

OUTSOURCING DE PESSOAS: UMA PANACEIA ARRISCADA

Desde há cerca de uma década, o *outsourcing* tem evoluído de um mero conceito de subcontratação de actividades empresariais consideradas menores e passíveis de serem desenvolvidas por entidades externas, para alianças estratégicas assentes numa relação de parceria que permitem à empresa contratante obter um valor acrescentado ao seu negócio.

O *outsourcing* veio permitir a muitas empresas portuguesas a optimização dos seus recursos humanos, tecnológicos e financeiros, através de um maior enfoque destes no *core business*, libertando-os de actividades menos críticas, para as quais encontram parceiros que as desenvolvem com igual ou superior eficácia e eficiência.

O pressuposto da decisão de recurso ao *outsourcing* é um incremento da eficácia organizacional e a concomitante flexibilidade de gestão mas, acima de tudo, a manutenção do um controlo rigoroso sobre as zonas críticas da actividade da empresa.

O reverso da medalha do *outsourcing* é recorrer a este como uma panaceia para reduzir custos fixos, nomeadamente com pessoas.

O perigo surge na ânsia de maximizar os resultados de negócio em que, como consequência de um processo de *downsizing* ou por assumida política de gestão, se entregam áreas-chave para o desenvolvimento do negócio a um fornecedor externo ou se aceitam parceiros menos indicados para um efectivo desenvolvimento empresarial. Em ambos os casos os custos directos e, fundamentalmente, os custos ocultos resultantes inviabilizam o objectivo inicial.

Esta é uma realidade partilhada por alguns gestores de empresas nacionais que, ou porque não têm consciência desta situação, ou por questões de política de gestão não lhes interessa ter, recorrem ao *outsourcing* de pessoas como meio de, no curto prazo, atingir resultados de negócio.

Neste contexto, a generalização do recrutamento de pessoas através de *outsourcing*, nomeadamente para funções directamente ligadas à Prestação de Serviço ao Cliente tem, na nossa opinião, que ser revestido de cuidados adicionais. Senão vejamos:

Com a complexificação e evolução das ofertas ao consumidor Cliente, a componente serviço vem assumindo um papel crucial no desenvolvimento da imagem de marca ou empresa, tornando-se um elemento diferenciador no processo de posicionamento.

Na comercialização de produtos, a imagem de marca ou produto é transportada por um conjunto de atributos tangíveis (qualidade dos materiais, características intrínsecas, durabilidade ou prazer, satisfação na utilização do mesmo, etc.) que permitem ao Cliente desenvolver um processo cognitivo sustentado em informações de carácter objectivo. Todavia, normalmente associada ao produto está a componente de serviço: o

Atendimento do Cliente no acto de compra, a Assistência Pós-venda, a Prestação de Informações, o Atendimento de Reclamações, etc.

Dada a característica intangível da componente serviço, fica ao livre arbítrio do Cliente a avaliação da sua qualidade. Neste caso, o desenvolvimento cognitivo da imagem assenta em critérios subjectivos que se manifestam de forma predominantemente emocional: *gostei/não gostei, senti-me bem/senti-me mal*.

Se a imagem do produto e a imagem do serviço a ele acoplado forem positivas, a imagem do produto, marca ou empresa que o produz sai reforçada. Quando a imagem do serviço é negativa, o que se manifesta é a componente emocional de tal insatisfação.

Assim, como demonstram os recentes estudos sobre o funcionamento do cérebro, quando a componente emocional negativa está presente, esta predomina em detrimento da racionalidade, levando o sujeito a responder segundo os princípios emocionais. Por outras palavras, devido à menor preponderância de critérios objectivos e racionais da componente serviço, uma imagem de qualidade de um produto pode ser eliminada por um mau serviço.

Ou seja, a imagem da componente serviço associada ao produto, predomina em relação à imagem do produto em si. Assim, perante produtos idênticos, o Cliente tenderá a optar pela empresa que oferecer uma componente serviço cuja imagem é superior.

Todo o raciocínio até agora desenvolvido assume uma relevância ainda maior na Comercialização de Serviços. Neste caso, a componente tangível do produto é pouco, ou nada visível, tratando inclusive de uma tangibilidade que nalguns casos não é desejável (seguros de vida ou acidentes, por exemplo), ou que se manifesta a médio ou longo prazo (juros, rentabilidade, usufruto de uma viagem, etc.) e em que no acto de compra o Cliente nada recebe de concreto.

Neste processo, a imagem do serviço (pela sua subjectividade) está mais permissiva aos fenómenos interpretativos do Cliente e à componente emocional. A imagem do serviço, da marca ou empresa que o presta, será tanto melhor quanto mais conseguir fazer desenvolver no Cliente uma interpretação cognitiva-emocional que a favoreça, levando-o a optar por ela.

Devido à intangibilidade do Serviço em si, o que permite fazer a diferença, diminuir a sua subjectividade e desenvolver uma emoção positiva, é a relação que se estabelece entre o Prestador do Serviço e o Cliente.

Com efeito, algo de muito palpável, tangível, para o Cliente é a pessoa que lhe presta o serviço. O prestador do serviço é quem *produz* o serviço. É, metaforicamente, como a máquina que produz um produto, só que neste caso o serviço está ser consumido ao mesmo tempo que é produzido.

No controlo de Qualidade de um produto, se este tem defeito, pode-se ajustar a máquina para retirar o defeito antes que seja consumido pelo Cliente. No caso do serviço, este tem que ser bem servido à primeira, os reajustes necessários têm que ser efectuados no momento, de acordo com o *feedback* do Cliente. Depois deste deixar de estar em contacto com o Prestador do Serviço, pouco há a fazer. O Cliente participa no processo de Prestação do Serviço, ele é um elemento activo na *produção* do próprio serviço. De acordo com a comunicação (conteúdo e forma), a simpatia, o tempo de espera, da eficácia de resposta, da relação que se estabelece entre Prestador de Serviço e Cliente, assim se *produz* um bom ou mau serviço.

Assim, o sucesso da prestação de serviço, e a imagem associada ao serviço, depende da solidez da **relação** que se consegue estabelecer entre Prestador do Serviço e o Cliente alvo do mesmo. Quanto mais sólida for a plataforma que se estabelece entre estes dois elementos, mais facilmente se supera a intangibilidade do serviço, mais facilmente se desenvolve uma emoção positiva crucial para a consolidação de uma imagem positiva da empresa, da marca, do produto e serviço.

É este o contexto de actuação da eventual pessoa contratada como *outsourcing* para funções de prestação de serviço. Dependendo dos casos, ela funciona como elo de ligação, mais ou menos relevante, entre a empresa na qual é colocada e o Cliente desta.

Pelo exposto anteriormente, o *outsourcing* de pessoas para prestação de serviços a Clientes pode reflectir-se facilmente num tremendo erro de gestão.

Não porque as pessoas contratadas careçam de um domínio técnico básico para o desempenho da função, ou que sejam comportamentalmente inadequadas. Carecem é de um referencial aglutinador que advém da vivência da cultura da empresa que ora representam e consequente da partilha de valores que se manifestem na prática num conjunto de padrões de comportamento únicos e distintivos tão importantes para estabelecer e solidificar uma plataforma de Prestação de Serviço com forte envolvimento do Cliente, permitindo a *passagem* da intangibilidade de uma forma mais sustentada.

É através da adesão à cultura da empresa e através das trocas diárias que aí ocorrem que o indivíduo absorve e se identifica com os pressupostos que suportam a imagem da empresa, produto ou serviço. Esta apropriação inconsciente permite-lhe o desenvolvimento de estratégias comportamentais que se irão reflectir no acto de prestação de serviço. Um indivíduo externo e alheio à cultura da empresa terá obrigatoriamente maior dificuldade em se identificar com a intangibilidade do serviço que presta.

É com base nesta constatação que verificamos que algumas das empresas que recorrem ao *outsourcing* de pessoas para as áreas de serviço ao Cliente, para além de um rigoroso cuidado na selecção do seu fornecedor, assumem a formação técnica e comportamental desses indivíduos, desenvolvendo acções de acolhimento e gestão da cultura como se de Recursos Humanos da própria empresa se tratassem. Paralelamente, desenvolvem processos permanentes de avaliação da qualidade do serviço prestado, acompanhado por

coaching que é desenvolvido por Recursos Humanos da empresa. Desta maneira, minimizam custos ocultos inerentes à ausência de aprendizagem organizacional, à ineficácia de resposta ao Cliente e consequente insatisfação. Nestes casos, a eventual redução de custos operacionais e, fundamentalmente, a diminuição do número de quadros da empresa, é acompanhado por um investimento num programa concertado de acolhimento e desenvolvimento dos novos Recursos Humanos que lhe são externos.

Em suma, o *outsourcing* na sua essência, visa trazer uma maior flexibilidade na gestão das empresas através de uma maior concentração no essencial do negócio da empresa. Transformá-lo num remédio para todos os males aliado ao excesso de pessoas, sobretudo pessoas que prestam serviços, é desvirtuá-lo.

O *outsourcing* de pessoas não pode ser entendido como a procura generalizada de reduzir custos fixos com o quadro de pessoal, contornando aiosamente a lei laboral, através do "aluguer" do trabalho das pessoas. Este acto de querer *tapar o sol com uma peneira*, generalizado às áreas de prestação de serviço, pode, a médio prazo, tornar-se catastrófico!

Paulo Balreira Guerra
Partner da **forcerebrus**
paulo.b.guerra@forcerebrus.com