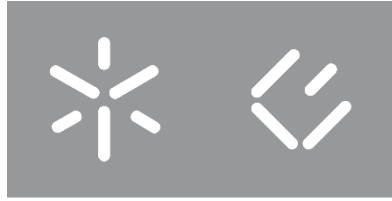


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Bruna Rafaela Azevedo Abreu

**O recrutamento numa empresa de
outsourcing para clientes internacionais: Um
estudo de caso na empresa Winprovit**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Bruna Rafaela Azevedo Abreu

**O recrutamento numa empresa de
outsourcing para clientes internacionais:
Um estudo de caso na empresa Winprovit**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carla Maria Freitas Costa Freire

Outubro 2023

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

Lembro-me, em criança, que o momento preferido das férias de verão era o dia em que ia à livraria comprar os livros do próximo ano, chegar a casa, folheá-los e encaderná-los. Estudar sempre foi algo que me deu prazer, que me trouxe felicidade e satisfação e, tive o privilégio, durante toda a minha vida, de aprender sobre assuntos que gostava, temas que me suscitaram interesse, que me fizeram aprender, questionar, ser melhor cidadã e pessoa. É com muito orgulho que termino, finalmente, o meu percurso académico. Este trabalho é o culminar dos meus anos de aprendizagem, que irei guardar para sempre na minha memória. Esta conclusão não seria possível sem a ajuda e contribuição de várias pessoas, a quem eu agradeço do fundo do meu coração:

À Professora Doutora Carla Freire, que me acompanhou durante a realização deste relatório, guiando-me e alertando-me, partilhando conhecimento e apoio.

Aos colegas da Winprovit, que se mostraram sempre disponíveis para participar nesta investigação, disponibilizando tempo, paciência e experiência.

Aos meus amigos, que me comprovam, todos os dias, como é bom crescer com eles ao meu lado. Mesmo sem saberem, foram-me dando a motivação que precisava para terminar este trabalho. A frase “os amigos são a família que escolhemos” não podia encaixar melhor em vocês. Adoro-vos para sempre.

À minha família, em especial aos meus pais, Cristina e Joaquim, que são o meu maior exemplo, todos os dias. Foram vocês que, ao longo de toda a minha vida, me deram as condições necessárias para chegar aqui, com muitos sacrifícios, esforço e trabalho constante. Nunca me vou esquecer disso. À minha irmã Cátia, porque o núcleo só fica completo contigo, és a minha pessoa preferida desde 1999 (mesmo com discussões todos os dias). Os valores que os três me transmitem estão enraizados em mim, e são eles que me permitem alcançar os meus objetivos. Vocês são a minha base, a minha casa, e as pessoas mais importantes da minha vida. Serei eternamente grata por vos ter.

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.

*“Abre a tua porta
Não tenhas medo
Tens o mundo inteiro
À espera para entrar
De sorriso no rosto
Talvez o segredo
Alguém que te quer falar*

*Deixa o mundo girar para o lado que quer
Não o podes parar nem tens nada a perder
Estás de passagem
Não o leves a mal se te manda avançar
Talvez seja o sinal que não podes parar
Estás de passagem*

*Vai aonde queres
Ser quem tu quiseres
Estende a tua mão
A quem vier por bem”*

- Deixa o Mundo Girar, Pólo Norte

Resumo

Num mundo empresarial cada vez mais competitivo e complexo, as empresas atuais têm de definir muito bem as suas estratégias em diversos ramos da mesma, nomeadamente, no recrutamento, visto ser uma etapa fundamental para o negócio, pois é através dele que a organização seleciona e atrai os candidatos mais adequados para ocupar determinados cargos. No caso de uma empresa de *outsourcing*, este processo tem de ser ainda mais estratégico, visto ser o foco de negócio da mesma.

O presente relatório é resultado de um estágio curricular com uma duração de seis meses na empresa Winprovit, na equipa de recrutamento da mesma, que suporta um dos principais pilares do desenvolvimento de negócio de *outsourcing*. A equipa tem ainda uma forte relação com os membros responsáveis pelo desenvolvimento de negócio (Business Managers), para que sejam alinhadas todas as necessidades dos clientes e assim respondidas pela equipa de recrutadores. O estágio decorreu durante o primeiro semestre do mestrado em Negócios Internacionais, iniciando-se em setembro de 2022, e terminando em março de 2023, tendo sido possível, durante todo o tempo, estar presente e acompanhar os diferentes processos que a empresa recebia por parte dos clientes, e ainda perceber quais os procedimentos para serem respondidos corretamente, fechando assim o negócio com sucesso.

Posto isto, o objetivo do trabalho é a análise do recrutamento de um cliente internacional da Winprovit, a Altice USA, e a compreensão de como se procede o desenvolvimento de negócio com o mesmo, desde a sua aquisição à resposta. Com o estudo, pretende-se desenvolver a temática do recrutamento em *outsourcing* para clientes internacionais.

Os resultados deste relatório permitiram identificar os desafios sentidos numa empresa de *outsourcing*, focada em processos de recrutamento exímios, de forma a garantir o seu lugar no mercado, nomeadamente com um cliente de extrema importância para a mesma, como é o caso da Altice USA.

Palavras-Chave: Outsourcing; Recrutamento; Internacional; Winprovit; Altice USA

Abstract

In an increasingly competitive and complex business world, today's companies have to define their strategies very well in various branches, namely, in recruitment, since it is a fundamental step for the business, since it is through it that the organization selects and attracts the most suitable candidates to occupy certain positions. In the case of an outsourcing company, this process has to be even more strategic, as it is the company's business focus.

This report is the result of a six-month internship at Winprovit, in the company's recruitment team, which supports one of the main pillars of outsourcing business development. The team also has a strong relationship with the members responsible for business development (Business Managers), so that all customer needs are aligned and thus answered by the team of recruiters. The internship took place during the first semester of the Master's Degree in International Business, starting in September 2022 and ending in March 2023, making it possible, at all times, to be present and monitor the different processes that the company received from customers, and how to proceed to get them answered correctly, thus closing the deal successfully.

Thus, the objective of the work is to analyze the recruitment of an international client of Winprovit, Altice USA, and to understand how the business development with it proceeds, from acquisition to response. With the study, it is intended to develop the theme of recruitment for international clients.

The results of this report made it possible to identify the challenges felt in an outsourcing company, focused on excellent recruitment processes, in order to guarantee its place in the market, namely with a client of extreme importance for it, as is the case of Altice USA.

Keywords: Outsourcing; Recruitment; International; Winprovit; AlticeUSA

Índice

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO.....	VI
ABSTRACT	VII
ÍNDICE	VIII
ÍNDICE DE TABELAS	IX
LISTA DE ABREVIATURAS.....	IX
1- INTRODUÇÃO	1
1.1. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	1
1.2. CONTEXTO DO ESTÁGIO	2
1.3. OBJETIVOS DO ESTÁGIO.....	2
1.4. ESTRUTURA DO RELATÓRIO.....	3
2- ESTÁGIO CURRICULAR NA WINPROVIT	4
2.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	4
2.2. MISSÃO DA EMPRESA	4
2.3. TAREFAS DO ESTÁGIO.....	5
3- REVISÃO DE LITERATURA	7
3.1. O NEGÓCIO DE <i>OUTSOURCING</i>	7
3.1.1. CONCEITO DE <i>OUTSOURCING</i>	7
3.1.2. O <i>OUTSOURCING</i> EM RECURSOS HUMANOS.....	8
3.1.3. VANTAGENS E DESVANTAGENS	9
3.1.4. O FUTURO DO <i>OUTSOURCING</i>	11
3.2. RECRUTAMENTO.....	12
3.2.1. RECRUTAMENTO ONLINE.....	14
3.2.1.1. VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	17
3.2.2. RECRUTAMENTO INTERNACIONAL	18
3.4. SELEÇÃO	19
3.3. CONCLUSÃO	22
4- METODOLOGIA.....	24
4.1. JUSTIFICAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO	24
4.2. OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	24
4.3. PARADIGMA DE INVESTIGAÇÃO	25
4.4. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	26
4.6. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	27
5- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
5.1. <i>OUTSOURCING</i>	29
5.2. GESTÃO ALTICE USA	31
5.3. RECRUTAMENTO.....	32
5.4. RECRUTAMENTO ALTICE USA	37
6- CONCLUSÃO.....	42
6.1. RESULTADOS	42
6.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	43

6.3. SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	44
7- BIBLIOGRAFIA.....	46
8- APÊNDICES	52

Índice de tabelas

Tabela 1 - Síntese da caracterização da amostra

Lista de abreviaturas

USA (United States of America)

RH (Recursos Humanos)

TI (Tecnologias de Informação)

SMR (Social Media Recruitment)

ORH (outsourcing de Recursos Humanos)

AUSA (Altice United States of America)

1- Introdução

No âmbito do mestrado em Negócios Internacionais, na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, foi realizado um estágio curricular e desenvolvido o presente relatório da investigação realizada.

Neste contexto, a instituição acolhedora desenvolve soluções de *outsourcing* de tecnologias de informação, pelo que a investigação realizada neste âmbito centra-se essencialmente nas práticas de recrutamento de clientes que a empresa angariou ao longo dos anos, tanto nacionais como internacionais.

O processo de recrutamento e seleção tem como intenção identificar potenciais trabalhadores que poderão ser incorporados na organização (Ahmad et al., 2022). Mas, a função de recrutamento tem vindo a ganhar cada vez mais notoriedade nas organizações, devido às novas perspetivas, ideologias e desafios. As transformações têm-se devido sobretudo aos avanços da economia e globalização, tecnologia e gestão de talentos (Stone et al., 2015). Estes são os principais pilares que têm contribuído para criar exigências na área, nomeadamente os últimos dois fatores, que se apresentam como os principais impulsionadores da mudança (Stone et al., 2015). Naturalmente, esta consciencialização da importância da seleção de talentos para integrarem diferentes equipas têm representado um desafio para as empresas. Assim, tem-se vindo a verificar, a escolha por soluções de *outsourcing* para responder às necessidades do mercado, onde podem contar com equipas especializadas, aumentando a eficiência e produtividade e, conseqüentemente, reduzindo custos. Tendo em conta a área de atividade da empresa onde foi realizado o estágio – tecnologias de informação, esta necessidade de terceirização é cada vez mais notória. Tal comprova McIvor (2008) que afirma que a procura de uma maior eficiência e redução de custos leva as empresas a aumentarem a sua especialização num número limitado de áreas chave, encontrando no *outsourcing* uma solução para a melhoria do desempenho em várias atividades.

1.1. Justificação do tema

Para a realização do estágio curricular foi estabelecido com a Winprovit, a possibilidade de integração no Departamento de Recursos Humanos equilibrando os interesses pessoais com as necessidades da empresa. Igualmente, era importante ingressar numa equipa que estivesse em contacto com o mundo comercial, nomeadamente, que evidenciasse o interesse pelo mercado

internacional. Desta forma, surgiu o equilíbrio perfeito entre as duas vertentes, e ficou decidido que a investigação se iria debruçar, essencialmente, sobre o processo de recrutamento da Winprovit, com foco no cliente internacional, a Altice Estados Unidos.

Encontrado o local onde o estudo se iria desenvolver, chegou-se assim ao tema do mesmo, o recrutamento numa empresa de *outsourcing* para clientes internacionais: o caso da Altice USA, devido à oportunidade de lidar, no dia-a-dia, com processos de recrutamento do respetivo cliente.

1.2. Contexto do Estágio

O estágio teve início no dia 7 de setembro de 2022, e terminou a 7 de março de 2023, tendo sido realizadas atividades na equipa de recrutamento da empresa Winprovit, com sede em Vila Nova de Gaia.

A Winprovit é uma empresa portuguesa no ramo das Tecnologias de Informação, e tem como missão criar e desenvolver soluções de *sourcing*, manutenção e suporte de IT, que satisfaçam as necessidades dos clientes e parceiros, bem como motivar os colaboradores, desenvolvendo e maximizando o seu potencial.

A empresa conta com mais de 17 anos no mercado e 700 colaboradores. Apesar de ter sido original no Norte do país, a empresa expandiu-se pelo resto de país, nomeadamente Lisboa e Faro, e conta com presença internacional, um segmento em crescimento.

1.3. Objetivos do Estágio

Sendo o ramo de maior importância na empresa os serviços de *outsourcing*, o recrutamento na Winprovit tem um papel preponderante no desenvolvimento do negócio, visto ser parte fulcral nas respostas que oferece aos clientes. Quanto melhor for o recrutamento, melhores serão os recursos apresentados e, conseqüentemente, melhores serão os resultados.

Assim, o recrutamento para os clientes da empresa Winprovit será o tema deste trabalho, com foco no seu cliente internacional: Altice Estados Unidos. Desta forma, tendo tido contacto durante o estágio com a temática, espero contribuir para a identificação das melhores práticas, processos e desafios enfrentados no recrutamento deste cliente específico da empresa. Assim, mediante este panorama, será desenvolvida uma pesquisa através de um estudo de caso realizado na empresa atrás enunciada. Através deste método, espera-se responder aos seguintes objetivos:

- entender como se desenvolve o negócio de *outsourcing*;
- enumerar vantagens e desvantagens deste modelo de negócio;
- perceber qual é a importância da equipa de recrutamento no negócio de *outsourcing*;
- conhecer o processo de angariação do cliente Altice USA;
- reconhecer a importância do cliente em específico para a Winprovit;
- determinar as estratégias e técnicas no recrutamento para o mesmo;
- identificar as vantagens e desvantagens de trabalhar com um cliente internacional;
- apontar as diferenças no processo de recrutamento para os Estados Unidos, em relação a clientes nacionais.

1.4. Estrutura do Relatório

O relatório será dividido em sete partes. Neste capítulo introdutório foi feita uma introdução ao tema que será estudado no decorrer do trabalho, englobando a justificação da escolha do mesmo, o contexto do estágio que baseia a investigação, e os seus objetivos.

O segundo capítulo incide sobre o caso da Winprovit sendo apresentada a empresa, história, missão, visão e valores fundamentais para uma melhor perceção da instituição acolhedora. Neste capítulo são também descritas as tarefas realizadas ao longo do estágio.

No terceiro capítulo, será feita a revisão da literatura, capítulo fundamental para melhor entender o tema apresentado, onde serão abordados os tópicos relacionados com o *outsourcing*, desde o seu conceito, à forma como se desenvolve o negócio, até ao *outsourcing* específico de Recursos Humanos, de seguida abordar-se-á também o recrutamento e seleção, passando pelo recrutamento online e internacional. Acompanhado todos estes tópicos, serão também expostas vantagens e desvantagens associados aos mesmos.

No quarto capítulo, tem lugar a metodologia de investigação, onde é apresentado o objetivo do estudo, a abordagem de investigação escolhida e o processo de recolha de dados.

No capítulo cinco, são apresentados os resultados das entrevistas realizadas, e serão discutidos com base na literatura.

Por fim, o sétimo capítulo conclui este relatório, com as considerações finais, que englobam as limitações encontradas e as potenciais investigações que possam advir deste relatório.

2- Estágio curricular na Winprovit

No segundo capítulo deste relatório será feita a descrição da entidade empregadora onde o estágio teve lugar, para uma melhor contextualização e compreensão das práticas que serão abordadas neste estudo. Será descrita a empresa acolhedora, desde a sua apresentação, missão e serão descritas as tarefas da investigadora no decorrer dos seis meses de duração do estágio.

2.1. Apresentação da empresa

A Winprovit é uma empresa portuguesa no ramo das Tecnologias de Informação, criada em 2005, contando com 17 anos no mercado, e mais de 700 colaboradores. Está dividida em três grandes áreas: IT Services, Consulting e Talent, sendo que a equipa de recrutamento pertence à última. Em relação à primeira, os IT Services da Winprovit permitem desenhar, gerir, manter e renovar os seus equipamentos tecnológicos, garantindo um parque informático eficiente na organização. Em relação à área de Consulting, integra os processos interdepartamentais, equipas multidisciplinares, diferentes departamentos, e diferentes ofertas de serviços. Os colaboradores trabalham com processos, definindo-os, cumprindo-os, e encarando-os como um caminho de melhoria contínua. Para dar suporte a todo este ecossistema têm as tecnologias necessárias à otimização e auxílio do trabalho, bem como as competências técnicas e humanas. Quanto ao ramo do Talent, o negócio de *outsourcing* da empresa, assenta numa estratégia de angariação de consultores que ficam a prestar serviços aos clientes da empresa. Há diferentes vantagens tais como a conectividade, os custos diferenciados, diferença cultural, a disponibilidade de talento e um ambiente de negócios favorável (WINPROVIT, 2017). Tal como dito anteriormente, a equipa de recrutamento integra esta vertente de negócio, onde o principal objetivo é encontrar os melhores talentos e perfis que correspondam às necessidades dos clientes.

2.2. Missão da empresa

Os principais valores são a flexibilidade, tendo em conta que se adapta às necessidades dos clientes; a equidade, promovendo a equidade em termos de raça, género e crença; a lealdade, apostando em relações de longo prazo promovendo o respeito, a honra e a honestidade; a confiança, através do estabelecimento de relações de trabalho de mútua confiança com clientes,

parceiros e colaboradores e, por último, a ética ou seja os comportamentos são orientados pelo respeito pelos princípios fundamentais que governam as relações sociais, profissionais e de negócio.

2.3. Tarefas do estágio

O estágio na Winprovit, com a duração de seis meses, entre 7 de setembro de 2022 a 7 de março de 2023, foi integrado no departamento de recrutamento, em colaboração com diversas outras áreas internas da empresa como a área Comercial e a de Recursos Humanos. Algumas das principais responsabilidades da função foram:

- **Planeamento de recrutamento:** planejar e definir as estratégias de recrutamento para atender às necessidades de contratação da empresa. Esta tarefa envolveu a identificação das habilidades e competências necessárias para os cargos, determinar os requisitos de qualificação e estabelecer os prazos e metas do processo de recrutamento;
- **Divulgação de vagas:** divulgar as vagas disponíveis em canais adequados, como sites de emprego, redes sociais, anúncios impressos ou através de agências de recrutamento. Esta tarefa envolveu a criação de descrições de cargos atraentes e otimizados para atrair candidatos qualificados;
- **Triagem de currículos:** analisar os currículos recebidos dos candidatos e realizar uma triagem inicial para identificar os candidatos que atendem aos requisitos mínimos do cargo. Nesta tarefa destaca-se a avaliação da experiência, habilidades e qualificações dos candidatos para identificar os candidatos que devem avançar para as próximas etapas do processo seletivo;
- **Entrevistas e avaliação de candidatos:** conduzir entrevistas com os candidatos selecionados, utilizando técnicas e perguntas adequadas para avaliar as suas competências, experiências e ajustamento cultural. Nesta tarefa também podem ser realizados testes psicométricos, avaliações de habilidades técnicas ou outras formas de avaliação para identificar o melhor enquadramento na empresa;
- **Seleção e recomendação de candidatos:** selecionar os candidatos mais adequados para a vaga e recomendação para a próxima etapa do processo seletivo, que pode envolver entrevistas adicionais com gestores ou líderes da empresa. O recrutador pode fornecer

informações detalhadas sobre os candidatos recomendados, incluindo as suas qualificações, pontos fortes e áreas de desenvolvimento;

- Gestão do processo de contratação: coordenar o processo de contratação, incluindo a comunicação com os candidatos, agendamento de entrevistas e feedback aos candidatos. Estas tarefas podem auxiliar na negociação de ofertas de emprego e ajudar no processo de integração dos novos contratados;
- Manutenção de registos e relatórios: registar todas as etapas do processo de recrutamento, incluindo currículos recebidos, resultados das entrevistas, feedback dos gestores e outras informações relevantes.

3- Revisão de Literatura

No capítulo que se segue, será feito o enquadramento teórico sobre os tópicos abordados ao longo da investigação, de forma a perceber quais as conclusões já existentes na literatura.

Assim sendo, o primeiro ponto estudado refere-se ao negócio de *outsourcing*, desde a sua definição, à sua aplicação na gestão de recursos humanos, e quais as vantagens e desvantagens de optar por este método.

De seguida, falar-se-á do recrutamento e seleção, desde a definição, às práticas, tipos, métodos, e será também exposta a diferença entre recrutamento nacional e internacional, de forma a seguir a linha de pensamento do trabalho.

3.1. O negócio de *outsourcing*

O *outsourcing*, que começou em grande parte no setor da indústria transformadora para garantir fornecimentos de custos mais baixos, está a crescer amplamente em todo o sector dos serviços. A sua importância crescente tornou-a uma grande preocupação para a indústria, o governo e o público em geral (Elango, 2008). O autor justifica que, o crescimento das novas tecnologias de comunicação e computação, juntamente com a globalização, impulsionam este crescimento na terceirização de serviços.

Atualmente, o mercado global de *outsourcing* está avaliado em 386 mil milhões de dólares e estima-se que esteja a crescer a uma taxa de 25 por cento (Tagliabue, 2007). Estima-se que quase 80% das empresas da Fortune 500 já estejam envolvidas em alguma forma de *outsourcing* e continuem envolvidas no mesmo (Kshetri, 2007).

Embora muitas empresas utilizem o *outsourcing* de forma a conseguir reduções de custos significativas, ainda existe potencial adicional para explorar. Embora a redução de custos seja importante, a redução única de custos não oferece vantagem competitiva (Elango, 2008). Cerca de 97 por cento das empresas referem que a redução de custos é uma grande motivação num inquérito realizado por Lewin et al., 2006, a empresas envolvidas em *outsourcing*. Uma percentagem muito menor de empresas citou a estratégia como o fator que impulsiona a sua decisão de terceirização.

3.1.1. Conceito de *outsourcing*

Ao longo do tempo, diferentes autores foram acrescentando definições de *outsourcing* na literatura existente. Começando, de forma cronológica, por Lacity et al., (1993), estes autores apresentam o *outsourcing* como um processo de obtenção de bens ou serviços que anteriormente eram desenvolvidos no interior da organização. Já Gupta et al., (1995) referem que o *outsourcing* consiste em contratar fora da organização serviços profissionais de modo a satisfazer necessidades internas. Essas necessidades podem verificar-se em áreas tão diversas como os recursos humanos ou a gestão de instalações. Mais tarde, Gilley et al., (2000) 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. Em 2007, Parkhe afirma que o *outsourcing* foi definido como a movimentação de atividades que tinham anteriormente realizadas externamente dentro da organização. Já Gorla et al., (2011) afirmam que *outsourcing* se refere à prática de transferência de atividades de negócios de uma organização para um fornecedor externo, dentro do país ou fora do país, para que a organização se possa concentrar no seu core business. Tayyab et al., (2015) por sua vez, defendem ser 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) definiram 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*”.

3.1.2. O *outsourcing* em Recursos Humanos

As atividades relacionadas com a gestão de RH surgem como as principais candidatas a serem transferidas para empresas externas, via *outsourcing*. Isto deve-se, em parte, ao facto de na gestão de RH existirem funções consideradas não essenciais, como por exemplo, de natureza administrativas e financeiras (férias, remunerações, etc) que podem ser realizadas externamente, em regime de *outsourcing* (Stroh & Treehuboff, 2003).

De acordo com Belcourt, (2006) o *outsourcing* de RH tem vindo a crescer e a desenvolver novos contornos, tornando-se uma importante ferramenta de gestão que, quando devidamente

utilizada, pode ser uma importante aliada à estratégia da organização e contribuir para a evolução do próprio negócio. O *outsourcing* de RH tem proporcionado uma forma de melhorar a eficiência das organizações, através da utilização de serviços especializados executados por especialistas qualificados.

As organizações passam a ter uma ferramenta estratégica que lhes permite desenvolver as suas potencialidades e não apenas reduzir custos (Cooke et al., 2005). Além disso, alguns estudos demonstram que as organizações que investem em parcerias com empresas externas alcançam melhores resultados, reduzem riscos e, de uma forma, geral melhoram a sua qualidade, contribuindo também para uma capacidade de inovação e flexibilidade superiores (Espinho-Rodríguez et al., 2005).

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. Mais recentemente, Mishra et al., (2018) concluíram que as práticas mais externalizadas são o processamento salarial e gestão de benefícios. No mesmo ano, Gottardello et al., (2018) defendem que para além destas atividades, também o recrutamento, formação e desenvolvimento de competências são uma das atividades mais comuns de serem externalizadas.

3.1.3. Vantagens e desvantagens

Tal como dito anteriormente, as empresas terceirizam serviços de recursos humanos para redução de custos, eficiência, melhorias de serviço, acesso à experiência de RH e maior flexibilidade. O *outsourcing*, em geral, é refletido como tendo um impacto considerável no desempenho de uma empresa e é frequentemente considerado como uma fonte potencial de obtenção de vantagem competitiva e uma possível oportunidade estratégica para aumentar a competitividade de uma organização (Ulrich et al., 2009). Atuando no atual ambiente de negócios dinâmico e globalizado, a função de RH oferece diversas opções para potencializar ganhos e oportunidades com o objetivo de contribuir positivamente para o desempenho geral do negócio. Portanto, parece racional afirmar que a terceirização de tarefas relacionadas com RH desempenha um papel significativo dentro das organizações e representa um aspeto importante da forma como as empresas operam (Patel et al., 2019). A economia dos custos de

transação, juntamente com as teorias do mercado de capitais e baseadas em recursos, sugerem uma associação entre o *outsourcing* de serviços de RH e o desempenho geral da empresa (Lai et al., 2010). O *outsourcing* de serviços de RH pode melhorar potencialmente a eficiência organizacional e o desempenho dos próprios serviços, bem como proporcionar economias de custos significativas. De facto, alguns estimam que a transformação dos recursos humanos para otimizar a eficiência pode resultar numa poupança de custos laborais de 9,8 mil milhões de dólares para uma empresa típica da Fortune 500 (Hansen, 2008).

Apesar dos aspetos positivos referidos previamente, também existem riscos associados à escolha da terceirização, que devem ser tidos em estima, exigindo uma ponderação por parte das empresas, de forma a assegurarem a melhor decisão. Assim, algumas PME sentem-se reticentes em partilhar informações com parceiros externos (Wallo & 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 et al., 2015). Por outro lado, os efeitos negativos incluem perda de conhecimento e capacidade interna e riscos de perda de competitividade a longo prazo, reduções de qualidade no trabalho de RH, dificuldades em cumprir promessas e expectativas do cliente (por exemplo, se o contrato entre o consultor e o cliente beneficiar mais uma das partes do que o outro), possíveis incompatibilidades entre o uso de métodos e ferramentas padronizados e as características organizacionais únicas do cliente, e um risco de conflito de funções de RH entre o consultor e o pessoal interno de RH (Cooke et al., 2015); (Nesheim et al., 2007); (Reichel et al., 2013); (Sheenhan et al., 2011). Neste seguimento, Stroh et al., (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 mesmas (Xu et al., 2020), correndo riscos de segurança, dada a sensibilidade dos dados (Cooke et al., 2005).

Deste modo, enumerando alguns aspetos positivos e negativos, cabe às empresas e aos seus gestores perceber se tomar a decisão de terceirizar parte do negócio fará, ou não sentido, avaliando as vantagens e desvantagens do *outsourcing*. Consequentemente, é essencial perceber que o ORH pode trazer benefícios às empresas, mas que também há riscos associados, dependendo da qualidade dos serviços prestados e da relação entre o cliente e a empresa que vai fornecer o serviço (Cooke, 2015). Xu et al. (2020) complementam, defendendo que a solução 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 conquistar um equilíbrio entre a estratégia interna e a estratégia de *outsourcing*.

3.1.4. O futuro do *outsourcing*

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.

Em relação a Portugal, num artigo do Jornal Económico, escrito em 2017, por Manuel Rifer, foram feitas, a vários diretores e administradores, as seguintes três questões:

1. Quais são as expectativas para a evolução do *Outsourcing* em Portugal?
2. Quais são os principais desafios e quais os entraves ao desenvolvimento?
3. O que já está a mudar que permita antecipar como será o futuro?

Em relação à primeira, expõem-se as seguintes respostas:

“Portugal, ao longo dos últimos anos, tem desenvolvido e adquirido características e know how que lhe permite ter uma posição estratégica para a externalização de processos e negócio BPO (business process outsourcing) e de contact centers. (...) As expectativas para a evolução do Outsourcing em Portugal são de crescimento, tanto pelas favoráveis condições já abordadas, como pela incorporação no setor de empresas que até agora não consideravam a possibilidade da externalização das suas operações e já o começaram a fazer.” (Alfonso Maldonado, Country Manager da Konecna Portugal)

“O mercado de outsourcing em Portugal, e mais globalmente o mercado das tecnologias de informação, continua em fase crescimento. (...) Nesse sentido, o outsourcing continua a ser uma resposta extremamente eficaz a estes desafios pois permitem que as organizações se foquem no seu “core business”, permitindo forte flexibilidade na estrutura de custos bem como uma importante partilha de risco. (José Cruz, Head of Business Management na Aubay)

Quando à segunda pergunta, duas participantes respondem:

“(...) Este será o maior desafio no desenvolvimento do outsourcing que é ter os dois lados da balança equilibrados: profissionais e clientes. Ter profissionais desiludidos com a área e a afastarem-se deste modelo, na maioria dos casos, provoca uma redução significativa da possibilidade de os clientes acederem aos profissionais que precisam para determinados projetos.” (Rute Rodrigues, *Outsourcing Business Director* na Milestone)

“Existe ainda por parte das empresas, alguma hesitação na procura de serviços de outsourcing, tanto pelo receio da partilha de informação, como por presumirem que existe um menor envolvimento e dedicação por parte do subcontratado. E esse é o nosso grande desafio, conseguir mostrar aos nossos clientes, todos os dias, que os nossos profissionais, de qualquer área de atividade, se preocupam e caminham lado a lado com o cliente para conseguir potenciar e atingir o sucesso do seu negócio.” (Sara do Ó, CEO Partner do Grupo Your)

Por fim, na última questão, obtiveram-se mais duas respostas:

“O aumento do nível competitividade nos diversos sectores de actividade e, como temos assistido, a melhoria gradual da qualidade e profissionalismo da gestão nas empresas, permite-nos acreditar que no futuro, a especialização no seu “core” deixando o que é acessório a empresas especialistas nessas áreas, será cada vez mais um factor crítico de sucesso.” (Vasco Seco Rodrigues, Administrador na Newrent)

“O Outsourcing de serviços tem vindo a tornar-se uma opção cada vez mais recorrente não só para as grandes empresas, como para as PME. Ao contratarem serviços de outsourcing as empresas podem libertar os seus recursos para as atividades core e assim entregar todas as outras responsabilidades a especialistas, que através de tecnologias e metodologias adequadas lhe permitem potenciar e aumentar a competitividade do seu negócio. Acreditamos que num futuro próximo as empresas vão apostar cada vez mais nestes serviços especializados.” (Sara do Ó, CEO Partner do Grupo Your)

Assim, pode concluir-se que se espera um crescimento deste ramo de negócio, nomeadamente em Portugal, havendo cada vez mais empresas dedicadas a este serviço, de forma a encontrar soluções de *nearshore* e *offshore*.

3.2. Recrutamento

O recrutamento pertence ao departamento de recursos humanos e, começando por definir essa área da gestão, apresenta-se como o conjunto de decisões sobre recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento, gestão de desempenho, recompensas e relações entre colaboradores (Shameem et al., 2012). Um(a) gestor(a) de RH tem como objetivo abrangente fazer o melhor uso possível dos recursos humanos para ajudar a tornar as organizações eficazes, bem-sucedidas e sustentáveis (Cleveland et al., 2015).

O recrutamento “inclui as práticas e atividades realizadas pela organização com o objetivo principal de identificar e atrair potenciais funcionários” (Breaugh et al., 2000) e é uma parte

importante da gestão de recursos humanos (RH), pois “desempenha a função essencial de atrair um recurso importante – capital humano – para a organização” (Barber, 1998). Lievens et al., 2002 afirmaram que a “guerra pelo talento” nas organizações passou da seleção para a atração de funcionários, e que a escassez do mercado de trabalho e as dificuldades de recrutamento levaram a um mercado mais competitivo.

Podemos acrescentar, ainda, que o recrutamento é processo de procurar e tentar atrair indivíduos do mercado de trabalho externo capazes e interessados em preencher vagas de emprego (Heneman et al., 1999) tendo como objetivo principal o de identificar e atrair potenciais funcionários (Barber, 1998). Pessach et al., (2020) referem com base num estudo abrangente do Boston Consulting Group que a função de recrutamento tem um impacto significativo no crescimento da receita e nas margens de lucro das empresas em comparação com qualquer outra função na área de recursos humanos. Acrescentam ainda que a maioria dos processos de recrutamento organizacional contratando os candidatos mais adequados, tem um impacto significativo no desempenho organizacional.

Na era da competição para atrair talentos, a função de recrutamento tem sido vista como uma função crítica (Breugh, 2013). Funciona como um canal para descobrir potenciais candidatos e atraí-los para preencher as vagas existentes (Chang et al., 2018). Os recrutadores utilizam vários métodos de recrutamento, como anúncio de emprego, portais online (portais de emprego e web), boca a boca, redes sociais, etc., para atrair candidatos adequados. A pesquisa testemunhou que a intenção dos recrutadores de usar esses métodos depende de vários resultados pré e pós-contratação, como número de candidaturas, qualidade dos candidatos, velocidade de preenchimento da vaga, desempenho pós-ingresso no trabalho, absentismo, comprometimento e satisfação dos candidatos (Wei et al., 2016). Em relação às preferências dos recrutadores, os autores defendem que os portais online têm sido mais preferidos porque são mais baratos, enquanto Fisher et al., (2014) escrevem que preferem o recrutamento nas redes sociais, pois é mais económico e preenche as vagas muito rapidamente.

Os métodos de recrutamento podem variar entre si em termos da sua capacidade de comunicar diferentes tipos de informação (Williamson et al., 2003). A literatura sobre atração de talentos reconhece que diferentes métodos de recrutamento adotam diferentes padrões de comunicação para comunicar diferentes tipos de informações sobre a organização, perfis, etc., para atrair talentos. Por exemplo, Wei et al. (2016) descobriram que o portal online atrai talentos ao comunicar informações através de hiperlinks, texto (ou seja, informações sobre vagas de emprego), imagens gráficas, etc. Os sites de recrutamento fornecem muitas informações sobre

a organização, diferentes ofertas de emprego ou a cultura organizacional (Allen et al., 2007). Williamson et al. (2003) descobriram que a orientação informativa dos websites de recrutamento de empresas (ou seja, orientados para triagem, orientados para recrutamento ou de dupla finalidade) influencia a atração organizacional através das percepções de usabilidade do website. A propaganda impressa fornece poucas e limitadas informações. O recrutamento através de redes sociais estimula um processamento mais ativo e facilita a comunicação bidirecional entre recrutadores e recrutados (Fisher et al., 2014). No entanto, muitas vezes os meios de comunicação podem não fornecer diretamente aos candidatos as informações necessárias. Na ausência das informações exigidas, os candidatos podem deduzir informações sobre o trabalho e a organização da mensagem apresentada nos meios de comunicação (Highhouse et al., 2001). Isto corresponde aos princípios básicos da teoria da sinalização (Spence, 1974), que defende que a mensagem apresentada nos meios de comunicação serve como sinais aos candidatos sobre como a organização pode ser (Ryan et al., 2000). Por exemplo, imagens relacionadas às práticas da empresa carregadas no Facebook ou no LinkedIn, transmitidas por funcionários atuais ou anteriores, podem fornecer evidências da cultura corporativa. Assim, a decisão do recrutador sobre a seleção do(s) método(s) de recrutamento pode depender da sua capacidade de fornecer informações credíveis suficientes.

Para avaliar o desempenho do recrutamento, diferentes medidas podem ser adaptadas. Existem várias medidas usadas no processo de recrutamento nomeadamente a taxa de aceitação, a qualidade da contratação, o índice de eficiência, a satisfação do candidato, a satisfação do gerente, o custo por contratação, o tempo de preenchimento, a taxa de retenção, a taxa de conclusão da inscrição, a taxa de retorno do candidato, os candidatos por contratação, as referências de funcionários, a taxa de preenchimento, a taxa de rotatividade, a taxa de resposta, o candidato qualificado por vaga, a eficácia do funil de recrutamento, o índice de produtividade de novos funcionários, a taxa de seleção e taxa de aceitação da oferta (Prasad et al., 2019).

3.2.1. Recrutamento online

A Internet surgiu pela primeira vez como uma ferramenta de recrutamento em meados da década de 1990 e foi aclamada pelos meios de comunicação populares como o motor por trás de uma “revolução de recrutamento” devido aos benefícios que poderia trazer aos recrutadores (Boydell, 2002). Foi previsto que o “futuro da indústria de recrutamento está na Internet”

(Edgley, 1995) e que a Internet trouxe “mudanças radicais ao recrutamento empresarial” (Cappelli, 2001).

O recrutamento online cresceu rapidamente nos últimos dez anos e é agora amplamente utilizado tanto por recrutadores como por candidatos a emprego em todo o mundo. Nos EUA, Cober et al., (2006) descobriram que mais de 50% das novas contratações foram provenientes da Internet e que se esperava que este número aumentasse. Crispin et al., (2006) descobriram que 20% das contratações externas eram provenientes de sites corporativos e outros 13% eram provenientes de quadros de empregos. No Reino Unido, a Total Jobs (2004) descobriu que dois terços das organizações do mesmo país utilizaram painéis de empregos – websites independentes que associam vários recrutadores a candidatos a emprego, normalmente através de anúncios de recrutadores – durante os 12 meses até julho de 2004, apoiando a afirmação de que a Internet agora faz parte das práticas de recrutamento em muitas organizações.

A tecnologia veio alterar a natureza dos empregos, as relações de trabalho e a supervisão. Inovações como o teletrabalho, equipas de trabalho virtuais e candidaturas a empregos baseadas na web devem-se a inovações proporcionadas pela tecnologia. Com estas possibilidades e práticas, surgiram os termos e-recrutamento e e-seleção (Stone et al., 2015).

Jones et al., (2015) consideram que as redes sociais são uma ferramenta para criar um impacto significativo na operação, eficácia, estratégia e sucesso de uma empresa. Os autores acrescentam ainda que pode servir como uma verdadeira ferramenta de recrutamento e seleção produtiva, competitiva e estratégica.

Na ótica do recrutamento online, Aichner et al., (2021) destacam que por meio de redes sociais como LinkedIn, Facebook e Twitter, os recrutadores podem publicar anúncios de emprego para atrair potenciais candidatos, até mesmo os que não estão à procura ativamente de um emprego, em substituição das formas tradicionais de recrutamento que são mais caras e lentas. A contratação por meio das redes sociais oferece aos recrutadores o benefício do acesso gratuito aos perfis dos clientes e um meio de comunicação instantâneo. O recrutamento online foi ainda impulsionado pela pandemia do Covid-19, visto que as empresas implementaram práticas de trabalho flexíveis baseadas em trabalho remoto (teletrabalho, trabalho virtual) ou em modelos híbridos, onde os trabalhadores passaram a trabalhar tanto remotamente como presencialmente (Kucherov et al., 2022).

Bissola et al., (2014) descobriram que as redes sociais, como método de recrutamento, oferecem oportunidades atraentes e valiosas para atrair jovens e ajudar a manter a qualidade e a quantidade do conjunto de candidatos. Fisher et al. (2014) observaram que a SMR é uma abordagem de recrutamento económica que ajuda a publicar rapidamente oportunidades de

emprego, para cumprir os prazos. Ho et al., (2012) provaram que o conteúdo e as características estilísticas do site têm efeitos diferenciais nas percepções de adequação dos candidatos a emprego, o que pode aumentar ou diminuir a atração organizacional.

Tyagi (2012), num artigo escrito sobre o recrutamento online na aquisição de talentos, aponta os passos referentes ao recrutamento online. Para o autor, são os seguintes:

- Passo 1: Identificar a necessidade do recrutamento

As descrições de diversos cargos são criadas após a análise dos objetivos da empresa. Com base na descrição do cargo, a especificação dos possíveis candidatos para o mesmo pode ser identificada.

- Passo 2: Publicar um anúncio de emprego apelativo

O objetivo de um anúncio de emprego é atrair o interesse, comunicar de forma rápida e expor os pontos essenciais (atraentes e relevantes) e dar uma resposta clara. O design deve concentrar-se na clareza do texto, no layout e na transmissão de uma imagem profissional. Um anúncio de emprego eficaz deve especificar claramente o cargo, o perfil da empresa, a descrição do cargo, a qualificação necessária e como se candidatar ao cargo.

- Passo 3: Pesquisar quais as melhores plataformas para a publicação do anúncio

Dependendo do orçamento e da disponibilidade dos potenciais candidatos, o recrutador deve decidir se pretende anunciar no site da própria empresa, ou em sites de recrutamento.

- Passo 4: Explicar qual a forma de candidatura

Deve considerar-se qual a forma dos candidatos contactar o recrutador, se por e-mail ou telefone. Os candidatos também podem inscrever-se *online* na base de dados da empresa, ficando o registo do currículo.

- Passo 5: Atrair candidatos

Divulgar o anúncio de emprego atrai potenciais candidatos para a empresa. As empresas utilizam o seu website corporativo para efeitos de recrutamento, assim como canais de publicidade, como quadros de empregos ou *social media*, que podem ser usados para direccionar os candidatos ao site.

- Passo 6: Classificar as candidaturas e criar um pool de talentos

Selecione os candidatos com base nos requisitos da descrição do cargo. Além disso, os currículos de todos os candidatos podem ser mantidos como um “pool de talentos” e usados posteriormente sempre que surgir outra vaga.

- Passo 7: Entrar em contacto com os selecionados

Contate e ligue imediatamente para os candidatos selecionados para agendar uma entrevista, antes de serem contratados por outra empresa.

- Passo 8: Fechar o negócio

Ofereça a vaga ao candidato selecionado. Assim que ele aceitar a oferta, o negócio será fechado. Caso contrário, procure outro candidato em potencial.

O autor acrescenta ainda os métodos usados no processo do recrutamento online, que pode ser feito através dos seguintes tópicos do *Website* da empresa, de sites de anúncios de emprego e, ainda, *Websites* profissionais.

3.2.1.1. Vantagens e desvantagens

Tyagi, (2012) continua o seu artigo, referindo vários aspetos positivos e negativos em relação ao recrutamento *online*. Em relação às vantagens, passam pela redução de custos, dado que os anúncios de emprego publicados na Internet são mais baratos, ou gratuitos, em relação aos publicados em jornais ou revistas. Há também um maior número de candidaturas visto que, na era da globalização, o número de candidatos alargou-se e ultrapassou as fronteiras nacionais, o processo é mais rápido, porque a *Internet* acelera o processo de recrutamento. Desde o tempo de contratação até à seleção do currículo, a convocação dos candidatos para a entrevista e a seleção final é reduzido. Por último, há também mais probabilidade de sucesso. O sucesso de um anúncio de emprego depende do número de pessoas que se candidatam à vaga e da contratação de um talento qualificado.

Apesar de ser um processo com alguns pontos positivos, apresenta também algumas desvantagens. O autor prossegue com, por exemplo, o facto do processo ser restrito apenas a candidatos com experiência em informática, excluindo candidatos que não têm esta formação. Poderá também haver consequências legais, tal como as outras fontes de recrutamento, o online tem que ter particular atenção às palavras utilizadas nos anúncios, caso contrário isso pode levar à acusação de discriminação por parte da empresa. O vasto conjunto de candidatos tanto pode beneficiar as organizações, mas também ser uma desvantagem para elas. Milhares de currículos na base de dados não conseguem ser verificados pelos recrutadores. Há também o aumento de candidaturas que não se adequam ao cargo em específico e, por último, há a perda do contacto humano, obstáculo que, por veres, dificulta o processo de seleção, visto que o único contacto é feito *online*.

3.2.2. Recrutamento internacional

Várias mudanças estão a ser introduzidas numa série de funções pertencentes à gestão de recursos humanos – recrutamento, recrutamento global, desenvolvimento de gestão e carreiras, e recompensas – pelo processo de globalização, destacando diferenças entre processos de RH globalmente padronizados, otimizados ou localizados (Sparrow, 2007).

À medida que a globalização se tornou omnipresente nas últimas décadas, as formas como as organizações atraem e retêm talentos a nível internacional ganharam interesse tanto entre académicos como entre profissionais de gestão. Além disso, à medida que as atribuições de trabalho internacional se tornaram uma tendência crescente nas empresas multinacionais, Kraimer et al., (2012) examinaram como identificar e recrutar indivíduos adequados para missões de expatriamento e como reter esses indivíduos durante essas missões e após o repatriamento.

Sparrow (2007) focou diretamente a sua investigação no recrutamento e seleção internacional. Num estudo de caso de quatro organizações sediadas no Reino Unido, ele descreve práticas de recrutamento internacional, contrastando organizações que procuram um controlo centralizado versus um controlo descentralizado, e que se concentram no recrutamento internacional principalmente para mercados de trabalho nacionais ou internacionais. Por exemplo, uma organização focada no recrutamento internacional para cargos nacionais de cuidados de saúde relatou que pesquisou canais de comunicação social apropriados em mercados-alvo, especificando uma nova proposta de valor para recrutadores internacionais e desenvolvendo novos portais baseados na web. Outro avançou no sentido de terceirizar grande parte do seu recrutamento internacional. Já as empresas focadas no recrutamento internacional para cargos internacionais relataram o desenvolvimento de equipas especializadas em recursos internacionais, a construção de redes de fornecedores de recrutamento preferenciais, e o desenvolvimento de anúncios de recrutamento personalizados por local.

Allen et al., (2014) mostraram que, nos Estados Unidos da América, a maioria dos funcionários não trabalha para empresas pertencentes ou sediadas lá. Na verdade, os funcionários de empresas sediadas nos EUA representam uma minoria distinta da força de trabalho global. Por exemplo, 73% das empresas da Fortune Global 500 de 2016 estão sediadas fora dos Estados Unidos (Fortune Magazine, 2016) e muitas grandes empresas dos EUA, por exemplo Coca-

Cola, Johnson & Johnson, Pfizer e Procter & Gamble, empregam mais pessoas fora dos Estados Unidos do que dentro.

Um estudo que adota uma perspectiva mais tradicional da psicologia aplicada ao estudo do recrutamento internacional é o trabalho recente de Phillips et al., (2014) sobre o recrutamento de *global travelers*, de forma a analisar como é que o recrutamento influencia a adequação, a atração e as intenções de procura de emprego dos candidatos para empregos que exigem viagens globais. Descobriram que mensagens realistas de recrutamento sobre os requisitos globais de viagem e a orientação organizacional global interagem com diferenças individuais, como a vontade de viajar e a abertura global para influenciar o processo de recrutamento.

Em 2015, Phillips et al., adotam uma perspectiva estratégica multinível na investigação de recrutamento. Os autores reconhecem explicitamente elementos do ambiente externo, incluindo a globalização, os mercados de trabalho e os diversos regimes regulamentares, como afetando as políticas, práticas e resultados de recrutamento organizacional, de equipa e individual.

Moore (2017) afirma que os gestores de RH devem ser mais flexíveis em termos de recrutamento e seleção internacional, pensando menos em termos de desenvolvimento do indivíduo a longo prazo e mais em termos da posição específica a ser preenchida, dos requisitos específicos e das competências necessárias para isso. Embora isto não impeça necessariamente as empresas de desenvolverem diretrizes e políticas gerais para a gestão internacional, devem também reconhecer que este termo abrange um campo amplo e diversificado.

3.4. Seleção

A seleção é a função de recursos humanos que reduz o número de candidatos, construindo o conjunto de candidatos específicos da empresa dos quais os novos funcionários serão selecionados (Orlitzky, 2007). Para Câmara et al., (2007), a seleção é um processo posterior ao recrutamento, que visa selecionar os vários candidatos que atendam aos requisitos e características singulares da profissão e que desempenhem suas funções a partir dos diversos finalistas recrutados. O processo de seleção baseia-se na comparação feita entre os critérios de seleção impostos pela função e as competências e características dos candidatos (Sousa et al., 2006). Posteriormente, são selecionados candidatos que se enquadram nas necessidades da organização e que simultaneamente mostrem capacidades adequadas para desempenhar a vaga a preencher. Neste sentido, de forma a identificar o candidato mais adequado para a função, é necessário utilizar várias técnicas de seleção e analisar os seus resultados (Cardoso, 2010).

O processo normalmente consiste em autosseleção, seleção objetiva e seleção subjetiva (Yakubovich et al., 2006). A autosseleção abrange a decisão do candidato sobre prosseguir ou não para a etapa seguinte, a seleção objetiva é a decisão do empregador de mover uma pessoa para a próxima etapa do processo através de testes e triagem diferentes, e o recrutamento organizacional termina na seleção subjetiva. Em relação às escolhas dos profissionais responsáveis pelo processo de recrutamento, a literatura revela que os traços de personalidade são determinantes para a ocupação e escolha dos indivíduos (Jackson, 2006), e os mesmos também podem ser relevantes para as decisões de contratação das empresas (Wehner et al., 2022). Dunn et al., (1995) mostram que a consciência e a capacidade mental geral são as qualidades consideradas mais importantes para ser contratado. Moy et al., (2004) concluíram que a consciência é o atributo dominante nas decisões de contratação, seguido por competências de comunicação, abertura a novas experiências, desempenho acadêmico e amabilidade. Segundo DeCenzo et al., (2010), as atividades de seleção seguem um determinado padrão, começando com uma triagem inicial e concluindo com a decisão final de contratação. O processo de seleção normalmente consiste em oito etapas:

1. Entrevista inicial de seleção: Esta triagem inicial é um procedimento com duas fases: inquéritos de triagem e entrevistas de triagem. Se ambas forem bem sucedidas, os responsáveis terão um conjunto de potenciais candidatos. A entidade pode eliminar alguns desses candidatos com base na descrição e na especificação do cargo porque, por exemplo, os candidatos não tinham experiência adequada ou educação apropriada. Outros sinais de alerta que convém ter em atenção nesta fase são as lacunas presentes no histórico profissional do candidato, como uma série de vários empregos ocupados durante curtos períodos de tempo, ou cursos e formações em vez de licenciaturas, mestrados, etc.
2. Preenchimento do formulário de candidatura: Após a entrevista inicial de seleção, pode ser pedido aos candidatos que preencham o formulário de candidatura da organização. Este pode ser tão breve como exigir apenas o nome, a morada e o número de telefone do candidato. A maioria das organizações, por outro lado, pode querer um perfil de emprego mais abrangente. Em termos gerais, o formulário de candidatura apresenta uma sinopse da vida, das competências e das realizações dos candidatos, relacionada com o desempenho profissional.
3. Testes prévios à contratação: Estima-se que mais de 60% das organizações utilizam algum tipo de teste de emprego. Os testes prévios à contratação são bastante úteis para prever quem será bem sucedido no trabalho. Há centenas de testes que podem

servir como ferramentas de seleção. Podem medir o intelecto, a capacidade espacial, as capacidades de percepção, a compreensão mecânica, a capacidade motora ou os traços de personalidade. As entidades empregadoras reconhecem que o investimento em tempo e custo destes testes, combinado com outras ferramentas de seleção e um processo de contratação bem pensado, resulta em contratações de melhor qualidade.

4. Entrevista global: Os candidatos que passam as três fases anteriores são normalmente objeto de uma entrevista. O candidato pode ser entrevistado por entrevistadores da Gestão de Recursos Humanos, gestores seniores da organização, um potencial supervisor, colegas, ou alguns ou todos estes. A entrevista é concebida para sondar áreas que não são facilmente abordadas pelo formulário de candidatura ou pelos testes, tais como a avaliação da motivação, dos valores, da capacidade de trabalhar sob pressão, da atitude e da capacidade do candidato para se "enquadrar" na cultura organizacional. Ironicamente, em muitos casos, os empregados são contratados com base nas suas competências e na probabilidade de serem bem sucedidos. A maioria dos que fracassam fazem-no porque não se conseguem enquadrar na cultura da organização. Por conseguinte, as competências e aptidões podem fazer com que os candidatos entrem, mas a forma como se adaptam à organização determina frequentemente o tempo que ficarão.
5. Oferta condicional de emprego: Se um candidato tiver passado todas as etapas do processo de seleção até à data, é habitualmente feita uma oferta de emprego condicional. As ofertas de emprego condicionais são normalmente apresentadas por um representante da direção de Recursos Humanos. Na sua essência, a oferta de emprego condicional implica que, se tudo correr bem - como passar num determinado teste médico, físico ou de abuso de substâncias - a natureza condicional da oferta de emprego será retirada e a oferta tornar-se-á permanente.
6. Investigação de antecedentes: A próxima etapa do processo consiste em efetuar uma investigação dos antecedentes dos candidatos a potenciais colaboradores. As investigações de antecedentes, ou verificações de referências, destinam-se a verificar se as informações constantes do formulário de candidatura são corretas e precisas. Por vezes, o simples facto de informar os candidatos de que a empresa verificará todas as referências e antigos empregadores é suficiente para evitar que falsifiquem qualquer informação. A GRH deve sempre lembrar-se de pedir ao candidato que assine uma declaração de renúncia, autorizando a organização a verificar os registos judiciais, as referências, os antigos empregadores e a educação.

7. Exame médico ou físico: Os empregos que exigem determinadas características físicas podem exigir um exame físico relacionado com o trabalho. No entanto, atualmente, isto inclui apenas uma pequena parte dos empregos. Os exames físicos só podem ser utilizados como dispositivo de seleção para excluir indivíduos incapazes de cumprir fisicamente os requisitos de um emprego.
8. Oferta de emprego: As pessoas que tenham tido um bom desempenho nas etapas anteriores são agora consideradas elegíveis para receber a oferta de emprego. A decisão final sobre a oferta de emprego depende de vários factores. Para fins administrativos (processamento de formulários de salário, manutenção de estatísticas de EEO, garantia de que existe uma declaração que afirma que o emprego não é garantido, etc.), a oferta é normalmente feita por um representante da HRM. Mas o papel desse indivíduo deve ser apenas administrativo. A decisão de contratação deve ser tomada pelo diretor do departamento onde a vaga existe.

Cada etapa representa um ponto de decisão que requer feedback afirmativo para que o processo continue. Estas procuram ampliar o conhecimento da organização sobre a formação, habilitações e motivação do candidato, aumentando as informações que os decisores utilizam para fazer suas previsões e escolha final. Contudo, alguns passos podem ser omitidos se não produzirem dados úteis ou se o custo do passo for injustificado.

3.3. Conclusão

Em suma, o negócio de *outsourcing*, em específico *outsourcing* de recursos humanos, tem ganho cada vez mais notoriedade do mundo empresarial, estando a aumentar o número de empresas que se focam neste ramo, inclusive em Portugal. A par disto, há já algumas apostas para mercados internacionais, onde o processo de recrutamento e seleção apresenta algumas diferenças e especificidades.

Como em todos os modelos de negócio, o *outsourcing* de recursos humanos acarreta vantagens e desvantagens, assim como o recrutamento, tanto online como internacional. A revisão da literatura apresentada neste capítulo trouxe novos conceitos, conhecimentos e abordagens em relação aos assuntos referidos na investigação, contribuindo para uma melhor contextualização teórica sobre o assunto. Houve, no entanto, dificuldades em encontrar alguns dos tópicos supramencionados, nomeadamente relacionados com o recrutamento internacional, tornado

mais desafiante a escrita do mesmo. Assim, com este trabalho, espera-se também, de alguma forma, haver uma contribuição sobre o tema.

4- Metodologia

Este capítulo aborda e explica a metodologia seguida nesta investigação, de forma a serem alcançados os objetivos propostos. Será apresentada a justificação da escolha da empresa para a realização desta investigação, os objetivos do estudo, o paradigma, o método e, o processo de recolha de dados.

4.1. Justificação da investigação

Para fundamentar as razões que presidiram à escolha desta empresa para realizar o presente estudo, existiram dois argumentos. Primeiro, justificado pelo trabalho remoto. O departamento de recrutamento da Winprovit encontra-se a trabalhar de forma inteiramente online, podendo reduzir possíveis custos de transporte na recolha de dados, e maior flexibilidade para a condução deste trabalho nomeadamente a escrita deste relatório. Em segundo lugar, a investigadora conta com a presença de um familiar na empresa, e dessa forma tem facilidade em inserir-se na mesma para realizar as entrevistas. Neste contexto, a amostragem é não aleatória intencional, pois há uma escolha intencional da amostra por se considerar que estes possuem características que são representativas da população.

4.2. Objetivo de investigação

Com a obtenção de um estágio no departamento de recrutamento da Winprovit, empresa portuguesa e com representação internacional, e após uma pesquisa sobre as áreas abordadas na presente investigação, rapidamente se chegou à conclusão de que os estudos sobre o recrutamento de empresas portuguesas de *outsourcing* com clientes internacionais são ainda escassos. Assim, mais do que procurar responder a uma qualquer questão de pesquisa, o objetivo é ampliar a informação e conhecimento disponível sobre a temática.

O presente relatório de estágio tem como objetivos perceber qual a estratégia de recrutamento utilizada com o cliente internacional, Altice USA, numa empresa de *outsourcing*, abordando todo o processo desde a angariação do mesmo, passando pelo método de recrutamento e seleção, até à escolha dos candidatos.

Com a colaboração da equipa de recrutamento e de *business managers*, espera-se perceber como funciona um negócio que tenha como foco soluções de *outsourcing*, conhecer as características do processo de recrutamento para um cliente internacional de grande importância para a empresa, bem como as vantagens e desvantagens do trabalho, e ainda, se este estudo vai ao encontro da informação encontrada na revisão de literatura.

4.3. Paradigma de investigação

Para chegar aos resultados desejados de forma a explorar as questões levantadas na introdução, será realizada uma pesquisa analítica, que envolve uma avaliação mais aprofundada das informações reunidas num determinado estudo, na tentativa de explicar o contexto de um fenómeno no âmbito de um grupo, grupos ou população (Fontelles et al., 2009). Encontrado o critério do propósito da pesquisa, segue-se a escolha do critério do processo da mesma. Neste trabalho será feita uma pesquisa qualitativa, envolvendo a reflexão em torno de perceções de forma a melhor compreender o objetivo do estudo. Deste modo, procurar-se-á adquirir todas as informações necessárias, analisando na prática como é que se procede o recrutamento para o cliente Altice Estados Unidos, estando em contacto com o mesmo, e entrevistando os profissionais relacionados com a área. Fontelles et al., (2009, p.6) define como o “tipo de pesquisa apropriada para quem procura o entendimento de fenómenos complexos específicos, em profundidade, de natureza social e cultural, mediante descrições, interpretações e comparações, sem considerar os seus aspetos numéricos em termos de regras matemáticas e estatísticas.”

Assim, o paradigma mais adequado neste estudo é o fenomenológico que se insere como a melhor forma de conduzir esta investigação, que tem como base uma pesquisa qualitativa. O paradigma fenomenológico está associado, por norma, a uma pesquisa qualitativa, subjetivista, humanista e interpretativista. A realidade é subjetiva e múltipla tal como é vista pelos participantes no estudo. Este paradigma argumenta que enquanto as ciências físicas lidam com objetos que nos são externos, as ciências sociais lidam com ações e comportamentos que são gerados no interior da mente humana. O paradigma fenomenológico preocupa-se em compreender o comportamento humano a partir do próprio quadro de referência do participante, sendo que o ato de investigar a realidade tem efeitos sobre ela. Ainda neste paradigma, o investigador pode desenvolver a sua investigação de modo a crescer uma nova teoria para explicar o fenómeno, ou para explicar diferentes aspetos que resultam dos dados. Pode, de igual forma, aproveitar a parte inicial do estudo da pesquisa para desenvolver hipóteses que serão

testadas nos estágios seguintes da pesquisa. A pesquisa é desenvolvida no campo (no terreno), e o maior interesse é perceber se as observações e interpretações similares se podem verificar em situações diferentes e/ou por diferentes observadores.

4.4. Método de investigação

Assim, para responder às questões relativas às mudanças e desafios enfrentados no processo de recrutamento de clientes será realizado um estudo de caso na empresa Winprovit, por se considerar que é o método que permite analisar, de forma mais eficaz, a temática do presente relatório, e avaliar de uma forma mais profunda o que se passa na prática do mesmo. Para além do estudo de caso, e tal como referido no início deste trabalho, a investigadora vai ter a oportunidade de estagiar na empresa durante o período de seis meses, podendo usufruir da observação direta como outro método de investigação que possibilitará recolher informações complementares para a realização deste trabalho.

O estudo de caso vai apoiar-se na realização de entrevistas diretamente aos envolvidos no processo de recrutamento para a Altice USA: a equipa de recrutamento da Winprovit, e a equipa de *Business Managers* que suportam este cliente. Foram escolhidas duas equipas em específico porque são as que lidam diretamente com o recrutamento da empresa, e com o cliente em estudo sendo, conseqüentemente, as pessoas mais indicadas para dar a conhecer o processo de recrutamento, e os desafios enfrentados na área.

Depois de realizadas as entrevistas, a informação será coligida no sentido de permitir analisar as respostas e perceber como se desenvolve o negócio na empresa, como trabalha a equipa de recrutamento, quais as principais diferenças sentidas a recrutar para a Altice USA, em comparação com clientes nacionais, assim como as mudanças que impactam o processo de recrutamento internacional, de forma a compreender se se verificam alterações no recrutamento para o cliente internacional, em relação aos nacionais.

As entrevistas serão semiestruturadas, havendo uma maior abertura para colocar as questões ao entrevistado, não sendo demasiado restrita como uma entrevista estruturada, ou demasiado aberta como a não estruturada. A escolha recai sobre uma opção mais equilibrada, em que o guião contém um conjunto de perguntas que podem não ser seguidas pela ordem estabelecida, esperando uma resposta do entrevistado que desta forma poderá livremente abordar os assuntos que considere

pertinentes para a investigação, possibilitando o acesso a factos/informações que a investigadora pretende explorar.

4.6. Caracterização da amostra

Seguindo o objetivo deste trabalho, foram contactadas as duas equipas de profissionais da Winprovit anunciadas anteriormente, *recruiters* e *business managers*, fazendo o total de 12 entrevistados: 9 *recruiters* e 3 *managers*.

O primeiro contacto com os entrevistados foi feito através de um pedido para realizar as entrevistas na plataforma Teams, questionando a disponibilidade para participar na investigação. Nesta sequência a taxa de aceitação foi de 100%, pelo que todos os entrevistados concordaram realizar as entrevistas.

Posteriormente, foram agendadas as mesmas também na plataforma Teams, que decorreram durante duas semanas, sendo feitas duas entrevistas por dia, com duração entre 20 a 40 minutos. Juntamente com os convites enviados por *email*, foram enviados os respetivos guiões, para que os entrevistados tivessem acesso aos mesmos com antecedência, para terem conhecimento das questões, e poderem pensar nas respostas antes das entrevistas serem realizada. Os guiões dos *recruiters* e dos *managers* encontram-se nos anexos 1 e 2, respetivamente.

A população da amostra é maioritariamente feminina, com nove dos entrevistados a pertencerem ao sexo feminino e apenas três ao sexo masculino. No que diz respeito à antiguidade da empresa, a maior parte da amostra encontra-se na Winprovit até 5 anos, tirando os cargos dos diretores de recrutamento e de negócio, e dois recrutadores. No que concerne às habilitações literárias, toda a nossa amostra possui, no mínimo, licenciatura, sendo que mais de metade possui nível superior como pós-graduação e mestrado. De modo a salvaguardar os intervenientes, serão dadas letras para identificação. Através do quadro seguinte, é possível verificar a caracterização da amostra deste projeto de maneira sintetizada:

Tabela 1 - Síntese da caraterização da amostra

Entrevistados	Idade	Habilitações literárias	Função	Tempo na função	Tempo na empresa
Entrevistado A	38	mestrado	Recruitment Director	7 anos	11 anos
Entrevistado B	35	licenciatura	Business Director	3 anos	9 anos
Entrevistado C	33	mestrado	Business Manager	1 ano e meio	4 anos e 10 meses
Entrevistado D	40	pós-graduação	IT Recruiter	4 anos	1 ano
Entrevistado E	33	doutoramento	IT Recruiter	3 anos	2 anos
Entrevistado F	34	pós-graduação	IT Recruiter	1 ano e meio	1 ano e meio
Entrevistado G	30	mestrado	IT Recruiter	5 anos	4 anos
Entrevistado H	25	mestrado	IT Recruiter	2 anos e meio	2 anos
Entrevistado I	26	licenciatura	IT Recruiter	3 anos	2 anos
Entrevistado J	35	mestrado	IT Recruiter	7 anos	4 anos
Entrevistado K	29	mestrado	IT Recruiter	6 anos	5 anos
Entrevistado L	49	licenciatura	IT Recruiter	5 anos	1 ano e meio

Fonte: elaboração Própria

5- Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo procede-se à análise dos dados recolhidos através das entrevistas realizadas. Todos os dados obtidos são de carácter qualitativo e, neste sentido baseados na descrição do acontecido e não em factos numéricos.

O primeiro grupo de entrevistados, três colaboradores da Winprovit, são os responsáveis pela equipa de recrutamento, pela angariação de clientes, e pela gestão do cliente Altice USA, respetivamente. Para este grupo explorou-se, numa primeira parte, as questões relacionadas com o negócio de *outsourcing*, desde o conceito, ao seu desenvolvimento, passando pelas vantagens e desvantagens. Numa segunda parte, as questões direccionaram-se sobretudo para o cliente em específico desta investigação, a Altice Estados Unidos, de modo a entender como foi feita a sua angariação, qual é a importância para a empresa ao tê-lo na sua carteira de clientes, e ainda foram explorados os aspetos positivos e negativos de trabalhar com o mesmo.

5.1. *Outsourcing*

Relembrando os objetivos anunciados no início deste relatório, a primeira questão coincide com o primeiro objetivo: entender como se desenvolve o negócio de *outsourcing*. Neste sentido, foi inicialmente questionado como se desenrola o processo na Winprovit, de forma a perceber se o mesmo vai ao encontro do que foi descrito na revisão de literatura. O primeiro entrevistado começa por afirmar o que, para ele, é a definição de *outsourcing*: “*O outsourcing essencialmente é a colocação de consultores alocados nas equipas dos nossos clientes externos, que depois têm uma gestão autónoma de parte inteiramente do cliente*” (entrevistado A). Esta definição corresponde à que é feita no estudo de Gupta et al., (1995) que referem que o *outsourcing* consiste em contratar fora da organização serviços profissionais de modo a satisfazer necessidades internas. Em relação ao caso específico da Winprovit, o negócio começou ao acaso: “*fomos sendo desafiados a pouco e pouco com questões do tipo “precisamos de um técnico igual aos que vêm aqui, consegues me arranjar?”*, portanto, começamos muito nesta perspetiva um bocadinho amadora, e depois foi pelo método de passa a palavra, “*olha, consegues pôr aqui uma pessoa?*”, e portanto, fomos crescendo desta forma. Atualmente é uma das áreas com mais faturação na empresa” (entrevistado A).

No que toca ao desenvolvimento do *outsourcing*, são identificadas, pelos entrevistados, várias fases: angariação de clientes, contacto para a área de *procurement*, e receção das oportunidades para a área comercial: “*Nós temos uma equipa que o que faz é angariar novos clientes (...) e em termos de prospeção, passa muito por isto: cartão de visita, boca em boca, ou LinkedIn. Há casos em que dentro de um cliente, nós também conseguimos fazer prospeção, por exemplo, no caso da Altice, nós podemos estar na área de suporte, e a área de desenvolvimento nem sabe que nós fornecemos pessoas para área de suporte. (...). De seguida passam o nosso contacto para área de procurement e começamos a receber as oportunidades por parte da área comercial*” (**entrevistado B**).

A segunda questão vai ao encontro do segundo objetivo, ou seja, enumerar as vantagens e desvantagens deste modelo de negócio. Neste aspeto, as respostas diferem da teoria. Enquanto, por exemplo, para os entrevistados “*A maior vantagem para o cliente é a flexibilização de conseguir ter consultores sem aumentar o Head Count, mas também facilidade para, por exemplo, projetos mais curtos, algo de menor duração*” (**entrevistado A**) e “*A maior vantagem deste negócio é sermos nós a fazer esse trabalho de identificar a pessoa, alinhar as expectativas salariais, tudo em termos contratuais, desde seguro de saúde, telefone, computador, documentação, vencimentos, férias etc. Todo esse trabalho o cliente não tem, apenas precisa de fazer uma entrevista final com o candidato, e nós agendamos tudo*” (**entrevistado B**). Em contrapartida a literatura existente foca-se mais na vantagem competitiva, como por exemplo estudo de Ulrich et al., (2009), defende que um ponto positivo do *outsourcing*, é a obtenção de vantagem competitiva e uma possível oportunidade estratégica para aumentar a competitividade de uma organização.

Quanto aos pontos não tão favoráveis ao desenvolvimento deste negócio, para o **entrevistado A**, trata-se de ser “*um modelo que cobra valores altos, que nem todas as empresas estão dispostas a utilizar, para estes consultores é levado um valor em detrimento, se calhar, muitas vezes por comparação a contratação direta, até fica mais caro. No entanto, lá está, as empresas muitas vezes têm o Head Count fechado e, portanto, não têm possibilidade de fazer aumentar os quadros da empresa.*” Já para o **entrevistado B**, que se foca numa desvantagem para o lado da Winprovit, esta “*prende-se pela saída dos colaboradores que, não estando em contacto com a Winprovit, mas sim com o cliente, podem optar por sair da nossa empresa, e passar a ser colaborador do cliente.*” Alguns estudos fazem referência ao facto de algumas PME serem reticentes a partilhar informações com parceiros externos (Wallo & 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 et al., 2015).

Para entender a importância do papel desempenhado pela equipa do recrutamento no negócio de *outsourcing*, e responder ao terceiro objetivo do estágio, recolheram-se as seguintes respostas: *“É máxima a importância porque o recrutamento é a equipa que alimenta o negócio de outsourcing, porque de facto não se faz negócio de outsourcing, sem uma bolsa de candidatos e sem os candidatos indicados pelos recrutadores” (entrevistado A)*. Outro entrevistado complementou a ideia anterior com o seguinte depoimento: *“O recrutamento é muito importante porque é a equipa que responde ao negócio aberto pela equipa comercial, que por sua vez angariou a necessidade do cliente (...), são eles que nos vão dar os melhores candidatos para entregarmos ao cliente, e têm também obrigatoriamente de vender o projeto para termos sucesso” (entrevistado B)*.

5.2. Gestão Altice USA

As questões sobre o cliente específico da presente investigação, Altice Estados Unidos, procuraram fazer uma melhor contextualização, ou seja, entender como tinha decorrido o processo de angariação deste cliente. Os depoimentos obtidos evidenciaram alguns aspetos do processo tais como: *“(...) foi um processo demorado. Nós trabalhamos o Grupo Altice em Portugal e, portanto, fomos desafiados também para trabalhar um mercado internacional e, com visão para irmos para fora, escolheu-se aqui a Altice USA, onde podíamos ter algum valor a acrescentar também neste cliente. Foi um negócio difícil de angariar, porque os Estados Unidos já são um mercado muito maior do que o nosso, e já tinham uma rede de parceiros e de fornecedores muito bem estabelecida e com uma dimensão que a Winprovit não tem, e portanto, começamos aos poucos por ir ganhando terreno, aliando-nos a um dos big players de fornecedores que eles já tinham, e hoje em dia já estamos a ganhar terreno e somos nós, Winprovit, em alguns projetos, sem estarmos aliados a nenhum parceiro” (entrevistado A)*.

De igual modo, a importância para a Winprovit em ter conseguido angariar o cliente em questão foi também um aspeto explorado nas entrevistas. Todos os entrevistados manifestaram concordância de que este negócio foi de extrema importância para a empresa: *“É um cliente importante essencialmente porque é um mercado que paga melhor, e por isso, com menos volume de candidatos conseguimos ter uma faturação muito interessante e para além disso, é*

uma dimensão que nos permite crescer muito dentro da empresa. Além disso, há a possibilidade de crescimento que ainda existe dentro deste cliente que é muito maior se calhar comparando com outros clientes aqui dentro em Portugal. Ainda não é o cliente que nos traz mais faturação, mas acredito que vai ser” (entrevistado A). Foi igualmente referido que o cliente *“dá-nos uma abertura e crescimento no mercado internacional, que nos proporciona mais oportunidades, mais negócios e, conseqüentemente, mais faturação. Resumindo, leva o nome da Winprovit para lá do mercado nacional” (entrevistado C).*

Assim como no primeiro grupo de questões, foram exploradas as vantagens associadas ao recrutamento internacional, neste caso específico com foco no cliente Altice USA. Os depoimentos focam o seguinte: *“A AUSA tem uma grande vantagem, a permissão de contratar pessoas no modelo remoto que atualmente, é um modelo que está a ser preferencial.” (entrevistado A).* Esta informação vai ao encontro *do estudo de Allen et al., (2014)* que demonstraram que, nos Estados Unidos da América, a maioria dos funcionários não trabalha para empresas pertencentes ou sediadas lá. Na verdade, os funcionários de empresas sediadas nos EUA representam uma minoria distinta da força de trabalho global. Outro depoimento salienta que *“A maior vantagem é a abertura para o mercado internacional, com um cliente de grande dimensão num mercado novo, competitivo, fazendo crescer a empresa, e nível financeiro, trabalhar com este cliente também é muito vantajoso porque os valores são bastante superiores aos de Portugal” (entrevistado C).*

Quanto aos pontos negativos de trabalhar com este cliente, foram apontadas a exigência associada ao mesmo, sendo os EUA bastante restritos em regras de segurança. Assim, o seguinte depoimento traduz esta ideia, ou seja, *“os candidatos são obrigados a ter background checks, assim como os timings apertados, portanto, as exigências que nós temos de cumprir não são fáceis e, às vezes, não é fácil de gerir, e aplicam-se multas quando não cumprimos. Para além disso, a língua também pode ser uma dificuldade, por vezes um nível de inglês não se coaduna com o que é o que o mercado oferece” (entrevistado A).*

5.3. Recrutamento

O segundo grupo de entrevistados é composto por nove colaboradores da Winprovit, que são responsáveis por recrutar os futuros consultores que responderão às necessidades dos clientes, formando a equipa de recrutamento. Com este grupo de entrevistados procurou-se explorar, numa primeira parte, a questões relacionadas com a política da empresa para atrair candidatos,

as ferramentas de pesquisa para os encontrar, forma como é feita a seleção, e ainda, por quem é tomada a decisão para escolher o melhor candidato. Numa segunda parte, as questões direcionaram-se ao cliente em específico, de modo a entender as diferenças existentes no processo de recrutamento. Procurou-se identificar as vantagens e desvantagens de trabalhar com este cliente e procurou-se explorar as dificuldades quer no mercado nacional quer internacional.

Neste contexto, na primeira questão, procurou-se identificar a política por parte da empresa para atração de candidatos, nomeadamente dentro da equipa de recrutamento, para, eficazmente, responder às necessidades dos clientes. As respostas foram consensuais, todos os entrevistados mencionaram as mesmas técnicas: redes sociais da Winprovit, com foco no LinkedIn. Um entrevistado mencionou o seguinte: *“Uma grande forma de atrair candidatos é através das redes sociais da Winprovit, nomeadamente o LinkedIn. Atualmente, quando queremos pesquisar sobre alguma empresa, usamos logo esta plataforma, e o facto de termos uma equipa de marketing e comunicação só focada nisso, ajuda muito a mostrar a imagem da empresa, os colaboradores, as oportunidades, os eventos, etc”* (**entrevistado H**). O LinkedIn pessoal dos recrutadores, plataformas de emprego, e site da empresa foram também mencionados, ou seja, *“Nós, enquanto recruiters, temos a responsabilidade de criar anúncios. Analisamos a Job description que chega na nossa base de dados, recolhida pelo Manager, e daí fazemos o anúncio em diversas plataformas como NetEmpregos, ITJobs, Sapo e ainda no site da Winprovit”* (**entrevistado G**). Outro entrevistado acrescentou que *“São anúncios simples e curtos, com os requisitos básicos, porque quando são textos muito longos não atraem tanto as pessoas”* (**entrevistado K**).

Estes métodos estão em linha com o estudo de Aichner et al., (2021), referindo que é por meio de redes sociais como LinkedIn, Facebook e Twitter, que os recrutadores podem publicar anúncios de emprego para atrair potenciais candidatos, até mesmo os que não estão à procura ativamente de um emprego, em substituição das formas tradicionais de recrutamento que são mais caras e lentas.

Assim, o recrutamento nesta empresa faz-se 100% online, confirmando Kucherov et al., (2022), que afirmam que recrutamento online foi ainda impulsionado pela pandemia do Covid-19, visto que as empresas implementaram práticas de trabalho flexíveis baseadas em trabalho remoto (teletrabalho, trabalho virtual) ou em modelos híbridos, onde os trabalhadores passaram a trabalhar tanto remotamente como presencialmente. Dadas as respostas podemos afirmar que,

de forma geral, a empresa utiliza duas formas de atração de candidatos: através da equipa de comunicação e marketing, que utiliza as plataformas da empresa para promover a mesma, principalmente no LinkedIn, e numa segunda vertente, a equipa de recrutamento pesquisa de forma proativa por candidatos, também nos seus perfis de LinkedIn, e ainda anuncia as oportunidades que a Winprovit tem disponível, nas plataformas de emprego. Com menor frequência, foram também referidas as feiras de emprego nas Universidades, onde a empresa marca presença, ou seja, *“Também participamos em feiras de emprego, que acabam por fazer alguma divulgação externa principalmente em universidades”* (**entrevistado G**).

De seguida, os entrevistados foram questionados sobre as ferramentas que a equipa de recrutamento utiliza para encontrar os candidatos que respondem às necessidades dos clientes. Quando se trata de recrutadores com mais anos de experiência, estes recorrem frequentemente a uma base de dados própria que vão construindo ao longo dos anos. Neste sentido, foi referido o seguinte: *“A minha principal ferramenta de pesquisa é a grande base de dados que construo desde os meus primeiros anos de experiência, com candidatos que me fui cruzando ao longo do tempo, e que continuo a recorrer, principalmente aqueles que me tocaram de alguma forma e que ainda não consegui colocar em posições”* (**entrevistado D**). Outro entrevistado declarou que *“Utilizo a minha própria base de dados que fui alimentado ao longo dos anos de trabalho, onde tenho pessoas que sei que são boas e que vou contactando para novos projetos”* (**entrevistado I**). E também a seguinte declaração foi obtida de outro entrevistado: *“Tenho a minha própria base de dados construída ao longo dos anos, onde vou contactando pessoas que sei que são mesmo boas na área e com quem tenho mantido contacto”* (**entrevistado J**). Ainda relacionado com esta questão foi mencionado o método da referência era o seguinte: *“Na Winprovit, quando uma profissional referencia outro, e conseqüentemente esse é contratado, ele recebe um valor extra como prémio na remuneração, o que acaba por motivar os colaboradores. Para isto acontecer, eu mantenho uma relação de aproximação com os meus candidatos”* (**entrevistado E**).

Naturalmente, assim como no tópico anterior, foi indicado por todos os recrutadores o LinkedIn, onde procuram proativamente candidatos que se enquadravam no perfil exigido pelo cliente. Outras ferramentas mencionadas foram o X-Ray Search, ou seja: *“(…) também pesquiso por novos candidatos através da ferramenta X-Ray Search.”* (**entrevistado D**), o GitHub *“também utilizo o GitHub, que é uma plataforma onde a maioria das pessoas da área de informática colocam os seus portfólios”* (**entrevistado I**), *“(…) uso também o GitHub que funciona como*

que um repositório de muita gente da área de desenvolvimento, onde eles têm lá perfis com os seus contactos” (entrevistado K), “(...) utilizo o Facebook, onde publico ofertas em vários grupos de procura de emprego, ou grupos relacionados com IT” (entrevistado L). Por fim, outros mencionaram a própria base de dados da empresa, da seguinte forma: “Também recorro à base de dados da Winprovit, onde muitas vezes encontro antigos contatos que são adequados às novas posições e que, normalmente, estão abertos a ouvir outras ofertas” (entrevistado F).

Uma fase importante no trabalho de um recrutador é a seleção, ou seja, a função de Recursos Humanos que reduz o número de candidatos, construindo o conjunto de candidatos específicos da empresa, dos quais os novos funcionários serão selecionados (Orlitzky, 2007). Tratando-se de uma etapa relevante, foi questionado aos colaboradores como era feita a seleção depois da fase de procura de candidatos. Nesta questão, exploraram-se diferentes metodologias seguidas por diferentes recrutadores. Por exemplo, enquanto alguns acabam por entrevistar todos os candidatos indicando que: *“A triagem prévia é sempre feita de acordo com as skills de cada um. Aquelas que melhor se adaptarem à oferta são os primeiros a ser chamados para entrevista. No entanto, os restantes, marco também entrevista com eles porque acredito que um perfil bom hoje será um melhor perfil amanhã, e por isso eu gosto sempre de conhecer, seja ou não seja para a vaga em questão. Assim, vou adicionando pessoas à minha própria base de dados que, de certeza, irei recorrer no futuro (entrevistado D).* Outros indicaram que entrevistam apenas os que fazem sentido para a posição que estão a trabalhar no momento referindo que: *“Primeiro faço uma triagem prévia dos CVs que recebo para verificar se as pessoas têm os requisitos pedidos. Se não tiver, não vale a pena estar aqui a fazer o contacto para a oportunidade em específico, mas, por exemplo, a pessoa até pode ter requisitos interessantes para outros projetos, se for o caso contacto. Mas se estiver focada numa oportunidade em específico contacto apenas as pessoas que se enquadraram” (entrevistado K).*

Em relação ao primeiro contacto, toda a equipa o faz via telefónica ou via email, no entanto a forma como abordam os candidatos pode diferir. Enquanto alguns recrutadores perguntam logo questões diretas de forma a alinhar aspetos como expectativa salarial, nível de inglês, localização, modelo de trabalho preferencial, disponibilidade para turnos, etc tal como é enunciado pelo seguinte entrevistado: *“o que eu faço é uma ligação telefónica, porque nós temos que ter aqui em conta o conjunto de requisitos das oportunidades, por exemplo a localização de trabalho, o nível de experiência, o modelo de trabalho e também não podemos fugir à questão das expectativas salariais. Se estes fatores estiverem alinhados marco*

entrevista” (entrevistado K). Outro entrevistado referiu que: “Gosto sempre de especificar se é a uma vaga híbrida, presencial ou remota, para entender se a pessoa tem realmente interesse naquele modelo em específico. Depois questiono sobre o salário, para estar a par das expectativas salariais. Quando são oportunidades fora de Portugal (como Brasil), abordo também as questões contratuais. Quando são oportunidades que exigem inglês fluente, também valido sempre essa questão. Se estiver tudo alinhado, eu agendo entrevista” (entrevistado E). Outro depoimento salientou outro procedimento, da seguinte forma: *“Eu faço logo uma validação por telemóvel com os candidatos para as vagas que temos, onde vejo se estão alinhados alguns aspetos como línguas estrangeiras, tecnologias, anos de experiência, localização, expectativa salarial, etc e se tiver enquadrado, é logo para marcar entrevista. Não podemos perder nem tempo, nem candidatos, porque é um mercado com muita escassez de talento. Estando alinhado nesse aspeto e na parte salarial, marco entrevista para analisar as soft skills” (Entrevistado J).*

A avaliação das *soft skills* vai ao encontro referenciado estudo de Jackson (2006), defendendo que, em relação às escolhas dos profissionais responsáveis pelo processo de recrutamento, os traços de personalidade são determinantes para a ocupação e escolha dos indivíduos, e os mesmos também podem ser relevantes para as decisões de contratação das empresas (Wehner et al., 2022). Outros recrutadores preferem guardar estas questões para a própria entrevista. Esta preferência é indicada da seguinte forma: *“Eu normalmente não faço uma triagem prévia, entrevisto todos os candidatos que recebo, a não ser que não correspondam de todo. As questões que normalmente se colocam para triar, eu faço-o diretamente em entrevista com o candidato. Nas entrevistas caso não sejam adequados para projetos que temos atualmente digo que de momento não faz sentido, mas pergunto se podemos manter o contacto, que normalmente é pelo whatsapp, para futuras vagas que surjam. Os que são adequados, faço o envio para a respetiva oportunidade” (Entrevistado L).*

A quarta e última pergunta da primeira parte da entrevista à equipa de recrutamento, procurou incidir na decisão final, de forma a perceber quem determina qual é o melhor candidato que responderá à necessidade do cliente, de forma a fechar o processo com sucesso. Dadas as respostas, conclui-se que a maioria dos entrevistados toma a decisão de forma autónoma, a não ser quando há dúvidas entre mais do que um candidato, ou dúvidas específicas em relação ao processo ou mesmo sobre o cliente. Nessas situações, por norma, recorrem à manager do recrutamento ou à manager da oportunidade em questão. Esta questão foi assim enunciada:

“Normalmente, tomo a decisão sozinha e envio o candidato que acho mais adequado. Por vezes, o que pode acontecer é pedir opinião à manager do recrutamento quando estou indecisa entre dois candidatos” (entrevistado E), ou assim, “Nesta altura por norma tomo a decisão sozinha. Por vezes quando estou indecisa falo com o manager da oportunidade, que tem mais conhecimento sobre o cliente e que me pode ajudar a decidir, ou com a manager do recrutamento” (Entrevistado H). Trata-se, assim, de um processo de seleção objetiva, onde a decisão é do empregador, de mover uma pessoa para a próxima etapa do processo através de testes e triagem diferentes (Yakubovich et al., 2006).

5.4. Recrutamento Altice USA

Relativamente às vantagens e desvantagens de desenvolver um processo de recrutamento para o cliente Altice Estados Unidos, as respostas do primeiro grupo de entrevistados foram bastante similares, tendo sido abordados os mesmos pontos positivos e negativos que foram referidos pela equipa de recrutamento. Quanto aos primeiros, o facto de o modelo de trabalho para este cliente em específico ser 100% remoto é uma vantagem consensual entre os *recruiters*. Esta opinião é indicada da seguinte forma: *“A maior vantagem é ser em regime remoto porque cada vez mais as pessoas procuram esta forma de trabalhar, e por vezes é difícil no mercado nacional conseguir oportunidades assim” (entrevistado D).* Também foi indicado o seguinte: *“A maior vantagem para mim é o trabalho remoto, porque muita gente está cada vez mais à procura deste regime. Ainda para mais, permitindo pessoas que trabalhem a partir Brasil, abre-nos um grande mercado com muita oferta. E sendo uma remuneração superior ao que o mercado brasileiro oferece, são oportunidades muito atrativas” (entrevistado E).* Outro entrevistado declarou que: *“A principal vantagem é o modelo ser sempre remoto, o que faz aumentar o leque de candidatos que podemos enviar, porque não precisam de estar numa localidade em específico” (entrevistado F).* Outra vantagem enumerada por vários entrevistados é a motivação e visibilidade que um projeto internacional dá aos candidatos. Esta ideia foi enunciada da seguinte forma: *“Uma vantagem quando são projetos internacionais é a maior facilidade com que conseguimos vender o projeto por ser exatamente na vertente internacional. Cada vez mais devido à globalização, o mercado internacional acaba por chamar mais à atenção e à curiosidade, e ser mais apelativo para a maioria dos candidatos.” (entrevistado H).* e *“Em termos de vantagens, recrutar para os Estados Unidos dá logo uma maior visibilidade à empresa, o que acaba por atrair mais os candidatos” (entrevistado I),* assim como o aumento de valores que pode ser aferido na remuneração *“(…) outra vantagem é*

a nível de valores que normalmente são sempre muito mais interessantes, por haver um maior budget em relação ao mercado nacional” (entrevistado I). Esta ideia é ainda referida por outro entrevistado que declara que “Uma vantagem são os valores praticados neste cliente, sendo internacional há um maior budget que nos permite dar condições salariais mais favoráveis do que as do mercado nacional” (entrevistado L). Quanto aos segundos, trabalhar para este cliente acarreta também algumas desvantagens, focados principalmente na exigência do inglês fluente. A comunicação foi então apontada como sendo: “Uma desvantagem que enfrento para este projeto é ser necessário um nível de línguas estrangeiras, neste caso inglês muito bom e por vezes, os candidatos julgam ter um inglês necessário para as vagas, mas quando vamos a fazer a validação, não são suficientes, acabando por não dar” (entrevistado L), ou “Uma desvantagem, é o nível de inglês pretendido. No Brasil, o inglês não é uma língua muito estudada e valorizada, acabando por diminuir substancialmente o leque de possíveis candidatos” (entrevistado E). Associado também aos Estados Unidos, outra desvantagem apontada é a diferença horária, com um fuso bastante diferente de Portugal, nem sempre é fácil para a equipa encontrar candidatos que estejam disponíveis para trabalhar. Ou seja, “A desvantagem por outro lado, apesar de permitir o 100% remoto, têm de trabalhar no fuso horário de Nova Iorque, sendo uma diferença significativa para Portugal, para além de só poderem usufruir dos feriados americanos”. (Entrevistado K). Outros testemunhos evidenciam esta desvantagem, ou seja, “Quanto à desvantagem, aponto o fuso horário, que sendo uma diferença tão grande para Portugal, obriga a trabalho fora de horas” (Entrevistado G), e “(...) ainda os feriados, são celebrados os dos EUA também” (Entrevistado H). Outro aspeto mencionado por um entrevistado foi o “facto da Winprovit ser uma empresa intermediária para os Estados Unidos porque, não tendo empresa lá, temos que recorrer a uma empresa sediada em NY para tratar de todas as burocracias. Existindo este gap entre nós e a Altice USA, por vezes podem abrir rachas que conseqüentemente trazem falhas de comunicação”.

Depois de enumeradas algumas vantagens e desvantagens, questionou-se também quais as principais diferenças sentidas no recrutamento nacional vs internacional (com foco no cliente AlticeUSA). De forma geral, as respostas vão ao encontro das anteriormente mencionadas, principalmente em relação ao modelo de trabalho, à diferença na remuneração e ao interesse que surge por parte dos entrevistados quando se trata de um projeto internacional. A par disso, trabalhar com este cliente em específico apresenta outras diferenças em relação aos clientes nacionais, como por exemplo no “processo de preparação que tem de haver por trás na

atuação em mercados internacionais. Temos de saber muito bem tudo sobre o cliente, onde está localizado, qual o fuso horário, qual a língua oficial, em que moeda será paga a remuneração, quais os vínculos legais para a contratação, etc. Se soubermos isso de antemão, sabemos onde é que temos que ir recrutar para responder da melhor forma” (entrevistado D). É sentida também uma maior exigência para a AlticeUSA, pela existência de multas de incumprimento. Esta exigência é indicada por alguns dos entrevistados. Um dos exemplos é o seguinte: *“Quando é aberta uma necessidade, temos um prazo a cumprir para responder e, quando não o fazemos, é aplicada uma coima” (entrevistado E)* mas, por outro lado, continua o entrevistado, *“é apenas a Winprovit a responder às oportunidades, em comparação a clientes nacionais que, quando as vagas são abertas, são também para outras empresas de consultoria concorrentes”*, tornando-se mais fácil a resposta. Outras diferenças apontadas prendem-se com a clareza e abertura que advém de um cliente internacional. Assim é reportado o seguinte: *“Acho que uma diferença é a clareza dos processos, são nos dadas desde início todos os requisitos obrigatórios da oportunidade, o que facilita bastante na pesquisa. Outra diferença é a celeridade dos processos, são bastante mais rápidos em relação a processos nacionais” (entrevistado F).* Outro entrevistado enuncia o seguinte: *“(…) no internacional o panorama é muito mais aberto, permitindo diferentes nacionalidades, localizações, línguas, principalmente por ser também em regime 100% remoto” (entrevistado I).* Por último, associado a este cliente, há também um modo de seleção específico: *“É nos dada uma descrição dividida em primary skills e secondary skills. Em relação às primeiras têm de ser cumpridas a 100%, e em relação às segundas a 50%. (...) Nas entrevistas temos também de avaliar sempre o nível do candidato para cada skill. Depois, para enviar o candidato ao cliente temos que fazer um dossiê de competências, sendo um processo diferente o cliente nacional” (entrevistado K).*

Moore (2017) afirma que os gestores de RH devem ser mais flexíveis em termos de recrutamento e seleção internacional, pensando menos em termos de desenvolvimento do indivíduo a longo prazo e mais em termos da posição específica a ser preenchida, dos requisitos específicos e das competências necessárias para isso. Assim, faria sentido, na última pergunta, levar a uma reflexão por parte dos entrevistados, de forma a perceberem se, para os mesmos, era mais desafiante o recrutamento internacional ou o nacional. Interligado à questão, procurou-se apurar em que se traduzem essas dificuldades e como são resolvidos/ultrapassados.

Apenas dois entrevistados acreditam que é mais difícil recrutar para o mercado internacional referindo que *“devido ao facto de haver prazos a cumprir que, sob o incumprimento, sofreremos*

multas elevadas” e “ao domínio da língua inglesa que, no mercado brasileiro, é bastante desafiante” (entrevistados G e I, respetivamente). Para ultrapassar essas dificuldades, os recrutadores optam por “dividir os perfis dentro da equipa de recrutamento, para que todos se foquem em determinada necessidade, para ser respondida o mais rapidamente possível” (entrevistado G), e “tentar vender ao cliente outros aspetos positivos do candidato de forma a “encobrir” a falta do nível de inglês desejado” (entrevistado I), respetivamente.

Os restantes sete entrevistados apresentaram uma opinião diferente indicando que é mais desafiante recrutar para o mercado nacional por diversas razões:

- serem oportunidades híbridas ou presenciais: *“(…) pela questão de, normalmente, serem vagas presenciais ou híbridas, em relação ao internacional, que permite o regime remoto, e se apresenta como um mercado mais aberto. As oportunidades para nacionais têm, no geral, mais particularidades, que diminuem o leque de candidatos” (entrevistado E); “clientes nacionais obrigam os candidatos a estarem cá, há todo um processo de mudança para Portugal para iniciar a função, que implica muitas burocracias” (entrevistado D). Para colmatar estas dificuldades, “a equipa de recursos humanos acompanha o processo do candidato, juntamente com uma advogada que a Winprovit tem para ajudar nesses casos” (entrevistado D);*
- serem oportunidades menos apelativas: *“(…) normalmente são oportunidades que não atraem tantas pessoas e, por isso, para o internacional há mais possibilidades de candidatos” (entrevistado H); “(…) há atualmente mais interesse em trabalhar projetos internacionais comparando com o nacional” (entrevistado K);*
- serem oportunidades menos flexíveis: *“(…) há mais condicionantes no mercado nacional, não são tão flexíveis em relação às características exigidas, e a nível salarial também é menos interessante” (entrevistado L).*

Em relação aos dois últimos pontos, para reverter a situação e atrair os candidatos, os recrutadores tentam focar-se em pontos positivos do projeto, nomeadamente pontos que vão ao encontro do que o candidato procura (por exemplo: tipo de função, possibilidade de progressão na carreira, remuneração, etc).

Em suma, todas as respostas dadas nas entrevistas pelos intervenientes foram essenciais para os resultados desta investigação, trazendo para um contexto prático e de trabalho, as informações recolhidas em teoria, na literatura. É fundamental, principalmente no meio

empresarial, estar a par e em contacto com os diferentes métodos e as variadas estratégias, quer seja em recrutamento ou em qualquer outra área dentro de uma organização.

Assim, foi uma mais-valia a realização das 12 entrevistas de colaboradores com diferentes cargos, diferentes anos de experiência e, conseqüentemente, diferentes visões. Desta forma, há uma amostra mais variada e heterogénea, tornando mais interessante as opiniões recolhidas e, conseqüentemente, os resultados para a investigação.

6- Conclusão

Nesta secção serão apresentados os resultados e conclusões resultantes do estudo realizado na empresa Winprovit. Adicionalmente, serão expostas as limitações encontradas no decurso deste processo e sugestões de desenvolvimento ao estudo do tema em questão.

6.1. Resultados

Num mundo cada vez mais competitivo, onde as empresas procuram atingir objetivos, crescer e inovar, as estratégias de negócio tradicionais perderam força, e as organizações têm de se adaptar aos novos tempos. Neste contexto, o recrutamento tem vindo a ganhar cada vez mais notoriedade, trazendo novas práticas, ideologias e teorias, fazendo crescer um novo ramo: o *outsourcing* de recursos humanos. Naturalmente, a par desta competitividade, cresce a globalização e o avanço tecnológico, começando a surgir uma internacionalização do ramo.

O presente relatório de estágio teve como tema o recrutamento numa empresa de *outsourcing* para clientes internacionais: o caso da Altice USA. Esta investigação foi possível porque foi realizado um estágio curricular de seis meses na empresa Winprovit, na equipa de recrutamento, com ligação à equipa de negócio.

Numa primeira fase deste estágio, procurou-se na literatura os diferentes conceitos relacionados com o tema, lendo sobre vários tópicos como o *outsourcing*, de forma a perceber como se desenvolve, quais as vantagens e desvantagens, e de seguida deu-se foco, em particular, ao *outsourcing* de Recursos Humanos, dando entrada a temas como o recrutamento e seleção, desde recrutamento *online* como internacional, abordando, igualmente, vantagens e desvantagens dos mesmos.

De seguida, foi exposto o método de investigação utilizado neste trabalho. Tal como dito anteriormente, este relatório de estágio é fruto de seis meses na empresa Winprovit e, por isso, o melhor método consequente foi um estudo de caso que teve como suporte a realização de entrevistas semi-estruturadas a vários colaboradores da empresa, que partilharam as suas ideias e opiniões.

Na fase seguinte os resultados obtidos nas entrevistas foram analisados. Desta análise, é possível concluir que, em geral, os conhecimentos obtidos no capítulo da revisão de literatura vão de encontro às respostas dadas pelos entrevistados. Começando pelo primeiro tópico, o

conceito de *outsourcing*, as várias definições mencionadas na literatura vão de acordo às respostas dadas pelos entrevistados, principalmente A e B, assim como a forma como o mesmo se desenvolve. No que diz respeito às vantagens e desvantagens, aí as respostas obtidas são contrárias aos estudos existentes. Enquanto na literatura, pode referir-se, por exemplo, a vantagem competitiva e uma possível oportunidade estratégica para aumentar a competitividade de uma organização (Ulrich et al., 2009), as respostas dos entrevistados basearam-se mais na redução de custos. No entanto, quando pedidas desvantagens, foi referido também que o valor cobrado aos clientes que pretendem a terceirização dos serviços de RH.

No que toca ao recrutamento, através das respostas das entrevistas, podemos também concluir que o mesmo assume uma grande importância no *outsourcing* de RH na Winprovit, sendo até referido que atualmente é a maior fonte de rendimento da empresa. Tal informação coincide com a literatura, que afirma que a terceirização de tarefas relacionadas com RH representa um aspeto importante na forma como as empresas operam (Patel et al., 2019).

Em relação a práticas levadas a cabo pela equipa de recrutamento, que procuram os melhores candidatos para responder corretamente às necessidades dos clientes, utilizando determinadas ferramentas no dia a dia, estas são referidas também na literatura, sendo por exemplo o LinkedIn um ponto comum. Aichner et al., (2021) destacam que por meio de redes sociais como LinkedIn, Facebook e Twitter, os recrutadores podem publicar anúncios de emprego para atrair potenciais candidatos, até mesmo os que não estão à procura ativamente de um emprego, em substituição das formas tradicionais de recrutamento que são mais caras e lentas. No geral, o recrutamento online está cada vez a ganhar maior força a nível digital, avanço que a equipa de recrutamento da Winprovit tem acompanhado.

De mãos dadas com o avanço tecnológico, anda a globalização. A empresa deste estudo de caso faz também o trabalho de recrutamento internacional, que se mostra relevante para os resultados da empresa. O cliente em questão, Altice USA, representa um marco significativo para a internacionalização da Winprovit, que tem como objetivo continuar esta expansão. Naturalmente, a equipa de recrutamento evidencia diferenças em relação ao recrutamento nacional, que vai ao encontro do estudo de Phillips et al., (2015), que reconhece explicitamente elementos do ambiente externo, incluindo a globalização, os mercados de trabalho e os diversos regimes regulamentares, como afetando as políticas, práticas e resultados de recrutamento organizacional, de equipa e individual.

6.2. Limitações do estudo

As limitações deste estudo estão relacionadas, primeiramente, com o facto de este trabalho ser um estudo de caso focado na realidade da empresa Winprovit, uma PME portuguesa. Se este estudo fosse aplicado noutra empresa do mercado internacional, ou mesmo noutras empresas portuguesas com maior relevância internacional, os resultados teriam, provavelmente, expressão diferente. Outra limitação associada a este ponto, é o facto da Winprovit ter apenas um cliente internacional, o cliente estudado nesta investigação, sendo limitador em termos comparativos.

Também houve dificuldades associadas ao facto de, relativamente a determinados tópicos, haver pouca informação disponível. No que toca, por exemplo, ao recrutamento internacional, há menos registos na literatura e, por este motivo, houve a necessidade de contornar esta dificuldade através de assuntos que estivessem de alguma forma associados à temática da investigação.

Por fim, outro ponto que pode representar alguma limitação diz respeito à realização de entrevistas, que pode ser um método de recolha de dados bastante desafiante. Apesar da colaboração de todos os envolvidos, por vezes é difícil assimilar toda a informação que nos é dada, principalmente em entrevistas muito longas ou, no caso contrário, com entrevistados que são mais objetivos e não desenvolvem tanto a resposta, podendo ficar a faltar informações relevantes.

6.3. Sugestões para investigações futuras

Tendo por base a experiência adquirida com o desenvolvimento deste estudo, torna-se possível sugerir pistas e recomendações para futuras investigações.

Em primeiro lugar, tal como referido nas limitações, seria interesse a presença de mais do que um cliente internacional, onde até mesmo uma empresa de génese internacional, de forma a enriquecer esta investigação. Poderia ser até interessante haver uma comparação de resultados entre vários clientes, ou várias empresas, de forma a perceber se o processo de recrutamento é diferente do encontrado neste estudo.

Recomenda-se também o aumento do leque de entrevistados, principalmente em funções relacionadas com gestão internacional, de forma a obter informações relacionadas com o assunto.

Concluída esta investigação, considera-se que o desenvolvimento deste estudo foi útil para a compreensão do negócio de *outsourcing* com foco num cliente internacional, no contexto de uma empresa em Portugal. Espera-se também ter conseguido explorar esta temática de forma a ser útil para situações de crise futuras, principalmente, no contexto português.

7- Bibliografia

- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1-11.
- Aichner, T., Grünfelder, M., Maurer, O., & Jegeni, D. (2021). Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking. *Twenty-Five Years of Social Media: A Review of Social Media Applications and Definitions from 1994 to 2019*.
- Allen, D. G., Mahto, R. V., & Otondo, R. F. (2007). Web-based recruitment: effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Website on application attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1696.
- Allen, D., Griffeth, R., Vardaman, J., Aquino, K., Gaertner, S., & Lee, M. (2009). Structural validity and generalisability of a referent cognitions model of turnover intentions. *Applied Psychology: An International Review*, 709-728.
- Allen, D., Hancock, J., Vardaman, J., & McKee, D. (2014). Analytical mindsets in turnover research. *Journal of Organizational Behavior*, 61-86.
- Barber, E. A. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing—The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 269-279.
- 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*, 265-272.
- Bissola, R., & Imperatori, B. (2014). Recruiting gen Yers through social media: insights from the Italian labor Market. *Social Media in Human Resources Management*, 59-81.
- Boydell, M. (2002). Internet recruitment helps HR careers. *Canadian HR Reporter*, 11(20), 5.
- Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. In J. A. Breaugh, *Annual Review of Psychology* (Vol. 64, pp. 389-416).
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 405-34.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: D. Quixote.
- Cappelli, P. (2001). Making the most of online recruiting. *Harvard Business Review*, 139-46.
- Cardoso, A. (2010). *Recrutamento e seleção de pessoal*. Lisboa: Lidel.
- Chang, E., & Ching, H. (2018). Signalling or experiencing: commitment HRM effects on recruitment. *Journal of Business Research*, 84, 175-185.
- Cleveland, J. N., Byrne, Z. S., & Cavanagh, T. M. (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review*, 146-161.

- Cober, R., & Brown, D. (2006). Direct Employers Association Recruiting Trends Survey. *Booz Allen Hamilton*.
- Cooke, F., Shen, J., & McBride, A. (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*, 413-432.
- Crispin, G., & Mehler, M. (2006). *Career X Roads 6th Annual 2006 Sources of Hire Study*. Obtido de <http://www.careerxroads.com/>
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Dunn, S. W., Mount, K. M., Barrick, R. M., & Ones, S. D. (1995). Relative importance of personality and general mental ability in managers' judgments of applicant qualifications. *Journal of Applied Psychology*, 500-509.
- E., B. A. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. SAGE Publications, Inc.
- Edgley, K. (1995). The best job in the world may be one click away. *The Times*.
- Elango, B. (2008). Using outsourcing for strategic competitiveness in small and medium-sized firms. *International Business Journal*, 322-332.
- Elmuti, D. (2003). The Perceived Impact of Outsourcing on Organizational Performance. *American Journal of Business*, 33-42.
- Espinho-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 707-721.
- Fisher, R., McPhail, R., You, E., & Ash, M. (2014). Using social media to recruit global supply chain. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 44, 635-645.
- Fontelles, M., Faria, S., Simões, M., & Renata, F. (2009). METODOLOGIA DE PESQUISA CIENTÍFICA: DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO DE UM PROTOCOLO DE PESQUISA. pp. 5-6.
- Fontelles, M., Simões, M., Farias, S., & Fontelles, R. (2009). METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA: DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO DE UM PROTOCOLO DE PESQUISA. pp. 5-6.
- Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 763-790.
- Gorla, N., & Chiavuri, A. (2011). Information systems outsourcing success: a review. *International Conference on E-business, Management and Economics 3*, 170-174.
- Gottardello, D., & Valverde, M. (2018). Human Resource management outsourcing in Spanish firms: Evolution over time and implication for devolution. *Intangible Capital*, 56-73.

- Gupta, U. G., & Gupta, A. (1995). Managing information technology investments with outsourcing. *Ideia Group Publishing*, 16-29.
- Hansen, F. (2008). A lofty ideal. *Workforce Management*, 34-37.
- Heneman, H. G., Schwab, D. P., Fossum, J. A., & Dyer, L. D. (1999). *Personnel/Human Resource Management*.
- Highhouse, S., & Hoffman, J. R. (2001). Organizational attraction and job choice. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 37-64.
- Ho, C. I., Lin, M. H., & Chen, H. M. (2012). Web users' behavioural patterns of tourism information search: from online to offline. *Tourism Management*, 1468-1482.
- <http://www.totaljobs.co.uk/>. (2004). Obtido de Total Jobs.
- Ishizaka, A., Bhattacharya, A., Gunasekaran, A., Dekkers, R., & Pereira, V. (2019). Outsourcing and offshoring decision making. *International Journal of Production Research*, 4187-4193.
- Jackson, M. (2006). Personality Traits and Occupational Attainment Get access Arrow. *European Sociological Review*, 187-199.
- Jones, N., Borgman, R., & Ulusoy, E. (2015). Impact of social media on small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 611-632.
- Kraimer, M., Bolino, M., & Mead, B. (2016). Themes in expatriate and repatriate research over four decades: What do we know and what do we still need to learn? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1-27.
- Kshetri, N. (2007). Institutional factors affecting offshore business process and information technology outsourcing. *Journal of International Management*, 38-56.
- Kucherov, D. G., Victoria, T. S., Lisovskaia, A. Y., & Alkanova, O. N. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect. *Journal of Business Research*, 126-137.
- Lacity, M. C., & Hirschheim, R. (1993). The Information Systems Outsourcing Bandwagon. *Sloan Management Review*, 73-86.
- Lai, W. H., & Chang, P. L. (2010). Corporate motivation and performance in R&D alliances. *Journal of Business Research*, 490-496.
- Lewin, A. Y., & Peeters, C. (2006). Growth strategies: the top-line allure of offshoring. *Harvard Business Review*, 22-24.
- Lievens, F., van Dam, K., & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review*, 580-601.
- Magazine, F. (2016). Fortune Global 500. Obtido de <http://beta.fortune.com/global500>
- McIvor, R. (2008). What Is the Right Outsourcing Strategy for Your Process? *European Management Journal*, 24-34.

- Mishra, D., Kumar, S., Sharma, R. R., & Dubey, R. (2018). Outsourcing decision: do strategy and structure really matter? *Journal of Organizational Change Management*, 26-46.
- Moore, F. (2017). Recruitment and selection of international managers. Em T. Edwards, & C. Rees, *International Human Resource Management: Globalization, National Systems and Multinational Companies* (3 ed., pp. 229-250). Pearson.
- Moy, W. J., & Lam, F. K. (2004). Selection criteria and the impact of personality on getting hired. *Personnel Review*, 521-535.
- Nesheim, T., Olsen, K., & Kalleberg, A. L. (2007). Externalizing the core: firms' use of employment intermediaries in the information and communication technology industries. *Human Resource Management*, 247-264.
- Orlitzky, M. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*.
- Parkhe, A. (2007). International outsourcing of services: introduction to the special issue. *Journal of International Management*, 3-6.
- Patel, C., Budhwar, P., Witzemann, A., & Katou, A. (2019). HR outsourcing: The impact on HR's strategic role and remaining in-house HR function. *Journal of Business Research*, 397-406.
- Pessach, D., Singer, G., Avrahami, D., Ben-Gal, H. C., & Shmueli, E. (2020). Decision Support Systems. *Employees recruitment: A prescriptive analytics approach via machine*, pp. 1-18.
- Phillips, J., & Gully, S. (2014). Multilevel and strategic recruiting: Where have we been and where can we go from here? *Journal of Management*, 1416-45.
- Prasad, K., Rao, M. M., & Vaidya, R. (2019). *Recruitment Metrics and Accomplishments: A Study with Reference to Information Technology Sector*.
- Reichel, A., & Lazarova, M. (2013). The effects of outsourcing and devolvement on the strategic position of HR departments. *Human Resource Management*, 923-946.
- Rifer, M. (2017). Portugal como fornecedor global de outsourcing. *Outsourcing - Suplemento Do Jornal*.
- Ryan, G., Gubern, M., & Rodriguez, I. (2000). Recruitment advertising: the marketing-human resource interface. *International Advances in Economic Research*, 354-364.
- Shameem, A., & Khan, B. (2012). A Study on the Emerging Dimensions of Strategic HRM in Different Subsectors of IT Industry. *The IUP Journal of Management Research*.
- Sheenhan, C., & Cooper, B. K. (2011). HRM outsourcing: the impact of organisational size and HRM strategic involvement. *Personnel Review*, 742-760.
- Sim, S. C., V., M. A., & Kaliannan, M. (2016). HR outsourcing trends in Malaysia: the undetected tiger. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 189-217.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Lidel.

- Sparrow, P. (2007). Globalization of HR at function level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. *The International Journal of Human Resource Management*, 845-867.
- Sparrow, P. R. (2007). Globalization of HR at function level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. *The International Journal of Human Resource Management*, 845-867.
- Spence, M. (1974). Competitive and optimal responses to signals: an analysis of efficiency and distribution. *Journal of Economic Theory*, 296-332.
- Stone, D., & Deadrick, D. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 139-145.
- Stroh, L. K., & Treehubhoff, D. (2003). Outsourcing HR Functions: When—and When Not—to Go Outside. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19-28.
- Stroh, L., & Treehubhoff, D. (2003). Outsourcing HR functions: When—and when not—to go outside. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19-28.
- Tagliabue, J. (19 de Abril de 2007). Eastern Europe becomes a center for outsourcing. p. B2.
- Tayyab, M. H., & Rajput, A. (2015). Firm Performance through Outsourcing of Human Resource. *International Journal of Research in Management, Science & Technology*, 22-28.
- Tayyab, M. H., & Rajput, A. (2015). Firm Performance through Outsourcing of Human Resource Management. *International Journal of Research in Management, Science & Technology*, 22-28.
- Thomas, D., & Au, K. (2002). The effect of cultural differences on behavioral responses to low job satisfaction. *Journal International Business Studies*, 309-26.
- Tyagi, A. (2012). EFFECTIVE TALENT ACQUISITION THROUGH. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 302-312.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2009). The HR business-partner model: Past learning and future challenges. *People and Strategy*, 5-7.
- Wallo, A., & Kock, H. (2018). HR outsourcing in small and medium-sized enterprises: Exploring the role of human resource intermediaries. *Personnel Review*, 1003-1018.
- Wehner, C., Griep, A. d., & Pfeifer, H. (2022). Do recruiters select workers with different personality traits for different. *Labour Economics*, 1-14.
- Wei, Y. C., Chang, C. C., Lin, L. Y., & Liang, S. C. (2016). A fit perspective approach in linking. *Journal of Business Research*, 69, 2220-2225.
- Williamson, I. O., Lepak, D. P., & King, J. (2003). The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behaviour*, 63, 242-263.
- WINPROVIT. (2017). Obtido de WINPROVIT: <https://www.winprovit.pt/Default>

- WINPROVIT. (2022). *Últimas Notícias*. Obtido de WINPROVIT:
<https://www.winprovit.pt/News/winprovit-no-qsp-summit-2022>
- WINPROVIT. (2022). *Últimas Notícias*. Obtido de WINPROVIT:
<https://www.winprovit.pt/News/reconhecimento-de-idoneidade-ANI>
- Xu, M., Tang, W., & Zhao, R. (2020). Equilibrium strategy for human resource management with limited effort: in-house versus outsourcing. *Soft Computing*, 1399-1422.
- Yakubovich, V., & Lup, D. (2006). *Stages of the Recruitment Process and the Referrer's Performance Effect*.

8- Apêndices

Apêndice 1. Guião de entrevista aos Recruiters

Apresentação do entrevistado e do tema do estudo (objetivos)

1. Questões de caracterização sociodemográfica da amostra Idade:
2. Habilitações Académicas:
3. Cargo na Winprovit:
4. Há quantos anos trabalha na Winprovit? E na função?

Questões relacionadas com o processo de recrutamento

1. Existe alguma política da empresa para atrair candidatos?
2. Se sim, como se concretiza?
3. Quais são as ferramentas de pesquisa que utiliza para encontrar candidatos?
4. Depois de encontrados os potenciais candidatos, como é feita a seleção?
5. A decisão de escolher o(a) melhor candidato(a) para a oportunidade é tomada por quem?

Recrutamento para a Altice USA

1. Quais são as vantagens e desvantagens de desenvolver um processo de recrutamento para este cliente?
2. Pode identificar-me as diferenças de recrutar para um cliente internacional, em relação aos clientes nacionais?
3. Existem mais dificuldades no recrutamento internacional ou no nacional? Em que se traduzem? Como são resolvidas/ultrapassadas?
4. Gostaria de partilhar mais alguma informação que considere importante para o meu trabalho?

Apêndice 2. Guião de entrevista aos Business Managers

Apresentação do entrevistado e do tema do estudo (objetivos)

1. Questões de caracterização sociodemográfica da amostra
2. Idade: Habilitações Académicas:
3. Cargo na Winprovit:
4. Há quantos anos trabalha na Winprovit? E na função?

Modelo de negócio de outsourcing

1. Pode falar-me um pouco do negócio de outsourcing na Winprovit? Como se desenvolve?
2. Quais as vantagens e desvantagens deste modelo de negócio?
3. Qual é a importância do recrutamento para um negócio de outsourcing?

Gestão do cliente Altice USA

1. Como aconteceu a angariação da Altice USA?
2. Qual é a importância deste cliente para a Winprovit?
3. Quais as vantagens e desvantagens de trabalhar com este cliente?
4. Gostaria de partilhar mais alguma informação que considere importante para o meu trabalho?