

MESTRADO
GESTÃO DE SERVIÇOS

Impacto da partilha das culturas organizacionais no envolvimento dos colaboradores de Centros de Serviços Partilhados

Joana Monteiro Aguiar

M

2023



IMPACTO DA PARTIHA DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS NO
ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES DE CENTROS DE
SERVIÇOS PARTILHADOS

Joana Maria Monteiro Aguiar

Projeto de Dissertação
Mestrado em Gestão de Serviços

Orientado por
Prof.a Doutora Raquel Meneses

2023



Agradecimentos

A todos os que participaram na construção deste trabalho. Aos meus pais Dina e Vasco, pela determinação. À minha irmã Cátia, pela preservação. Ao Luís, pela sua resiliência, a minha força. À Professora Doutora Raquel pelo seu apoio, a minha dedicação. Ao Benjamin, Tomás e Joana pelo futuro que se escreve.

Resumo

A importância dos Centros de Serviços Partilhados na economia nacional tem vindo a crescer, e tem representado uma alteração na gestão estratégica das multinacionais. Essa alteração passa não só pela redução de custos, mas também pela excelência dos serviços prestados. Por parte dos grupos multinacionais há uma forte aposta no capital humano, assumida como fonte de vantagem competitiva, fundamental na concretização de um serviço de excelência. Esta excelência conta com o envolvimento dos colaboradores na participação de otimização de processos. Assim, importa para os gestores garantir um maior envolvimento dos colaboradores dos Centros de Serviços Partilhados. São diversos os fatores a considerar pelos gestores que podem traduzir-se num maior envolvimento, um deles é a cultura organizacional.

Este estudo debruça-se sobre este que é um dos fatores determinantes para definir o grau de envolvimento dos colaboradores na organização e no seu trabalho, até aqui menosprezado pela literatura, quando comparado com os restantes. Esta investigação utiliza uma amostra de 125 colaboradores de Centros de Serviços Partilhados em território continental detidos por uma multinacional não portuguesa. Os resultados deste estudo demonstram que organizações com tipos de cultura organizacionais diferentes alcançam efeitos distintos, quer quanto ao envolvimento na organização, quer quanto ao envolvimento dos colaboradores no seu trabalho. Pela singularidade da relação entre a empresa-mãe e o Centro de Serviços Partilhados, este estudo considera ainda a influência da cultura organizacional partilhada ou herdada da empresa-mãe do Centro de Serviços Partilhados no envolvimento dos colaboradores e na determinação dos traços culturais da cultura organizacional do Centro de Serviços Partilhados onde desempenha funções. Os resultados apresentam uma relação direta entre as duas culturas, uma vez que se o colaborador aumenta a importância dada à cultura organizacional da empresa-mãe do CSP, a importância da cultura organizacional do CSP para esse colaborador(a) aumenta também.

Palavras-chave:

Centro de Serviços Partilhados, Cultura Organizacional, Envolvimento dos colaboradores, Envolvimento na organização

Abstract

The importance of Shared Services Centres in the national economy has been growing and has represented a change in the strategic management of multinationals. This change involves not only reducing costs, but also the excellence of the services provided. Multinational groups are investing heavily in human capital, which is seen as a source of competitive advantage, fundamental to the realisation of excellent service. This excellence relies on the involvement of employees in optimising processes. It is therefore important for managers to ensure greater employee involvement in Shared Services Centres. There are several factors for managers to consider that can lead to greater involvement, one of which is organisational culture.

This study focuses on one of the determining factors in defining the degree of employee involvement in the organisation and in their work, which has until now been overlooked in literature when compared to others. This research used a sample of 125 employees from Shared Services Centres in mainland Portugal owned by a non-Portuguese multinational. The results of this study show that organisations with different types of organisational culture achieve different effects, both in terms of involvement in the organisation and in terms of employees' involvement in their work. Due to the uniqueness of the relationship between the parent company and the Shared Services Centre, this study also considers the influence of the organisational culture shared or inherited from the parent company of the Shared Services Centre on employee engagement and in determining the cultural traits of the organisational culture of the Shared Services Centre where they work. The results show a direct relationship between the two cultures, since if an employee increases the importance given to the organisational culture of the CSP's parent company, the importance of the CSP's organisational culture for that employee also increases.

Key-words:

Shared Services Centre, Organisational culture, employee engagement, organisational engagement

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da literatura	4
2.1. Centro de Serviços Partilhados.....	4
2.1.1. Contexto e conceito.....	4
2.2.2. A gestão estratégica e organizacional do CSP.....	6
2.3. A cultura organizacional.....	7
2.3.2. Os traços de cultura organizacional	9
2.4. O envolvimento dos colaboradores.....	11
2.5. Relação de conceitos	13
2.5.1. Hipóteses.....	13
3. Metodologia.....	20
3.1. Recolha de dados	20
3.2. Tipos de culturas organizacionais	21
3.3. O envolvimento dos colaboradores.....	24
3.4. Caracterização da amostra.....	25
3.5. Tipo de cultura organizacional	25
3.6. Modelo estrutural	26
4. Resultados.....	28
4.1. Descrição da amostra.....	28
4.2. Cultura predominante.....	29
4.3. Validação dos modelos de medida.....	34
4.4. Análise do modelo estrutural.....	35
4.5. Discussão.....	38
5. Conclusão	42
6. Referências bibliográficas	47
7. Anexos	57

Índice de Figuras

Figura 1 - Primeiro Modelo Testado	26
Figura 2 - Tipos de Culturas Organizacionais nos Centros de Serviços Partilhados.....	30
Figura 3 - Características dominantes.....	30
Figura 4 - Liderança Organizacional.....	31
Figura 5 - Gestão dos Colaboradores.....	31
Figura 6 - Espírito de Equipa	32
Figura 7 - Ênfase estratégico.....	33
Figura 8 - Critério de Sucesso.....	33
Figura 9 – Modelo Estrutural com relações significativas.....	36
Figura 10 - Tipo de cultura organizacional quanto às características Dominantes	57
Figura 11 - Tipo de cultura organizacional quanto à liderança organizacional.....	58
Figura 12 - Tipo de cultura organizacional quanto à gestão dos colaboradores	59
Figura 13 - Tipo de cultura organizacional quanto ao espírito de equipa	60
Figura 14 - Tipo de cultura organizacional quanto ao ênfase estratégico	61
Figura 15 - Tipo de cultura organizacional quanto ao critério de sucesso.....	62

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tipos de Culturas organizacionais.....	10
Tabela 2 - Características dominantes	22
Tabela 3 - Liderança Organizacional	23
Tabela 4 - Gestão dos colaboradores	23
Tabela 5 - Espírito de Equipa	23
Tabela 6 - Ênfase Estratégico	23
Tabela 7 - Critério de sucesso	23
Tabela 8 - Envolvimento com o Trabalho	24
Tabela 9 - Envolvimento na organização.....	24
Tabela 10 - Fiabilidade e Viabilidade convergente dos constructos	35
Tabela 11 - Coeficientes de Caminho (Resultados PLS-SEM)	37
Tabela 12 - Efeitos totais (Resultados PLS – SEM).....	37
Tabela 13 - Validade discriminante (heterotrait–monotrait ratio (HTMT))	63
Tabela 14 - Inquérito, versão em português europeu	64
Tabela 15 - Inquérito, versão em português brasileiro.....	68
Tabela 16 - Inquérito, versão em inglês	72
Tabela 17 - Inquérito, versão em francês.....	76
Tabela 18 - Resultados PLS-SEM.....	80
Tabela 19- Efeitos Totais PLS - SEM	81

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

CSP	Centro de Serviços Partilhados
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
AICEP	aicep Portugal Global - <i>Trade and Investment Agency</i>
BPO	<i>Business Process Outsourcing</i>
OCAI	<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional
PLS	<i>Partial Least Squares</i> Métodos dos Mínimos Quadrados Parciais
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
SEM	<i>Structural Equations Model</i> Modelos de Equações Estruturais
CVF	<i>Competing Values Framework</i>

1. Introdução

Um Centro de Serviços Partilhados caracteriza-se por ser uma unidade de negócios semi-autónoma, que concentra várias atividades de uma empresa, com funções que não pertencem ao *core business* da organização, mas que são de suporte ao negócio (Ferreira & Jr, 2019). As multinacionais têm vindo a apostar de forma crescente na criação destas unidades em diferentes regiões do globo, procurando criar vantagem competitiva (Davis, 2005; Kahn, 1992), uma decisão sustentada pelos benefícios da globalização. Ao longo do tempo, os Centros de Serviços Partilhados ou (*Shared Services Center*), enquanto subsidiárias, têm vindo a revelar ser um fator chave de crescimento para as multinacionais (Richter, 2021), já que permitem à empresa-mãe manter-se competitiva, ao mesmo tempo que procura ser mais eficiente, reduzindo custos (Richter & Brühl, 2017). Os Centros de Serviços Partilhados diferem dos outros centros de serviços, porque vêm lançar uma nova lógica dominante do serviço, centrado essencialmente na eficiência, no custo e no preço do serviço prestado (Schulz & Brenner, 2010; Vargo & Lusch, 2004), através do foco pela empresa mãe em atividades *core* e pela reconfiguração das atividades de suporte (Sako, 2010). Neste sentido, rapidamente se entende que as multinacionais tenham percebido a importância na aposta nos Centros de Serviços Partilhados tanto à escala global, como nacional. Durante algum tempo, as empresas têm respondido a esta necessidade através de *outsourcing* (Sako, 2010). No entanto, a adoção por parte das organizações de uma estratégia diferente, através da criação de uma unidade de negócio parcialmente autónoma que opera em atividades de apoio e presta serviços a clientes internos (Richter & Brühl, 2017; Schulz & Brenner, 2010), permitiu não só proporcionar benefícios económicos significativos, como criar competências novas (Sako, 2010). A importância crescente desta nova organização (de serviços) reforça a importância e o potencial contributo deste estudo para a literatura relacionada com os serviços.

A globalização realçou a importância da melhoria contínua e da aposta no capital humano (Li et al., 2022), como fator de competitividade. Os ambientes multiculturais, como são por definição os Centros de Serviço Partilhado (CSP), têm um forte impacto no desempenho do capital humano, e têm por isso recebido bastante atenção por parte dos investigadores. Acresce ao fator da multiculturalidade, a preocupação por parte das empresas em posicionarem-se de forma atrativa para novos colaboradores. As expectativas e os valores dos potenciais colaboradores devem ser conhecidos pelas empresas, de forma que possam

direcionar as suas posições nesse sentido (Steckl et al., 2019). Um estudo desenvolvido na Alemanha por Steckl et al. revelou que a Geração Z é atraída por medidas que promovam o apoio social (Steckl et al., 2019). Portanto, o seu foco passa pela cultura organizacional, naquilo que os autores descrevem como o ambiente da empresa (Steckl et al., 2019).

A importância deste estudo para a gestão encontra apoio no planejamento estratégico em reter colaboradores com grande nível de envolvimento, pois a literatura recente sugere que o envolvimento está negativamente relacionado com o *turnover* dos recursos humanos (Diko & Saxena, 2023; Schaufeli & Bakker, 2004). Por isso, por um lado importa que as organizações consigam garantir um nível alto de envolvimento no trabalho dos colaboradores, já que estudos recentes à escala global, mostram que 23% dos colaboradores estão envolvidos no seu trabalho, sendo que 2022 apresentou o nível mais alto desde 2009, ano em que começou o registo destes dados (Gallup, 2023). Mas por outro lado, a literatura demonstra que a rotatividade é prejudicial tanto para as organizações públicas como privadas, tanto pelo custo elevado da substituição de colaboradores, como pela perturbação que causa na prestação de serviços (Diko & Saxena, 2023; Gyensare et al., 2016). Quanto a este fator, o estudo da Gallup (2023) mostra que em todo o mundo, por um(a) colaborador(a) envolvido, existe um(a) desmotivado(a), ou seja, um rácio de 1:1. Concluindo que um maior envolvimento pode diminuir a percentagem de colaboradores que procuram novas oportunidades de emprego noutras organizações, já que em 2022, a nível mundial 61% dos colaboradores planeava deixar a sua atual organização, por estarem altamente desmotivados, em comparação aos 43% que estavam envolvidos (Gallup, 2023).

A literatura indica que de todos os aspetos que ajudam a acrescentar valor nas organizações, a cultura organizacional é a mais subestimada (Graham et al., 2022). Embora esta tenha um papel vital na forma como os colaboradores e organizações desempenham as suas tarefas (Franklin & Pagan, 2006) e na confiança organizacional, o que revela ser também um fator determinante para aumentar o envolvimento dos colaboradores (Srimulyani & Hermanto, 2022). A cultura organizacional estabelece uma ligação entre as normas, crenças, valores e princípios da organização e os seus colaboradores, através de um conjunto de normas partilhadas espelhadas no seu comportamento laboral (Soni, 2019), portanto, a efetividade da cultura requer investimento e conhecimento de todos os envolvidos, tanto de pessoas como de sistemas (Graham et al., 2022). Embora a organização promova o desenvolvimento de valores culturais, haverá sempre membros que optam por adotar os mesmos, enquanto outros os rejeitam de forma consciente (Zolfaghari & Madjdi, 2022).

A tendência será construir a cultura organizacional com base nos princípios basilares definidos pela empresa-mãe e que constroem a identidade do grupo e que, consequentemente, são partilhados ou herdados pelas sucursais (Kiessling et al., 2023; Kim et al., 2019), neste caso o CSP. Neste contexto, este estudo ganha relevância ao entender de que forma é que a cultura organizacional da empresa-mãe influencia o tipo de cultura organizacional do CSP – cultura clã, Adhocracia, Cultura de Mercado, Hierarquia - e como é que ambas as culturas organizacionais influenciam o envolvimento dos colaboradores.

Este estudo tem como objetivo perceber o impacto que a cultura organizacional terá no envolvimento dos colaboradores do CSP. Para tal, foi realizado um estudo empírico com base numa análise estatística através do Modelo de Equações Estruturais (Mínimos Quadrados Parciais – software SmartPLS). Para a investigação aqui apresentada, optou-se por trabalhar com dados primários, adotando a tipologia da cultura organizacional segundo o modelo de Cameron e Quinn (1999) e a aplicação do modelo OCAI para a sua determinação, bem como a aplicação da Teoria da Troca Social desenvolvida por Saks (2006), que ajuda a explicar o nível de envolvimento dos colaboradores.

Este trabalho começa pela revisão da literatura, inicialmente pela exposição do conceito, contexto e gestão organizacional do CSP, e em seguida, pela exploração dos conceitos de cultura organizacional e envolvimento do(a) colaborador(a). O capítulo seguinte corresponde à descrição da metodologia utilizada. No capítulo 4, apresenta-se o modelo construído e os principais resultados obtidos através da análise dos dados, seguindo-se a discussão dos resultados obtidos. A conclusão encontra-se no último capítulo, bem como algumas deduções e implicações práticas e teóricas dos resultados obtidos.

A presente investigação pretende, assim, contribuir para uma melhor gestão de equipas em ambientes multiculturais ao perceber a importância da cultura organizacional no envolvimento dos colaboradores. Pretende, também, realçar a importância dos Centros de Serviços Partilhados na economia global e no aumento da competitividade das multinacionais estabelecidas em Portugal.

2. Revisão da Literatura

Este estudo relaciona o conceito de cultura organizacional e envolvimento dos colaboradores, pelo que é fundamental a compreensão e contextualização de ambos. Numa primeira fase, é importante apresentar o conceito de CSP, bem como o seu enquadramento histórico e na literatura. Em seguida, é apresentada a ambiguidade que envolve a definição do conceito de cultura organizacional. Embora o conceito de cultura organizacional seja ambíguo, foi possível apresentar um modelo que permite agrupar e caracterizar os diferentes tipos de culturas organizacionais, de acordo com as suas características e principais valores. Por último, é apresentada a relação entre os diferentes tipos de culturas organizacionais e o envolvimento dos colaboradores, quer com a organização a que pertencem, quer com o seu trabalho.

2.1. Centro de Serviços Partilhados

2.1.1. Contexto e conceito

A configuração de um CSP é considerada por alguns estudiosos como a combinação de atividades de suporte individuais e estruturais com a capacidade operacional, tendo como objetivo facilitar as atividades de suporte da empresa (Richter & Brühl, 2020). Significa isto, que o CSP assume a capacidade de responder às atividades e necessidades de prestação de serviços relativos à gestão diária da empresa. Muitas multinacionais optam pela criação e implementação de CSP para melhorar a eficiência das suas atividades de suporte e prestação de serviços, como atividades ligadas à gestão de Recursos Humanos, atividades financeiras e de contabilidade, e ainda, atividades na área de informação e tecnologia (Richter & Brühl, 2017). As atividades de suporte representam cerca de 25% a 30% do orçamento de uma empresa (Sum et al., 2020). Estudos recentes demonstram que o CSP pode reduzir cerca de 30% dos custos das multinacionais, comparativamente a empresas que usam conceitos organizacionais tradicionais (Richter & Brühl, 2020). Embora vários fatores possam ser relevantes para a escolha e seleção do país de destino, a deslocação da força de trabalho, neste caso de atividades de suporte, representa uma visão estratégica de redução de custos (Sum et al., 2020).

No panorama nacional, um estudo realizado pela consultora EY (2022) sobre a atratividade de Portugal para o IDE, prevê um crescimento significativo para o país, comparativamente aos outros países europeus. A qualidade das infraestruturas digitais e a

existência de grandes, variados e versáteis talentos em Portugal, torna o país um dos locais mais atrativos para atividades de serviços na Europa. Neste sentido, facilmente se compreende que Portugal acompanhe esta tendência e seja possível observar o número de CSP a aumentar em espaço nacional. O mesmo estudo revela que em 2020 através do IDE, foram criados 7 projetos, e em 2021 o número de projetos passou para 12 (EY, 2022). De acordo com o estudo desenvolvido pela AICEP (2022), a categoria de centro tecnológico domina 65% da realidade do país, que mostra uma tendência para uma maior especialização dos centros de assistência em Portugal. E ainda, 63% desenvolvem atividades financeiras, 61% atividades tecnológicas e 58% atividades de Recursos Humanos, o que comprova esta visão estratégica de redução de custos através de um CSP em território nacional.

Após os investigadores se debruçarem sobre o aparecimento, e consequentemente sobre a importância do CSP, a investigação mais recente passa para o estudo da fase de maturidade do CSP (Richter & Brühl, 2021). Através da construção de um modelo meta síntese desenvolvido por Richter and Brühl (2017) é possível compreender que os estudos disponíveis debruçam-se sobre quatro principais perspetivas: motivos, fatores críticos de sucesso, fatores de implementação e configuração.

Neste sentido, é expectável que grande parte da investigação disponível se debruce sobre as razões de implementação do CSP, ou seja, em questões de pesquisa como a determinação dos mesmos, o seu processo, controlo e resultado (Richter & Brühl, 2017). Os fatores de sucesso ou insucesso de implementação do CSP, quer no contexto público (Paagman et al., 2015), quer no contexto privado (Richter & Brühl, 2021), têm vindo a ser estudados já desde o fim da década de 90, altura em que se tornam populares (Plugge et al., 2022). No entanto, conforme revela a literatura, a interação das suas características e ciclos, e ainda da sua efetividade têm sido pouco aprofundadas (Richter, 2021). Neste sentido, continuam em falta estudos que revelem os motivos e a transformação que ocorre durante a fase de maturidade do CSP, considerando em concreto três áreas de pesquisa: relações diretas, mediação e resultados (Richter & Brühl, 2017). Os estudos disponíveis encontraram evidências na transformação das características do CSP apenas durante o momento de implementação (Richter, 2021). Dados sobre a fase de desenvolvimento e maturidade do CSP, bem como o seu contexto teórico são portanto, por enquanto, pouco conhecidos (Richter, 2021). A cultura organizacional acompanha todas as fases do CSP (implementação, desenvolvimento e maturidade). Neste sentido, este estudo ganha relevância por enriquecer a literatura com

dados sobre a mesma e apresentar um contexto teórico sobre como esta afeta o envolvimento dos colaboradores dos Centros de Serviços Partilhados.

2.2.2. A gestão estratégica e organizacional do CSP

A procura das atividades de caráter mais administrativo através de *outsourcing* ou *BPO* (*Business Process Outsourcing*) têm vindo a aumentar, e embora o CSP seja da mesma forma uma estrutura independente, o que o distingue do *outsourcing* é que este se mantém sobre a alçada e controlo da empresa-mãe (Zaporowska & Szczepański, 2022). Significa isto, que o controlo e gestão da organização das operações é entregue diretamente ao CSP, tornando-o independente. No entanto, mesmo com os seus próprios recursos o CSP será sempre uma unidade e ao mesmo tempo uma extensão da empresa-mãe. Pela sua natureza, o CSP depende da empresa controladora ou empresa-mãe. O CSP, como sucursal criada num país terceiro pela empresa-mãe, é durante a sua implementação e desenvolvimento acompanhado de todo o conhecimento, recursos financeiros e logísticos, bem como pelo capital humano já existente. O que acontece é uma transferência de conhecimento, procedimentos, estratégia, política e cultura organizacional da empresa-mãe para o CSP, assim sendo o seu sucesso depende de uma colaboração contínua. Os gestores têm pois a capacidade de definir e observar o plano estratégico regional e consequentemente global, através da concentração da informação e recursos num só local (Davis, 2005). No contexto atual das condições empresariais, o capital humano é um fator determinante para o aumento da competitividade, e é assumidamente uma aposta para os gestores. Há assim uma necessidade crescente de um desenvolvimento ao mais alto nível do capital humano (Bazyliuk et al., 2023), já que o modelo estratégico adotado pelas multinacionais, através da aposta na criação de Centros de Serviços Partilhados, tem conduzido a uma mudança significativa, por exemplo, na migração das atividades financeiras por todo o mundo (Lambert et al., 2020).

Pela natureza das diversas atividades ligadas à prestação de serviços em toda a cadeia de negócio desempenhadas num CSP, os níveis de capital humano assumem-se diferentes (Richter, 2021), isto é, podemos considerar atividades que requerem baixo capital humano ou outras que obrigatoriamente exijam alto capital humano. Com o objetivo primordial de melhorar a qualidade do serviço de apoio ao cliente, o CSP é encarado como plataforma de implementação de operações de excelência. As empresas veem-se forçadas a ajustar estratégias com foco na atração e retenção de clientes (Colleoni et al., 2021). Logo, a gestão estratégica organizacional do CSP revela-se fundamental para o sucesso da sua

implementação, a par da aplicação de processos de suporte eficientes e ágeis (Sum et al., 2020).

A literatura e os resultados das empresas têm vindo a demonstrar que o melhor desempenho das empresas é inerente à sua capacidade de adaptação, ao identificar oportunidades e contornar ameaças, tendo aqui um papel significativo os padrões de comunicação simplificados que permitam a disseminação de informações de cima para baixo, e ao contrário (Makkonen et al., 2014). A inteligência cultural também pode ter aqui um papel fundamental, já que quanto maior o número de experiências transculturais e a sua variedade, mais positiva será a identificação com uma identidade multicultural (Pidduck et al., 2022), fundamental para a integração de um colaborador num espaço multicultural como é um CSP.

A cultura organizacional, enquanto fonte de incerteza e ambiguidade entre os membros da organização, é um fator influenciador das perceções de confiança, pois influencia o desenvolvimento da confiança no local de trabalho (Zolfaghari & Madjdi, 2022), e enquanto empregadores, este é um fator importante para as empresas. Até porque para a Geração Z, que renova agora a força de trabalho disponível, a confiança no ambiente de trabalho é altamente valorizada (Steckl et al., 2019). Neste sentido, os empregadores devem ter uma preocupação acrescida na prossecução da coesão social, promovendo e valorizando uma cultura de confiança (Steckl et al., 2019). A criação desta confiança nas organizações depende também da compreensão de como os seus membros, que vêm de complexos e distintos contextos culturais, tendem a desenvolver relações de confiança nessas organizações (Zolfaghari & Madjdi, 2022). A cultura organizacional pode então ter um papel crucial na confiança organizacional, o que revela também ser um fator determinante para aumentar o envolvimento dos colaboradores (Srimulyani & Hermanto, 2022).

2.3. A cultura organizacional

Assumidamente a cultura organizacional é importante para o valor comercial de uma empresa (Graham et al., 2022), influencia indivíduos e organizações, sendo, pois, um fator estratégico e de competitividade (Grover et al., 2022; Kaplan, 2010).

Ao considerar o contexto organizacional, a definição de cultura pode ser determinada como um conjunto de atributos que descrevem uma organização e que consequentemente a diferenciam de outras (Ferine et al., 2022). A cultura organizacional é aceite por cada organização, isto é, a cultura de uma organização não corresponde necessariamente à cultura organizacional de outra (Ferine et al., 2022), podendo traduzir-se no conjunto de

conhecimentos, hábitos, comportamentos e valores criados e implementados por todos os membros da organização na prossecução e concretização dos objetivos organizacionais (Hasan et al., 2020; Srimulyani & Hermanto, 2022).

Na sua constituição, as empresas regem-se por princípios básicos sobre os quais constroem a sua estrutura organizacional, e que embora se adaptem ao seu crescimento ou desafios com o passar do tempo, tendem a ser orientadores. Além dos princípios básicos, a estrutura organizacional é também influenciada por uma série de diferentes fatores: desde a dimensão à idade da organização ou aos seus métodos de gestão (Mikušová et al., 2023), da influência tecnológica às influências ambientais, como dos fatores socioculturais ao ambiente empresarial (Gordon, 1991; Mikušová et al., 2023). Assim, na prossecução da construção da sua estrutura organizacional, a cultura organizacional será o resultado deste processo de aprendizagem, através do processo de socialização há uma acumulação de experiências que proporcionam continuidade e reduzem a incerteza dos colaboradores (Lukášová, 2010; Mikušová et al., 2023).

Embora na análise da literatura se encontre diferentes e vastos conceitos de cultura organizacional, é inevitável referir o contributo dado por Schein (1991), mais que não seja por ser aquele que reúne maior consenso. O autor define cultura organizacional como um conjunto de valores nucleares, ou seja, normas comportamentais que afetam a forma como as pessoas interagem numa organização e como se empenham no seu trabalho (Schein, 1991). Na perspetiva deste autor são os valores comuns que permitem moldar o carácter da organização e atribuir-lhe um sentido de identidade, assim ao conhecê-los os membros dessa organização podem identificar-se com os mesmos, e provavelmente o seu comportamento dentro da organização será coerente. Schein (1991) propõe um modelo que descreve a cultura organizacional em três níveis: artefactos, valores e pressupostos (Grover et al., 2022; Schein, 1991). Não obstante o contributo de Schein (1991), levantam-se algumas questões na forma como podemos concretizar a medição de fenómenos mais observáveis como os artefactos e normas de comportamento, que contrasta com a forma como podemos medir aspetos mais informais como as atitudes, valores ou crenças (Lousã & Gomes, 2017).

2.3.2. Os traços de cultura organizacional

Quinn and Rohrbaugh (1983) definiram, através de um modelo de valores concorrentes, uma estrutura que permite organizar os valores possíveis que classificam as culturas organizacionais, obtendo o chamado *Competing Values Framework* (CVF). Esta estrutura está dividida em dois pares de valores opostos, distribuídos em quatro quadrantes, sendo que cada quadrante descreve um sistema de valores: flexibilidade *versus* controlo e orientação interna *versus* orientação externa (Quinn & Rohrbaugh, 1983). As dimensões apresentadas na estrutura permitem descrever os valores subjacente a cada traço cultural (Büschgens et al., 2013). O que permite uma avaliação, ainda que implícita, da orientação estratégica da organização.

Ao mapear as duas dimensões de valores concorrentes é possível obter quatro tipos de cultura organizacional: Cultura de Clã, Adhocracia, Hierarquia e Cultura de Mercado. Este modelo foi formulado tendo em consideração a procura das condições de eficácia organizacional e o grau de representação destes tipos na cultura organizacional (Mikušová et al., 2023). Assim sendo, permite captar as prioridades estratégicas, o estilo de liderança, objetivos, e ainda, identificar os traços relacionados com o envolvimento para cada tipo de cultura organizacional (Tabela 1). Assim, a fim de determinar o tipo de cultura organizacional de cada CSP em análise, a identificação da cultura predominante foi baseada no modeloOCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), que distingue quatro diferentes tipos de cultura organizacional (Clã, Adhocracia, Hierarquia e Mercado). Não obstante, a sua identificação pode variar ao longo do ciclo de cada organização (Lousã & Gomes, 2017), e também evoluir ao longo do tempo. É ainda importante também reconhecer que a cultura organizacional pode nem sempre ser facilmente categorizada num dos tipos, uma vez que simultaneamente as organizações podem demonstrar características de vários tipos de cultura (Alkhodary, 2023).

Tabela 1 - Tipos de Culturas organizacionais

Cultura Organizacional	Prioridades estratégicas	Posição do líder	Principiais Objetivos	Relação com o Envolvimento
Cultura de Clã	Equipas	Facilitador, estimulador, agregador	Desenvolvimento dos seus recursos humanos e de relações positivas	Valores compartilhados
Adhocracia	Produtos e serviços inovadores	Visionário, empreendedor	Crescimento e aquisição de recursos	Liberdade Individual, flexibilidade e aquisição de novos recursos
Cultura de Mercado	Planeamento e orientação para os resultados	Foco nos objetivos e meios formais e centralizados de controlo	Aumentar a Produtividade e rentabilidade	Sucesso e competitividade
Hierarquia	Ambiente estável, tarefas integradas e altamente coordenadas	Linhas claras de autoridade para tomadas de decisões	Estabilidade e redução de imprevisibilidade	Controlo, organização e coordenação

Construído a partir do modelo de Cameron and Quinn (2011)

2.4. O envolvimento dos colaboradores

Por defeito, os gestores e as organizações procuram sempre melhores resultados, através de processos mais produtivos e ágeis, e o capital humano, bem como o seu envolvimento na prossecução da estratégia organizacional não pode ser descurado nesse processo. Desde o seu aparecimento que o conceito e estratégias acerca do envolvimento dos colaboradores têm recebido atenção, pois permitem obter vantagens competitivas, ajudando a alcançar o sucesso das organizações (Liu et al., 2022). Os colaboradores envolvidos tendem a ter mais proatividade e a ter a iniciativa de colaborar com outros, da mesma forma que demonstram alcançar um desempenho de qualidade (Srimulyani & Hermanto, 2022).

O envolvimento e o compromisso organizacional têm ao longo das últimas três décadas sido avaliados de diferentes formas, mas independentemente da definição ou avaliação atribuída, a investigação revela que o envolvimento e o compromisso dos colaboradores são vistos como uma ligação entre estes e as organizações (Camilleri, 2006; Jahan et al., 2022). Já que havendo envolvimento, os colaboradores têm tendência a expressá-lo não só através do seu comportamento, como também cognitivamente e emocionalmente através das regras do seu ambiente laboral, sendo que demonstram um maior compromisso psicológico com a organização a que pertencem (Alam et al., 2022; Cooper-Thomas, 2018). Não obstante, importa referir que para a academia, os conceitos de envolvimento e de comprometimento organizacional embora relacionados são distintos (Saks, 2006).

O comprometimento organizacional refere-se a atitude do colaborador face à ligação que estabelece com a organização (Robinson et al., 2004; Saks, 2006). O modelo de três componentes de comprometimento desenvolvido por Allen and Meyer (1990) na perspetiva dos Centros de Serviços Partilhados, embora previamente utilizado em outros contextos, enriquece também o campo de pesquisa da cultura organizacional (Jahan et al., 2022). Este modelo de comprometimento organizacional é dividido em três dimensões: comprometimento afetivo, interpretado como o desejo de permanecer como membro da organização; o comprometimento normativo, interpretado como obrigação de se manter na organização e o comprometimento de continuidade, ocorre quando os custos de deixar a organização são reconhecidos pelo colaborador (Jahan et al., 2022).

Por outro lado, o envolvimento não é uma atitude, na medida que se espera que os colaboradores mais envolvidos tenham nesta relação de natureza bidirecional entre

colaborador(a) e organização, através de um elemento de consciência empresarial (Robinson et al., 2004; Saks, 2006).

Assim, o autor responsável pela introdução deste conceito no mundo corporativo, Kahn (1992), define o envolvimento dos colaboradores como uma disponibilidade comportamental, cognitiva e emocional no desempenho do seu papel organizacional, e por isso, desde logo um conceito restrito a comportamentos estipulados no desempenho de uma tarefa (Alam et al., 2022; Liu et al., 2022; Lockwood, 2007; Saks, 2008). De acordo com Saks (2006) para Kahn (1990) o envolvimento dos colaboradores traduz-se no facto de o colaborador estar psicologicamente presente enquanto ocupa e desempenha o seu papel dentro da organização Ou seja, os colaboradores estarão psicologicamente mais disponíveis, e mais envolvidos em situações que lhe ofereçam maior sentido e segurança psicológica. Neste sentido, categoriza o envolvimento dos colaboradores nas seguintes áreas:

- i. **Emocional:** referente aos sentimentos dos colaboradores em relação à entidade patronal.
- ii. **Comportamental:** referente à valorização do trabalho e o quanto estão dispostos a esforçarem-se na prossecução de todas as suas responsabilidades.
- iii. **Cognitiva:** referente à perceção do colaborador sobre a cultura da empresa, sobre o seu local de trabalho e os seus gestores, contribuindo para os objetivos organizacionais.

Enquanto os modelos anteriores se referem a antecedentes ou condições psicológicas necessárias para o envolvimento do colaborador, nenhum deles dá resposta ao facto de cada colaborador responder com níveis de envolvimento diferenciados. A Teoria da Troca Social desenvolvida por Saks (2006) ajuda a explicar o nível de envolvimento dos colaboradores, e no fundo porque é que estão mais ou menos envolvidos. Em suma, ao considerar a definição de envolvimento desenvolvida por Kahn (1990), assume-se essencialmente que os colaboradores demonstram maior envolvimento, isto é, sentem maior obrigação em dar o melhor de si numa tarefa como retribuição direta dada pela organização. Se a organização opta por não proporcionar esses recursos, os colaboradores estarão predispostos a dar menos de si, ou seja, haverá um menor envolvimento. De acordo com Saks (2006), isto significa que a quantidade de recursos (cognitivos, emocionais e físicos) que o colaborador está disposto a dispensar durante a sua prestação está dependente dos recursos, quer económicos, quer socioeconómicos recebidos da organização. Neste sentido, Saks (2008, 2006) argumenta que as obrigações dependem de uma série de interações entre partes com uma relação que

embora recíproca será interdependente. Com o princípio básico de que este tipo de relação além de envolver confiança e lealdade, depende de compromisso e regras de forma mútua, da expectável relação bidirecional entre colaborador e empregador (Robinson et al., 2004).

Em suma, a Teoria da Troca Social providencia a base teórica para explicar porque é que os colaboradores estão mais ou menos envolvidos com o trabalho e com a organização (Saks, 2006). Sendo que o envolvimento no trabalho pode ser definido como um sentimento positivo relativamente ao trabalho, acompanhado de vigor, dedicação e absorção nas atividades desenvolvidas (Schaufeli, 2002), havendo uma presença física e psicológica no desempenho das suas tarefas (Ali et al., 2019). Enquanto, indivíduos que demonstram envolvimento com a organização, estão conscientes de todas as suas responsabilidades, superando os objetivos das suas funções, e motivam os seus colegas com foco no sucesso da organização (Liu et al., 2022).

2.5. Relação de conceitos

As empresas com elevado envolvimento dos seus colaboradores apresentam uma margem de lucro três vezes superior e uma hipótese de abandono por parte dos mesmos 87% menor comparativamente a empresas com uma força de trabalho desmotivada (Lockwood, 2007). Desta forma demonstra-se a forte influência que o envolvimento tem no desempenho da entidade, sendo também por isso que o envolvimento dos colaboradores continua a ser a métrica mais importante para as organizações no século XXI (Wiyanto et al., 2023). O desenvolvimento de uma cultura organizacional conducente ao envolvimento psicológico do colaborador no seu trabalho revela-se importante para a otimização do desempenho organizacional, sendo a cultura organizacional um dos muitos fatores para aumentar o envolvimento dos colaboradores (Naidoo & Martins, 2014; Srimulyani & Hermanto, 2022).

2.5.1. Hipóteses

Com o objetivo de entender como cada colaborador consegue definir o tipo de cultura organizacional do CSP em que se insere, determinar se existe influência da cultura organizacional da empresa-mãe na cultura organizacional do CSP e ainda, se essa influência afetará o seu envolvimento foram formuladas hipóteses de estudo. Para perceber o impacto que a cultura organizacional terá no envolvimento dos colaboradores do CSP, a abordagem foi segmentada em cinco partes distintas: (1) identificar o tipo de cultura organizacional

predominante de cada CSP, (2) entender a influência da cultura organizacional no envolvimento da organização e no trabalho dos colaboradores do CSP, (3) correlacionar a influência do tipo de cultura organizacional do CSP com o envolvimento na organização e no trabalho dos colaboradores do CSP, (4) entender se a sua vontade de mudança e importância da cultura organizacional da empresa-mãe e do CSP influenciam o envolvimento na organização e no trabalho dos colaboradores do CSP, e por último (5) perceber como é que a importância atribuída pelos colaboradores à cultura organizacional da empresa-mãe e do CSP influencia a construção da cultura organizacional da empresa-mãe e do CSP.

A eficácia e a eficiência de uma organização, isto é, o seu desempenho está significativamente dependente da sua cultura, e será vital para o seu sucesso pois tem um impacto direto no envolvimento dos seus colaboradores, o que significa que o envolvimento é diretamente proporcional à cultura organizacional (Huseynova & Matoskova, 2022; Nongo & Ikyanyon, 2012). De acordo com Büschgens et al. (2013), o foco organizacional pode ter um ênfase interno, e consequentemente no bem-estar e desenvolvimento dos membros da organização, ou pode ser externo, e o foco passará a ser o crescimento e a prosperidade da organização. Sendo que as organizações com culturas organizacionais mais fortes são mais bem-sucedidas, do que aquelas com culturas organizacionais mais fracas devido à unidade entre colaboradores, pois partilham crenças e valores (Thokozani & Maseko, 2017), permitindo continuidade. Significa isto, que a cultura organizacional permite reduzir a incerteza dos colaboradores e consequentemente, afetar a sua satisfação no trabalho e o seu bem-estar emocional (Lukášová, 2010).

Logo, as características que definem o tipo de cultura organizacional do CSP (clã, adhocracia, mercado, hierarquia) têm um efeito direto no envolvimento dos colaboradores na organização e no trabalho, e daqui resulta a seguinte hipótese e sub-hipóteses:

H1: A cultura organizacional do CSP influencia o envolvimento do(a) colaborador(a).

H1.1.: A cultura organizacional do CSP influencia o envolvimento do(a) colaborador(a) na organização.

H1.2.: A cultura organizacional do CSP influencia o envolvimento do(a) colaborador(a) no trabalho.

A cultura de clã é orientada para o interior e com foco no colaborador, o que contribui para a coesão das relações dentro da organização, ao assegurar um ambiente de

trabalho seguro e positivo (Cameron & Quinn, 2011). As organizações com uma cultura de clã acreditam que confiar nos seus colaboradores e comprometer-se com os seus membros torna a comunicação mais aberta (Cameron & Quinn, 2011), o que influencia positivamente o seu envolvimento com a organização, pois os colaboradores estarão mais envolvidos em situações que lhe ofereçam maior sentido e segurança psicológica e consequentemente psicologicamente mais disponíveis (Saks, 2006). Sendo pautada pela solidariedade, cooperação, cordialidade e confiança entre os seus membros, a cultura de clã permite um ambiente estimulante no local de trabalho (Berson et al., 2008). Estas características indicam também uma influência positiva deste tipo de cultura no envolvimento no trabalho.

H1.1.1.: A cultura de clã influencia positivamente o envolvimento do(a) colaborador(a) na organização.

H1.2.1.: A cultura de clã influencia positivamente o envolvimento do(a) colaborador(a) no trabalho.

A Adhocracia tem como foco o exterior, com uma orientação criativa e com ênfase na inovação e agilidade (Cameron & Quinn, 2011). Há, então, um ambiente voltado para a inovação, e os colaboradores são encorajados a experimentarem novas ideias e a adotarem uma postura pioneira (Cameron & Quinn, 2011). Neste sentido, num ambiente de encorajamento de autenticidade, os colaboradores irão comportar-se mais de acordo com as suas crenças e valores (Reis et al., 2016), influenciando o seu envolvimento.

H1.1.2.: A Adhocracia influencia positivamente o envolvimento do(a) colaborador(a) na organização.

H1.2.2.: A Adhocracia influencia positivamente o envolvimento do(a) colaborador(a) no trabalho.

A cultura de mercado é orientada para o cliente, sempre voltada para o exterior e com foco no crescimento económico, tendendo a focar-se nos lucros e em expandir a quota de mercado (Cameron & Quinn, 2011); tendencialmente, os líderes direcionam esforços para os objetivos da organização (Montano et al., 2017), descurando as necessidades e o bem-estar dos seus colaboradores. Por definição, esta é uma cultura orientada para resultados, com colaboradores competitivos e concentrados nos seus objetivos através de uma competitividade feroz (Mikušová et al., 2023) e que são desencorajados a partilhar os seus

conhecimentos, enquanto estão preparados para aceitar a opinião dos outros (Koay et al., 2022).

H1.1.3.: A Cultura Mercado influencia positivamente o envolvimento do(a) colaborador(a) na organização.

H1.2.3.: A Cultura Mercado influencia o positivamente o envolvimento do(a) colaborador(a) no trabalho.

As relações numa cultura hierárquica tendem a ser mais formais, com um forte traço burocrático, têm normas organizacionais que impedem as ligações emocionais, e consequentemente resultam numa despersonalização do local de trabalho (Ashforth & Humphrey, 1995). Este tipo de cultura caracteriza-se por uma estrutura de estabilidade e controlo e tendem a ter uma cadeia de controlo clara e estratificada, com funções e responsabilidades bem definidas (Alkhodary, 2023). Neste sentido, é expectável que os colaboradores sigam de forma rigorosa as regras e procedimentos, através de uma autoridade normalmente centralizada (Alkhodary, 2023). A cultura hierárquica desencoraja os colaboradores a partilhar conhecimento, havendo uma maior relutância na comunicação, ou simplesmente evitarem ser alvos de críticas (Ng, 2023).

H1.1.4.: A cultura de Hierarquia influencia negativamente o envolvimento do(a) colaborador(a) na organização.

H1.2.4: A cultura de Hierarquia influencia negativamente o envolvimento do(a) colaborador(a) no trabalho.

A cultura organizacional parece, pois, ter um efeito direto no empenho dos colaboradores, isto é, a sua perceção da cultura organizacional influencia o seu envolvimento (Wiyanto et al., 2023). A cultura organizacional determina as estratégias de mudança e as práticas de intervenção que acabam por refletir essa mesma cultura e modificá-la (Lundberg, 1988), e a mudança ocorre pela cultura. Os colaboradores precisam de ter uma ideia clara daquilo que é ou que não é a cultura organizacional, bem como compreender como essa mudança está relacionada com a cultura (Lundberg, 1988). Significa isto, que a mudança deve ser culturalmente sensível. E daqui resultam as seguintes hipóteses e sub-hipóteses:

H2: A vontade do(a) colaborador(a) de mudança da cultura organizacional do CSP influencia o seu envolvimento.

H2.1.: A vontade do(a) colaborador(a) de mudança da cultura organizacional do CSP influencia o seu envolvimento na organização.

H2.2.: A vontade do(a) colaborador(a) de mudança da cultura organizacional do CSP influencia o seu envolvimento no trabalho.

Embora invisível para os membros da organização ou para o ambiente externo, a cultura organizacional é uma condição importante que opera em todas as organizações (Tanase, 2015) e uma grande força na mudança do capital humano (Goldbach, 2016). No caso particular do CSP, esta invisibilidade inclui a passagem dos traços de cultura organizacional da empresa-mãe para a cultura organizacional do CSP, através do desenvolvimento da estrutura interna de uma ideia coletiva que influencia as atitudes e comportamentos (Goldbach, 2016). Este desenvolvimento organizacional, ocorre ao nível da organização, do grupo ou do indivíduo (Godwyn & Gittell, 2011). Assim, no que diz respeito a esse desenvolvimento e à mudança de valores da cultura organizacional, qualquer modificação que pareça à partida insignificante, será sempre cobrada de forma diferente por cada colaborador(a) (Goldbach, 2015).

H3: A vontade do(a) colaborador(a) de mudança da cultura organizacional da empresa-mãe do CSP influencia o seu envolvimento.

H3.1.: A vontade do(a) colaborador(a) de mudança da cultura organizacional da empresa-mãe do CSP influencia o seu envolvimento na organização.

H3.2.: A vontade do(a) colaborador(a) de mudança da cultura organizacional da empresa-mãe do CSP influencia o seu envolvimento no trabalho.

Os colaboradores com uma atitude positiva e motivada, indicado por um elevado grau de entusiasmo, lealdade e envolvimento com a organização, são mais comprometidos com a organização e com o trabalho (Jung et al., 2021; Maryati & Juni, 2022). Significa isto que o seu grau de envolvimento, determinará também a importância que os colaboradores atribuem à cultura organizacional em que estão inseridos. E embora, subsista a incerteza se são os colaboradores envolvidos que geram culturas organizacionais positivas ou se são as culturas organizacionais positivas que geram colaboradores envolvidos, há uma clara certeza na correlação entre ambos (Daniels, 2016; Rich et al., 2010).

H4: A importância que o(a) colaborador(a) atribui à cultura organizacional do CSP influencia o seu envolvimento.

H4.1.: A importância que o(a) colaborador(a) atribui à cultura organizacional do CSP influencia o seu envolvimento na organização.

H4.2.: A importância que o(a) colaborador(a) atribui à cultura organizacional do CSP influencia o seu envolvimento no trabalho.

A cultura organizacional e as interações no local de trabalho, podem melhorar ou afetar negativamente o bem-estar, bem como o processo de aprendizagem e de trabalho de todos os membros da organização (Kearney et al., 2022). Neste processo de aprendizagem está incluído o processo de passagem da cultura organizacional da empresa-mãe do CSP para os colaboradores. O que pode significar que a importância atribuída pelo(a) colaborador(a) à cultura organizacional da empresa-mãe do CSP, pode influenciar o seu nível de envolvimento, quer com a organização na qual exerce funções (o CSP), bem como no seu trabalho.

H5: A importância que o(a) colaborador(a) atribui à cultura organizacional da empresa-mãe do CSP influencia o seu envolvimento.

H5.1.: A importância que o(a) colaborador(a) atribui à cultura organizacional da empresa-mãe do CSP influencia o seu envolvimento na organização.

H5.2.: A importância que o(a) colaborador(a) atribui à cultura organizacional da empresa-mãe do CSP influencia o seu envolvimento no trabalho.

A cultura organizacional permite moldar valores, crenças e comportamentos dos colaboradores de uma empresa (Alkhodary, 2023), acabando por definir o tipo de cultura organizacional, ao fornecer uma estrutura para a tomada de decisões, comunicação e resolução de problemas (Sisodia et al., 2003). Através da partilha de conhecimento, hábitos e valores criados pela própria organização para serem respeitados e seguidos por todos os seus membros, a cultura organizacional permite alcançar os objetivos comuns e definir os princípios pelos quais os seus colaboradores se devem reger (Hasan et al., 2020; Soni, 2019). Denison and Mishra (1995) destacam que uma das dimensões da cultura organizacional está relacionada com o nível de participação organizacional dos membros na tomada de decisões. E nesse sentido, uma organização eficaz atribui poder aos seus membros para que participem na construção da organização (Denison & Mishra, 1995; Srimulyani & Hermanto, 2022).

H6: A importância que o(a) colaborador(a) atribui à cultura organizacional do CSP influencia a cultura organizacional.

A importância atribuída à cultura organizacional da empresa-mãe, quer pelo próprio CSP, quer pelos seus colaboradores, influencia o tipo de cultura organizacional do CSP. A tendência será construir a cultura organizacional com base nesses princípios basilares definidos pela empresa-mãe e que constroem a identidade do grupo. E que, consequentemente, são partilhados ou herdados pelas sucursais, neste caso o CSP. Por diferentes razões, o colaborador pode não se identificar com os princípios ou objetivos da cultura organizacional da empresa-mãe do CSP onde desempenha funções, já que as pessoas nas organizações exprimem grandes dificuldades em lidar com informação que entram diretamente em conflito com as suas crenças e métodos, não sabendo assimilar informação dissonante (Starbuck, 1996).

H7: A importância que o(a) colaborador(a) atribui à cultura organizacional da empresa-mãe do CSP influencia a cultura organizacional.

O envolvimento dos colaboradores pode também ser encarado como uma mudança na cultura da organização, que irá afetar diretamente a gestão da organização (Srimulyani & Hermanto, 2022). Prova disso será, por exemplo, um estudo realizado junto de gestores de empresas localizadas nos Estados Unidos e Canadá, e que demonstrou que a rotatividade dos colaboradores é elevada quando existe uma diferença significativa entre valores e normas culturais (Graham et al., 2022). O que nos leva a considerar o papel importante da mediação na cultura organizacional como fator influenciador de uma liderança e gestão credível (Srimulyani & Hermanto, 2022). E, por diferentes razões, o colaborador pode não se identificar com os princípios, objetivos ou modelo de gestão do tipo de cultura organizacional da empresa-mãe do CSP onde desempenha funções, influenciando a construção do tipo de cultura organizacional.

H8: A importância que o(a) colaborador(a) atribui à cultura organizacional da empresa-mãe do CSP influencia a importância que o colaborador atribui à cultura organizacional do CSP.

Na prossecução dos objetivos e hipóteses listados anteriormente foi, então, necessário definir as variáveis que possam influenciar o envolvimento dos colaboradores dos Centros de Serviços Partilhados através da cultura organizacional.

3. Metodologia

Após a definição inicial de objetivos para o estudo em causa, neste capítulo é descrita a metodologia utilizada. Em concreto, através da formulação das hipóteses de estudo, definição de variáveis e ainda o processo de recolha e tratamento de dados.

O estudo empírico utiliza um método quantitativo, de forma a testar as hipóteses apresentadas.

3.1. Recolha de Dados

Este estudo tem como objetivo compreender o impacto da cultura organizacional no envolvimento dos colaboradores de Centros de Serviços Partilhados. Para o efeito, foram distribuídos inquéritos por questionário online, a trabalhadores de Centros de Serviços Partilhados subsidiárias de empresas estrangeiras, presentes em território nacional. Neste sentido, ficaram excluídas empresas nacionais que tenham Centros de Serviços Partilhados em Portugal.

Para chegar aos resultados pretendidos com esta investigação, foi necessário proceder-se à definição dos objetivos para a mesma, já que estes atuam como barómetro durante todas as fases de construção da investigação. Neste sentido, foram definidos os seguintes objetivos:

1. Determinar a cultura predominante em cada Centro de Serviços Partilhados, através do modeloOCAI;
2. Determinar a influência do tipo de cultura organizacional do CSP com o envolvimento dos colaboradores;
3. Determinar se a vontade de mudança e a importância da cultura organizacional da empresa-mãe e do CSP para os colaboradores influencia o seu envolvimento;
4. Definir como é que a importância atribuída pelos colaboradores à cultura organizacional da empresa-mãe e do CSP influencia a construção da cultura organizacional da empresa-mãe e do CSP.

No sentido de verificar as diferentes hipóteses descritas na revisão de literatura, foi realizado um inquérito por questionário, dividido em 5 grupos distintos: caracterização do Centro de Serviços Partilhados, perfil do inquirido, importância das culturas, cultura organizacional e envolvimento dos colaboradores.

O objetivo do primeiro grupo de questões é caracterizar o CSP: quanto ao número de colaboradores (em unidades) de acordo com a distinção entre microempresa (entre 1 a 10 colaboradores), pequena empresa (entre 10 a 50 colaboradores), média empresa (entre 50 a

250 colaboradores), grande (com um número igual ou superior a 250 colaboradores), e ainda o país da empresa-mãe do CSP, onde o colaborador atualmente desempenha funções. Já o segundo grupo define o perfil dos inquiridos, através de dados sociodemográficos do colaborador(a) do CSP (idade, género, nacionalidade, cultura nacional com a qual se identifica, grau de escolaridade, função e antiguidade). O terceiro grupo define o grau de importância atribuído pelos colaboradores à cultura organizacional do CSP e da empresa-mãe. O quarto grupo permite definir o tipo de cultura dominante na organização e a contribuição de cada uma para a cultura própria do CSP. E ainda, dentro deste grupo é pedido ao colaborador que expresse o seu desejo de mudança relativamente à cultura organizacional do CSP onde é atualmente colaborador, bem como da empresa-mãe do mesmo. Quanto à importância da cultura organizacional da empresa-mãe e do CSP para o(a) colaborador(a) esta foi determinada com base na opinião expressa e percepção de cada colaborador(a), numa escala de *Likert* de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante). Já a vontade de mudança da cultura organizacional da empresa-mãe e do CSP por parte do(a) colaborador(a) foi expressa numa escala de *Likert* de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). Por fim, o último grupo, que corresponde ao quinto grupo de questões, foi construído de forma a ser possível definir o envolvimento dos colaboradores do CSP a que pertencem.

De forma a obter a caracterização da cultura organizacional, utilizaram-se as questões do modelo OCAI, como referido anteriormente. Embora, a metodologia original consista na divisão de 100 pontos entre as afirmações para cada tipo de cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2011) de forma a definir a cultura predominante na organização, como confirmam os autores é possível aplicar a metodologia através da escala de *Likert* de cinco pontos. Esta escala permite aos inquiridos exprimir o seu grau de concordância, e por outro lado permite de forma conveniente medir constructos não observáveis característicos das ciências comportamentais (Jebb et al., 2021).

3.2. Tipos de Culturas Organizacionais

De acordo com o modelo OCAI, é possível caracterizar a cultura organizacional em quatro tipos de cultura:

- Cultura de Clã;
- Adhocracia;
- Cultura de Mercado;

- Hierárquica.

A estrutura de valores (CVF) que sustenta a metodologia OCAI, composta por 24 itens, corresponde à caracterização de seis fatores que se manifestam por cada um dos quatro tipos culturais. Como explica Cameron and Quinn (2011), embora estes fatores não representem os quatro tipos de cultura definidos pelo CVF, representam a combinação dos mesmos, e permitem refletir os principais valores adstritos ao funcionamento de cada organização.

As seis questões disponíveis para as quatro culturas predominantes correspondem a seis dimensões diferentes:

- Características Dominantes (Tabela 2);
- Tipo de Liderança Organizacional (Tabela 3);
- Gestão dos colaboradores (Tabela 4);
- Espírito de Equipa (Tabela 5);
- Ênfase Estratégico (Tabela 6);
- Critérios de Sucesso (Tabela 7).

E a cada uma das diferentes culturas corresponde uma das quatro respostas relativas, isto é:

- Cultura de Clã: resposta nº 1 de todas as questões;
- Adhocracia: resposta nº2 de todas as questões;
- Cultura de Mercado: resposta nº3 de todas as questões;
- Hierárquica: resposta nº4 de todas as questões.

Em suma, a identificação da cultura implícita atual do CSP em análise foi realizada através da conjugação de quatro perguntas distintas, com doze itens, numa escala de *Likert* de 1 (discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Tabela 2 - Características dominantes

	Quanto às características dominantes, a organização é um local muito:
1	Pessoal, é como uma família. As pessoas parecem partilhar muito delas próprias.
2	Dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a “vestir a camisola” e a correr riscos.
3	Orientado para os resultados. A maior preocupação é realizar o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para atingir os objetivos.
4	Controlado e estruturado. Existem procedimentos formais que regulamentam as tarefas dos colaboradores.

Tabela 3 - Liderança Organizacional

	Quanto à liderança organizacional, as chefias na organização são geralmente vistas como um exemplo de:
1	Apoio, assistência e motivação.
2	Dinamismo, inovação e coragem.
3	Inconformismo, agressividade e orientação para os resultados.
4	Coordenação, organização e eficiência.

Tabela 4 - Gestão dos colaboradores

	Quanto à gestão dos colaboradores, o estilo de gestão na organização é caracterizado:
1	Pelo trabalho em equipa, consenso e participação.
2	Pela tomada de riscos individuais inovação, liberdade e originalidade.
3	Pela elevada competitividade, exigência e pelo cumprimento de objetivos.
4	Pela segurança de emprego, conformismo, previsibilidade e estabilidade nas relações.

Tabela 5 - Espírito de Equipa

	Quanto ao espírito de equipa, o que mantém a organização unida:
1	É a lealdade e a confiança mútua. O envolvimento das pessoas na empresa é elevado.
2	É o empenho na inovação e no desenvolvimento da empresa. Dá-se valor em estar no pelotão da frente.
3	É o cumprimento dos objetivos. A agressividade e a vontade de vencer são temas correntes.
4	São as regras e os seus procedimentos. Manter a rotina e a continuidade organizacional é importante

Tabela 6 - Ênfase Estratégico

	Quanto ao ênfase estratégico, a organização dá importância:
1	Ao desenvolvimento dos seus colaboradores. Confiança elevada, abertura e participação dos colaboradores são importantes para a organização.
2	À aquisição de novos recursos (pessoas e equipamento) e à criação de novos desafios: experimentar novas ideias e explorar oportunidades são valorizadas.
3	À competitividade e à realização dos seus colaboradores: atingir alvos bem definidos e dominar o mercado são importantes.
4	À sua permanência e estabilidade no mercado: eficiência, controlo e gestão operacional são o mais importante.

Tabela 7 - Critério de sucesso

	Quanto ao critério de sucesso, a organização define o seu sucesso com base:
1	No desenvolvimento dos seus colaboradores, trabalho de equipa e preocupação pelas pessoas.
2	Em produtos/serviços novos e originais: é inovadora e líder (relativamente ao produto/serviço).

3	Em ganhar quota de mercado e distanciando-se da concorrência. Possuir uma liderança competitiva no mercado é o objetivo.
4	Na eficiência: capacidade de entrega, planeamento flexível e baixos custos são críticos.

3.3. O envolvimento dos colaboradores

Quanto ao envolvimento dos colaboradores foi aplicada a lógica de Saks (2006), que se baseia na Teoria das Trocas Sociais (SET). Um dos princípios desta teoria é que estas relações evoluem desde que as regras de reciprocidade sejam respeitadas, levando, consequentemente a um maior nível de envolvimento por parte do colaborador, resultando numa relação de maior confiança e qualitativamente superior do colaborador com a organização (Saks, 2008).

Assim, e uma vez que neste estudo se pretende perceber se determinado tipo de cultura organizacional implementada pode influenciar o envolvimento no trabalho, da mesma forma descrita por Saks (2006), esta foi a teoria selecionada para aplicar no caso.

A classificação do envolvimento do colaborador baseou-se na Teoria da Troca Social de Saks (2006), sendo categorizada em dois grupos com dez opções no total. O primeiro grupo, com quatro questões pretende medir o envolvimento com o trabalho (Tabela 8); o segundo grupo, com seis questões, pretende medir o envolvimento com a organização (Tabela 9). Todas as questões são avaliadas com base numa escala de *Likert* de 1 (discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Tabela 8 - Envolvimento com o Trabalho

1	Realmente envolvo-me no meu trabalho.
2	Às vezes estou tão dedicado(a) ao meu trabalho que perco a noção do tempo.
3	Considero que este trabalho me consome, estou totalmente dedicado(a) a ele.
4	A minha mente muitas vezes vagueia, e penso em outras coisas quando estou a fazer o meu trabalho.

Tabela 9 - Envolvimento na organização

1	Ser membro desta organização é bastante cativante.
2	Uma das coisas mais cativantes em ser membro desta organização é estar envolvido(a) em tudo o que acontece.
3	Não estou muito por dentro do que se passa nesta organização. (1)
4	Ser membro desta organização é o que me mantém "vivo(a)".
5	Ser membro desta organização é emocionante.
6	Gosto do meu trabalho.
7	Ser membro desta organização é bastante cativante.

(1) a polaridade desta variável foi invertida nos processos estatísticos

3.4. Caracterização da amostra

De acordo com os dados da AICEP, em 2022 Portugal atraiu investidores estrangeiros a estabelecerem 32 centros de serviços partilhados em território nacional. Em Lisboa existem atualmente 130 centros e no Porto 70. Não obstante este estudo revela também uma alteração recente na distribuição geográfica dos CSP, já que do total, 34 centros (o que corresponde a 15%) funcionam fora das áreas metropolitanas de Lisboa ou Porto, isto é, em cidades como Aveiro, Leiria, Fundão, Famalicão e Braga (AICEP, 2022). Neste sentido, são mais de 450 multinacionais que exercem serviços de excelência para todo mundo, a partir de Portugal (AICEP, 2022).

Este estudo foi projetado para cobrir os diversos Centros de Serviços Partilhados detidos por uma multinacional não portuguesa, localizados em Portugal. Uma vez, que sendo um dos fatores determinantes a influência da cultura organizacional da empresa-mãe para a cultura organizacional do CSP, foi importante excluir empresas nacionais que detivessem Centros de Serviços Partilhados em território nacional, pois seria expectável que tivessem culturas organizacionais mais semelhantes.

A recolha dos dados foi feita através de questionários disponibilizados em diferentes plataformas online, em quatro versões: versão em português europeu, versão em português do Brasil, inglês e francês. A disponibilização do questionário em diferentes línguas permite atingir um maior número de inquiridos e que os mesmos possam responder de forma confiante na língua que dominam.

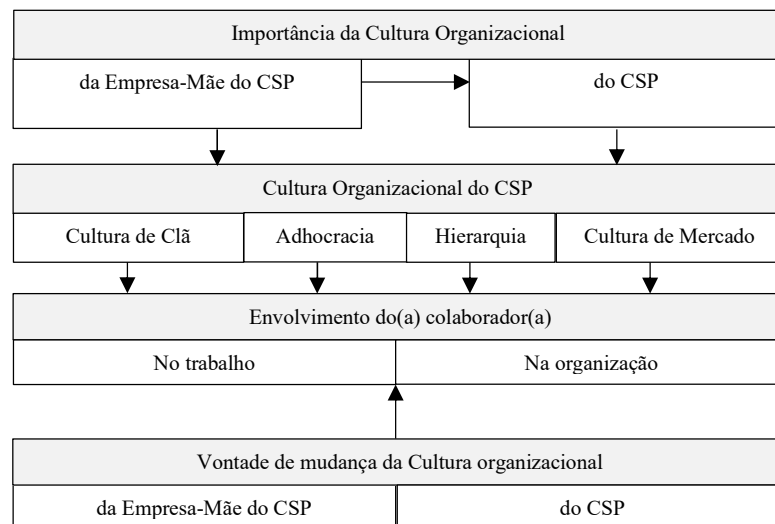
3.5. Tipo de Cultura Organizacional

Sendo só possível observar as suas manifestações, a cultura organizacional, como variável não observável, foi medida através de índices. Esses índices são compostos por um conjunto de variáveis observáveis, definidos como indicadores, pois permitem indicar a influência da variável latente. Logo, para a determinação da cultura predominante e apenas para este fim, foi feita a soma e calculada a pontuação média em cada uma das seis dimensões, de acordo com a estrutura de valores (CVF) que sustenta a metodologia OCAI (Cameron & Quinn, 2011).

3.6. Modelo estrutural

Para o estudo das relações, a análise dos dados foi realizada através de Modelo de Equações Estruturais (SEM, com o auxílio do software estatístico SmartPLS 4.0.9.3). Foi possível fazer uma análise dos dados, bem como construir e testar o modelo. O modelo inicial testado, está de acordo com as hipóteses já apresentadas, e inclui todos os tipos de cultura, envolvimento no trabalho e na organização, desejo de mudança da Cultura Organizacional do CSP e da Empresa-Mãe e ainda a importância da cultura organizacional do CSP e da empresa-mãe para o colaborador (Figura 1).

Figura 1 - Primeiro Modelo Testado



Para explicar as relações entre múltiplas variáveis, foram utilizadas ferramentas de análise de equações estruturais. Numa primeira fase foi possível validar as variáveis latentes, e em seguida a análise do modelo estrutural, e por último foi testada a capacidade preditiva do modelo. Para a validação dos modelos de medida, foi analisada a relação entre os indicadores e as repetitivas variáveis latentes. Apenas as manifestações da cultura organizacional são visíveis na organização, sendo a cultura organizacional uma variável não observável a sua medição foi feita através de índices.

Assim, para determinar a cultura organizacional dominante foram utilizados os critérios dominantes em cada organização, os traços de liderança organizacional e de gestão dos colaboradores, bem como a definição dos critérios de espírito de equipa, liderança organizacional e de sucesso de cada CSP. Não obstante, estes índices compostos definidos por evidências imperfeitas dos traços culturais identificados por cada colaborador(a),

assumidamente ambíguos e impossíveis de medir de forma precisa, tornou-se necessário validar os constructos relativos a cada tipo de cultura organizacional. Estes índices compostos por um conjunto de variáveis observáveis (indicadores), são manifestações da variável latente. Assim foi necessário proceder-se a uma análise fatorial confirmatória, tomando em consideração a fiabilidade, validade convergente e discriminante das diferentes escalas.

Foi assim possível obter a validação dos modelos de medida, e uma vez validadas as variáveis latentes foi possível proceder ao estudo do modelo estrutural. Assim, nesta segunda fase de validação do modelo, estabeleceu-se a hipótese nula (H_0) como $r=0$, isto é, não existe relação entre duas das variáveis latentes e, para um nível de significância de 5% ($p\text{-value} < 0,05$). A partir daqui excluiu-se as variáveis latentes em que ocorria a aceitação de H_0 . Com as relações estatisticamente significativas, foi feita a análise do modelo estrutural através da avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2) e que indica, a qualidade do modelo ajustado. Por fim, através do modelo *Bootstrapping*, foi possível analisar a significância do coeficiente do caminho do modelo.

4. Resultados

De acordo, com os conceitos já expostos e com o objetivo de avaliar se as hipóteses formuladas têm fundamentação empírica, neste capítulo é aplicada a metodologia previamente apresentada.

4.1. Descrição da amostra

Os inquéritos foram distribuídos pelos colaboradores de diversos Centros de Serviços Partilhados, de multinacionais presentes em Portugal continental. Foram recolhidas 129 respostas, sendo que cinco destas não puderam ser utilizadas por erros ou omissões identificadas. Nomeadamente, por 4 respostas negativas à pergunta filtro (“É atualmente colaborador(a) de um Centro de Serviços Partilhados em Portugal, detido por uma empresa estrangeira?”), sendo que os inquiridos não trabalhavam em Centros de Serviços Partilhados, perfazendo assim um total de 125 respostas válidas.

Quanto à categoria em que a sua atual função se insere, 36% dos inquiridos trabalha com análise e tratamento de dados, seguidos de 34% dos inquiridos que atualmente exercem funções em estratégia, finanças e análise financeira e 7% dos inquiridos ocupam cargos administrativos e executivos. Já sectores como logística e atividades de suporte e organização/qualidade/projetos e coordenação representam 6%. Estando os restantes distribuídos por sectores como Contabilidade e auditoria (4%), vendas e suportes de vendas (1%), informática e programação, com uma representatividade de apenas 3%, tal como o sector dos recursos humanos. 44% dos inquiridos são colaboradores num CSP há menos de 1 ano, e apenas 20% são colaboradores há mais de 5 anos, e os restantes 36% entre 2 e 5 anos. De acordo com a amostra recolhida, 36% dos inquiridos trabalha com análise e tratamento de dados. A amostra recolhida acompanha a tendência já apresentada pelo estudo da AICEP (2022) sobre os Centros de Serviços Partilhados em Portugal, que indica que dos 32 Centros de Serviços Partilhados, 26 são de tecnologias de informação, responsáveis pela análise de dados e desenvolvimento tecnológico.

Quanto ao perfil dos inquiridos, 51% identifica-se com o género feminino e 49% com o sexo masculino. 98% dos inquiridos concluíram o ensino superior. A amostra recolhida reforça a noção de que a escolha de Portugal por parte das multinacionais se baseia na oferta de talento disponível no mercado nacional, com profissionais qualificados a custos

competitivos, aliada a uma localização geográfica estratégica e facilidade de ligação às universidades na atração de novos talentos (AICEP, 2022).

A faixa etária com maior expressão (68%) compreende os indivíduos com idade entre os 25 e os 40 anos, correspondente à Geração Y (*Millennials*), nascidos entre 1980 e 1995, seguidos da Geração Z, nascidos entre 1995 e 2010, com uma representação de 23%. Enquanto os nascidos entre 1960 e 1980, a Geração X, conta com uma representatividade de apenas 9%. 79% dos inquiridos indicou ter nacionalidade portuguesa e 13% nacionalidade brasileira. Ainda que com menos expressão, da amostra fazem parte outras nacionalidades, nomeadamente: italiana (3%), francesa (2%) e indiana (2%).

Quanto aos dados obtidos após análise foi possível concluir que apenas 6% dos inquiridos são colaboradores em PME's, já que 92% dos inquiridos trabalha num CSP com mais do que 250 trabalhadores, correspondente a empresas de grande dimensão.

Quanto ao país de origem da empresa-mãe do CSP, 80% dos respondentes trabalha num CSP com origem em França, 10% no Reino Unido, 5% na Alemanha e os restantes 5% estão distribuídos entre vários países: Estados Unidos, Ilhas Virgens Britânicas, Índia, Irlanda e Lituânia. De acordo com um estudo desenvolvido pelo Observador Cetelem (2022), os responsáveis das empresas francesas em Portugal avaliaram o compromisso das suas entidades para com os seus colaboradores e a sociedade de forma muito positiva, já que a preocupação destas empresas passa por: saúde e o bem-estar dos colaboradores (91%), compromisso com o bem-estar da sociedade (82%), e por último, a flexibilidade que proporcionam aos seus colaboradores no sentido de melhorar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (79%) (Cetelem, 2022).

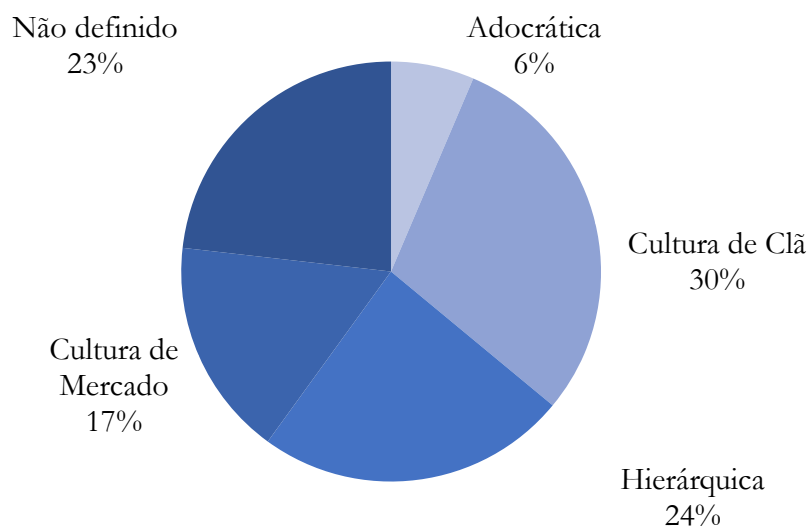
4.2. Cultura Predominante

Tal como referido anteriormente, as organizações podem ter determinadas características que permitem o seu enquadramento num determinado tipo de cultura organizacional (cultura de clã, Adhocracia, hierarquia e cultura de mercado). E embora, se assuma que a sua identificação possa variar e evoluir ao longo do ciclo de cada organização (Lousã & Gomes, 2017), e que nem sempre possa ser categorizada num dos tipos (Alkhodary, 2023), é possível aos colaboradores identificarem determinadas características que se assemelham a um determinado tipo.

Assim, respeitante ao tipo de cultura organizacional, as manifestações que apresentam maior valor são as culturas de clã com 30% correspondente às 125 respostas dos inquiridos

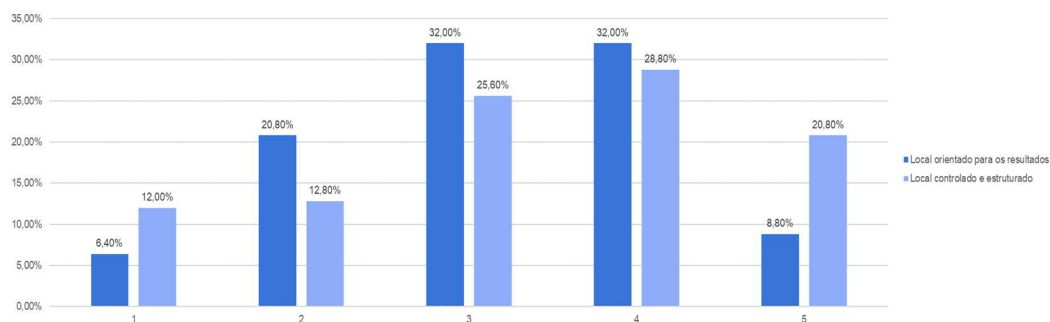
e a cultura hierárquica com 24%, seguido da cultura de mercado com 17%, sendo que a cultura Adocrática representa apenas 6%, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2 - Tipos de Culturas Organizacionais nos Centros de Serviços Partilhados



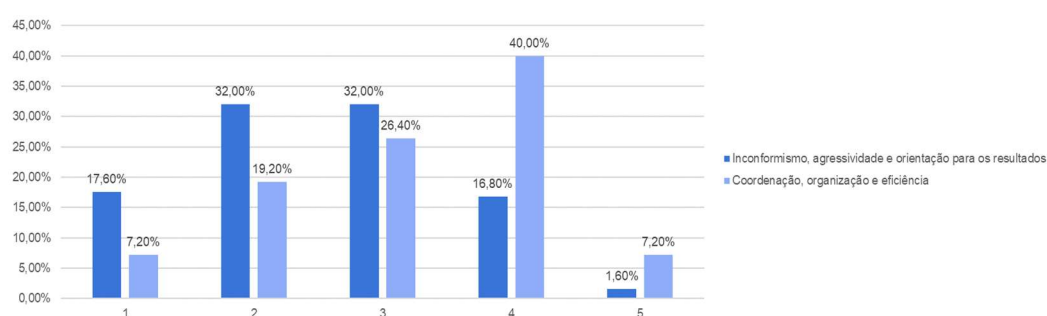
Embora em termos gerais, a cultura predominante seja a de clã, 49,6% dos inquiridos concordam que quanto às características dominantes, a organização é um local muito controlado e estruturado, através da existência de procedimentos formais que regulamentam as suas tarefas (Figura 3). Em contraste, apenas 40,8% dos colaboradores concordam que a organização é um local muito pessoal, que permite às pessoas partilhar muito delas próprias (Figura 3). Em anexo, é possível encontrar a Figura 10 com os dados totais sobre as características dominantes correspondentes a todos os tipos de culturas organizacionais.

Figura 3 - Características dominantes



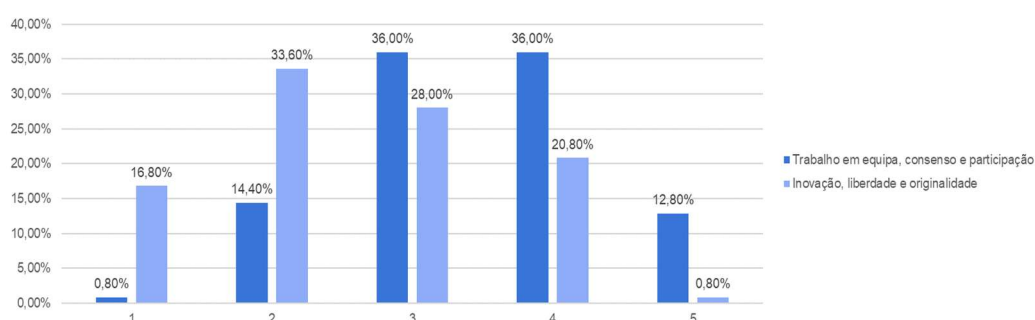
Relativamente à liderança organizacional, 47,2% dos inquiridos concorda que as chefias na organização são geralmente vistas como um exemplo de coordenação, organização e eficiência (Figura 4), o que se coaduna com as características tipo hierárquico. Sendo que apenas 18,4% concorda que as chefias na organização são geralmente vistas como um exemplo de inconformismo, agressividade e orientação para os resultados (Figura 4), num traço mais do típico da cultura de mercado. Em anexo, é possível encontrar a Figura 11 com os dados totais sobre a liderança organizacional correspondentes a todos os tipos de culturas organizacionais.

Figura 4 - Liderança Organizacional



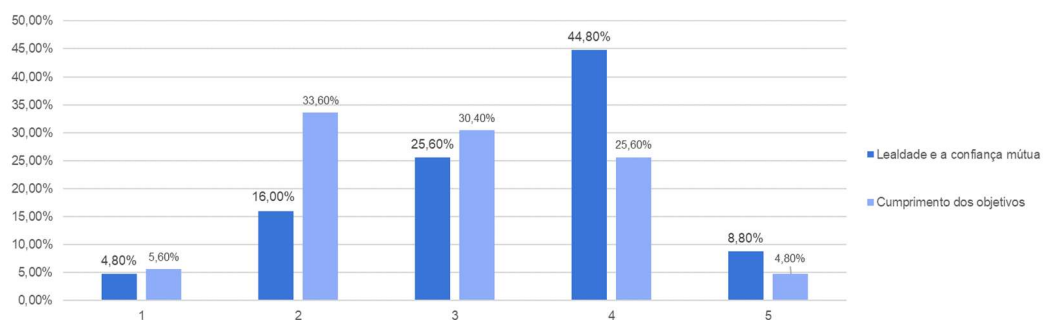
Quanto à gestão dos colaboradores, 48,8% dos inquiridos concorda que o estilo de gestão na organização é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação (Figura 5), o que encaixa no perfil do tipo de cultura de clã. Apenas, 21,6% considera que, o estilo de gestão na organização é caracterizado pela tomada de riscos individuais inovação, liberdade e originalidade (Figura 5). Em anexo, é possível encontrar a Figura 12 com os dados totais sobre a gestão dos colaboradores correspondentes a todos os tipos de culturas organizacionais.

Figura 5 - Gestão dos Colaboradores



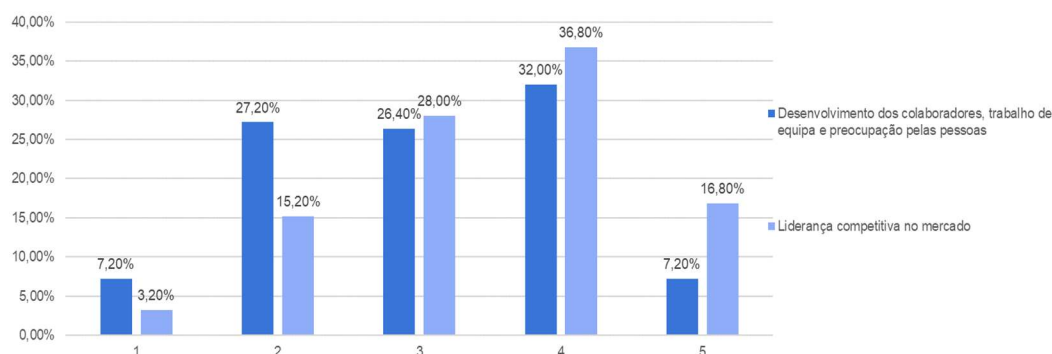
Quanto ao espírito de equipa, 53,6% dos inquiridos concorda que o que mantém a organização unida é a lealdade e a confiança mútua (Figura 6), e que o envolvimento das pessoas na empresa é elevado. E ainda, 39,2% dos inquiridos discorda que o que mantém a organização unida é o cumprimento dos objetivos, e que por isso a agressividade e a vontade de vencer não são temas recorrentes (Figura 6). Em anexo, é possível encontrar a Figura 13 com os dados totais sobre o espírito de equipa correspondentes a todos os tipos de culturas organizacionais.

Figura 6 - Espírito de Equipa



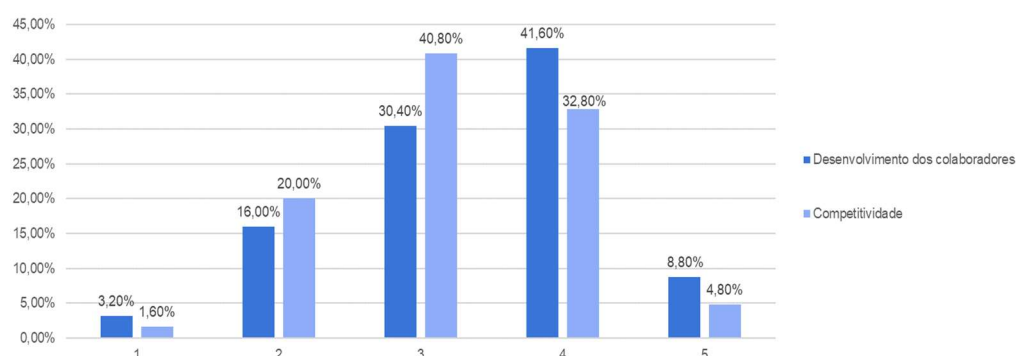
Já quanto ao ênfase estratégico há uma identificação maior com o tipo de cultura de clã, pois 50,4% dos inquiridos concorda que a organização dá importância ao desenvolvimento dos seus colaboradores, e para isso, a confiança elevada, abertura e participação dos colaboradores são importantes para a organização, Figura 7. Havendo menos espaço para a competitividade, pois apenas 37,6% dos inquiridos concorda que a organização dá importância à competitividade e à realização dos seus colaboradores: atingir alvos bem definidos e dominar o mercado são importantes (Figura 7). Um traço característico das culturas de mercado, que privilegiam a preocupação com o mercado, comparativamente aos seus colaboradores. Em anexo, é possível encontrar a Figura 14 com os dados totais sobre o espírito de equipa correspondentes a todos os tipos de culturas organizacionais.

Figura 7 - Ênfase estratégico



Sobre o critério de sucesso há um alinhamento no tipo de cultura de mercado, pois 53,6% dos inquiridos concorda que a organização define o seu sucesso com base em ganhar quota de mercado e distanciando-se da concorrência (Figura 8), sendo o objetivo possuir uma liderança competitiva no mercado, característico da cultura de mercado. Este traço é validado também pelos apenas 39,2% dos inquiridos que discorda que a organização onde são colaboradores, defina o seu sucesso com base no desenvolvimento dos seus colaboradores, trabalho de equipa e preocupação pelas pessoas (Figura 8), características típicas de uma cultura de clã. Em anexo, é possível encontrar a Figura 15 com os dados totais sobre o critério de sucesso correspondentes a todos os tipos de culturas organizacionais.

Figura 8 - Critério de Sucesso



Não obstante os resultados anteriormente apresentados, 23% dos inquiridos não foram capazes de definir um tipo de cultura organizacional (Figura 2), podendo assim considerar-se notória a ausência de conhecimento ou posicionamento por parte dos colaboradores ou por indefinição por parte da organização quanto às características da

cultura organizacional do CSP, não permitindo a sua categorização num dos tipos (Alkhodary, 2023).

É possível também observar que apesar de 30% dos inquiridos identificaram a cultura de clã como a cultura organizacional com maior expressão no CSP a que pertencem (Figura 2), dos dados recolhidos é perceptível que existem traços culturais predominantes de outros tipos de culturas organizacionais. Já quanto às características dominantes e à liderança organizacional, na sua maioria os colaboradores identificam traços característicos da hierarquia, e para o e o critério de sucesso, traços da cultura de mercado. Havendo apenas maior expressão dos traços da cultura de clã no ênfase estratégico, espírito de equipa e gestão dos colaboradores.

4.3. Validação dos modelos de medida

Um Alfa de Cronbach superior a 0.70 é considerado aceitável (Hair et al., 2019; Hair Jr et al., 2021), e foi utilizado para medir a fiabilidade das variáveis latentes. Isto é, foi avaliada a capacidade de a medida apresentar consistência. De forma que as culturas organizacionais apresentem fiabilidade de consistência interna, o alfa não pode ser demasiado elevado, sendo o valor alfa máximo recomendado de 0.90 (Tavakol & Dennick, 2011), já que valores iguais ou superiores a 0.95 sugerem a possibilidade de padrões de resposta indesejáveis (Hair Jr et al., 2021). Hair Jr et al. (2021) alertam para o facto de o alfa de Cronbach poder ser bastante conservador e a fiabilidade composta ser considerada demasiado liberal. Neste sentido, o coeficiente de fiabilidade exato ou consistente (*rhoA*), por ser considerado um compromisso aceitável entre as duas medidas, por se situar dentro dos dois valores extremos (Dijkstra, 2010; Hair Jr et al., 2021). Neste sentido, o *rhoA* será utilizado para estabelecer a fiabilidade do constructo.

Para determinar se os tipos de culturas organizacionais medidas eram diferentes, comparando a AVE com a variância compartilhada, testou-se a validade convergente de cada constructo. A métrica utilizada para avaliar a validade convergente de um constructo é a variância média extraída (AVE), e a independência de cada constructo ocorre quando a raiz quadrada da AVE é maior do que as correlações entre as demais variáveis latentes (Hair Jr et al., 2021). Nas tabelas 10 e 11 é possível verificar que as variáveis latentes obedecem aos critérios acima referidos, o que sugere uma boa qualidade e validade dos modelos medida.

Tabela 10 - Fiabilidade e Viabilidade convergente dos constructos

	Alfa de Cronbach	Composto de Confiabilidade (rho_a)	Average variance extracted (AVE)
Adhocracia	0.846	0.850	0.619
Cultura de Clã	0.837	0.845	0.556
Envolvimento do colaborador(a) na organização	0.858	0.864	0.703
Envolvimento do colaborador(a) no Trabalho	0.808	0.810	0.839
Hierarquia	0.750	0.770	0.571
Cultura de Mercado	0.783	0.945	0.576

A etapa seguinte consistiu na avaliação da validade discriminante, que permite saber em que medida um constructo é empiricamente distinto dos outros constructos do modelo estrutural, de acordo com o critério *heterotrait–monotrait ratio* (HTMT) em oposição ao critério de *Fornell-Larcker*, mais familiar para os investigadores. De acordo com Hair Jr et al. (2021) em aplicações empíricas, o critério de *Fornell-Larcker* deve ser evitado. Já que muitas vezes, não consegue identificar de forma fiável problemas de validade discriminante (Radomir & Moisescu, 2020).

O HTMT é definido como o valor médio das correlações dos indicadores entre os construtos, com um valor limite de 0.90 para modelos estruturais com constructos concetualmente muito semelhantes, acima desse valor sugeria que a validade discriminante não estaria presente (Hair Jr et al., 2021).

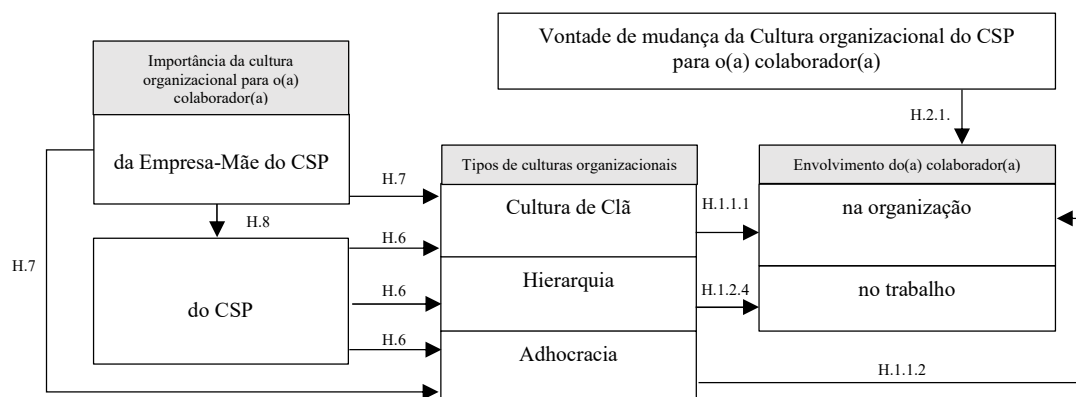
Na Tabela 13, em anexo, é possível verificar a validade discriminante (*heterotrait–monotrait ratio* (HTMT)), de acordo com os critérios acima referidos, o que sugere uma boa qualidade e validade dos modelos medida, com uma exceção, verifica-se alguma sobreposição no HTMT entre a cultura de clã e a Adhocracia (0.961). Não obstante, como a escala utilizada para a definição dos tipos de culturas organizacionais é altamente utilizada e validada, e de forma a respeitar a integridade teórica, os constructos foram mantidos inalterados.

4.4. Análise do modelo estrutural

O estudo do modelo estrutural foi feito em duas fases: 1) *bootstrapping* do modelo original (tabela 12); 2) limpeza do modelo, retirada das relações estatisticamente não significativas e *bootstrapping* deste modelo. Já com as variáveis finais anteriormente descritas, é possível realizar a avaliação dos coeficientes de determinação de *Pearson* (R^2), que num

contexto de ciências sociais e comportamentais, se forem iguais ou inferiores a 2% o seu resultado é considerado como fraco, moderado até 13% e acima 26% será um resultado substancial (Cohen, 2013).

Figura 9 – Modelo Estrutural com relações significativas



O modelo estrutural na Figura 9 apresenta apenas as ligações que se mostraram estatisticamente significativas, conforme apresenta a Tabela 11 – Coeficientes de Caminho (Resultados PLS-SEM). Sugerindo que a Cultura de Clã e a Adhocracia afetam o envolvimento do colaborador na organização, enquanto a Hierarquia afeta o envolvimento dos colaboradores no trabalho. Também demonstra que a importância da Cultura Organizacional da Empresa-Mãe do CSP para o(a) colaborador(a), tem um efeito direto na importância da Cultura Organizacional do CSP para o(a) colaborador(a), e que por sua vez influencia os três tipos de cultura organizacional (cultura de clã, hierarquia e Adhocracia). É também possível observar que a vontade de mudança da Cultura organizacional do CSP por parte do(a) colaborador(a) influencia o seu envolvimento na organização. Na tabela 19 em anexo, é possível observar todos os resultados.

Tabela 11 - Coeficientes de Caminho (Resultados PLS-SEM)

Coeficientes de Caminho		Original sample	T statistics	P values
Adhocracia	Envolvimento do(a) colaborador(a) na organização	0.462	3.224	0.001
Vontade de mudança da Cultura organizacional do CSP para o(a) colaborador(a)	Envolvimento do(a) colaborador(a) na organização	0.163	2.054	0.040
Cultura de Clã	Envolvimento do(a) colaborador(a) na organização	0.308	2.089	0.037
Hierarquia	Envolvimento do(a) colaborador(a) no trabalho	0.243	1.994	0.046
Importância da Cultura Organizacional do CSP para o(a) colaborador(a)	Adhocracia	0.323	3.238	0.001
	Cultura de Clã	0.235	2.250	0.025
	Hierarquia	0.244	2.590	0.010
Importância da Cultura Organizacional da Empresa-Mãe do CSP para o(a) colaborador(a)	Adhocracia	0.214	2.499	0.013
	Cultura de Clã	0.226	2.260	0.024
	Importância da Cultura Organizacional do CSP para o(a) colaborador(a)	0.324	3.670	0.000

É possível também observar outros caminhos, estatisticamente significativos, tal como a importância da Cultura Organizacional do CSP, afeta a Cultura Clã, Adhocracia e Hierarquia. Já a importância da Cultura Organizacional da Empresa-Mãe do CSP, afeta a importância da Cultura Organizacional do CSP (Tabela 12 – Coeficientes de Caminho (Resultados PLS-SEM)). A tabela 12 mostra os efeitos totais do modelo que se mostraram estatisticamente significativos (a tabela 19 em anexo apresenta a totalidade dos efeitos totais).

Tabela 12 - Efeitos totais (Resultados PLS – SEM)

Efeitos Totais		Original sample	T statistics	P values
Adhocracia	Envolvimento do(a) colaborador(a) na organização	0.462	3.224	0.001
Vontade de mudança da Cultura organizacional do CSP para o(a) colaborador(a)	Envolvimento do(a) colaborador(a) na organização	0.163	2.054	0.040
Cultura de Clã	Envolvimento do(a) colaborador(a) na organização	0.308	2.089	0.037
Hierarquia	Envolvimento do(a) colaborador(a) no trabalho	0.243	1.994	0.046
Importância da Cultura Organizacional do CSP para o(a) colaborador(a)	Adhocracia	0.323	3.238	0.001
	Cultura de Clã	0.235	2.250	0.025
	Envolvimento do(a) colaborador(a) na organização	0.241	2.914	0.004
	Hierarquia	0.244	2.590	0.010
Importância da Cultura Organizacional da Empresa-Mãe do CSP para o(a) colaborador(a)	Adhocracia	0.318	3.779	0.000
	Cultura de Clã	0.303	3.202	0.001
	Envolvimento do(a) colaborador(a) na organização	0.239	3.194	0.001
	Importância da Cultura Organizacional do CSP para o(a) colaborador(a)	0.324	3.670	0.000

4.5. Discussão

Este estudo é uma investigação empírica, com dados primários. De acordo com as hipóteses anteriormente descritas, este estudo tem como objetivo em primeiro lugar determinar os efeitos da cultura organizacional no envolvimento dos colaboradores de Centros de Serviços Partilhados, e ainda, perceber como é que a importância atribuída à cultura organizacional do CSP e da empresa-mãe do CSP pelos colaboradores pode afetar a construção e definição da mesma.

No que concerne ao impacto dos diferentes tipos de cultura organizacional no envolvimento dos colaboradores de Centros de Serviços Partilhados, a literatura diz-nos que o envolvimento é diretamente proporcional à cultura organizacional (Huseynova & Matoskova, 2022; Nongo & Ikyanyon, 2012), não obstante até ao que foi possível apurar

com este estudo, não há um alinhamento de todos os tipos de culturas organizacionais e o seu impacto no envolvimento do(a) colaborador(a) na organização e no trabalho. Uma vez que, é possível observar que os traços culturais adhocráticos e de clã se relacionam com um maior envolvimento na organização, o que fornece suporte parcial para a H1 e H1.1., ao validar a H1.1.1. e H1.1.2.. Por outro lado, este estudo revela que os traços organizacionais hierárquicos relacionam-se positivamente com o envolvimento dos colaboradores no trabalho. O que contraria o descrito na literatura existente e previsto na H.1.2.4, que cultura hierárquica desencoraja não só os colaboradores a partilhar conhecimento (Ng, 2023) como o forte traço burocrático, impedem as ligações emocionais, e consequentemente resultam numa despersonalização do local de trabalho (Ashforth & Humphrey, 1995) influenciando de forma negativa o envolvimento no trabalho. O facto de os colaboradores sentirem maior envolvimento com o trabalho, numa organização com traços hierárquicos pode ser explicado por diferentes fatores. O primeiro fator pode prender-se com o facto de se observar diferentes níveis de envolvimento consoante as funções desempenhadas pelo(a) colaborador(a) (Bindu, 2016; Coetzee & Rothmann, 2013). Havendo um maior nível de envolvimento para colaboradores com posições executivas e de supervisão (Kim et al., 2009), e tendo a hierarquia a definição de linhas claras de orientação, pode estar aqui representada a amostra correspondente a posições executivas (sendo que 7% dos inquiridos afirmou ter uma função executiva/administrativa), por sua vez com maior envolvimento no seu trabalho. O ambiente estável, controlado e altamente regulado característico da cultura hierárquica, que pode explicar a confiança dos colaboradores na estruturação e definição das suas tarefas (Alkhodary, 2023), levando a um maior envolvimento do(a) colaboradora(a) no seu trabalho.

De acordo com os estudos apresentados anteriormente, quanto à incerteza se são os colaboradores envolvidos que geram culturas organizacionais positivas ou se o contrário (Daniels, 2016; Rich et al., 2010), com os dados obtidos este estudo aponta para que quanto maior a importância atribuída pelos colaboradores à cultura organizacional do CSP maior o seu envolvimento com a organização, suportando a H4 e H4.1.. E ainda, quanto maior a vontade de mudança da cultura organizacional do CSP por parte do(a) colaborador(a), maior é o seu envolvimento na organização, conforme previsto na H2 e H2.1.. O que pode ser explicado pelo facto de os colaboradores mais envolvidos terem maior predisposição para a colaboração do desempenho organizacional (Schaufeli et al., 2002), bem como uma clara ideia daquilo que é ou não a cultura organizacional (Lundberg, 1988). E tal como dispõe a H2, sendo a mudança culturalmente sensível, os colaboradores que estão empenhados no

desempenho da organização é que poderão desejar mudanças na cultura organizacional. Já que os menos envolvidos, não desejam qualquer mudança, pois estão emocionalmente desvinculados do desempenho organizacional.

Não obstante, não foi possível concluir o mesmo sobre a afetação do envolvimento quanto à vontade de mudança da cultura organizacional da empresa-mãe do CSP, conforme previsto na H3, H3.1 E H3.2., por ausência de relações estatisticamente significativas. O que significa que ficam também excluídas deste estudo, quaisquer conclusões sobre o efeito direto entre a importância atribuída pelos colaboradores à cultura organizacional da empresa-mãe do CSP (H5, H5.1 e H5.2.) e o seu envolvimento na organização. No entanto, é possível observar o efeito indireto entre a importância atribuída pelos colaboradores à cultura organizacional da empresa-mãe do CSP e o seu envolvimento no trabalho. Esta relação pode ser explicada pela determinação da estrutura e definição de funções a desempenhar pelos colaboradores por parte da empresa-mãe do CSP, e consequentemente no desempenho diário dos mesmos e, consequentemente, no seu envolvimento com o trabalho. O mesmo não é suportado quanto à organização na qual desempenham atualmente funções, não produzindo qualquer efeito direto ou indireto no envolvimento na organização.

Já quanto aos dados sobre a importância atribuída pelos colaboradores à cultura organizacional e como estes podem afetar a construção e definição da mesma, foi possível concluir que quanto maior for a importância atribuída pelos colaboradores à cultura organizacional do CSP, os traços culturais adhocráticos, de clã e hierárquicos aumentam também. O que embora não sustente por completo a H6, já que não foram encontradas evidências da influência na cultura de mercado, torna possível relacionar a importância atribuída pelo colaborador à cultura organizacional e à construção dos traços da mesma. Esta exceção pode ser explicada pelo facto de cultura de mercado ser focada para o exterior, o que significa que numa cultura claramente orientada para os resultados e para o mercado (Koay et al., 2022) não há espaço para incluir a importância que os colaboradores atribuem à cultura organizacional, e, consequentemente, para participarem na definição e estruturação da mesma, como acontece em organizações com traços culturais adhocráticos e de clã.

É ainda possível perceber que quanto maior a importância atribuída pelo colaborador à cultura organizacional da empresa-mãe do CSP, maiores os traços de Adhocracia e da cultura de clã, suportando parcialmente a H7, já que ficam excluídas a hierarquia e a cultura de mercado. Na Adhocracia sendo os colaboradores incentivados a partilharem as suas crenças e valores (Cameron & Quinn, 2011), é possível que participem na construção da

cultura organizacional do grupo, influenciando os traços da cultura organizacional do CSP (H6) e também, da cultura organizacional da empresa-mãe do CSP (H7). O mesmo se aplica à cultura de clã, que assume o seu comprometimento com os seus membros e fomenta a comunicação aberta entre a organização e os seus membros (Cameron & Quinn, 2011). O contrário se passa com as culturas de mercado e hierarquia, com foco para os objetivos da organização e com pouca abertura para o contributo dos colaboradores na construção dos traços organizacionais.

Se o colaborador aumenta a importância dada à cultura organizacional da empresa-mãe do CSP, a importância da cultura organizacional do CSP aumenta também. Assim, de acordo com o previsto na H8, há uma clara influência entre a importância que os colaboradores atribuem a ambas as culturas organizacionais, havendo um efeito direto entre a importância atribuída à cultura organizacional da empresa-mãe do CSP e a importância da cultura organizacional do CSP. Isto demonstra coerência com os dados anteriormente descritos, já que os colaboradores integrados em cultura organizacionais com traços de comunicação aberta, permitem que os mesmos participem na construção conjunta na mesma.

Os dados recolhidos neste estudo também demonstram que apesar da importância que os colaboradores atribuem à cultura organizacional e as diferentes influências na sua construção, há uma indefinição na identificação da cultura organizacional. Apesar de 30% dos inquiridos terem identificado a cultura de clã como a cultura organizacional com maior expressão no CSP a que pertencem (Figura 2), 23% não foi capaz de definir os traços da cultura organizacional a que pertence. Além de que é ainda perceptível que a maior expressão dos traços culturais associados à cultura de clã, restringem-se apenas a três das seis dimensões utilizadas para identificar o tipo de cultura organizacional. Os colaboradores foram capazes de identificar apenas os traços da cultura de clã no espírito de equipa, na gestão dos colaboradores e no ênfase estratégico. Assim, quanto ao espírito de equipa, de acordo com os colaboradores que participaram neste inquérito o que mantém a organização unida é a lealdade e a confiança mútua, uma vez que o envolvimento das pessoas na empresa é elevado. Já quanto à gestão dos colaboradores, o estilo de gestão na organização é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação. Nas restantes dimensões os colaboradores identificam maior expressão traços culturais de hierarquia e de cultura de mercado, e com uma menor expressão traços de Adhocracia.

5. Conclusão

A cultura organizacional é uma fonte de motivação que pode constituir uma vantagem competitiva (Lukášová, 2010). Do ponto de vista do capital humano, ao proporcionar continuidade aos colaboradores, a cultura organizacional permite reduzir a incerteza e, conseqüentemente, afeta o bem-estar emocional e a satisfação no trabalho (Lukášová, 2010), bem como o grau de envolvimento dos trabalhadores. Na perspectiva da gestão da organização, a cultura organizacional permite que a organização atinja objetivos comuns, orientando os colaboradores, ao organizar as suas interações no trabalho, moldando as suas atitudes e comportamentos (Alkhodary, 2023). De uma forma particular, a cultura organizacional tem vindo a ser identificada como um possível fator responsável pelo sucesso ou insucesso da organização (Deal & Kennedy, 1983). Embora a literatura relacione a importância da cultura organizacional com o envolvimento dos colaboradores, estudos empíricos sobre esta relação são ainda escassos (Reis et al., 2016). Desde que o conceito de envolvimento foi introduzido no mundo corporativo tem recebido bastante atenção da literatura, mas também por parte das organizações que procuram estratégias de envolvimento dos colaboradores para garantirem vantagem competitiva (Kahn, 1990; Liu et al., 2022).

Na perspectiva nacional, alguns estudos recentes identificam algumas discrepâncias entre as expectativas dos profissionais e as práticas desenvolvidas pelas empresas, ajudando a explicar o baixo nível de envolvimento com as organizações (Cetelem, 2022). Assim no contexto atual, em que a retenção de talento e compromisso dos colaboradores são tão importantes para as empresas, a importância e atualidade deste estudo ganha força. Este estudo está alinhado com os estudos mais recentes que ressaltam a discrepância entre as expectativas e as práticas desenvolvidas pelas empresas, já que apesar de 30% dos inquiridos ter identificado a cultura de clã como dominante, esse domínio não se manifeste em todas as seis dimensões apresentadas para definir o tipo de cultura organizacional. Não obstante, o primeiro objetivo foi cumprido, e através do modeloOCAI, foi possível determinar a cultura predominante no CSP dos colaboradores inquiridos.

Neste sentido, e ao longo deste trabalho, considera-se que o principal contributo teórico deste estudo é o enriquecimento da literatura na distinção entre o envolvimento dos colaboradores: na organização e no trabalho. Já que os resultados descritos mostram que diferentes tipos de culturas organizacionais podem ter diferentes efeito no envolvimento na organização, mas não o mesmo efeito no envolvimento no trabalho. Traços culturais adhocráticos e de clã influenciam positivamente o envolvimento na organização, mas por

outro lado, os traços organizacionais hierárquicos relacionam-se positivamente com o envolvimento dos colaboradores no trabalho. É, pois, interessante notar que embora a literatura existente levasse a crer que os traços hierárquicos se traduziriam num menor envolvimento, o ambiente estável, controlado e altamente regulado característico da cultura hierárquica (Alkhodary, 2023), pode explicar a confiança do(a) colaborador(a) na estrutura e nas suas tarefas, aumentando o seu envolvimento no trabalho. Mas o mesmo não é aplicável ao seu envolvimento com a organização, já que não foi possível concluir a mesma influência positiva assinalada entre a hierarquia e o envolvimento do trabalho. E o que este estudo vem reforçar, é que uma liderança bem-sucedida pode ajudar a alterar esta situação (Gallup, 2023) e aumentar o envolvimento dos colaboradores com a organização. Já que são as organizações com traços de comunicação mais aberta e maior envolvimento (cultura de clã) (Cameron & Quinn, 2011) e com ambientes de encorajamento de autenticidade (adhocracia) (Reis et al., 2016), que demonstram ter um maior envolvimento na organização por parte dos seus colaboradores.

Neste sentido, uma das conclusões práticas deste estudo aponta para o facto de que uma das preocupações das empresas multinacionais e dos seus gestores não pode passar apenas pelo envolvimento dos seus colaboradores na organização. Não deve, por isso, o envolvimento dos seus colaboradores com o trabalho ser negligenciado. Assim, o equilíbrio entre os traços culturais pode trazer a harmonia necessária às organizações e garantir um maior envolvimento com a organização, mas também com o trabalho. Tal como descrito anteriormente, este estudo mostra que os traços hierárquicos garantem um maior envolvimento dos colaboradores no trabalho e os de clã e Adhocracia com a organização. Significa isto, que uma organização que consiga garantir na gestão dos seus colaboradores uma clara estruturação, organização e coordenação de tarefas, com a combinação de meios de comunicação com foco na liberdade individual, e no desenvolvimento dos seus recursos humanos e de relações positivas pode garantir um maior envolvimento dos colaboradores, tanto a nível organizacional como no seu trabalho. Outro dos contributos deste estudo cai no âmbito da investigação da importância atribuída pelo colaborador à cultura organizacional, também um dos objetivos inicialmente propostos. Já que, foi possível definir, que a importância atribuída pelos colaboradores à cultura organizacional da empresa-mãe influencia positivamente a construção da cultura organizacional do CSP. São as organizações que apresentam maior nível de liberdade individual e de comunicação aberta, permitindo o contributo dos seus colaboradores para a transformação e adaptação da cultura

organizacional, que garantem, assim, um maior envolvimento. A Adhocracia e a Cultura de clã estão, pois, ligadas a um maior envolvimento na organização, pois são as organizações com canais de comunicação mais abertos que permitem aos colaboradores negociar as mudanças no ambiente, isto é que, estão associadas ao envolvimento ativo (Moon et al., 2023).

Além do descrito anteriormente, este estudo dá ainda um contributo lógico para o contexto da importância da cultura organizacional para os Centros de Serviços Partilhados, ao apresentar dados sobre a importância que as organizações devem demonstrar com a leitura que os seus colaboradores têm sobre a relação com a cultura organizacional da empresa-mãe e, conseqüentemente, do seu impacto na construção da cultura organizacional do CSP. Foi então possível demonstrar que a importância que o(a) colaborador(a) atribui à cultura organizacional da empresa-mãe irá afetar de forma positiva a importância que este atribui à cultura organizacional. O que vem demonstrar que a cultura da empresa-mãe tem um efeito direto na construção da cultura organizacional do CSP.

Quanto ao terceiro objetivo, não foi possível estabelecer a ligação direta entre a vontade de mudança da cultura organizacional da empresa-mãe e do CSP por parte dos colaboradores e o seu envolvimento. Foi possível observar o efeito indireto entre a importância atribuída pelos colaboradores à cultura organizacional da empresa-mãe do CSP e o seu envolvimento no trabalho. Permitindo assim o enriquecimento da literatura escassa sobre a fase de desenvolvimento e maturidade dos Centros de Serviços Partilhados (Richter, 2021), exigente no ponto de vista da relação entre a empresa-mãe e o CSP, já que as multinacionais precisam dos serviços prestados pelos Centros de Serviços Partilhados para garantirem a capacidade de resposta organizacional (Plugge et al., 2022).

A relevância deste estudo ganha força na reestruturação do desenho dos atuais modelos de cultura organizacional dentro dos grupos multinacionais com Centros de Serviços Partilhados, para que possam ir ao encontro das expectativas dos seus colaboradores. Particularmente, para que haja maior envolvimento dos colaboradores dos Centros de Serviços Partilhados, melhorando o seu desempenho e conseqüentemente, a qualidade do serviço prestado, já que o CSP e os seus clientes têm objetivos e requisitos específicos relativamente às condições dos seus serviços (Harritz, 2018). Os serviços prestados pelo CSP não acrescem valor à organização apenas pela premissa da redução de custos associada à sua implementação, mas também pela transformação das atividades de apoio em atividades essenciais, o que resulta no desenvolvimento de novas competências

(Richter & Brühl, 2017; Sako, 2010), durante a sua fase de desenvolvimento e maturidade. Para isso, importa garantir a participação ativa dos seus colaboradores. Através do aumento da participação e envolvimento dos colaboradores com a cultura organizacional, ocorre um efeito positivo no sucesso da organização (Jahan et al., 2022), logo, com colaboradores mais envolvidos tornar-se-á possível garantir uma melhoria do serviço específico prestado pelo CSP.

Apesar do interesse dos resultados desta investigação, algumas limitações devem ser consideradas. Em primeiro lugar, este não é um estudo longitudinal, e nesse sentido, não permite aprimorar o conhecimento sobre as variáveis. Segundo, este estudo não previu a inclusão de nenhum moderador relevante. Neste sentido, tornar-se-ia interessante perceber se o tamanho do CSP, avaliado pelo número de colaboradores, teria relevância na determinação do tipo de cultura organizacional. E ainda, considerar se o número de anos do(a) colaborador(a) teria relevância no seu envolvimento, bem como na vontade de mudança da cultura organizacional onde está inserido.

Considerando as conclusões deste estudo, seria ainda interessante perceber a influência que a cultura nacional do(a) colaborador(a) tem no seu envolvimento. Já que a adoção de medidas de gestão excessivas não alinhadas com a cultural nacional em empresas privadas, resulta diretamente na mudança da percepção da mesma (Radovanović et al., 2022). Teria sido também interessante considerar o fenómeno *quiet quitting*, que por ser ainda recente, a sua atualidade poderia enriquecer o estudo. Esta expressão descreve casos em que os colaboradores se tornam desmotivados e se afastam intencionalmente do seu habitual desempenho profissional (Moon et al., 2023). Mesmo estando o envolvimento dos colaboradores a aumentar, permitindo maior prosperidade no seu trabalho, em 2022 a maioria dos colaboradores (59%) escolhe atualmente desistir de uma forma silenciosa dos seus trabalhos (Gallup, 2023). Neste estudo, foram considerados apenas os colaboradores que demonstram um baixo nível de envolvimento, e que por isso verbalizam e anunciam a sua desistência quanto ao seu envolvimento com a organização, e que de acordo com os dados globais representam apenas 18% dos colaboradores (Gallup, 2023), uma manifestação significativamente mais baixa do que aqueles que apresentam estar em *quiet quitting*.

O efeito dos diferentes tipos de culturas organizacionais no envolvimento dos colaboradores, pode auxiliar a determinar a vantagem competitiva do CSP, e consequentemente, do grupo multinacional. O envolvimento deve ser então trazido como uma estratégia cultural a todos os níveis do grupo, e considerado pelos gestores como um

processo de contínuo desenvolvimento e interação duradoura com os seus colaboradores (Cropanzano & Mitchell, 2005; Frank et al., 2004; Saks, 2006).

6. Referências bibliográficas

- AICEP. (2022). *Business Service Centres in Portugal*. <https://idcportugal.com/produtos-servicos-3/business-service-centres-in-portugal/>
- Alam, J., Mendelson, M., Ibn Boamah, M., & Gauthier, M. (2022). Exploring the antecedents of employee engagement. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/ijoa-09-2020-2433>
- Ali, I., Ali, M., Molesworth, M., & Jin, Z. (2019). The moderating role of corporate reputation and employee-company identification on the work-related outcomes of job insecurity resulting from workforce localization policies. *Journal of Business Research*, 117. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.060>
- Alkhodary, D. A. (2023). Exploring the Relationship between Organizational Culture and Well-Being of Educational Institutions in Jordan. *Administrative Sciences*, 13(3), Article 92. <https://doi.org/10.3390/admsci13030092>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125. <https://doi.org/10.1177/001872679504800201>
- Bazyliuk, A., Khomenko, V., & Ilchenko, V. (2023). World Experience of Investing and Human Capital Development. In *Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 487, pp. 417-430).
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(5), 615-633.
- Bindu, P. H. (2016). Role of Individual Differences in Employee Engagement—A Select Study Among Faculty of Higher Education. *International Journal of Engineering & Management Research*, 6(5), 184-192.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Product Innovation Management*, 30. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Wiley.
<https://books.google.pt/books?id=D6gWTf02RloC>
- Camilleri, E. (2006). Towards Developing an Organisational Commitment - Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employees. *Public Policy and Administration*, 21(1), 63-83. <https://doi.org/10.1177/095207670602100105>
- Cetelem, O. (2022). *Desenvolvimento Humano, fator-chave para o sucesso de Portugal - O contributo das empresas francesas*.
- Coetzee, S., & Rothmann, S. (2013). Work engagement of employees at a higher education institution in South Africa.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic press.
- Colleoni, E., Bonaiuto, F., Illia, L., & Bonaiuto, M. (2021). Computer-Assisted Concept Analysis of Customer Centricity: A Review of the Literature on Employee Engagement, Culture, Leadership, and Identity Co-Creation. *Sustainability*, 13(9), Article 5157. <https://doi.org/10.3390/su13095157>
- Cooper-Thomas, H. D., Xu, J. and Saks, A.M. (2018). *The differential value of resources in predicting employee engagement* (Vol. 33). Journal of Managerial Psychology.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Daniels, J. R. (2016). An Exploratory Comparative Case Study of Employee Engagement in Christian Higher Education. *Christian Higher Education*, 15(3), 126-139.
<https://doi.org/10.1080/15363759.2016.1165155>
- Davis, T. R. V. (2005). Integrating shared services with the strategy and operations of MNEs [Article]. *Journal of General Management*, 31(2), 1-17.
<https://doi.org/10.1177/030630700503100201>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life: Addison-Wesley, 1982. ISBN: 0-201-10277-3. \$14.95. *Business Horizons*, 26(2), 82-85.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
<http://www.jstor.org/stable/2635122>

- Dijkstra, T. K. (2010). Latent Variables and Indices: Herman Wold's Basic Design and Partial Least Squares. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications* (pp. 23-46). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_2
- Diko, T. K., & Saxena, S. (2023). Mediating Role of Employee Engagement with Transformational Leadership and Turnover Intention. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-023-00710-8>
- EY. (2022). *EY Attractiveness Survey Portugal*. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_pt/topics/attractiveness/ey-attractiveness-survey-portugal-july-2022.pdf
- Ferine, K. F., Aditia, R., & Rahmadana, M. F. (2022). What Determines Work Discipline and Performance? An Empirical Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 9(2), 273-281. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no2.0273>
- Ferreira, D. D. L., & Jr, N. J. (2019). Change management for the implementation of a Shared Services Center in an oil company. *Revista De Gestao E Projetos*, 10(2), 61-77. <https://doi.org/10.5585/GeP.v10i2.10815>
- Frank, F., Finnegan, R., & Taylor, C. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27.
- Franklin, A. L., & Pagan, J. F. (2006). Organization Culture as an Explanation for Employee Discipline Practices [Article]. *Review of Public Personnel Administration*, 26(1), 52-73. <https://doi.org/10.1177/0734371X05277335>
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace 2023 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Godwyn, M., & Gittel, J. H. (2011). *Sociology of organizations: Structures and relationships*. Sage Publications.
- Goldbach, I. R. (2015). *Cultura și management în organizații*. Bucuresti: Editura Pro Universitaria.
- Goldbach, I. R. (2016, Nov 17-19). The Flexibility And Efficiency Of Organizational Culture In Organizations. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences* [2nd central & eastern european lumen international conference - multidimensional education & professional development. Ethical values (mepdev), 2nd edition]. 2nd Central and Eastern European LUMEN International Conference on Multidimensional Education and Professional Development, Ethical Values (MEPDEV), Targoviste, ROMANIA.

- Graham, J. R., Grennan, J., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2022). Corporate culture: Evidence from the field. *Journal of Financial Economics*, 146(2), 552-593.
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.07.008>
- Grover, V., Tseng, S.-L., & Pu, W. (2022). A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information & Management*, 59(4).
<https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103639>
- Gyensare, M. A., Anku-Tsedee, O., Sanda, M.-A., & Okpoti, C. A. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(3), 243-266.
<https://doi.org/10.1108/WJEMSD-02-2016-0008>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. (1 ed.). Springer Cham. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Harritz, D. (2018). Forming and transforming shared services: the performativity of management devices. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(2), 216-233.
<https://doi.org/10.1108/JAOC-06-2016-0036>
- Hasan, H., Astuti, E. S., Afrianty, T. W., & Iqbal, M. (2020). Impact of organizational culture on employee engagement and employee performance: a stimuli-organism-response approach. *Wacana Journal of Social and Humanity Studies*, 23(4).
- Huseynova, A., & Matoskova, J. (2022). Sustainable HRM Practices for a Stronger Employer Brand: Leveraging Organizational Culture. *Scientific Papers of the University of Pardubice-Series D-Faculty of Economics and Administration*, 30(3), Article 1605.
<https://doi.org/10.46585/sp30031605>
- Jahan, I., Huynh, T., & Mass, G. (2022). The Influence of Organisational Culture on Employee Commitment: An Empirical Study on Civil Service Officials in Bangladesh [Article]. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 9(2), 271-300.
<https://doi.org/10.1177/23220937221113994>
- Jebb, A. T., Ng, V., & Tay, L. (2021). A Review of Key Likert Scale Development Advances: 1995–2019 [Review]. *Frontiers in Psychology*, 12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.637547>

- Jung, H. S., Song, M. K., & Yoon, H. H. (2021). The Effects of Workplace Loneliness on Work Engagement and Organizational Commitment: Moderating Roles of Leader-Member Exchange and Coworker Exchange. *Sustainability*, 13(2), 948. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/2/948>
- Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kahn, W. A. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45(4), 321-349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Kearney, M. D., Barg, F. K., Alexis, D., Higginbotham, E., & Aysola, J. (2022). Employee Health and Wellness Outcomes Associated With Perceived Discrimination in Academic Medicine A Qualitative Analysis. *Jama Network Open*, 5(1), Article e2145243. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2021.45243>
- Kiessling, T., Maley, J. F., Moeller, M., & Dabić, M. (2023). Managing global knowledge transfer: Inpatriate manager embeddedness and firm innovation. *International Business Review*, 32(2), 101868. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101868>
- Kim, C., Chung, C., & Brewster, C. (2019). Beyond nationality: international experience as a key dimension for subsidiary staffing choices in MNEs. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 7(3), 269-284.
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96-104. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.06.001>
- Koay, K. Y., Sandhu, M. S., Tjiptono, F., & Watabe, M. (2022). Understanding employees' knowledge hiding behaviour: The moderating role of market culture. *Behaviour & Information Technology*, 41(4), 694-711. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2020.1831073>
- Lambert, S. A., Herbert, I. P., & Rothwell, A. T. (2020). Rethinking the Career Anchors Inventory framework with insights from a finance transformation field study [Article]. *British Accounting Review*, 52(2), Article 100862. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.100862>

- Li, H., Wang, T., Cao, Y., Song, L. L., Hou, Y. B., & Wang, Y. Z. (2022). Culture, Thinking Styles and Investment Decision. *Psychological Reports*, 125(3), 1528-1555, Article 0033294121997778. <https://doi.org/10.1177/0033294121997778>
- Liu, X., Yu, J., Guo, Q., & Li, J. (2022). Employee engagement, its antecedents and effects on business performance in hospitality industry: a multilevel analysis [Article]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2021-1512>
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *HRMagazine*, 52(3), S1-S11. <https://www.proquest.com/trade-journals/leveraging-employee-engagement-competitive/docview/205067594/se-2?accountid=43623>
- Lousã, E. P., & Gomes, A. D. (2017). Avaliação da cultura organizacional: Adaptação e validação da versão portuguesa do Denison Organizational Culture Survey. *Psychologica*, 59(2), 101-119. https://doi.org/10.14195/1647-8606_59-2_6
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Grada Publishing as.
- Lundberg, C. C. (1988). Working with Culture. *Journal of Organizational Change Management*, 1(2), 38-47. <https://doi.org/10.1108/eb025598>
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis [Article]. *Journal of Business Research*, 67(1), 2707-2719. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.020>
- Maryati, T., & Juni, R. (2022). The Influence of Spiritual Leadership and Employee Engagement toward Employee Performance: The Role of Organizational Commitment. *Quality-Access to Success*, 23(189), 322-331. <https://doi.org/10.47750/qas/23.189.37>
- Mikušová, M., Klabusayová, N., & Meier, V. (2023). Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. *Evaluation and Program Planning*, 97, 102246. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102246>
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of organizational behavior*, 38(3), 327-350.
- Moon, Y. K., O'Brien, K. E., & Mann, K. J. (2023). The role of extraversion in the Great Resignation: A burnout-quitting process during the pandemic [Article]. *Personality and*

- Naidoo, P., & Martins, N. (2014). Investigating the relationship between organizational culture and work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 12, 433-441.
- Ng, K. Y. N. (2023). Effects of organizational culture, affective commitment and trust on knowledge-sharing tendency. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 1140-1164.
<https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0191>
- Nongo, E., & Ikyanyon, D. (2012). The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization. *International Journal of Business and Management*, 7.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n22p21>
- Paagman, A., Tate, M., Furtmueller, E., & De Bloom, J. (2015). An integrative literature review and empirical validation of motives for introducing shared services in government organizations [Article]. *International Journal of Information Management*, 35(1), 110-123. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.006>
- Pidduck, R. J., Shaffer, M. A., Zhang, Y., Cheung, S. S. Y., & Yunlu, D. G. (2022). Cultural intelligence: An identity lens on the influence of cross-cultural experience [Article]. *Journal of International Management*, 28(3), Article 100928.
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100928>
- Plugge, A., Nikou, S., & Janssen, M. (2022). A fuzzy-set qualitative comparative analysis of factors influencing successful shared service center implementation [Article]. *Industrial Management and Data Systems*, 122(4), 920-941.
<https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2021-0573>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <http://www.jstor.org/stable/2631061>
- Radomir, L., & Moisescu, O. (2020). Discriminant validity of the customer-based corporate reputation scale: some causes for concern. *Journal of Product & Brand Management*, 29, 457-469. <https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2018-2115>
- Radovanović, G., Miletić, L., Karović, S., Mijatović, M. D., & Bubulj, M. (2022). Influence of National Culture in Companies with Different Ownership on Employees’ CSR Perception in a Developing Country: The Case of Serbia. *Sustainability*, 14(4), 2226. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/4/2226>

- Reis, G., Trullen, J., & Story, J. (2016). Perceived organizational culture and engagement: the mediating role of authenticity. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1091-1105. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2015-0178>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). JOB ENGAGEMENT: ANTECEDENTS AND EFFECTS ON JOB PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Richter, P. (2021). Shared services: configurations, dynamics and performance [Article]. *Baltic Journal of Management*, 16(4), 501-518. <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2020-0462>
- Richter, P. C., & Brühl, R. (2017). Shared service center research: A review of the past, present, and future [Article]. *European Management Journal*, 35(1), 26-38. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.004>
- Richter, P. C., & Brühl, R. (2020). Ahead of the game: Antecedents for the success of shared service centers [Article]. *European Management Journal*, 38(3), 477-488. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.10.006>
- Richter, P. C., & Brühl, R. (2021). Shared service implementation in multidivisional organizations: A meta-synthesis study [Article]. *Journal of General Management*, 46(2), 73-90. <https://doi.org/10.1177/0306307020914139>
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement.
- Sako, M. (2010). Outsourcing versus shared services. *Commun. ACM*, 53(7), 27-29. <https://doi.org/10.1145/1785414.1785427>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2008). The Meaning and Bleeding of Employee Engagement: How Muddy Is the Water? *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 40-43. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00005.x>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of organizational behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. 3.
- Schein, E. H. (1991). What is culture. *Newbury Park, CA: Sage*, 243-253.
- Schulz, V., & Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 210-219.
- Sisodia, R., Wolfe, D., & Sheth, J. N. (2003). *Firms of endearment: How world-class companies profit from passion and purpose*. Pearson Prentice Hall.
- Soni, S. (2019). Impact of organizational culture on employee engagement and effectiveness in Indian Manufacturing Company. *IITM Journal of Management and IT*, 10(2), 42-52. https://doi.org/http://www.iitmjanakpuri.com/iitmjournal/data/2019_Vol10_No2_it5.pdf
- Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2022). Organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: empirical studies in private hospitals in East Java, Indonesia [Article]. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), Article 274. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01289-z>
- Starbuck, W. H. (1996). Unlearning ineffective or obsolete technologies. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), 725-737.
- Steckl, M., Simshauser, U., & Niederberger, M. (2019). Attraction of Generation Z. A quantitative study on the importance of health-related dimensions at work. *Pravention Und Gesundheitsforderung*, 14(3), 212-217. <https://doi.org/10.1007/s11553-019-00703-w>
- Sum, F. F., De Paula, I. C., Tortorella, G., Pontes, A. T., & Faco, R. T. (2020). Analysis of the Implementation of a Lean Service in a Shared Service Center: A Study of Stability and Capacity [Article]. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 67(2), 334-346, Article 8610119. <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2888837>
- Tanase, I. A. (2015, Nov 05-06). THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE BASED ON CULTURE TRANSFER. *International Management Conference* [Proceedings of the 9th international management conference: Management and innovation for competitive advantage]. 9th International Management Conference on Management and Innovation for Competitive Advantage, Bucharest, ROMANIA.

- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53.
- Thokozani, S., & Maseko, B. (2017). Strong vs. weak organizational culture: Assessing the impact on employee motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 2-5.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Wiyanto, H., Akbar, M., & Dharmawan, A. (2023). The effect of organizational culture and compensation on employee engagement. AIP Conference Proceedings,
- Zaporowska, Z., & Szczepański, M. (2022). Exploration of Lean Management Methods Used in Shared Services Centers, Drivers and Barriers to Process Selection for Improvements in the Light of Risk Management and ESG Reporting [Article]. *Sustainability (Switzerland)*, 14(8), Article 4695. <https://doi.org/10.3390/su14084695>
- Zolfaghari, B., & Madjdi, F. (2022). Building Trusting Multicultural Organizations: Rethinking the Influence of Culture on Interpersonal Trust Development in the Workplace [Article]. *Journal of International Management*, 28(4), Article 100944. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100944>

7. Anexos

Figura 10 - Tipo de cultura organizacional quanto às características Dominantes

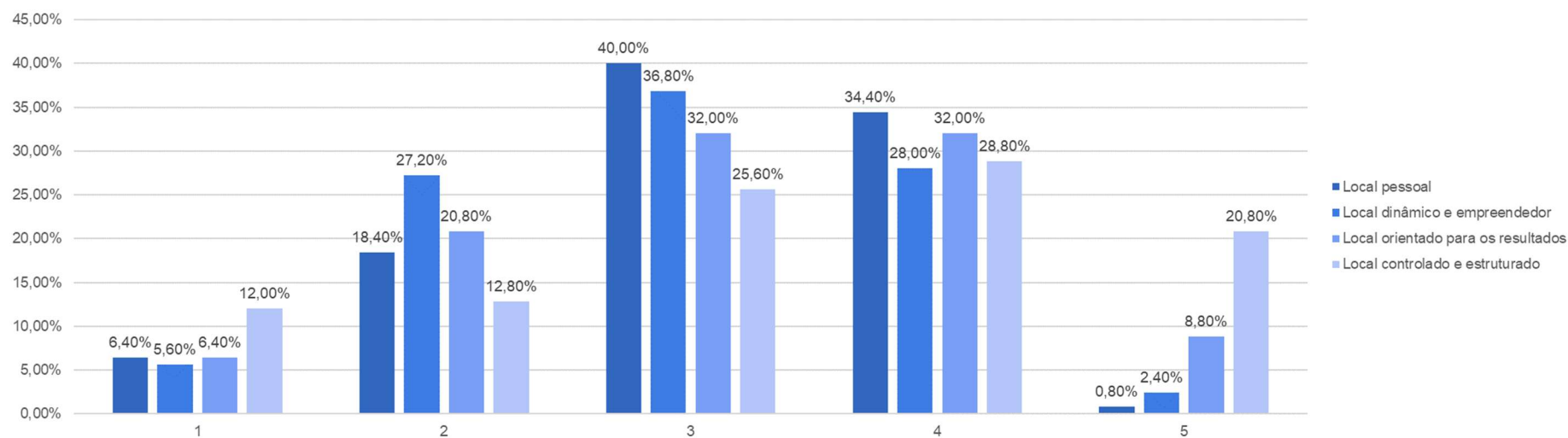


Figura 11 - Tipo de cultura organizacional quanto à liderança organizacional

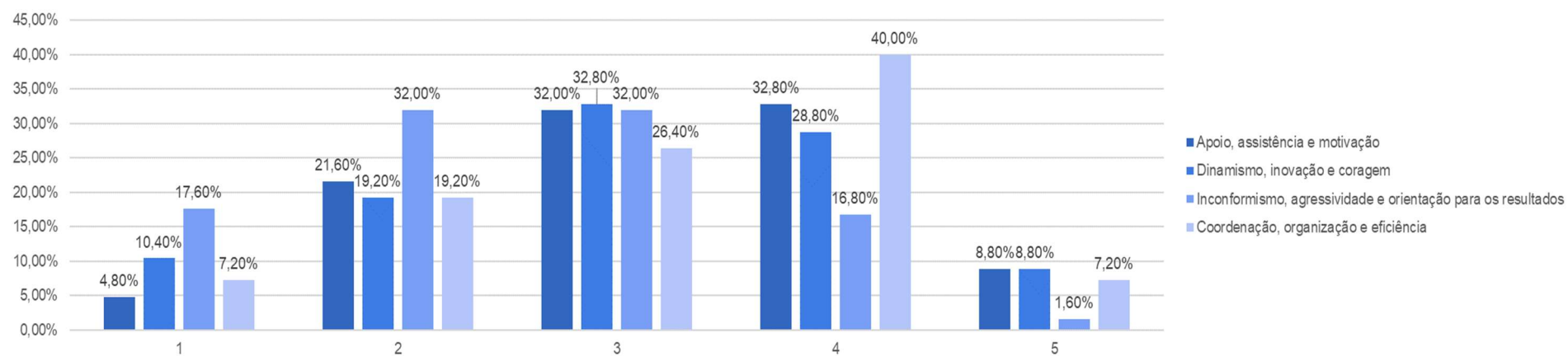


Figura 12 - Tipo de cultura organizacional quanto à gestão dos colaboradores

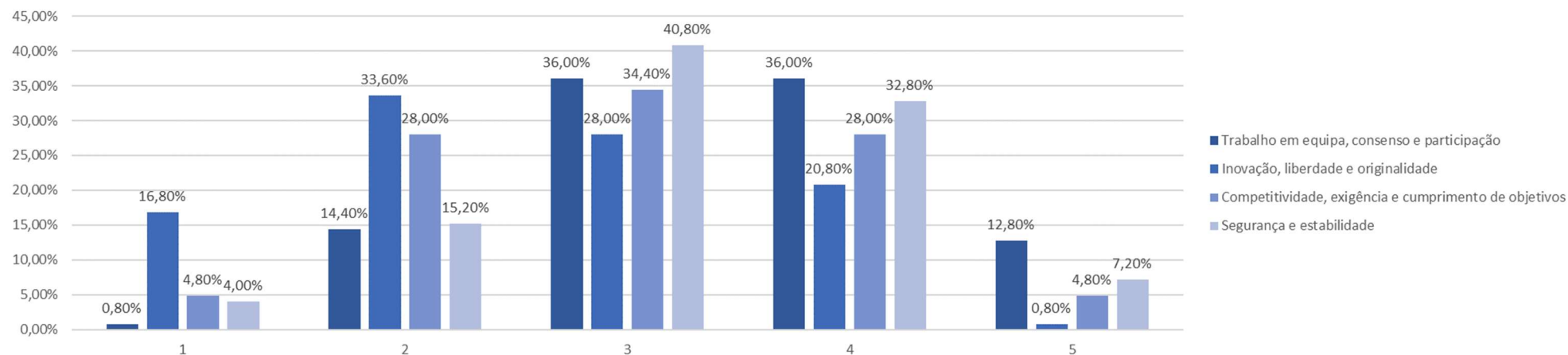


Figura 13 - Tipo de cultura organizacional quanto ao espírito de equipa

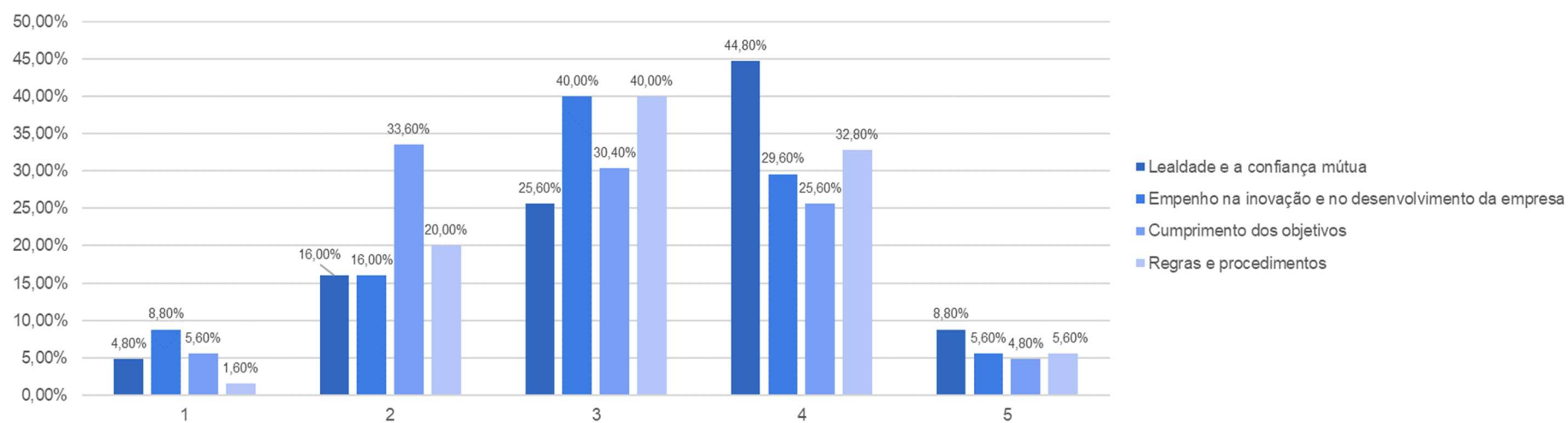


Figura 14 - Tipo de cultura organizacional quanto ao ênfase estratégico

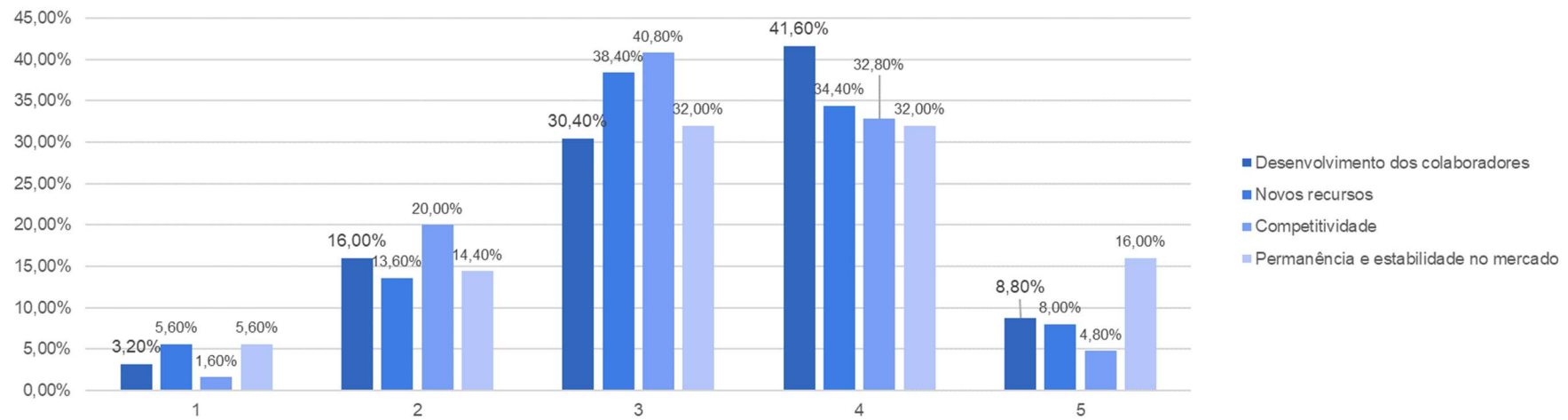


Figura 15 - Tipo de cultura organizacional quanto ao critério de sucesso

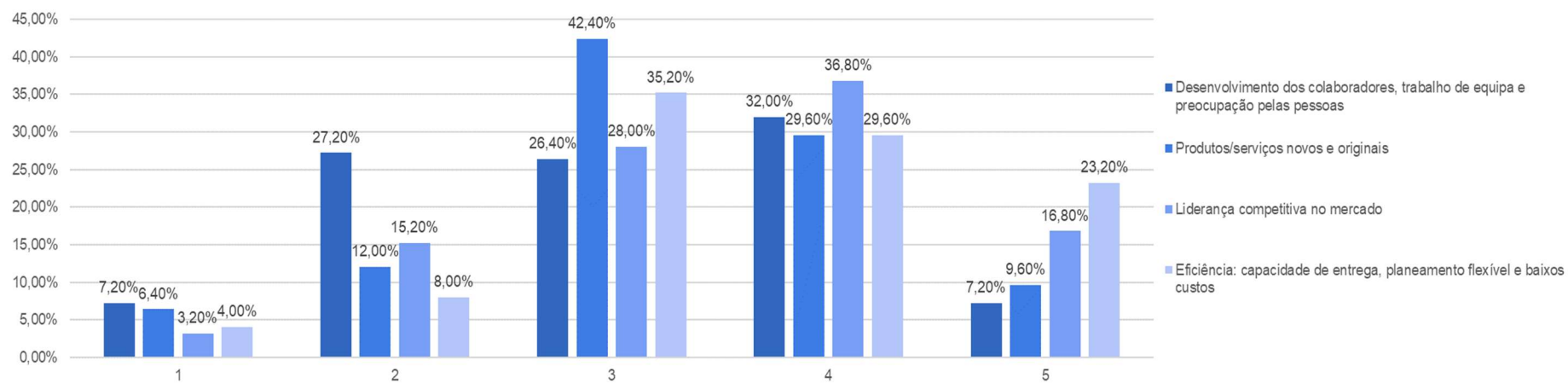


Tabela 13 - Validade discriminante (heterotrait–monotrait ratio (HTMT))

	Adhocracia	Vontade de mudança da Cultura organizacional do CSP para o(a) colaborador(a)	Vontade de mudança da Cultura organizacional da empresa-mãe do CSP para o(a) colaborador(a)	Cultura de Clã	Envolvimento do colaborador(a) na organização	Envolvimento do colaborador(a) no trabalho	Hierarquia	Importância da Cultura Organizacional do CSP para o(a) colaborador(a)	Importância da Cultura Organizacional da empresa-mãe do CSP para o(a) colaborador(a)	Cultura de Mercado
Adhocracia										
Vontade de mudança da Cultura organizacional do CSP para o(a) colaborador(a)	0.444									
Vontade de mudança da Cultura organizacional da empresa-mãe do CSP para o(a) colaborador(a)	0.310	0.616								
Cultura de Clã	0.981	0.429	0.289							
Envolvimento do colaborador(a) na organização	0.806	0.200	0.187	0.797						
Envolvimento do colaborador(a) no trabalho	0.431	0.173	0.154	0.508	0.394					
Hierarquia	0.597	0.251	0.378	0.650	0.548	0.530				
Importância da Cultura Organizacional do CSP para o(a) colaborador(a)	0.421	0.021	0.061	0.338	0.405	0.295	0.258			
Importância da Cultura Organizacional da empresa-mãe do CSP para o(a) colaborador(a)	0.345	0.388	0.018	0.328	0.225	0.242	0.042	0.324		
Cultura de Mercado	0.399	0.108	0.164	0.290	0.207	0.339	0.537	0.145	0.084	

Tabela 14 - Inquérito, versão em português europeu

Versão PT EU: O impacto das culturas organizacionais no envolvimento dos colaboradores de Centros de Serviços Partilhados		
1	É atualmente colaborador(a) de um Centro de Serviços Partilhados em Portugal, detido por uma empresa estrangeira?	Sim Não
Grupo I - O Centro de Serviços Partilhados (CSP) Indique por favor:		
2	Número de colaboradores do CSP (em unidades):	1-10 10-50 50-250 ≥250 Não sei
3	País da empresa-mãe:	Lista de 251 países Opção de resposta aberta
Grupo II - Dados Sociodemográficos Por favor, indique algumas informações sobre si.		
4	Há quanto tempo é colaborador(a) neste CSP?	≤1 ano 2-5 anos > 5 anos
5	Categoria em que a sua atual função se insere:	Comunicação e Marketing Administração e Executivos Contabilidade e Auditoria Recursos Humanos Organização/Qualidade/Projetos e coordenação Logística e Atividades de suporte Vendas e Suporte de vendas Estratégia, Finanças e Análise financeira Informática ou Programação Análise e Tratamento de Dados Opção de resposta aberta

6	Nacionalidade	Opção de resposta aberta
7	Género	Masculino Feminino Outro Prefiro não dizer
8	Habilitações literárias	Até ao ensino secundário Ensino Secundário Ensino Superior
9	Ano de Nascimento	Opção de resposta aberta
10	Cultura Nacional Indique aquela que considera ser a sua cultura nacional (ex: o João tem nacionalidade brasileira, mas também tem passaporte italiano, no entanto, a sua infância foi passada no Brasil e identifica a cultura brasileira como a sua cultura nacional).	Opção de resposta aberta
Grupo III - A cultura organizacional do CSP e da empresa-mãe Por favor, escolha a opção que considera que melhor se adequa ao CSP e à empresa-mãe do CSP onde é atualmente colaborador(a).		
11	A cultura corporativa do CSP onde sou colaborador(a) é:	1 - Nada Importante 2 - Pouco Importante 3 - Neutro 4 - Importante 5 - Muito Importante
12	A cultura corporativa da empresa-mãe do CSP onde sou colaborador(a) é:	
13	Eu considero que para a cultura organizacional do CSP onde sou colaborador(a) a minha cultura nacional é:	
14	Eu considero que para a cultura organizacional da empresa-mãe do CSP onde sou colaborador(a), a minha cultura nacional é:	
Por favor, escolha a opção que considera que melhor se adequa ao CSP e à empresa-mãe do CSP onde é atualmente colaborador(a).		
15	Eu considero que a cultura corporativa do CSP onde sou colaborador(a) deve alterar radicalmente:	1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo 3 - Não concordo, nem discordo 4 - Concordo 5 - Concordo Totalmente
16	Eu considero que a cultura corporativa da empresa-mãe do CSP onde sou colaborador(a) deve alterar radicalmente:	
Grupo IV - A cultura organizacional do Centro de Serviços Partilhados De acordo com o que conhece da cultura organizacional do CSP, a organização onde é atualmente colaborador(a) indique a opção que considera que melhor se adequa.		
17	Quanto às características dominantes, a organização é um local muito: 1. Pessoal, é como uma família. As pessoas parecem partilhar muito delas próprias.	

	2. Dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a “vestir a camisola” e a correr riscos. 3. Orientado para os resultados. A maior preocupação é realizar o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para atingir os objetivos. 4. Controlado e estruturado. Existem procedimentos formais que regulamentam as tarefas dos colaboradores.	1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo 3 - Não concordo, nem discordo 4 - Concordo 5 - Concordo Totalmente
18	Quanto à liderança organizacional, as chefias na organização são geralmente vistas como um exemplo de: 1. Apoio, assistência e motivação. 2. Dinamismo, inovação e coragem. 3. Inconformismo, agressividade e orientação para os resultados. 4. Coordenação, organização e eficiência.	
19	Quanto à gestão dos colaboradores, o estilo de gestão na organização é caracterizado: 1. Pelo trabalho em equipa, consenso e participação. 2. Pela tomada de riscos individuais inovação, liberdade e originalidade. 3. Pela elevada competitividade, exigência e pelo cumprimento de objetivos. 4. Pela segurança de emprego, conformismo, previsibilidade e estabilidade nas relações.	
20	Quanto ao espírito de equipa, o que mantém a organização unida: 1. É a lealdade e a confiança mútua. O envolvimento das pessoas na empresa é elevado. 2. É o empenho na inovação e no desenvolvimento da empresa. Dá-se valor em estar no pelotão da frente. 3. É o cumprimento dos objetivos. A agressividade e a vontade de vencer são temas correntes. 4. São as regras e os seus procedimentos. Manter a rotina e a continuidade organizacional é importante	
21	Quanto ao ênfase estratégico, a organização dá importância: 1. Ao desenvolvimento dos seus colaboradores. Confiança elevada, abertura e participação dos colaboradores são importantes para a organização. 2. À aquisição de novos recursos (pessoas e equipamento) e à criação de novos desafios: experimentar novas ideias e explorar oportunidades são valorizadas. 3. À competitividade e à realização dos seus colaboradores: atingir alvos bem definidos e dominar o mercado são importantes. 4. À sua permanência e estabilidade no mercado: eficiência, controlo e gestão operacional são o mais importante.	
22	Quanto ao critério de sucesso, a organização define o seu sucesso com base:	

	1. No desenvolvimento dos seus colaboradores, trabalho de equipa e preocupação pelas pessoas. 2. Em produtos/serviços novos e originais: é inovadora e líder (relativamente ao produto/serviço). 3. Em ganhar quota de mercado e distanciando-se da concorrência. Possuir uma liderança competitiva no mercado é o objetivo. 4. Na eficiência: capacidade de entrega, planeamento flexível e baixos custos são críticos.	
Grupo V – O envolvimento dos colaboradores e a cultura organizacional Por favor, escolha a opção que melhor se adequa a si.		
23	De uma forma geral, eu diria que: 1. Realmente envolvo-me no meu trabalho. 2. Às vezes estou tão dedicado(a) ao meu trabalho que perco a noção do tempo. 3. Considero que este trabalho me consome, estou totalmente dedicado(a) a ele. 4. A minha mente muitas vezes vagueia, e penso em outras coisas quando estou a fazer o meu trabalho. 5. Ser membro desta organização é bastante cativante. 6. Uma das coisas mais cativantes em ser membro desta organização é estar envolvido(a) em tudo o que acontece. 7. Não estou muito por dentro do que se passa nesta organização. 8. Ser membro desta organização é o que me mantém "vivo(a)". 9. Ser membro desta organização é emocionante. 10. Gosto do meu trabalho.	1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo 3 - Não concordo, nem discordo 4 - Concordo 5 - Concordo Totalmente

Tabela 15 - Inquérito, versão em português brasileiro

Versão PT BR: O impacto das culturas corporativas no envolvimento dos colaboradores de Centros de Serviços Compartilhados		
1	Atualmente, você é colaborador(a) de um Centro de Serviços Compartilhados em Portugal, detido por uma empresa estrangeira?	Sim Não
Grupo I - O Centro de Serviços Partilhados (CSP) Indique por favor:		
2	Número de colaboradores do CSP (em unidades):	1-10 10-50 50-250 ≥250 Não sei
3	País da empresa-mãe:	Lista de 251 países Opção de resposta aberta
Grupo II - Dados Sociodemográficos Por favor, indique algumas informações sobre você.		
4	Há quanto tempo você é colaborador(a) neste CSP?	≤1 ano 2-5 anos > 5 anos
5	Categoria na qual a sua atual função se insere:	Comunicação e Marketing Administração e Executivos Contabilidade e Auditoria Recursos Humanos Organização/Qualidade/Projetos e coordenação Logística e Atividades de suporte Vendas e Suporte de vendas Estratégia, Finanças e Análise financeira Informática ou Programação Análise e Tratamento de Dados Opção de resposta aberta

6	Nacionalidade	Opção de resposta aberta
7	Gênero	Masculino Feminino Outro Prefiro não dizer
8	Habilitações Acadêmicas:	Até o Ensino Médio Ensino médio completo Mais do que o Ensino Médio completo
9	Ano de Nascimento	Opção de resposta aberta
10	Cultura Nacional Indique aquela que considera ser a sua cultura nacional (ex: o João tem nacionalidade brasileira, mas também tem passaporte italiano, no entanto, a sua infância foi passada no Brasil e identifica a cultura brasileira como a sua cultura nacional).	Opção de resposta aberta
Grupo III - A cultura organizacional do CSC e da empresa-mãe Por favor, escolha a opção que você considera que melhor se adequa ao CSC e à empresa-mãe do CSC onde você é atualmente colaborador(a).		
11	A cultura corporativa do CSP onde sou colaborador(a) é:	1 - Nada Importante 2 - Pouco Importante 3 - Neutro 4 - Importante 5 - Muito Importante
12	A cultura corporativa da empresa-mãe do CSP onde sou colaborador(a) é:	
13	Eu considero que para a cultura organizacional do CSP onde sou colaborador(a) a minha cultura nacional é:	
14	Eu considero que para a cultura organizacional da empresa-mãe do CSP onde sou colaborador(a), a minha cultura nacional é:	
Por favor, escolha a opção que você considera que melhor se adequa ao CSC e à empresa-mãe do CSC onde você é atualmente colaborador(a).		
15	Eu considero que a cultura corporativa do CSP onde sou colaborador(a) deveria alterar radicalmente:	1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo 3 - Não concordo, nem discordo 4 - Concordo 5 - Concordo Totalmente
16	Eu considero que a cultura corporativa da empresa-mãe do CSP onde sou colaborador(a) deveria alterar radicalmente:	
Grupo IV - A cultura organizacional do Centro de Serviços Compartilhados Por favor, escolha a opção que você considera que melhor se adequa ao CSC, a organização onde você é atualmente colaborador(a).		
17	Quanto às características dominantes, a organização é um local muito: 5. Pessoal, é como uma família. As pessoas parecem partilhar muito delas próprias.	

	6. Dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a “vestir a camisola” e a correr riscos. 7. Orientado para os resultados. A maior preocupação é realizar o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para atingir os objetivos. 8. Controlado e estruturado. Existem procedimentos formais que regulamentam as tarefas dos colaboradores.	1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo 3 - Não concordo, nem discordo 4 - Concordo 5 - Concordo Totalmente
18	Quanto à liderança organizacional, as chefias na organização são geralmente vistas como um exemplo de: 5. Apoio, assistência e motivação. 6. Dinamismo, inovação e coragem. 7. Inconformismo, agressividade e orientação para os resultados. 8. Coordenação, organização e eficiência.	
19	Quanto à gestão dos colaboradores, o estilo de gestão na organização se caracteriza: 5. Pelo trabalho em equipa, consenso e participação. 6. Pela tomada de riscos individuais inovação, liberdade e originalidade. 7. Pela elevada competitividade, exigência e pelo cumprimento de objetivos. 8. Pela segurança de emprego, conformismo, previsibilidade e estabilidade nas relações.	
20	Quanto ao espírito de equipe, o que mantém a organização unida: 5. É a lealdade e a confiança mútua. O envolvimento das pessoas na empresa é elevado. 6. É o empenho na inovação e no desenvolvimento da empresa. Dá-se valor em estar no pelotão da frente. 7. É o cumprimento dos objetivos. A agressividade e a vontade de vencer são temas correntes. 8. São as regras e os seus procedimentos. Manter a rotina e a continuidade organizacional é importante	
21	Quanto ao ênfase estratégico, a organização dá importância: 5. Ao desenvolvimento dos seus colaboradores. Confiança elevada, abertura e participação dos colaboradores são importantes para a organização. 6. À aquisição de novos recursos (pessoas e equipamento) e à criação de novos desafios: experimentar novas ideias e explorar oportunidades são valorizadas. 7. À competitividade e à realização dos seus colaboradores: atingir alvos bem definidos e dominar o mercado são importantes.	

	8. À sua permanência e estabilidade no mercado: eficiência, controlo e gestão operacional são o mais importante.	
22	Quanto ao critério de sucesso, a organização define o seu sucesso com base: 5. No desenvolvimento dos seus colaboradores, trabalho de equipa e preocupação pelas pessoas. 6. Em produtos/serviços novos e originais: é inovadora e líder (relativamente ao produto/serviço). 7. Em ganhar quota de mercado e distanciando-se da concorrência. Possuir uma liderança competitiva no mercado é o objetivo. 8. Na eficiência: capacidade de entrega, planeamento flexível e baixos custos são críticos.	
Grupo V – O envolvimento dos colaboradores e a cultura organizacional Por favor, escolha a opção que melhor se adequa a si.		
23	De uma forma geral, eu diria que: 11. Realmente me envolvo no meu trabalho. 12. Estou tão dedicado(a) ao meu trabalho que perco a noção do tempo. 13. Este trabalho me consome, estou totalmente dedicado(a) a ele. 14. A minha mente muitas vezes vagueia, e eu penso em outras coisas quando estou fazendo o meu trabalho. 15. Ser membro desta organização é bastante cativante. 16. Uma das coisas mais cativantes em ser membro desta organização é estar envolvido(a) em tudo o que acontece. 17. Não estou muito por dentro do que se passa nesta organização. 18. Ser membro desta organização é o que me mantém "vivo(a)". 19. Ser membro desta organização é emocionante. 20. Gosto do meu trabalho.	1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo 3 - Não concordo, nem discordo 4 - Concordo 5 - Concordo Totalmente

Tabela 16 - Inquérito, versão em inglês

Versão EN: The impact of organizational cultures on the engagement of Shared Services Center employees		
1	Are you currently an employee of a Shared Services Center (SSC) in Portugal, held by a foreign Company?	Yes No
Group I - The Shared Services Center Please indicate:		
2	Number of employees (in units):	1-10 10-50 50-250 ≥250 I don't know
3	Country where the headquarters are located:	List of 251 countries Open answer option
Group II - Sociodemographic data Please provide some information regarding yourself.		
4	How long have you been an employee in this SSC?	≤1 year 2-5 years > 5 years
5	Category in which your current job/role falls:	Communication and Marketing Management and Executives Accounting and Auditing Human Resources Organization/Quality/Projects and coordination Logistics and Support Activities Sales and Sales Support Strategy, Finance and Financial analysis Data, IT or Programming Data Analysis and Processing Open answer option

6	Nationality	Open answer option
7	Gender	Male Female Other I prefer not to say
8	Academic Qualifications:	Less then high school High School More the high school
9	Year of birth	Open answer option
10	National Culture Indicate what you consider to be your national culture (ex: João's nationality is Brazilian, but he also has an Italian passport, however, his childhood was spent in Brazil and he identifies Brazilian culture as his national culture).	Open answer option
Group III - The organizational culture of the SSC and the headquarters Please select the best option regarding the SSC and the SSC's headquarters where you are currently working.		
11	The corporate culture in the SSC where I'm currently employed is:	1- Not Important 2 - Litle Important 3 - Neutral 4 - Important 5 - Very Important
12	The corporate culture in the SSC's headquarters where I'm currently employed is:	
13	I consider that for the organizational culture of the SSC where I am an employee, my national culture is:	
14	I consider that for the organizational culture of the SSC's headquarters where I am an employee, my national culture is:	
Please select the best option regarding the SSC and the SSC's headquarters where you are currently working.		
15	The corporate culture of the SSC where I work should radically change:	1 - Strongly Disagree 2 - Disagree 3 - I neither agree or disagree 4 - Agree 5 - Strongly Agree]
16	The corporate culture of the SSC's headquarters where I work should radically change:	
Group IV - SSC's organizational culture According to what you know about the organizational culture of the SSC, the organization where you are currently an employee, select the best option.		
17	Regarding the dominant characteristics, the organisation is very much a: 1. Personal place, it's like a family. People seem to share a lot of themselves.	

	2. Dynamic and enterprising place. People are willing to "wear the shirt" and take risks. 3. Results-oriented place. The main concern is to get the job done. People are very competitive and goal-oriented. 4. 4. Controlled and structured place. There are formal procedures regulating employees' tasks.	1 - Strongly Disagree 2 - Disagree 3 - I neither agree or disagree 4 - Agree 5 - Strongly Agree
18	Regarding organisational leadership, leaders in the organisation are generally seen as an example of: 1. Support, assistance and motivation. 2. Dynamism, innovation and courage. 3. Non-conformity, aggressiveness and results-orientation. 4. 4. Coordination, organization and efficiency.	
19	Regarding the management of employees, the management style in the organization is characterized: 1. By teamwork, consensus and participation. 2. By individual risk-taking innovation, freedom and originality. 3. By high competitiveness, exigency and the fulfilment of objectives. 4. By job security, conformism, predictability and stability in relationships.	
20	Regarding team spirit, what holds the organization together: 1. Is loyalty and mutual trust. People's involvement in the company is high. 2. Is the commitment to innovation and the development of the company. There is value in being in the front platoon. 3. Is the fulfilment of objectives. Aggressiveness and the will to win are current themes. 4. Are the rules and their procedures. Maintaining routine and organisational continuity is important.	
21	Regarding the strategic emphasis, the organization gives importance: 1. To the development of its employees. High trust, openness and participation of employees are important for the organization. 2. The acquisition of new resources (people and equipment) and the creation of new challenges: trying out new ideas and exploring opportunities is valued. 3. To competitiveness and employee achievement: reaching well-defined targets and dominating the market is important. 4. To its permanence and stability in the market: efficiency, control and operational management is the most important.	
22	Regarding the success criteria, the organization defines its success based on:	

	1. In the development of its employees, teamwork and concern for people. 2. In new and original products/services: it is innovative and a leader (in relation to the product/services). 3. In gaining market share and distancing themselves from the competition. Possessing competitive leadership in the market is the goal. 4. On efficiency: delivery capacity, flexible planning and low costs are critical.	
	Group V – Employee engagement and organizational culture Please choose the option that you consider best suit you.	
23	In general, I would say that: 1. I really get involved in my work. 2. Sometimes I'm so dedicated to my work that I lose track of time. 3. This work consumes me, I'm totally dedicated to it. 4. My mind often wanders, and I think about other things when I'm doing my work. 5. Being a member of this organization is quite captivating. 6. One of the most captivating things about being a member of this organization is being involved in everything that happens. 7. I'm not very familiar with what goes on in this organization. 8. Being a member of this organization is what keeps me "alive". 9. Being a member of this organization is exciting. 10. I like my job.	1 - Strongly Disagree 2 - Disagree 3 - I neither agree or disagree 4 - Agree 5 - Strongly Agree

Tabela 17 - Inquérito, versão em francês

Versão FR: L'impact des cultures organisationnelles sur l'implication des collaborateurs travaillant en Centre de Services Partagés		
1	Êtes-vous actuellement employé d'un Centre de Services Partagés (CSP) au Portugal, détenu par une société étrangère?	Oui No
Groupe I - Le Centre de Services Partagés S'il vous plaît indiquez:		
2	Nombre d'employés (en unités):	1-10 10-50 50-250 ≥250 Je ne sais pas
3	Pays de la société mère:	Liste de 251 pays Ouvrir l'option de réponse
Groupe II - Données sociodémographiques Veuillez fournir quelques informations sur vous-même.		
4	Depuis combien de temps travaillez-vous dans votre CSP?	≤1 année 2-5 années > 5 années
5	Catégorie dans laquelle se situe votre fonction actuelle:	Communication et Marketing Administration et Cadres Comptabilité et Audit Ressources Humaines Organisation/Qualité/Projets et coordination Logistique et Activités de soutien Ventes et assistance aux ventes Stratégie, Finance et Analyse Financière Informatique ou Programmation Analyse et traitement des données

		Ouvrir l'option de réponse
6	Nationalité	Ouvrir l'option de réponse
7	Genre	Homme Femme Un autre Je préfère ne pas dire
8	Qualifications académiques:	Jusqu'au lycée Lycée Au delà du lycée
9	Année de naissance:	Ouvrir l'option de réponse
10	Culture nationale: Indiquez ce que vous considérez comme votre culture nationale (ex : João a la nationalité brésilienne, mais il a aussi un passeport italien, cependant, son enfance s'est passée au Brésil et il identifie la culture brésilienne comme sa culture nationale).	Ouvrir l'option de réponse
Groupe III - La culture organisationnelle du CSP et de la société mère Veuillez choisir l'option que vous considérez la plus adaptée au CSP et à la société mère du CSP où vous êtes actuellement employé.		
11	La culture d'entreprise de CSP est:	1 - Pas de tout important 2 - Peu important 3 - Neutre 4 - Important 5 - Très important
12	La culture d'entreprise dans la maison mère est:	
13	Je considère que pour la culture organisationnelle du CSP où je suis salarié, ma culture nationale est:	
14	Je considère que pour la culture organisationnelle de la maison mère du CSP dont je suis salarié, ma culture nationale est :	
Veuillez choisir l'option que vous considérez la plus adaptée au CSP et à la société mère du CSP où vous êtes actuellement employé.		
15	La culture d'entreprise du CSP où je travaille devrait changer radicalement:	1 - Fortement en désaccord 2 - Pas d'accord 3 - Je ne suis ni d'accord ni en désaccord 4 - D'accord 5 - Tout à fait d'accord
16	La culture d'entreprise du siège du CSP où je travaille devrait changer radicalement:	
Groupe IV - Culture organisationnelle du CSP Veuillez choisir l'option que vous considérez la plus adaptée au CSP, l'organisation où vous travaillez actuellement.		

17	En ce qui concerne les caractéristiques dominantes, l'organisation est très largement un lieu: 1. Les gens, c'est comme une famille. Les gens semblent partager beaucoup d'eux-mêmes. 2. Dynamique et entreprenant. Les gens sont prêts à "moullier le maillot" et à prendre des risques. 3. Orientation vers les résultats. La principale préoccupation est d'accomplir le travail. Les gens sont très compétitifs et orientés vers les objectifs. 4. Contrôlé et structuré. Il existe des procédures formelles qui régissent les tâches des employés.	1 - Fortement en désaccord 2 - Pas d'accord 3 - Je ne suis ni d'accord ni en désaccord 4 - D'accord 5 - Tout à fait d'accord
18	En ce qui concerne le leadership organisationnel, les dirigeants de l'organisation sont généralement considérés comme des exemples: 1. Soutien, assistance et motivation. 2. Dynamisme, innovation et courage. 3. Non-conformité, agressivité et orientation vers les résultats. 4. 4. Coordination, organisation et efficacité.	
19	En ce qui concerne la gestion des employés, le style de gestion dans l'organisation est caractérisé: 1. Pour le travail en équipe, le consensus et la participation. 2. Par la prise de risque individuelle : innovation, liberté et originalité. 3. Par une compétitivité élevée, l'exigence et la réalisation des objectifs. 4. Pour la sécurité de l'emploi, le conformisme, la prévisibilité et la stabilité dans les relations.	
20	En ce qui concerne l'esprit d'équipe, ce qui maintient la cohésion de l'organisation: 1. La loyauté et la confiance mutuelle. L'implication des personnes dans l'entreprise est élevée. 2. C'est l'engagement pour l'innovation et le développement de la compagnie. Il y a de la valeur à être dans le peloton de tête. 3. C'est la réalisation d'objectifs. L'agressivité et la volonté de gagner sont des thèmes d'actualité. 4. Ce sont les règles et leurs procédures. Il est important de maintenir la routine et la continuité organisationnelle.	
21	En ce qui concerne l'accent stratégique, l'organisation accorde de l'importance: 1. Au développement de vos employés. Une grande confiance, l'ouverture et la participation des employés sont importantes pour l'organisation. 2. L'acquisition de nouvelles ressources (personnes et équipements) et la création de nouveaux défis : l'essai de nouvelles idées et l'exploration des opportunités sont valorisés. 3. À la compétitivité et à l'accomplissement des employés : il est important d'atteindre des objectifs bien définis et de dominer le marché.	

	4. Pour sa permanence et sa stabilité sur le marché: l'efficacité, le contrôle et la gestion opérationnelle sont les plus importants.	
22	En ce qui concerne les critères de succès, l'organisation définit son succès sur la base de: 1. Dans le développement de ses employés, le travail d'équipe et le souci des personnes. 2. Dans les produits/services nouveaux et originaux : il est innovant et leader (par rapport au produit/service). 3. En gagnant des parts de marché et en se démarquant de la concurrence. L'objectif est de posséder un leadership concurrentiel sur le marché. 4. Sur l'efficacité : la capacité de livraison, la flexibilité de la planification et les faibles coûts sont essentiels.	
	Groupe V - Implication des employés et culture organisationnelle Veuillez choisir l'option qui vous convient le mieux.	
23	En général, je dirais que: 1. Je m'implique vraiment dans mon travail. 2. Parfois je suis tellement dévoué à mon travail que je perds la notion du temps. 3. Je considère que ce travail me consume, je m'y consacre totalement. 4. Mon esprit vagabonde souvent et je pense à d'autres choses quand je fais mon travail. 5. Être membre de cette organisation est assez captivant. 6. L'une des choses les plus captivantes d'être membre de cette organisation est d'être impliqué dans tout ce qui se passe. 8. Je ne connais pas très bien ce qui se passe dans cette organisation. 9. Être membre de cette organisation est ce qui me maintient "en vie". 10. Être membre de cette organisation est passionnant. 11. J'aime mon travail.	1 - Fortement en désaccord 2 - Pas d'accord 3 - Je ne suis ni d'accord ni en désaccord 4 - D'accord 5 - Tout à fait d'accord

Tabela 18 - Resultados PLS-SEM

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values					
Zoom (77%) Copy to Excel Copy to R					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
Adhocracia -> Envolvimento na organização	0.462	0.445	0.143	3.224	0.001
Adhocracia -> Envolvimento no Trabalho	-0.059	-0.052	0.175	0.334	0.738
Alterar radicalmente CO CSP -> Envolvimento na organização	0.163	0.162	0.079	2.054	0.040
Alterar radicalmente CO CSP -> Envolvimento no Trabalho	0.000	-0.003	0.128	0.004	0.997
Alterar radicalmente CO da EM -> Envolvimento na organização	-0.031	-0.036	0.086	0.358	0.720
Alterar radicalmente CO da EM -> Envolvimento no Trabalho	0.019	0.027	0.118	0.164	0.870
Clã -> Envolvimento na organização	0.308	0.321	0.148	2.089	0.037
Clã -> Envolvimento no Trabalho	0.302	0.299	0.172	1.761	0.078
Hierarquia -> Envolvimento na organização	0.115	0.111	0.092	1.253	0.210
Hierarquia -> Envolvimento no Trabalho	0.243	0.243	0.122	1.994	0.046
Importância da CO CSP -> Adhocracia	0.323	0.323	0.100	3.238	0.001
Importância da CO CSP -> Clã	0.235	0.233	0.105	2.250	0.025
Importância da CO CSP -> Hierarquia	0.244	0.246	0.094	2.580	0.010
Importância da CO CSP -> Mercado	0.132	0.126	0.145	0.912	0.362
Importância da CO da EM -> Adhocracia	0.214	0.216	0.086	2.489	0.013
Importância da CO da EM -> Clã	0.226	0.232	0.100	2.260	0.024
Importância da CO da EM -> Hierarquia	-0.074	-0.070	0.079	0.930	0.352
Importância da CO da EM -> Importância da CO CSP	0.324	0.325	0.088	3.670	0.000
Importância da CO da EM -> Mercado	-0.009	-0.000	0.121	0.075	0.940
Mercado -> Envolvimento na organização	-0.065	-0.054	0.082	0.793	0.428
Mercado -> Envolvimento no Trabalho	0.132	0.145	0.095	1.389	0.165

Tabela 19- Efeitos Totais PLS - SEM

Total effects - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Adhocracia -> Envolvimento na organização	0.462	0.445	0.143	3.224	0.001
Adhocracia -> Envolvimento no Trabalho	-0.059	-0.052	0.175	0.334	0.738
Alterar radicalmente CO CSP -> Envolvimento na organização	0.163	0.162	0.079	2.054	0.040
Alterar radicalmente CO CSP -> Envolvimento no Trabalho	0.000	-0.003	0.128	0.004	0.997
Alterar radicalmente CO da EM -> Envolvimento na organização	-0.031	-0.036	0.086	0.358	0.720
Alterar radicalmente CO da EM -> Envolvimento no Trabalho	0.019	0.027	0.118	0.164	0.870
Clã -> Envolvimento na organização	0.308	0.321	0.148	2.089	0.037
Clã -> Envolvimento no Trabalho	0.302	0.299	0.172	1.761	0.078
Hierarquia -> Envolvimento na organização	0.115	0.111	0.092	1.253	0.210
Hierarquia -> Envolvimento no Trabalho	0.243	0.243	0.122	1.994	0.046
Importância da CO CSP -> Adhocracia	0.323	0.323	0.100	3.238	0.001
Importância da CO CSP -> Clã	0.235	0.233	0.105	2.250	0.025
Importância da CO CSP -> Envolvimento na organização	0.241	0.245	0.083	2.914	0.004
Importância da CO CSP -> Envolvimento no Trabalho	0.129	0.133	0.071	1.818	0.069
Importância da CO CSP -> Hierarquia	0.244	0.246	0.094	2.590	0.010
Importância da CO CSP -> Mercado	0.132	0.126	0.145	0.912	0.362
Importância da CO da EM -> Adhocracia	0.318	0.319	0.084	3.779	0.000
Importância da CO da EM -> Clã	0.303	0.305	0.095	3.202	0.001
Importância da CO da EM -> Envolvimento na organização	0.239	0.241	0.075	3.194	0.001
Importância da CO da EM -> Envolvimento no Trabalho	0.079	0.084	0.058	1.363	0.173
Importância da CO da EM -> Hierarquia	0.006	0.007	0.083	0.068	0.946
Importância da CO da EM -> Importância da CO CSP	0.324	0.325	0.088	3.670	0.000
Importância da CO da EM -> Mercado	0.034	0.036	0.119	0.284	0.777
Mercado -> Envolvimento na organização	-0.065	-0.054	0.082	0.793	0.428
Mercado -> Envolvimento no Trabalho	0.132	0.145	0.095	1.389	0.165

FACULDADE DE ECONOMIA

