=2998>
- Mackenzie, N., & Knipe, S. (2006). Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues in Educational Research*, 16(2), 193–205. <http://www.iier.org.au/iier16/mackenzie.html>
- Marques, J. F. (2006). The new human resource department: A cross-functional unit. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 117–123. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1163>
- Marques, S. P., & Machado, C. F. (2016). Human Resource Sustainable Management in Small- and Medium-Sized Enterprises. In C. Machado & J. P. Davim (Eds.), *Management for Sustainable Development* (pp. 111–124). River Publishers.
- McEvoy, G. M. (1984). Small business personnel practices. *Journal of Small Business Management*, 22(4), 1–8. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/small-business-personnel-practices/docview/210761312/se-2?accountid=39260>
- Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas - Contextos, Métodos e Aplicações* (1st ed.). Editora RH.
- Melo, P. N., & Machado, C. (2020). *O Livro de Ouro para a Gestão de Recursos Humanos nas PME* (1st ed.). Editora RH.
- Melo, P. N., Machado, C. F., & Brewster, C. (2022). Human resource management in small and medium-sized enterprises: A performance model definition. *Strategic Management*, 00, 27–27. <https://doi.org/10.5937/straman2200024n>
- Melo, P. R. N., & Machado, C. F. (2013). Human resource management in small and medium enterprises in Portugal: rhetoric or reality? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(1), 117–134. <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJESB.2013.055696>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Mishra, D., Kumar, S., Sharma, R. R. K., & Dubey, R. (2018). Outsourcing decision: do strategy and structure really matter? *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 26–46. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0144>
- Moraes, S. (2017). Portugal como fornecedor global de outsourcing. *Outsourcing - Suplemento Do Jornal Económico*.
- Mutumba, R., Basika, E., Menya, J., Kabeng, I., Kiggundu, N., & Oshaba, B. (2020). A review of the human resource management dilemma for SMEs: case of central Uganda. *Arts & Humanities Open Access Journal*, 4(6), 253–259. <https://doi.org/10.15406/ahoaj.2020.04.00178>
- Nyamubarwa, W., & Chipunza, C. (2019). Debunking the one-size-fits-all approach to human resource management: A review of human resource practices in small and medium-sized enterprise firms. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(4), 1–6. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1108>

- Ó, S. do. (2017). Portugal como fornecedor global de outsourcing. *Outsourcing - Suplemento Do Jornal Económico*.
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. In *Journal of Management Development* (Vol. 36, Issue 8, pp. 986–990). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267>
- O'Donovan, D. (2019). HRM in the Organization: An Overview. In C. Machado & J. P. Davim (Eds.), *Management Science: Foundations and Innovations* (pp. 75–110). Springer.
- Ohaegbu, A. V., & Agwu, E. (2015). Strategic management of the benefits and challenges of HR Outsourcing in Effective Organizational Management. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 85–108. <https://www.researchgate.net/publication/306077346>
- Oliveira, A. T. F., & Soares, H. (2020). Um caso prático de intervenção na cultura organizacional: relato de um diretor de recursos humanos. In A. Veloso & C. P. de Sá (Eds.), *Da Psicologia à Gestão de Pessoas: Casos de Intervenção em Organizações* (1st ed., pp. 293–302). Editora RH.
- Pandey, T., & Chauhan, A. S. (2014). HR Issues Towards Managing MSMEs Operating in India During Globalization Trends (with Special Reference to HR Outsourcing): An Extended Review. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 5(3), 1–16. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4018/ijabim.2014070101>
- Pereira, V., Munjal, S., & Ishizaka, A. (2019). Outsourcing and offshoring decision making and its implications for businesses - A synthesis of research pursuing five pertinent questions. *Journal of Business Research*, 103, 348–355. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.009>
- Podgorodnichenko, N., Edgar, F., & McAndrew, I. (2019). The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.001>
- Pordata. (2022). *PORDATA*. <https://www.pordata.pt/portugal/pequenas+e+medias+empresas+em+percentagem+do+total+d+e+empresas+total+e+por+dimensao-2859>
- Psychogios, A., Szamosi, L. T., Prouska, R., & Brewster, C. (2016). A three-fold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations*, 38(3), 310–331. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ER-07-2014-0078>
- Quivy, R., & Campendhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2nd ed.). Gradiva.
- Rahman, A. A., Hamid, K. A., & Mustafa, J. (2018). Human Resource Management Practices and Performance in Malaysian SME: a Proposed Conceptual Framework. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, 4(10), 65–71. <http://www.gbse.my/v4no10JANUARY2018/Paper-153.pdf>
- Rhodes, C., & Harvey, G. (2012). Agonism and the Possibilities of Ethics for HRM. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 49–59. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1441-0>
- Rifer, M. (2017). Portugal como fornecedor global de outsourcing. *Outsourcing - Suplemento Do Jornal Económico*.

- Rodrigues, M., Franco, M., Silva, R., & Oliveira, C. (2021). Success factors of smes: Empirical study guided by dynamic capabilities and resources-based view. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(21). <https://doi.org/10.3390/su132112301>
- Salamzadeh, A., Tajpour, M., & Hosseini, E. (2019). Corporate entrepreneurship in University of Tehran: Does human resources management matter? *International Journal of Knowledge-Based Development*, *10*(3), 276–292. <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJKBD.2019.103218>
- Salehin, M., & Alam, J. (2019). Factors Influencing Human Resource Outsourcing: Beyond the Boundary of Traditional Human Resource Practices. *Journal of Management*, *13*(2), 271–286. https://www.researchgate.net/publication/353165846_Factors_Influencing_Human_Resource_Outsourcing_Beyond_the_Boundary_of_Traditional_Human_Resource_Practices
- Sánchez, A. A., Marín, G. S., & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Direccion y Economia de La Empresa*, *24*(3), 138–148. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2015.03.003>
- Sánchez-Marín, G., Meroño-Cerdán, Á. L., & Carrasco-Hernández, A. J. (2017). Formalized HR practices and firm performance: an empirical comparison of family and non-family firms. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(7), 1084–1110. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289547>
- Seth, M., & Sethi, D. (2011). Human Resource Outsourcing: Analysis Based On Literature Review. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, *2*(2), 127–135. <http://www.ijimt.org/papers/118-M514.pdf>
- Sharma, H., & Seema. (2019). Influence of HR Outsourcing Decisions on Employees` Attitude Employees` Attitude and Firms` Firms` Performance. *Abhigyan*, *37*(3), 54–62. <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=8ff29463-9258-4921-963a-fd24280e4616%40redis>
- Shen, J. (2005). Human resource outsourcing: 19902004. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, *2*(3), 275–296. <https://doi.org/https://doi.org/10.1386/jots.2.3.275/1>
- Shi, L. (2022). Strategic outsourcing's role in driving economic value by examining mediating role of organizational capabilities and sustainable innovation. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.933507>
- Sigroha, A., & Antil, P. (2019). Human Resource Outsourcing: Types And Motivating Drivers Of Outsourcing In An Organization. *Think India Journal*, *22*(14), 13773–13780. <https://www.researchgate.net/publication/353822474>
- Silva, A. L., & Machado, C. F. (2019). Sustainable HRM: How SMEs Deal with it? In C. Machado & J. P. Davim (Eds.), *Sustainable Human Resource Management: Policies and Practicies* (pp. 91–101). River Publishers.
- Sim, M. (2020). *HR Outsourcing Literature Review: Decisions, Outcome and Its Future Research Directions HRM practices in Family Firms-The non-employee perspective View project*. 1–43. <https://doi.org/10.31124/advance.12029838>
- Sim, S. C., V, M. A., & Kaliannan, M. (2016). HR outsourcing trends in Malaysia: the undetected tiger. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, *9*(2), 189–217. <https://doi.org/10.1108/SO-05-2015-0013>

- Stroh, L. K., & Treehuboff, D. (2003). Outsourcing HR Functions: When—and When Not—to Go Outside. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(1), 19–28. <https://doi.org/10.1177/107179190301000102>
- Taylor, P. (2012). Renegotiating Relationships with Employees in Outsourcing Operations. *HR People & Strategy*, 35(1), 32–36. https://www.academia.edu/10184841/Renegotiating_Relationships_with_Employees_in_Outsourcing_Operations
- Tayyab, M. H., & Rajput, A. (2015). Firm Performance through Outsourcing of Human Resource Management. *International Journal of Research in Management, Science & Technology*, 3(1), 22–28. <https://silو.tips/download/firm-performance-through-outsourcing-of-human-resource-management#>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Veloso, A., & Sá, C. P. (2020). Introdução: A psicologia das organizações e do trabalho e a gestão de pessoas. In A. Veloso & C. P. Sá (Eds.), *Da Psicologia à Gestão de Pessoas: Casos de Intervenção em Organizações* (1st ed., pp. 9–18). Editora RH.
- Vrchota, J., & Řehoř, P. (2019). The influence of a human resource strategy to the function of human resource processes in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Serbian Journal of Management*, 14(2), 299–314. <https://doi.org/10.5937/sjm14-19588>
- Wallo, A., & Kock, H. (2018). HR outsourcing in small and medium-sized enterprises: Exploring the role of human resource intermediaries. *Personnel Review*, 47(5), 1003–1018. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0066>
- Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee Relations*, 21(3), 206–217. <https://doi.org/10.1108/01425459910273062>
- Winne, S. de, Delmotte, J., Gilbert, C., & Sels, L. (2013). Comparing and explaining HR department effectiveness assessments: Evidence from line managers and trade union representatives. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1708–1735. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725069>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Xu, M., Tang, W., & Zhao, R. (2020). Equilibrium strategy for human resource management with limited effort: in-house versus outsourcing. *Soft Computing*, 24(2), 1399–1422. <https://doi.org/10.1007/s00500-019-03974-9>
- Zhang, Y., Ma, E. (Jintao), & Qu, H. (2018). Transaction Cost and Resources Based Views on Hotels' Outsourcing Mechanism: An Empirical Study in China. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 27(5), 583–600. <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1406834>
- Žitkienė, R., & Blusytė, U. (2015). The management model for human-resource outsourcing among service companies. *Intellectual Economics*, 9(1), 80–89. <https://doi.org/10.1016/j.intele.2015.10.003>

8. Apêndices

8.1. Apêndice I – Guião das Entrevistas

Parte 1

Grupo I – Caracterização do entrevistado

Género

Idade

Nacionalidade

Grau de escolaridade

Há quanto tempo está na organização?

Que função desempenha na organização?

Desempenhou sempre a mesma função?

Grupo II – Caracterização da organização

Qual o setor em que a organização opera?

Onde está localizada a organização?

Quantos colaboradores tem a organização?

A organização tem um Departamento de Recursos Humanos (DRH)?

(Se não tem DRH, passar para o grupo IV)

Parte 2

Grupo III - Caracterização do DRH

Como é que o DRH é constituído?

Quais as principais funções do DRH?

Considera essencial a existência de um DRH? Qual a sua importância para a organização?

Qual o impacto da GRH na estratégia organizacional? Qual a importância que a GRH tem na organização?

As políticas e práticas de GRH estão alinhadas com a estratégia organizacional?

Grupo IV (Se a empresa não tiver DRH) – Caracterização da GRH

Não havendo um DRH, quem assume as funções de GRH na organização?

Como funciona a GRH dentro da organização?

Quais as práticas de GRH utilizadas na organização?

Qual o impacto da GRH na estratégia organizacional? Qual a importância que a GRH tem na organização?

As políticas e práticas de GRH estão alinhadas com a estratégia organizacional?

Considera que a existência de um DRH seria benéfica para a organização?

Parte 3

Grupo V – *Outsourcing* de Recursos Humanos

A organização recorre a este tipo de serviços? Porquê?

Quais os motivos para recorrer/não recorrer ao *outsourcing* de Recursos Humanos (ORH)?

Alguma vez recorreu? Se sim, porque deixou de recorrer?

(Se a empresa não recorrer ao *outsourcing*, passar para o grupo VI)

Quais são as atividades mais e menos externalizadas? As atividades são externalizadas total ou parcialmente?

Quais os critérios a ter em consideração aquando da decisão da empresa prestadora de serviços de ORH?

De que forma é planeado o processo de ORH?

Que tipo de inconvenientes é que podem decorrer?

Quais são as vantagens?

Que impacto tem o ORH na organização?

De que forma é que a própria organização reage? Quais as implicações? Há uma boa aceitação por parte dos colaboradores?

Como mede a eficácia do ORH na estratégia organizacional?

Os critérios de escolha são revistos e ajustados em função do serviço que pretendem? São sempre os mesmos critérios?

Alguma vez se depararam com situações em que a escolha da empresa prestadora de serviços não foi a mais eficaz? Nestas circunstâncias como reagem e solucionam o problema?

Qual o seu ponto de vista no que diz respeito ao futuro do ORH nas PME em Portugal?

Grupo VI – Possibilidade de recorrer ao *outsourcing* no futuro

Existe a possibilidade de um dia no futuro a organização recorrer ao *outsourcing* de RH? Porquê?

Que critérios teriam em consideração na tomada de decisão?

Que vantagens é que o *outsourcing* poderia trazer?

Considera que iria provocar algum impacto na organização?

Qual o seu ponto de vista no que diz respeito ao futuro do ORH nas PME em Portugal?

8.2. Apêndice II – Termo de Consentimento de Participação

No âmbito do Mestrado em Gestão e Negócios, da Escola de Economia e Gestão, da Universidade do Minho, está a ser realizada uma Dissertação de Mestrado intitulada de “Outsourcing de Recursos Humanos: o caso das Pequenas e Médias Empresas Portuguesas”.

Esta investigação foca-se na análise do modo como as Pequenas e Médias Empresas portuguesas operam na área da Gestão de Recursos Humanos, através de uma comparação entre as PME que recorrem ao outsourcing de Recursos Humanos e as que não recorrem, sendo que optam por praticar estas funções internamente, seja através de um departamento de Recursos Humanos, ou não.

Os dados serão recolhidos através de entrevistas semiestruturadas aos responsáveis de Gestão de Recursos Humanos/responsáveis das organizações e será garantida a confidencialidade das informações obtidas, bem como o anonimato dos participantes. Salienta-se, também, que os dados recolhidos serão exclusivamente utilizados para fins académicos e de investigação e que, ao assinar este documento, aceita a gravação (áudio) da entrevista e/ou gravação total, em caso de videochamada.

A participação neste estudo é voluntária e pode decidir não participar em qualquer altura.

Acredito que o seu testemunho será um contributo importante para esta investigação. Deste modo, peço-lhe que leia o documento, atentamente, e que assine o seu consentimento com conhecimento dos procedimentos.

Agradeço, desde já, a sua colaboração. Caso tenha alguma dúvida não hesite em contactar-me através do meu endereço: marianateixeiracarvalho@gmail.com

Declaro que recebi uma cópia do documento e que li e compreendi a informação que consta no mesmo, bem como aceito participar na investigação e a gravação da entrevista.

Data: ___/___/___

8.3. Apêndice III – Quadro de Análise do Conteúdo

Categoria	Subcategoria	
Gestão de Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos	Existência ou não
		Constituição/ Quem assume
		Importância
	Práticas de GRH	Recrutamento e Seleção
		Formação e Desenvolvimento
		Avaliação de Desempenho
		Compensação e Benefícios
		Acolhimento
		Desenvolvimento de carreiras
		Offboarding
		Retenção
		Processamento Salarial
		Lazer/Lúdico
	Gestão Administrativa	
Importância/Impacto da GRH		
<i>Outsourcing</i> de Recursos Humanos	Recurso	Sim/Não
		Possibilidade de recorrer no futuro
	Motivos	Foco nas atividades core
		Falta de conhecimentos/ especialização
		Flexibilidade
	Práticas de GRH externalizadas	Recrutamento
		Formação
		Processamento Salarial
		Higiene e Segurança/ Medicina no trabalho
	Processo e desenvolvimento do ORH	Planeamento
		Efeito na organização

		Medição da eficácia
	Critérios de Escolha do Fornecedor	Custo
		Profissionalismo
		Qualidade e Expertise/ Experiência
		Referências
		Fit de culturas
		Boa comunicação
		Relação existente/ Confiança
		Disponibilidade de Recursos
	Impacto	
	Vantagens	Foco no que acrescenta valor
		Know-how externo
		Custos mais reduzidos
		Flexibilidade
		Diminuição do risco
		Maior eficácia e rapidez
	Desvantagens	Choque de culturas
		Custo/ Investimento
		Dificuldade de cumprimento dos requisitos
		Dificuldade em arranjar pessoas adequadas/adaptadas
	Dificuldade em arranjar especialistas	
Futuro do ORH		