U.PORTO

MESTRADO

GESTÃO DE SERVIÇOS

Perceção da Qualidade do Serviço de *Outsourcing*: Uma Perspetiva dos Serviços Partilhados nas Determinantes da Perceção de Qualidade e na Influência da Distância Cultural e Geográfica

Inês Silva Santos

M

2026

U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

Perceção da Qualidade do Serviço de *Outsourcing*: Uma Perspetiva dos Serviços Partilhados nas Determinantes da Perceção de Qualidade e na Influência da Distância Cultural e Geográfica

Inês Silva Santos

Dissertação

Mestrado em Gestão de Serviços

Orientado por

Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins

Professora Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença

2026

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha gratidão a todos que, de diferentes formas, contribuíram para a realização desta dissertação.

À minha orientadora, Professora Doutora Dora Martins, e coorientadora, Professora Doutora Teresa Proença, gostaria de agradecer pelo acompanhamento desde o primeiro dia. Com a vossa orientação consegui estruturar e desenvolver as ideias que resultaram nesta dissertação. Agradeço pela disponibilidade, atenção e motivação, que foram cruciais para ultrapassar os desafios encontrados no caminho e finalizar este trabalho.

Aos meus pais, partilho um agradecimento sentido pelo carinho e apoio. Obrigada por acreditarem em mim, por me incentivarem a ir mais longe, e por me proporcionarem uma vida e uma educação que me permitiram chegar aqui. À minha irmã, agradeço por me fazer sorrir mesmo nos momentos mais desafiantes deste processo, e por me mostrar que alcançamos tudo se acreditarmos o suficiente. À minha avó, por toda a preocupação e motivação.

Ao João, pelo apoio incansável e paciente desde o primeiro dia, por olhar por mim desde as primeiras aulas até à conclusão desta dissertação. Por me lembrar que as minhas conquistas têm valor, e por nunca me deixar desistir dos meus sonhos e objetivos.

Ao Felisberto, à Lara, ao Rodrigo e aos avós emprestados, pela presença, pelo cuidado e pelas palavras sábias que me deram força para realizar este trabalho.

Às minhas amigas Catarina, Diana e Sofia pela presença, pelo apoio que nunca me faltou, e por todos os conselhos que me fizeram chegar aqui. A todos os amigos que me apoiaram neste percurso.

Às amizades que este curso me proporcionou, porque juntos conseguimos chegar ao fim.

A todos os participantes, um especial agradecimento pela atenção e disponibilidade, que permitiram concretizar este estudo.

Dedico também esta conquista à minha avó Maria e ao meu avô Alfredo. Sei que estariam orgulhosos.

Resumo

Atualmente tem-se evidenciado o crescimento de novos modelos organizacionais que oferecem soluções de serviços partilhados na forma de *Shared Service Centers* (SSC) e *Global Business Services* (GBS). Apesar dos serviços poderem ser prestados *in-house*, os SSC e GBS têm constituído parcerias de *outsourcing* para a execução de tarefas operacionais. Não obstante, estas parceiras levantam questões quanto à qualidade do serviço prestado e falham ao desconsiderar a influência da distância cultural e geográfica. Neste sentido, pretende-se inquirir sobre a perceção de qualidade que os profissionais dos serviços partilhados atribuem aos parceiros de *outsourcing* e determinar se os fatores comunicação, conflitos, cultura de erros e padrões de qualidade influenciam esta perceção. Mais concretamente, e com base na literatura, pretende-se analisar se as distâncias culturais e geográficas impactam os fatores acima referidos e, por consequência, influenciam a perceção da qualidade de serviço do *outsourcing*.

A presente investigação é de natureza qualitativa, sendo que a recolha de dados foi efetuada através de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram realizadas a uma equipa, composta por 10 elementos, de um GBS localizado em Portugal com um parceiro de *outsourcing* localizado na Índia. Os resultados evidenciam que os profissionais percecionam de forma negativa o serviço prestado pelo *outsourcer*, observando-se um desalinhamento entre as expectativas dos profissionais e o serviço efetivamente prestado pelo *outsourcer*. Além disso, verificou-se que todos os fatores analisados exercem maioritariamente uma influência negativa na perceção da qualidade do serviço. Comprovou-se ainda a influência da distância cultural e geográfica na comunicação, na cultura de erros e nos padrões de qualidade.

Este estudo aprofunda investigação acerca das parcerias entre os serviços partilhados e o *outsourcing*, consciencializando para as possíveis problemáticas de qualidade e para a relevância da distância cultural e geográfica no sucesso das parcerias.

Palavras-Chave: Serviços Partilhados; *Outsourcing*; Qualidade de Serviço; Distância Cultural; Distância Geográfica

Abstract

Nowadays, there has been a noticeable rise in new organizational models that offer shared services solutions in the form of Shared Service Centers (SSC) and Global Business Services (GBS). Even though these services can be provided in-house, SSC and GBS have established outsourcing partnerships to perform operational tasks. Nevertheless, these partnerships raise questions regarding the quality of the service provided and fail to account for the influence of cultural and geographical distance from the outsourcer. Accordingly, the aim is to inquire about the perception of quality that shared services professionals ascribe to outsourcing partners and to determine whether factors such as communication, conflicts, error culture, and standards of quality influence this perception. More specifically, and based on the literature, the aim is to analyse whether cultural and geographical distances impact the factors mentioned above and, consequently, influence the perception of outsourcing service quality.

This study adopts a qualitative approach, with data collected through semi-structured interviews. The interviews were conducted with a team of 10 members from a GBS located in Portugal that works with an outsourcing partner in India. The results suggest that GBS professionals have a negative perception of the service provided by the outsourcer, with an observed gap between the professionals' expectations and the service provided by the outsourcer. Furthermore, it was found that all the factors analysed exert a predominantly negative influence on the perception of service quality. It was also confirmed that cultural and geographical distance influence communication, error culture, and standards of quality.

This study explores the relationship between shared services and outsourcing, raising awareness of potential quality issues and the significance of cultural and geographic distance for the success of these partnerships.

Keywords: Shared Services; Outsourcing; Service Quality; Cultural Distance; Geographic Distance

Índice

Agradecimentos i

Resumo ii

Abstract iii

1. Introdução 1

2. Revisão de Literatura 3

2.1. Serviços partilhados: O modelo de SSC e GBS 3

2.2. Contextualização do *outsourcing* 4

2.3. Qualidade do serviço 5

2.3.1. Qualidade do serviço de *outsourcing* 8

2.4. Distância cultural e geográfica 11

2.4.1. A influência da distância cultural e geográfica 12

3. Metodologia 17

3.1. Abordagem metodológica 17

3.2. Técnica de recolha de dados 17

3.3. Participantes do estudo 19

3.4. Tratamento e análise de dados 20

4. Apresentação dos Resultados e Discussão 23

4.1. Perceção de qualidade do serviço de *outsourcing* 23

4.1.1. Confiabilidade 23

4.1.2. Garantia 25

4.1.3. Tangibilidade 28

4.1.4. Empatia 29

4.1.5. Capacidade de resposta 31

4.2. Fatores influenciadores da perceção de qualidade do serviço de *outsourcing* 33

4.2.1. Comunicação 33

4.2.2. Conflitos 41

4.2.3. Cultura de Erros 44
4.2.4. Padrões de Qualidade 51
5. Conclusão 61
5.1. Considerações finais 61
5.2. Limitações do estudo e propostas de investigação 63
5.3. Contributos teóricos e práticos 64
Apêndices 66
Apêndice I: Guião de Entrevista 66
Apêndice II: Sistema de Categorias 68
Apêndice III: Declaração de Consentimento 72
Referências Bibliográficas 74

Índice de Figuras

Figura 1: SERVQUAL Battery – Reformulação das dimensões do SERVQUAL 8

Índice de Tabelas

Tabela 1: Modelo das lacunas da qualidade do serviço (Parasuraman et al., 1985) 5
Tabela 2: Dimensões do SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) 7
Tabela 3: Dimensões culturais (Hofstede, 2011) 11
Tabela 4: Caracterização dos participantes 21
Tabela 5: Perceção de confiabilidade do outsourcer 23
Tabela 6: Perceção de garantia do outsourcer 26
Tabela 7: Perceção de tangibilidade do outsourcer 28
Tabela 8: Perceção de empatia do outsourcer 29
Tabela 9: Perceção de capacidade de resposta do outsourcer 31
Tabela 10: Frequência e ferramentas de comunicação 34
Tabela 11: Fatores negativos da comunicação com o outsourcer 35
Tabela 12: Fatores positivos da comunicação com o outsourcer 39

Tabela 13: Influência da comunicação na perceção de qualidade do serviço de outsourcing 40
Tabela 14: Origem dos conflitos.....41
Tabela 15: Influência dos conflitos na perceção de qualidade do serviço de outsourcing..43
Tabela 16: Cultura de erros do outsourcer.....45
Tabela 17: Origem dos erros 47
Tabela 18: Influência da cultura nos erros.....49
Tabela 19: Influência dos erros na perceção da qualidade do serviço de outsourcing 50
Tabela 20: Caracterização dos padrões de qualidade do outsourcer.....52
Tabela 21: Diferenças entre o serviço do GBS e o serviço do outsourcer.....53
Tabela 22: Diferenças nos padrões de qualidade 56
Tabela 23: Influência da cultura nos padrões de qualidade 58
Tabela 24: Influência dos padrões de qualidade na perceção de qualidade do serviço de outsourcing.....59

1. Introdução

Literatura recente (e.g. Andy et al., 2025; Goth et al., 2025; Plugge et al., 2023) tem evidenciado o crescimento dos serviços partilhados, também referidos como *Centers Of Excellence* (COE), com especial foco nos modelos de *Shared Service Centers* (SSC) e *Global Business Services* (GBS). Numa economia globalizada, onde as organizações devem reavaliar os seus modelos operacionais, os SSC e GBS surgem como resposta à necessidade de inovação, eficiência, rapidez de entrega e redução de custos (Tamošiūnienė et al., 2016, Goth et al., 2025). Em ambos os modelos, o *outsourcing* também pode ser aplicado pela contratação complementar de prestadores de serviços externos e *offshore* para a execução de tarefas operacionais (Fernandez & Aman, 2021; Goth et al., 2025). Neste sentido, as funções *outsourced* são transferidas para países com recursos mais baratos, embora muitas vezes com distância cultural e geográfica considerável entre os países do serviço partilhado e do fornecedor de *outsourcing* (Fernandez & Aman, 2021; Goth et al., 2025; Marciniak, 2013). A distância cultural expressa o nível de discrepância entre as dimensões culturais e valores culturais, isto é crenças, normas e atitudes (Könning et al., 2020), enquanto a distância geográfica, neste caso, é a distância espacial entre atores, isto é duas ou mais organizações (Boschma, 2005). Esta parceria pressupõe a interação e colaboração entre parceiros potencialmente distantes a nível cultural e geográfico (Fernandez & Aman, 2021; Goth et al., 2025).

Na literatura sobre estes modelos de serviço, existe uma lacuna no que toca à análise teórica e empírica da perceção da qualidade de serviço que os serviços partilhados atribuem aos seus parceiros de *outsourcing,* não sendo conhecidos estudos sobre a temática. Esta lacuna estende-se, ainda, ao impacto da distância cultural e geográfica na perceção da qualidade do serviço prestado. Não obstante, esta análise é fundamental, dado que as equipas estão cada vez mais envolvidas com parceiros culturalmente diversos e dispersos por áreas geográficas distintas (Liao & Thomas, 2025). Estudos anteriores (e.g. Aschauer & Quick, 2024; Du & Miao, 2025; Wei et al., 2018) apontam barreiras culturais e linguísticas, dificuldades de comunicação e distância geográfica como possíveis adversidades para profissionais em contextos culturalmente diversos, mas não analisam o seu impacto na perceção de qualidade do serviço prestado pelas equipas. No caso do *outsourcing* de tecnologias de informação, a literatura (Könning et al., 2020; Winkler et al., 2009) sugere que quanto maior for a complexidade do

serviço e a relação necessária, maior será o impacto da distância cultural e geográfica na qualidade do serviço e no sucesso da parceria. A distância cultural e geográfica entre duas estruturas pode contribuir para falhas nos processos e resultados entregues e, consequentemente, na qualidade do serviço (Beugelsdijk et al., 2018; Du & Miao, 2025; Könning et al., 2020; Winkler et al., 2009; Wu et al., 2025).

Considerando a relevância dos fatores de distância cultural e distância geográfica, este estudo tem como objetivos (i) caracterizar a qualidade de serviço que os profissionais dos serviços partilhados atribuem aos seus parceiros de *outsourcing*, (ii) determinar se fatores como comunicação, conflitos, cultura de erros e padrões de qualidade influenciam a perceção da qualidade de serviço do *outsourcing*, (iii) analisar se as distâncias culturais e geográficas impactam os fatores acima referidos e, por consequência, influenciam a perceção da qualidade de serviço do *outsourcing*, na ótica dos profissionais de serviços partilhados.

A literatura (Ho & Wei, 2016; Oh & Elango, 2024; Parasuraman et al., 1985, 1988; Thomas, 2017) sugere que a qualidade dos serviços é uma noção abstrata e difícil de definir, considerando as características intrínsecas aos serviços - intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade (Parasuraman et al., 1985, 1988). No setor dos serviços, a qualidade percebida é, assim, variável entre indivíduos, o que afeta a sua avaliação (Ho & Wei, 2016). Uma das ferramentas mais reconhecidas no domínio da qualidade de serviço é o SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988). Segundo este modelo, a qualidade de serviço pode ser medida em 5 dimensões: i) a tangibilidade, ii) fiabilidade, iii) empatia, iv) garantia e v) capacidade de resposta. A tangibilidade considera as dimensões físicas do serviço, e a fiabilidade a capacidade de prestar o serviço prometido. Já a capacidade de resposta está associada à disponibilidade do prestador, e a empatia ao comportamento relacional. A garantia associa-se à confiança no prestador de serviços (Parasuraman et al., 1988).

No capítulo seguinte será tratada a revisão de literatura que possibilitará compreender o enquadramento teórico dos serviços partilhados, da qualidade do serviço de *outsourcing*, assim como do impacto da distância cultural e geográfica na perceção da qualidade do serviço. Posteriormente, no capítulo da metodologia será clarificada a abordagem metodológica e a técnica de recolha e análise de dados utilizada para responder aos objetivos do estudo. Nos capítulos de apresentação e discussão de resultados serão expostos os resultados do estudo, seguido da análise das implicações e recomendações para investigações futuras no capítulo das conclusões.

2. Revisão de Literatura

2.1. Serviços partilhados: O modelo de SSC e GBS

O modelo de SSC surgiu inicialmente como uma estratégia de reestruturação das funções de suporte de uma organização (Goth et al., 2025), centralizando e consolidando funções administrativas. Esta reestruturação organizacional é fundamentada por ganhos de eficiência e qualidade, assim como redução de custos (Ali & Maelah, 2025), evoluindo de uma escala local para global (Plugge et al., 2022; Tamošiūnienė et al., 2016). O modelo de GBS surge, por sua vez, como uma evolução do tradicional SSC, sendo os processos e postos integrados numa entidade global unificada (Fernandez & Aman, 2021; Goth et al., 2025; L. H. Wei et al., 2018). Além do foco na redução de custos, o modelo tem como objetivo transformar processos, maximizar a qualidade e eficiência dos mesmos, e padronizar as atividades (Johnson et al., 2024; Manning et al., 2015). Estes modelos são atualmente integrados em funções de Finanças, Contabilidade, Recursos Humanos, Gestão de Cadeia de Abastecimento e Tecnologias de Informação (Ali & Maelah, 2025; Plugge et al., 2023). Sendo os serviços partilhados uma reestruturação organizacional, o seu cliente corresponde, por isso, às diversas unidades de negócio, filiais e equipas locais da organização que usufruem dos serviços prestados (Goth et al., 2025).

Os serviços partilhados podem fornecer soluções *in-house* ou, através de um modelo híbrido, trabalharem em conjunto com um parceiro de *outsourcing*. No modelo híbrido, a gestão das funções *core* é transferida para os serviços partilhados, sendo o centro próximo a uma das sedes da empresa em termos de distância, fuso horário e cultura. Já as funções de *backoffice* e mais administrativas são *outsourced* e transferidas para países com mão de obra mais barata, sendo estes geograficamente e culturalmente distantes (Fernandez & Aman, 2021; Goth et al., 2025; Marciniak, 2013).

O *outsourcing* é, deste modo, aplicado pela contratação complementar de prestadores de serviços externos *offshore* (Goth et al., 2025). Estes prestadores executam tarefas operacionais e de *backoffice* associadas às funções exercidas nos SSC, servindo como um serviço complementar. No modelo GBS, os prestadores *offshore* assumem principalmente funções operacionais, processos *rule-based* e atividades sistemáticas com procedimentos fixos. Os GBS mantém o controlo e propriedade dos mesmos processos e executam atividades mais analíticas que requerem avaliação crítica (Fernandez & Aman, 2021). Neste sentido, os

serviços partilhados trabalham em conjunto com o parceiro de *outsourcing* na prestação do serviço ao cliente final.

2.2. Contextualização do *outsourcing*

O crescimento económico e consequente aumento da concorrência obrigaram as organizações a concentrarem-se nas atividades que potenciavam maiores vantagens competitivas. Neste sentido, as organizações tiveram de repensar a sua estrutura interna, muitas optando por terceirizar várias atividades para prestadores de serviços externos (Ehret & Wirtz, 2010; Wirtz et al., 2015). Na atualidade, a tendência mantém-se, sendo que as empresas recorrem cada vez mais a prestadores *offshore*, de modo a conter custos e a promover a sua eficiência operacional (Hailu & Chebo, 2024; Wang et al., 2025).

O *outsourcing* viabiliza a terceirização de funções fora das competências fundamentais de uma empresa, para que a mesma se centre no negócio e nas competências *core* (Saito & Iimura, 2024; Wang et al., 2025). Esta é uma das motivações principais das empresas, uma vez que permite reduzir etapas redundantes nos processos e disponibilizar mais tempo das equipas internas para as atividades cruciais do negócio (Du & Miao, 2025). A terceirização de funções não essenciais torna as empresas mais ágeis, o que potencia uma melhor gestão de riscos e oportunidades, assim como a criação de novas unidades de negócios (Du & Miao, 2025). As organizações conseguem aperfeiçoar a sua capacidade operacional, reduzindo o tempo de resposta e alcançando um maior valor estratégico (Gambal et al., 2022; Liu et al., 2023).

Como referido, as empresas recorrem cada vez mais à estratégia de *outsourcing* (Liu et al., 2023; Zhong et al., 2025), sendo o *Business Process Outsourcing* (BPO) um dos formatos mais conhecidos e aplicados pelas organizações a nível mundial (Du & Miao, 2025). Nesta estrutura, as empresas atribuem funções e processos da organização a um BPO, que fica responsável pela execução dos mesmos (Liu et al., 2023). Estes processos recaem cada vez mais nas áreas de Tecnologias de Informação, Apoio ao Cliente, Recursos Humanos, Finanças, Contabilidade, *Procurement*, Logística, assim como Investigação e Desenvolvimento (Du & Miao, 2025; Hailu & Chebo, 2024).

A contratação deste tipo de serviço é bastante significativa no contexto de Serviços Partilhados, sendo aplicada quer nos SSC quer nos GBS (Fernandez & Aman, 2021; Goth et al., 2025; Tamošiūnienė et al., 2016). Não obstante, a distância cultural e geográfica entre as duas estruturas pode culminar em falhas na comunicação, cooperação, desempenho, bem

como na qualidade do serviço (Du & Miao, 2025; Gurung & Prater, 2025; Könning, 2018; Könning et al., 2020; Schmitt & Van Biesebroeck, 2013; Winkler et al., 2009). Como tal, é preponderante realizar uma constante monitorização da qualidade dos serviços prestados (Du & Miao, 2025). A decisão estratégica de terceirizar funções deverá considerar os desafios e o seu impacto no valor da marca, no controlo de qualidade, assim como nas expectativas das equipas (Du & Miao, 2025).

2.3. Qualidade do serviço

A qualidade do serviço é uma determinante de sucesso fundamental para a atração, satisfação e retenção de clientes em qualquer modelo organizacional (Oh & Elango, 2024). Não obstante, e com grande influência no setor dos serviços, a qualidade percebida varia de indivíduo para indivíduo, condicionando a avaliação da qualidade (Ho & Wei, 2016). Considerando as características intrínsecas aos serviços, isto é a intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade e inseparabilidade, a avaliação é feita com base no processo de prestação, assim como no seu resultado final (Ho & Wei, 2016).

Parasuraman et al. (1985) definem a qualidade do serviço, como a comparação entre as expectativas do cliente e a prestação percebida do serviço. Num primeiro momento, os autores desenvolveram o modelo das Lacunas da Qualidade do Serviço, abrangendo 5 *gaps*, e dez critérios que os consumidores utilizam na criação de expectativas e de perceções acerca da qualidade dos serviços. Os autores começaram por identificar 4 *gaps* internos à organização e um *gap* do consumidor (Tabela 1). De acordo com esta formulação inicial, independentemente da tipologia do serviço, os dez critérios na avaliação da qualidade percebida do serviço são: fiabilidade, responsabilidade, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, conhecimento do cliente e tangibilidade (Parasuraman et al., 1985).

Tabela 1: *Modelo das lacunas da qualidade do serviço (Parasuraman et al., 1985)*

Gap	**Definição**
Gap 1 (Organização)	*Gap* entre as expectativas do consumidor e a perceção da gestão sobre as expectativas do consumidor.
Gap 2 (Organização)	*Gap* entre a perceção da gestão sobre as expectativas do

	consumidor e as especificações da qualidade do serviço da organização.
Gap 3 (Organização)	*Gap* entre as especificações da qualidade do serviço e a prestação efetiva do serviço.
Gap 4 (Organização)	*Gap* entre a prestação efetiva do serviço e as comunicações externas sobre o mesmo.
Gap 5 (Consumidor)	A qualidade percebida atribuída pelo consumidor do serviço é dada pelo *gap* entre o serviço esperado e o serviço percebido.

Fonte: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research (Parasuraman et al., 1985)

O modelo de Lacunas da Qualidade do Serviço define, assim, a qualidade do serviço pela diferença entre a perceção e as expectativas dos consumidores (V. Srivastava et al., 2012). Com base nisto, os autores reformularam as dimensões reduzindo para 5 dimensões, isto é confiabilidade, garantia, tangibilidade, empatia e capacidade de resposta, criando assim um fundamento para a avaliação do serviço. Este instrumento é o SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) que, através da perceção dos consumidores, mede a qualidade percebida do serviço. A qualidade percebida é um conceito distinto de qualidade objetiva. A qualidade objetiva tem por base características técnicas que podem ser medidas diretamente independentemente da perceção do consumidor (Parasuraman et al., 1988). Já a qualidade percebida constitui uma «forma de atitude, relacionada, mas não equivalente, à satisfação, e resulta da comparação entre as expectativas e as perceções do desempenho» (Parasuraman et al., 1988, p. 15). Já a satisfação com o serviço pode ser reconhecida como o resultado da comparação entre o desempenho e a expectativa. Em conformidade, a satisfação de um serviço está relacionada com o desempenho do mesmo e a capacidade de exceder as expectativas previamente formuladas (Wolverton et al., 2020).

O SERVQUAL é a métrica de qualidade de serviço mais frequentemente aceite, sendo um instrumento multidimensional que analisa as expectativas e perceções do indivíduos quanto ao serviço recebido (Thomas, 2017). A escala, composta por 22 itens, averigua as vertentes de confiabilidade, garantia, tangibilidade, empatia e capacidade de resposta do serviço

prestado (Thomas, 2017). Parasuraman et al. (1988) definem as dimensões de acordo com o descrito na Tabela 2.

Tabela 2: *Dimensões do SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988)*

Dimensão	Definição
Tangibilidade	As instalações físicas, os equipamentos e funcionários da organização.
Confiabilidade	A capacidade de prestar o serviço tal como prometido.
Empatia	A atenção e interesse individual que a organização oferece a cada cliente.
Garantia	A cortesia e o conhecimento dos funcionários, avaliando a confiança atribuída pelos clientes.
Capacidade de Resposta	A disponibilidade da organização para ajudar os consumidores e prestar o serviço no momento.

Fonte: Adaptado de Parasuraman et al (1988)

Através destas dimensões, a qualidade do serviço é avaliada considerando uma ocorrência especifica de um serviço prestado. Apesar do SERVQUAL medir a qualidade percebida em momentos específicos, uma das limitações na sua formulação é a falta de análise de toda a jornada do consumidor, isto é a experiência holística do consumidor. Esta consideração é significativa para uma maior retenção de clientes, assim como para uma maior vantagem competitiva do consumidor (Thomas, 2017).

Uma das reformulações do SERVQUAL (1988) é o SERVQUAL *Battery* ou *Internal Service Quality Battery* (ISQB), que avalia a qualidade interna do serviço (Kang et al., 2002). A qualidade interna do serviço pode ser definida como a satisfação dos profissionais quanto aos prestadores de serviços internos à organização. Isto é, cada funcionário de um determinado departamento deve oferecer aos restantes colaboradores serviços de qualidade, promovendo um melhor desempenho e um melhor serviço prestado ao cliente final. Neste conceito, os funcionários são tanto prestadores do serviço interno como utilizadores do serviço interno (Fadil et al., 2016). O SERVQUAL *Battery* (Figura 1) reformula as dimensões

da qualidade do serviço inicialmente conceptualizadas (Parasuraman et al., 1988) para avaliar a qualidade do serviço interna.

Dimension	SERVQUAL	Internal service quality battery
Reliability	Providing services as promised	Coworkers provide service that is promised
	Dependability in handling customers' service problems	Coworkers are dependable for handling my problems
	Performing services right the first time	Coworkers perform services right the first time, to avoid having to make corrections later
	Maintaining error-free records	Coworkers provide correct and necessary information
	Providing services at the promised time	Coworkers are reliable
Assurance	Employees who instill confidence in customer	I can trust my coworkers
	Making customer feel safe in their transactions	I feel safe in dealing with coworkers
	Employees who are consistently courteous	Coworkers are polite and kind
	Employee who have the knowledge to answer customer questions	Coworkers are knowledgeable
Tangibles	Modern equipment	We have up-to-date equipment
	Visually appealing facilities	Working environment is comfort and attractive
	Employees who have a neat, professional appearance	Coworkers have a neat, professional appearance
	Visually appealing materials associated with the service	The materials used in the work place are visually appealing
Empathy	Employees who deal with customers in a caring fashion	Coworkers are sincerely concerned about problems
	Convenient business hours	We have convenient working hours
	Giving customer individual attention	Coworkers give me individual attention
	Having the customer's best interest in heart	Coworkers seem to have each other's best interests in mind
	Employees who understand the needs of their customers	Coworkers are sensitive to my work-related needs
Responsiveness	Keeping customers informed about when services will be performed	My communication with coworkers is appropriate, accurate, and clear
	Prompt service to customers	Coworkers respond quickly and efficiently to my request
	Willingness to help customers	Coworkers are willing to help me
	Readiness to respond to customers' requests	Coworkers are willing to accommodate special requests and needs

Figura 1: *SERVQUAL Battery – Reformulação das dimensões do SERVQUAL*

Fonte: (Kang et al., 2002, p. 285)

Apesar da qualidade interna do serviço estar associada à qualidade do serviço prestado entre unidades da mesma organização, este conceito pode ser ajustado e aplicado na perceção de qualidade que os serviços partilhados atribuem aos seus parceiros de *outsourcing*. Esta aplicação é viável ao conceptualizar o parceiro de *outsourcing* como uma equipa e extensão estratégica dos serviços partilhados. Na verdade, o *outsourcer* trata de tarefas operacionais fundamentais para os serviços partilhados, o que requer uma colaboração contínua e dependência entre ambas as equipas na prestação do serviço final ao cliente.

2.3.1. Qualidade do serviço de *outsourcing*

Um dos desafios mais proeminentes das empresas de *outsourcing* é a prestação de um serviço de qualidade, sendo este difícil de medir dada a intangibilidade do mesmo (V. Srivastava et al., 2012). Este serviço envolve uma relação contratual e relacional entre os parceiros, sendo

que é crítico para o sucesso da parceria a definição clara dos níveis de serviços desejados e a seleção de um parceiro adequado de acordo com as suas competências, resultados e cultura. (Kern & Willcocks, 2000; Monczka et al., 1998). O *outsourcer* tem como incumbência a compreensão e o cumprimento do nível de serviço acordado contratualmente, seguindo as normas e controlos estabelecidos com o parceiro e construindo uma relação colaborativa de confiança (Goo et al., 2009; Kern & Willcocks, 2000; Monczka et al., 1998; Vorontsova & Rusu, 2014). A experiência de um *outsourcer* afeta positivamente a qualidade percebida do seu serviço, sendo que a credibilidade que o cliente atribui ao *outsourcer* influencia o impacto que a experiência do fornecedor terá na qualidade percebida do mesmo (Ho & Wei, 2016). O nível de experiência do *outsourcer* é apontado como uma condição fundamental que impacta a incerteza da qualidade do serviço recebido (Ho & Wei, 2016). Neste sentido, um nível mais reduzido de experiência pode indicar falta de conhecimentos especializados, assim como falta de capacidade de resposta aos pedidos dos clientes. Isto pode resultar na redução da capacidade do serviço e da qualidade do mesmo. Consequentemente, a qualidade percebida do serviço influencia a intenção de adquirir o serviço de *outsourcing* (Ho & Wei, 2016). A reputação e o perfil do BPO são cruciais na experiência do cliente, pelo que é preponderante que o *outsourcer* invista na sua reputação, oferecendo serviços e soluções precisos, consistentes e de confiança (Thomas, 2017).

A inteligência emocional dos *outsourcers* e a capacidade de se alinharem com as necessidades emocionais dos seus clientes também são fundamentais na gestão das suas interações entre fornecedor e cliente (Thomas, 2017). No contexto dos BPO, a personalização do contacto, a abordagem humanizada na resposta aos problemas e a apresentação de esclarecimentos rápidos e rigorosos são essenciais na gestão dos pedidos feitos pelos clientes. A capacidade de gerir os pedidos e proporcionar um bom serviço ao cliente é influenciada pelas competências da equipa do BPO, pela confiança na mesma assim como pela sua disponibilidade e adaptabilidade (Thomas, 2017).

A qualidade do serviço está, assim, condicionada pela capacidade do *outsourcer* perceber as necessidades do cliente e as suas especificidades. Isto compreende a execução de um serviço de forma eficaz, personalizada e em melhoria constante (Andersson et al., 2019; V. Srivastava et al., 2012). Nesta perspetiva, há uma necessidade acentuada de coordenar conhecimentos e gerir funções e tempos no desenho do processo a realizar pelo *outsourcer*. Os resultados das tarefas padronizadas do *outsourcer* podem ser documentados pelos tempos de conclusão e

pelo volume de atividades realizadas (V. Srivastava et al., 2012; Taponen & Kauppi, 2020).

É preponderante que os fornecedores analisem as variáveis que condicionam a experiência dos clientes e definam métodos que resultam numa melhor satisfação do serviço. Para isto, existem indicadores de desempenho como a «acessibilidade, aceitabilidade, eficácia, eficiência, segurança e adequação» que facilitam a avaliação da qualidade do serviço e a capacidade de resposta às necessidades do cliente (Thomas, 2017, p. 827).

Na atualidade, as organizações recorrem cada vez mais a estratégias de BPO, dado o capital humano qualificado, e com baixos salários, disponível em países em desenvolvimento, como Índia, China, Filipinas e Malásia (Du & Miao, 2025; Holzweber et al., 2012). Ainda neste ponto, a literatura (e.g. Du & Miao, 2025; Gambal et al., 2022; N'Dri & Su, 2023; Srivastava et al., 2012) tem analisado a evolução da Índia como uma referência global de *outsourcing* para serviços e processos de organizações. Não obstante, um dos principais desafios a considerar é a distância cultural e geográfica que separa a organização utilizadora e a organização do prestador *outsourcer*, atendendo o possível risco na entrega de resultados e na qualidade e eficiência do serviço prestado. A título de exemplo, Du et al. (2025) sugerem que um serviço de alta qualidade na cultura Indiana pode não corresponder às expectativas de um cliente ocidental por valorizar padrões de qualidade potencialmente diferentes.

As diferenças culturais podem favorecer diferenças na comunicação, na conduta profissional e na resolução de problemas e erros (Gurung & Prater, 2025), que podem repercutir-se em falhas na qualidade do serviço. As diferenças culturais são, também, um fator decisivo nas decisões de *outsourcing*, pelo que a gestão das diferenças é crítica para o sucesso da parceria de *outsourcing* (Gurung & Prater, 2025; Könning et al., 2020; Winkler et al., 2009) Além disso, a distância geográfica pode desencadear resultados e desempenhos menos favoráveis (Wiengarten & Ambrose, 2017). Um grau mais elevado de distância geográfica pode aumentar a complexidade da relação entre a empresa e o *outsourcer* (Wiengarten & Ambrose, 2017), considerando ainda as disparidades ao nível de infraestruturas do *outsourcer* e do cliente (Gopalan & Madjd-Sadjadi, 2012). As diferenças horárias condicionam o serviço, ao dificultarem a execução atempada das tarefas, sendo também agravado por possíveis limitações no contacto entre os parceiros, bem como na execução de pedidos considerados urgentes no país de destino (Gurung & Prater, 2025; Winkler et al., 2009). O idioma, a cultura, as diferenças horárias e a existência de práticas comerciais ocidentais são fatores preponderantes na tomada de decisões globais de *outsourcing* (Gurung & Prater, 2025; Winkler

et al., 2009). Considerando a distância cultural e geográfica da parceria entre serviços partilhados e o *outsourcing offshore*, deve-se avaliar se a qualidade percebida do serviço, pode ser influenciada por estas dimensões.

2.4. Distância cultural e geográfica

Hofstede (1984) propôs a teoria das dimensões culturais ao estudar as culturas societais e as suas diferenças interculturais (Piotrowska & Piotrowski, 2023). De acordo com Hofstede (2011, p. 3), a cultura pode ser definida como a «programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas dos outros». Cada grupo é constituído por indivíduos distintos entre si, e com atitudes e valores que advém da sua cultura (Aleqedat et al., 2024). Com base neste conceito, a distância cultural pode ser reconhecida partindo do nível de contraste entre as dimensões culturais e valores culturais, isto é crenças, normas e atitudes (Könning et al., 2020). O modelo proposto por Hofstede (2011) é vastamente aplicado com resultados positivos em estudos sobre questões nacionais e organizacionais (Rodríguez et al., 2022).

Estas dimensões culturais servem de ponto de partida para estudar diferenças interculturais (Piotrowska & Piotrowski, 2023). Em 1980, Hofstede apresentou 4 dimensões culturais: aversão à incerteza, individualismo vs. coletivismo, masculinidade vs. feminilidade, e distância ao poder. O modelo foi, posteriormente, reformulado por Michael Minkov em 2010 que complementou a ferramenta com duas dimensões culturais adicionais: orientação de longo prazo vs. orientação de curto prazo, e indulgência vs. moderação (Piotrowska & Piotrowski, 2023). O modelo final (Hofstede, 2011) inclui, assim, as 6 dimensões culturais referidas, conforme a Tabela 3.

Tabela 3: *Dimensões culturais (Hofstede, 2011)*

Dimensão	Definição
Individualismo vs. Coletivismo	Culturas com relações entre indivíduos reduzidas (individualistas) versus culturas marcadas por indivíduos integrados em grupos (coletivistas).
Aversão à Incerteza	Considera em que medida a cultura define o grau de conforto ou desconforto em situações não programadas.

Distância ao Poder	Uma elevada distância ao poder é caracterizada por uma cultura onde existe aceitação pela estrutura hierárquica definida. Contrariamente, em sociedades com menor distância ao poder, o poder é repartido de forma equitativa e existe um elevado grau de igualitarismo.
Masculinidade vs. Feminidade	Considera os objetivos elementares de uma sociedade do ponto de vista de assertividade (masculinidade) ou de foco social (feminidade).
Orientação a longo praxo vs. orientação a curto prazo	Valores associados a persistência e planeamento para garantir um futuro melhor (longo prazo), versus valores relacionados com ganhos imediatos, reconhecimento da tradição, deveres sociais e equilíbrio pessoal (curto prazo).
Indulgência vs. Moderação	Satisfação livre de desejos básicos, em oposto, a repressão dos desejos através de normas sociais restritivas.

Fonte: Adaptado de Hofstede (2011)

De acordo com Hofstede (1984), e partindo da observação da Índia como país de referência para *outsourcing* (Du & Miao, 2025; Gambal et al., 2022; N'Dri & Su, 2023; Srivastava et al., 2012), Portugal e Índia são considerados culturalmente distantes (Hofstede, 2011). Neste sentido, Hofstede (2011) sugere que a Índia é caracterizada por um grau mais acentuado de individualismo e masculinidade. Contrariamente, a cultura de Portugal está mais associada ao coletivismo e à feminilidade. Além disso, a cultura de Portugal tem uma orientação típica de curto prazo, ao invés da Índia, com uma orientação a longo prazo. Noutro sentido, Portugal apresenta um grau de aversão à incerteza muito mais significativo do que o apurado na Índia. Não obstante, ambas as culturas apresentam um grau elevado de distância ao poder, e um grau reduzido de indulgência, sendo, por isso, mais restritivas (Hofstede, 2011). Assim, é correto afirmar que, para além da distância geográfica, Portugal e Índia são também culturalmente distantes, na perspetiva das dimensões culturais de Hofstede (2011).

2.4.1. A influência da distância cultural e geográfica

A influência da distância cultural e geográfica é explorada em diversas investigações

científicas (Beugelsdijk et al., 2018; Du & Miao, 2025; Könning et al., 2020; Winkler et al., 2009; Wu et al., 2025). Deste modo, para assegurar uma compreensão clara da influência, decidiu-se sistematizar a análise em 4 categorias diferentes, admitindo, contudo, a possibilidade de as mesmas produzirem efeitos entre si.

Comunicação

Um estudo realizado por Könning et al. (2020) analisou o impacto da distância cultural no sucesso de uma parceria de *outsourcing*. Neste caso, averiguou-se a qualidade percebida dos resultados do parceiro de *outsourcing,* localizado na Índia, e a sua relação com a empresa europeia cliente. Os autores identificaram, assim, o impacto negativo da distância cultural e geográfica, a nível da linguagem e comunicação na execução das tarefas e interação com o parceiro.

Ao consideramos as barreiras linguísticas entre equipas de diferentes locais e culturas, a comunicação pode torna-se um problema. Em situações em que o inglês não é a língua nativa dos parceiros, as competências linguísticas podem ser díspares o que pode culminar em falhas de comunicação (Betz et al., 2014; D. Lee et al., 2011). Quando necessária, a tradução pode exigir custos adicionais, ou mesmo resultar em falhas na comunicação, ineficiências, desentendimentos e erros (Könning et al., 2020; D. Lee et al., 2011; Winkler et al., 2009). Além disso, quando existe uma elevada interação entre equipas, há uma elevada necessidade de comunicar fluentemente na língua preferida dos clientes (Winkler et al., 2009).

Quanto maior a complexidade dos temas e das tarefas, maior a necessidade de comunicação e coordenação entre equipas, muitas vezes realizada remotamente, dada a distância geográfica entre elas (S. Khan et al., 2010; Könning et al., 2020; Z. Wei et al., 2021). As interações podem tornar-se ainda mais complexas considerando as diferenças de fuso horário, barreiras linguísticas e a ausência de reuniões presenciais (G. Khan et al., 2022). De facto, a distância geográfica entre as duas equipas pode criar uma lacuna de comunicação elevada (Gurung & Prater, 2025). Contrariamente, uma menor distância geográfica traduz-se em maior proximidade entre parceiros, o que promove a interação pessoal e a comunicação presencial. A proximidade geográfica é, assim, bastante útil na troca de conhecimento e na resolução de problemas (Heeks et al., 2001; Schmitt & Van Biesebroeck, 2013).

Conflitos

Os conflitos são frequentes nas parcerias com *outsourcing*, sendo muitas vezes motivados por

diferenças culturais (Noordveld, 2012; Silva et al., 2020; Z. Wei et al., 2021), uma vez que pressupõem a interação entre *stakeholders* de diferentes áreas geográficas e culturas (G. Khan et al., 2022). Efetivamente, considerando a natureza das relações de *outsourcing*, os conflitos são muitas vezes inevitáveis e incontornáveis (Noordveld, 2012). No estudo de Könning et al. (2020), a resolução de conflitos é mencionada, considerando os padrões divergentes entre a empresa europeia e o *outsourcer* da Índia. Neste caso, a distância cultural contribui para comportamentos distintos na prestação de serviços, o que, por sua vez, impacta negativamente a qualidade de relacionamento com o *outsourcer*. Problemas de comunicação, colaboração, confiança e desempenho do *outsourcer* resultam em relações mais conflituosas entre as equipas, e menor sucesso na parceria de *outsourcing* (Könning et al., 2020; Lacity & Willcocks, 2017). Estes problemas, derivados da distância cultural e geográfica entre as equipas, podem estar tanto na origem de alguns conflitos, como na não resolução dos mesmos.

Conflitos e desentendimentos não resolvidos entre as equipas podem, consequentemente, criar uma perceção negativa e um desalinhamento permanente entre as equipas (Könning et al., 2020). Em último caso, os conflitos comprometem a qualidade do serviço (Lacity & Willcocks, 2017). A incapacidade de resolver estes mesmos conflitos, é um dos principais motivos para as falhas e os maus resultados no *outsourcing*, pelo que a forma como a organização gere os conflitos afeta diretamente o futuro da parceria de *outsourcing* (Lacity & Willcocks, 2017; Rai et al., 2012).

Cultura de Erros

Um aspeto da distância cultural traduz-se em culturas de erro distintas. Em diversos casos de estudo (Betz et al., 2014; Könning et al., 2020; Nicholson & Sahay, 2001; Winkler et al., 2009), as equipas de *outsourcing* demonstram dificuldade em admitir erros, dizer que não e admitir falta de conhecimento. Estes padrões também são observáveis na dificuldade em comunicar falta de compreensão por uma determinada tarefa ou processo atribuído (Betz et al., 2014; Könning et al., 2020; Winkler et al., 2009).

Fruto das diferenças culturais, os *outsourcers* frequentemente não sinalizam falta de compreensão, fornecendo por isso um feedback reduzido ao cliente quanto à compreensão pela tarefa a executar (Betz et al., 2014). Consequentemente, o cliente fica com a perceção errada de que as tarefas e os detalhes foram compreendidos pelo *outsourcer*, levando a

problemas nos resultados entregues e na qualidade do serviço quando estes ficam aquém do acordado (Betz et al., 2014). Estas diferenças culturais podem criar falsas expectativas sobre o serviço a ser prestado, comprometendo a qualidade do mesmo e resultando numa perda de confiança. Na verdade, a confiança inicial na relação com um parceiro de *outsourcing* vai diminuindo com o desajuste cultural (Könning et al., 2020).

Padrões de Qualidade

Os padrões de qualidade do *outsourcer* podem divergir dos padrões de qualidade de culturas ocidentais, pelo que um serviço de alta qualidade na cultura de um *outsourcer* pode não corresponder às expectativas de uma empresa ocidental (Du & Miao, 2025) e vice-versa. Num estudo realizado por Winkler et al. (2009) a uma parceria de *outsourcing* de *software*, observou-se que a perceção de qualidade diferia entre os membros da equipa alemã e os membros da equipa de *outsourcing* da Índia. Neste sentido, a equipa alemã valorizava a programação modular e estruturada, enquanto a equipa indiana optava por uma abordagem mais pragmática no desenvolvimento de software.

Diferenças culturais entre parceiros estão associadas a perceções de qualidade e a abordagens de gestão de qualidade potencialmente diferentes (D. Lee et al., 2011). A perceção de qualidade e a implementação de práticas de gestão de qualidade são sensíveis à localização, uma vez que as atitudes e crenças de quem pratica a avaliação podem ser distintas a nível cultural (D. Lee et al., 2011). Neste sentido, diferenças nos padrões de qualidade podem potenciar conflitos, desalinhamento entre o cliente e o *outsourcer* e falhas no serviço. Por conseguinte, falhas no serviço e falhas nas capacidades técnicas do *outsourcer* resultam na má qualidade do serviço (Lacity & Willcocks, 2017). Quanto melhor a qualidade do serviço, melhor a satisfação do destinatário, pelo que lacunas na qualidade percebida podem favorecer o desalinhamento de expectativas e a insatisfação pelo serviço prestado.

A literatura (Andy et al., 2025; Fernandez & Aman, 2021; Goth et al., 2025, 2025; Plugge et al., 2023) tem documentado a evolução dos serviços partilhados no contexto organizacional e o crescimento das parceiras de *outsourcing offshore* como oportunidades de crescimento destes novos modelos organizacionais. Não obstante, permanece pouco claro os constrangimentos que podem surgir destas parceiras no contexto dos serviços partilhados, considerando, especificamente, a distância cultural e geográfica entre os parceiros. As distâncias cultural e geográfica são preponderantes na análise das parcerias dos serviços partilhados com o

outsourcing, pelo que podem afetar a qualidade percebida do serviço fruto de problemas de comunicação, conflitos, perda de confiança, erros, expectativas desalinhadas, e padrões distintos. Torna-se, assim, relevante analisar de que forma a distância geográfica e cultural se manifesta nas parcerias dos serviços partilhados com *outsourcing,* mais concretamente os efeitos que produzem na comunicação, conflitos, cultura de erros e padrões de qualidade, bem como a influência destas manifestações na perceção de qualidade de serviço de *outsourcing*.

3. Metodologia

3.1. Abordagem metodológica

De forma a responder aos objetivos do estudo, foi privilegiado o método qualitativo, sendo este um método cada vez mais consolidado na investigação científica atual (Sá et al., 2021). A metodologia qualitativa compreende a recolha de dados de forma não numérica, sendo objetivada para a interpretação das atitudes e da cultura de um indivíduo e dos seus grupos (Gelo et al., 2008; Mortelmans, 2024). Neste sentido, permite recolher informações empíricas na integralidade textual, não sendo por isso encurtadas ou traduzidas em números (Jennings, 2005). Esta metodologia possibilita a recolha holística de dados empíricos nos diversos domínios e ambientes organizacionais (Jennings, 2005). A metodologia qualitativa tem como principais atributos a idiografia, intensividade e individualização, sendo aplicados critérios de validade interna, descritiva, interpretativa e explicativa (Gelo et al., 2008). A investigação qualitativa é, assim, amplamente utilizada para compreender perspetivas e experiências dos entrevistados, assim como o efeito das mesmas, enquanto fundamenta experiências individuais através das vivências dos entrevistados (Creswell, 2018). Este estudo possibilita ao entrevistador uma maior compreensão contextual, permitindo também identificar padrões a partir de casos e relatos concretos observados nas entrevistas (Patton, 2014).

3.2. Técnica de recolha de dados

Para a recolha de dados, foi privilegiada a entrevista, considerada uma técnica que está particularmente associada à investigação de caráter qualitativo, pressupondo a seleção rigorosa de indivíduos, através de critérios pré-definidos (Sá et al., 2021). Esta técnica de investigação qualitativa permite a recolha de dados de forma mais exaustiva e complexa, contrariamente à quantitativa, podendo exigir a redefinição dos objetivos de investigação (Sá et al., 2021). Na entrevista, o investigador capta as perceções do entrevistado, assim como as suas interpretações e experiências. Além disso, cabe ao entrevistador facilitar a expressão do entrevistado, através de perguntas abertas potenciam um melhor alinhamento com os objetivos da pesquisa e uma maior autenticidade e profundidade do material recolhido (Quivy & Campenhoudt, 1998).

As entrevistas semiestruturadas, mais flexíveis na colocação das questões do que as entrevistas estruturadas, são utilizadas para compreender as perspetivas dos entrevistados em

relação a uma experiência associada ao objeto de estudo (McIntosh & Morse, 2015). O guia de entrevista é estruturado com base em conhecimento objetivo prévio, formulando questões abertas que dão liberdade de resposta aos entrevistados. Neste sentido, o entrevistador consegue desenvolver e ajustar a entrevista conforme as respostas dos entrevistados (McIntosh & Morse, 2015). Esta flexibilidade é preponderante para garantir que sejam recolhidas informações e dados aprofundados e relevantes para o objetivo de estudo ao longo da entrevista (Jennings, 2005).

Através das entrevistas semiestruturadas à equipa pretendeu-se inquirir sobre a qualidade de serviço que os profissionais dos serviços partilhados atribuem aos seus parceiros de *outsourcing*. Foi explorada, ainda, a influência de fatores como comunicação, conflitos, cultura de erros e padrões de qualidade na perceção da qualidade de serviço do *outsourcing*. Por fim, analisou-se se as distâncias culturais e geográficas impactam os fatores acima referidos e, por consequência, influenciam a perceção da qualidade de serviço do *outsourcing*.

Na preparação do guião de entrevista, garantiu-se que as questões colocadas sobre cada temática estavam alinhadas com os objetivos de investigação (Jennings, 2005; Quivy & Campenhoudt, 1998; Sá et al., 2021). A formulação das questões para o guião de entrevista derivou da operacionalização dos objetivos da investigação, seguindo uma ordem sequencial que permitiu explorar as temáticas do estudo, orientar a entrevista e adaptar ao perfil do entrevistado (Flick, 2005). A elaboração de questões de resposta aberta permitiu obter respostas mais aprofundadas, concretas e úteis para responder aos objetivos do presente estudo (Quivy & Campenhoudt, 1998). Neste sentido, o guião de entrevistas (Apêndice I: Guião de Entrevista) foi construído com as seguintes finalidades (i) Compreender a perceção de qualidade de serviço que os profissionais de serviços partilhados atribuem ao parceiro de *outsourcing*, (ii) Compreender a influência, na perceção de qualidade, da comunicação, (iii) dos conflitos (iv) da cultura de erros (v) dos padrões de qualidade, (vi) Analisar se as distâncias culturais e geográficas impactam os fatores acima referidos e, por consequência, influenciam a perceção da qualidade de serviço do *outsourcing*. Para o feito, foram colocadas questões relacionadas com as categorias de análise contruídas a partir da revisão de literatura (Apêndice II: Sistema de Categorias), nomeadamente: i) Como avalia a qualidade de serviço do seu parceiro de *outsourcing*? ii) Como caracteriza a comunicação com o parceiro de *outsourcing*? Que ferramentas utiliza e com que frequência utiliza? iii) Já experienciou algum conflito com a equipa de *outsourcing*? iv) O *outsourcer* já demonstrou dificuldades em comunicar falta de compreensão por uma determinada tarefa ou processo? v) Na sua opinião, que

diferenças considera existirem entre o serviço executado internamente e o serviço executado pelo *outsourcer*?

Para responder ao primeiro objetivo de investigação, procurou-se analisar a perceção de qualidade de serviço que os profissionais dos serviços partilhados atribuem aos seus parceiros de *outsourcing*. Tendo por base a conceptualização do SERVQUAL *Battery* (Kang et al., 2002) procedeu-se à categorização dos excertos da primeira parte da entrevista com base nas 5 dimensões da qualidade do serviço: Confiabilidade, Garantia, Tangibilidade, Empatia e Responsividade. De modo a responder ao segundo e terceiro objetivos de investigação, procurou-se analisar a influência de fatores como comunicação, conflitos, cultura de erros e padrões de qualidade na perceção de qualidade do serviço de *outsourcing*. Ainda neste âmbito, pretendeu-se analisar o papel da distância geográfica e cultural nos fatores acima referidos e a sua influência na perceção de qualidade do serviço de *outsourcing*.

3.3. Participantes do estudo

De forma a responder aos objetivos do estudo e recolher informação detalhada e concreta, procedeu-se à realização de entrevistas semiestruturadas a profissionais no contexto dos serviços partilhados que trabalham em parceria com *outsourcing*. Acredita-se que esta abordagem é bastante pertinente e útil para a investigação uma vez que permite a recolha de informação empírica através de testemunhos atuais de profissionais que trabalham ativamente com parceiros de *outsourcing*. Também possibilita uma análise mais aprofundada da influência da distância cultural e geográfica nas dimensões de comunicação, conflitos, cultura de erros e padrões, sendo sustentada por relatos, perceções e experiências diretas dos entrevistados. Os critérios para a seleção dos entrevistados tiveram por base a profissão na área dos serviços partilhados, a experiência com parceiros de *outsourcing*, assim como a disponibilidade para participar, sendo por isso pertinentes para os objetivos de investigação.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas a uma equipa do departamento financeiro de um GBS localizado em Portugal. Para melhor enquadramento do objeto de estudo, o modelo operacional do GBS pressupõe uma parceria com um prestador de serviços externos localizado na Índia. Assim, é da responsabilidade do *outsourcer* a realização de tarefas operacionais financeiras, regidas por procedimentos fixos previamente estabelecidos no momento da transição das tarefas *offshore*. Paralelamente, o GBS fica responsável pela supervisão desses mesmos processos, de forma a controlar a qualidade do serviço do

outsourcer, assim como o cumprimento dos prazos estabelecidos e a monitorização de erros. Adicionalmente, é da responsabilidade da equipa do GBS, a execução de tarefas de cariz analítico ou complexo. Esta parceria pressupõe a interação diária entre a equipa financeira do GBS e a equipa de *outsourcing*, realizada através de canais digitais.

Para efeitos da seleção dos participantes, procedeu-se ao envio formal de um pedido de realização de estudo à empresa selecionada, pelo que, após a devida aprovação, contactou-se por email os 10 profissionais que constituíam a equipa do departamento financeiro do GBS. Na totalidade, foram realizadas 10 entrevistas através da plataforma digital Teams com uma duração média de 58 minutos por entrevistado, sendo a entrevista com menor duração de 39 minutos e a entrevista com maior duração de 1 hora e 26 minutos. As entrevistas foram realizadas e transcritas durante o mês de março de 2026. Ressalva-se que, de forma a realizar uma investigação ética (Denzin & Lincoln, 2005), elaborou-se uma declaração de consentimento informado assinada antes da realização da entrevista por todos os participantes (Apêndice III: Declaração de Consentimento). A realização de 10 entrevistas permitiu atingir a saturação teórica (Glaser & Strauss, 2009), isto é quando os dados recolhidos deixam de acrescentar relevância teórica da pesquisa .

3.4. Tratamento e análise de dados

De forma a garantir o anonimato e a confidencialidade da organização e dos participantes no estudo, a transcrição foi revista uma primeira vez para eliminar identificadores diretos ou indiretos dos entrevistados, da organização e dos parceiros e substituí-los sistematicamente por códigos (Miles et al., 2014). Foi realizada uma segunda revisão para corrigir algum erro identificado e garantir que toda a informação confidencial foi devidamente substituída pelo esquema de códigos. Como recomendado por Bardin (2016), realizou-se uma pré-análise das transcrições através de uma leitura flutuante, antes de proceder à categorização do conteúdo.

No tratamento dos dados foi utilizada a metodologia de análise de conteúdo (Bardin, 2011), que consiste na análise sistemática e objetiva do conteúdo de uma seleção de dados, nomeadamente entrevistas. A análise do conteúdo permite identificar e categorizar informações relevantes, tais como palavras, expressões e unidades de significado. A categorização facilita a estruturação dos dados e a compreensão do seu significado, reconhecendo padrões e tendências (Bardin, 2011). A análise de conteúdo é, assim, uma ferramenta metodológica amplamente reconhecida nos estudos qualitativos (Valle & Ferreira,

2025), pelo que permite a análise robusta do conteúdo das entrevistas semiestruturadas. Posteriormente, procedeu-se à análise do material recolhido, à codificação das unidades de significado, sendo associado às respetivas categorias temáticas. A categorização do conteúdo seguiu uma abordagem mista. Primeiramente, dedutiva, tendo por base a literatura analisada e o guião da entrevista semiestruturada e, seguidamente, indutiva, tendo por base a codificação dos dados recolhidos nas entrevistas (Bardin, 2011). O sistema de categorias utilizado encontra-se devidamente explicado no Apêndice II: Sistema de Categorias.

A codificação dos participantes foi realizada de acordo com a ordem das entrevistas, sendo que ao primeiro entrevistado foi atribuído o código PA (Participante A) e ao último entrevistado o código PJ (Participante J). Na Tabela 4 são apresentadas as características dos participantes no estudo. Neste sentido, 5 participantes são do sexo masculino e 5 participantes do sexo feminino. A maioria das idades situa-se na faixa etária dos 25 aos 34 anos, sendo que o entrevistado mais novo tem 27 anos e o mais velho 57 anos. Além disso, 6 participantes admitem que a experiência atual é a primeira experiência com *outsourcing*. Por outro lado, 4 participantes descrevem experiências anteriores com *outsourcing*, sendo que o participante com mais experiências no total relata 4 interações (atual e anteriores) e o participante com menos experiências relata 2 interações (atual e anteriores).

Tabela 4: *Caracterização dos participantes*

Código	Género	Grupo Etário	Cargo	Nº de Experiências com *Outsourcing*
PA	Masculino	55-64 anos	Manager	2
PB	Feminino	25-34 anos	Técnico	1
PC	Feminino	25-34 anos	Técnico	1
PD	Feminino	25-34 anos	Técnico	1
PE	Feminino	35-44 anos	Técnico	1
PF	Feminino	45-54 anos	Supervisor	4
PG	Masculino	25-34 anos	Técnico	1

PH	Masculino	35-44 anos	Supervisor	1
PI	Masculino	25-34 anos	Técnico	3
PJ	Masculino	35-44 anos	Supervisor	2

Fonte: Elaboração Própria

4. Apresentação dos Resultados e Discussão

4.1. Perceção de qualidade do serviço de *outsourcing*

Neste subcapítulo são analisadas as 5 dimensões da qualidade do serviço: Confiabilidade, Garantia, Tangibilidade, Empatia e Responsividade, estando o conteúdo incluído nestas categorias em conformidade os objetivos de investigação. Nas tabelas apresentam-se as subcategorias associadas a cada categoria, seguida do número de participantes e do número de unidades de registo incluídas em cada subcategoria.

4.1.1. Confiabilidade

A confiabilidade é a dimensão que analisa a capacidade de prestar o serviço tal como prometido, de forma correta e sem erros (Kang et al., 2002). Os profissionais começam por referir que o *outsourcer* falha na prestação do serviço prometido, caracterizando, por isso, a qualidade do parceiro de *outsourcer* como insuficiente, como referem dois participantes: "É fraca, sim. É fraca e pouco cuidada, eles não têm atenção ao detalhe. Aquele detalhe que nós estamos habituados a ter" (PC) e "Penso que estamos a falar de uma qualidade média baixa" (PH).

Além disso, é ainda referido algum desalinhamento na prestação do serviço prometido entre equipas do *outsourcer:*

> Claro que existem exceções de equipas que conseguem efetivamente entregar um trabalho de qualidade, não é? Ou seja, o outsourcer está estruturado por várias equipas, vários departamentos, há equipas que se calhar funcionam melhor que outras. Mas acho que têm muito ainda que melhorar e a qualidade do serviço prestado nem sempre é a melhor (PB).

Na Tabela 5 apresentam-se as subcategorias associadas à perceção de confiabilidade do *outsourcer.*

Tabela 5: *Perceção de confiabilidade do outsourcer*

	Fontes	Referências
Perceção de prestação do serviço prometido	10	26
Erros e dependência para resolver problemas	9	32
Perceção de fiabilidade	5	11

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados indicam, por isso, que todos os profissionais consideram haver um desalinhamento entre o serviço prestado pelo *outsourcer* e as expectativas do GBS quanto ao

serviço prometido (10 participantes), explicitado no testemunho seguinte:

> Pronto, eu penso que em termos de qualidade fica muito a desejar, face aos nossos standards, ou seja, tendo em conta as expectativas relativamente àquilo que se pretende atingir, tendo em conta também aquilo que temos determinado na nossa policy e em termos de framework, digamos assim, daquilo que se pretende em termos de qualidade, o nosso BPO ainda tem um caminho muito largo para percorrer. […] Em termos de qualidade, ainda não correspondem àquilo que se pretende (PA).

Associado a isso, diversos profissionais referem erros no serviço e dependências para resolver problemas (9 participantes). É destacado que, apesar do *outsourcer* ser rigoroso nos prazos das tarefas, demonstra menos rigor na qualidade que entrega:

> É um exemplo de má qualidade, porque eles têm todos os recursos para ter sucesso na execução da tarefa e se calhar por falta desse cuidado, acabam por entregar a tarefa a tempo sim, mas com erros. Então tem de ir para trás, para eles corrigirem, e isso também faz com que estejam a gastar o tempo deles, ou seja, recursos. […] E preferem fechar e entregar incompleto do que finalizar e entregar com qualidade (PB).

Além disso, é constatada alguma incoerência entre a informação pedida pelo GBS e a informação fornecida pelo *outsourcer* como referido por PC "Em Excel eles entregam ficheiros com a informação totalmente diferente do que o que realmente pedimos" e por PF "Ainda no fecho do mês enviei um ficheiro em que só tinham de copiar as contas e os valores que precisavam de registar e mesmo assim trocaram as contas, e colocaram contas que nem estavam no documento que tinha enviado". Existe, portanto, uma considerável dependência do *outsourcer* para resolver problemas e executar tarefas:

> Acho que é mesmo pela questão de nós estarmos constantemente a repetir-nos. Ou seja, na questão das análises de contas, estamos sempre a pedir informação de suporte para as contas. Às vezes temos de ser nós a procurar, porque eles dizem que não conseguem encontrar, mas se nós conseguirmos, eles também conseguem. Há uma falta de dispor-se e, se calhar, preguiça da parte deles (PD).

> Não sabem ir à procura da informação, ir procurar nos documentos, nos detalhes, nas contas, ou contactar as equipas envolvidas. Eles tiveram um registo que a equipa detetou que estava errado, mas não sabem o que é para corrigir. Eu tenho que ver com eles, e às vezes estamos a falar de registos que são feitos todos os meses, ou seja, eles poderiam ir comparar com meses anteriores, não é? (PE).

Ainda neste âmbito, diversos participantes mencionam que o caráter processual do *outsourcer*, fruto da transferência de conhecimentos através de procedimentos (Blumenberg et al., 2009),

resulta numa incapacidade para responder a pedidos que sejam um pouco distintos dos procedimentos:

> O que ocorre em ambientes dinâmicos de trabalho, como aqueles que nós temos muitas vezes, a informação não nos chega padronizada e da forma que está descrita no procedimento deles. Qualquer constrangimento ao nível de obtenção de informação é um problema para eles, e é um grande problema a nível de outsourcing neste momento. É um fator que não nos dá grande confiança a trabalhar com outsourcing e é precisamente a fraca capacidade que eles têm para se adaptarem ao que têm, e a pouca proatividade em obter os elementos que lhes faltam para cumprir a tarefa (PH).

Em concordância com o mencionado anteriormente, existe uma perceção menos positiva de fiabilidade do *outsourcer* (5 participantes), e consequentemente, menor confiança no mesmo, conforme corroborado nos testemunhos seguintes:

> Há pessoas que tu sabes que elas são fiáveis, há outras que te dizem "sim, sim, sim, sim, sim" e depois vais a ver e é um não. Ou seja, pedes uma coisa e eles dizem que vão fazer, mas na realidade não fizeram nada. E então em termos de fiabilidade pode-se dizer que é tipo se calhar um neutro, porque não queria generalizar (PD).

> Por exemplo, se me enviarem alguma coisa para eu aprovar, eu vou verificar tudo, porque não vou confiar naquilo que me estão a enviar se vier diretamente deles para mim. E porquê? Por causa dessa falha, dessa falta de fiabilidade. Claro que sim (PF).

Como sustentado pela literatura, a perceção de qualidade do serviço está vinculada à capacidade do *outsourcer* compreender e satisfazer as expectativas e exigências do cliente (Andersson et al., 2019; Goo et al., 2009; Kern & Willcocks, 2000; Monczka et al., 1998; V. Srivastava et al., 2012), sendo preponderante que o *outsourcer* compreenda e cumpra o nível de serviço acordado (Goo et al., 2009; Vorontsova & Rusu, 2014). Consequentemente, tal como evidenciado nas verbalizações dos profissionais, o desalinhamento entre as expectativas e o serviço efetivamente prestado compromete negativamente a perceção de confiabilidade do *outsourcer,* sendo a confiabilidade a dimensão mais relevante na qualidade de serviço (Parasuraman et al., 1994).

4.1.2. Garantia

A garantia é a dimensão que analisa a confiança atribuída ao prestador, assim como a perceção de conhecimento do mesmo (Kang et al., 2002). Na Tabela 6 apresentam-se as subcategorias associadas à perceção de garantia do *outsourcer*.

Tabela 6: *Perceção de garantia do outsourcer*

		Fontes	Referências	Referências totais
Confiança e seguranças nos colegas		10	26	26
Conhecimento Técnico dos Colegas	Conhecimento Contabilístico	7	17	31
	Conhecimento de ferramentas	5	9	
	Conhecimento do negócio e país	2	5	

Fonte: Elaboração Própria

Associada à confiabilidade analisada anteriormente, todos os profissionais admitiram ter algum problema de confiança no *outsourcing*. Como mencionado anteriormente, a falta de confiança advém da perceção reduzida de fiabilidade, de experiências prévias negativas, assim como da elevada necessidade de acompanhamento do *outsourcer*: Ainda assim, a confiança mútua é essencial para a partilha de conhecimentos e para o sucesso da parceria de *outsourcing* (J. Lee et al., 2008). Os relatos seguintes evidenciam a falta de confiança existente no *outsourcing*:

> Não tenho segurança e se vier alguma coisa que venha da parte deles, tenho de rever, porquê? Eu acho que também existe aquelas experiências que vêm do passado. Se calhar nos inícios parecia que sentia algum tipo de segurança e dava uma vista de olhos ao que me enviavam para aprovar. Quando comecei a apanhar muito muitos erros e erros para mim não é por falta de atenção, mas por falta de conhecimento, já me começou a deixar desconfortável, claro. Ao chegar aqui nesta empresa, como se calhar já venho com desconforto relativamente a isso de outros, então sim, claro que vou estar muito mais atenta e tentar verificar tudo antes de aprovar (PF).

> Algumas pessoas em particular eu sinto segurança, outros eu já tive más experiências, por isso eu tenho de verificar sempre. Algumas pessoas passam tanta confiança ao ponto que eu não tenho de verificar se foi feito bem, para outras pessoas eu vou verificar, já sei que já falhou no passado recentemente (PG).

Não obstante, alguns participantes admitem que uma maior orientação por parte do GBS aumenta a confiança no trabalho executado pelo *outsourcer* e, paralelamente, um menor acompanhamento pelo GBS resulta numa menor confiança no *outsourcer*, como referido por PE "Eu sinto-me mais tranquila quando faço esta supervisão, não consigo ainda confiar neles", confirmada no testemunho de PJ ao afirmar que "Não sentia a mesma confiança, seria sempre abaixo dos 50%".

A nível de conhecimento técnico do *outsourcer*, 9 participantes consideram que existem falhas

de conhecimento, sendo as falhas técnicas de contabilidade as mais mencionadas (7 participantes), como é explicitado nos testemunhos seguintes:

> Não estou a dizer que são todos, mas sinto que às vezes em alguns conceitos básicos há falhas. Não saberem, por exemplo, distinguir o débito de um crédito. […] A natureza, ou seja, eles trocam a natureza de uma conta. Isso para a nossa área é um erro muito grave, porque é o básico da contabilidade, não é? Então, se eles não sabem se uma nota de crédito é débito ou crédito, isso para mim é um erro grave e reflete a falta de conhecimento e de formação (PB).

> Existem essas pessoas que têm essa qualidade, como já tive experiências em que se nota que existem problemas sérios, por exemplo, a nível de contabilidade. Nas análises de contas nota-se que existem pessoas que sabem o que estão a fazer e o porquê de estarem a fazer e há outras que se nota claramente que existe um gap (PI).

Como observado, um dos riscos do *outsourcing* está associado à perda de competências e conhecimentos da função (Henrik & Nordin, 2009). Os profissionais referem respetivamente falhas a nível de ferramentas de trabalho (5 participantes) e falhas no conhecimento do negócio e do país (2 participantes), considerando que o *outsourcing* pode contribuir para a perda de conhecimento sobre o mercado e os clientes (Lacity & Willcocks, 2014).

> Também deve ser a falta de conhecimento porque há coisas básicas que eles não sabem. Por exemplo, fórmulas básicas do Excel. Se tu não sabes uma fórmula básica de Excel, ou um conceito básico de contabilidade, já deixa um bocado de pé atrás ou a desejar consoante a qualidade deles (PD).

> Há falhas de conhecimento certamente. Por exemplo, eles não estão habituados nem estão a par das moedas e do câmbio de cada país. Eles não estão a par, nem sabem quanto é que vale cada moeda e isso vai impactar bastante. Quando estão a fazer registos, eles não sabem o impacto gigante que é errar na currency. Às vezes podem estar a registar com valor errado e nem sequer é uma red flag para eles. Ou seja, quando tu não tens qualquer conhecimento sobre os valores que estás a colocar, tu podes estar a colocar uma grande gafe e nem chama à atenção, porque eles olham e acham que é mais outro valor. Não têm tato para o negócio, porque não fazem a mínima ideia do impacto das moedas que estão a utilizar (PG).

Os conhecimentos especializados e a experiência do *outsourcer* estão diretamente associados à credibilidade que lhe é atribuída, assim como à perceção de qualidade do serviço. Além disso, o processo de transferências de conhecimento para o *outsourcer* impacta diretamente o conhecimento e a performance do mesmo (Blumenberg et al., 2009). Consequentemente, o domínio técnico insuficiente do *outsourcer* tem impactos negativos na sua capacidade de

resposta e na qualidade do serviço que presta (Ho & Wei, 2016). Acresce que o referido anteriormente impacta a incerteza da qualidade do serviço recebido e contribui para a perda de confiança no parceiro, o que compromete as obrigações contratuais do *outsourcer* de cumprir o nível de serviço acordado, mantendo uma relação à base de colaboração e confiança (Goo et al., 2009; Kern & Willcocks, 2000; Monczka et al., 1998; Vorontsova & Rusu, 2014).

4.1.3. Tangibilidade

A tangibilidade é a dimensão que considera as instalações físicas, os equipamentos e funcionários da organização (Kang et al., 2002). Para a análise da tangibilidade, é necessário referir que o serviço executado pelo *outsourcer* é remoto, pelo que os excertos retirados têm por base o contacto que os profissionais têm com o *outsourcer* através de ferramentas de comunicação à distância, amplamente utilizadas no contexto de parcerias de *outsourcing* (L. H. Wei et al., 2018).

Na Tabela 7 apresentam-se as subcategorias associadas à perceção de tangibilidade do *outsourcer*.

Tabela 7: *Perceção de tangibilidade do outsourcer*

	Fontes	Referências
Qualidade e atualização dos equipamentos	6	11
Conforto e atratividade do ambiente de trabalho	3	7

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne à qualidade e atualização dos equipamentos, 6 participantes mencionam problemas informáticos e a falta de equipamentos para a realização do trabalho, como PC "Já reparei mais no fim do mês, existe sempre algum problema. Há sempre algum problema. Seja com plataformas, seja computador acabam por avisar que não conseguem fazer algo porque estão com problemas" e PG "Eu vejo que eles têm pouco material de hardware. Eu vejo que eles só têm computador, não têm acesso a um segundo ecrã. Mesmo quando estão no escritório, eles não têm um segundo ecrã".

Os participantes reconhecem também que o evidenciado anteriormente pode ter um impacto prejudicial no trabalho do *outsourcer* e comprometer a qualidade do serviço:

> Eu falo já por mim que quando estou a trabalhar única e exclusivamente com o monitor do PC faz-me confusão. Em termos de organização é muito mais complicado, porque é um

> espaço mais pequeno. E acredito sim, que impacte bastante a qualidade e a organização deles." e por PH "Há um problema assim de atrasos por uma ferramenta qualquer a nível de IT que não está a funcionar da forma correta, mas, sim, eles também são um bocadinho prejudicados por algumas deficiências a nível informático (PD).

O ambiente de trabalho, associado à localização geográfica do *outsourcer* é também referido como um fator potencialmente negativo, no que diz respeito a problemas de infraestruturas e conectividade à internet, assim como à envolvente de trabalho do *outsourcer*:

> Sei que também às vezes trabalham em casa, fazem o home office e não têm as melhores condições. […] É uma cultura diferente, e eu já estive presente em meetings em que ouço várias crianças a chorar ao lado. Certamente não é melhor ambiente (PG).

> Eu acho que o problema é a infraestrutura do país em si. Obviamente tu tens casos em que tu notas que as condições não são as melhores. Se calhar não estão no escritório, estão em casa onde têm se calhar menos condições ainda do que teriam no escritório, com a conexão da Internet não tão forte. Acaba sempre por ter atrasos e lá está mais distração, pior acesso à Internet ou piores equipamentos também podem aumentar o risco ao erro (PI).

Estas verbalizações vão de encontro ao analisado na literatura, pelo que o *outsourcing* na Índia está associado a riscos de carências a nível de infraestruturas o que pode comprometer a credibilidade e eficiência do país enquanto prestador de serviços externos (Gopalan & Madjd-Sadjadi, 2012), apesar de ser considerado um risco menos importante (Gonzalez et al., 2010). Ainda assim, os problemas a nível de infraestruturas e ambiente de trabalho das empresas de *outsourcing* na Índia podem comprometer, de certo modo, a capacidade de prestar o serviço acordado ao GBS.

4.1.4. Empatia

A empatia é a dimensão que avalia a atenção e interesse individual que a organização oferece a cada cliente (Kang et al., 2002). Na Tabela 8 apresentam-se as subcategorias associadas à perceção de empatia do *outsourcer*.

Tabela 8: *Perceção de empatia do outsourcer*

	Fontes	Referências
Relação de trabalho cordial	8	15
Interesse e disponibilidade	7	18

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne a empatia, 8 participantes descrevem a relação com o *outsourcer* como

cordial e empática:

> Meramente profissional, mas também um bocado empático. Acho que também depende muito da personalidade da pessoa, neste caso, pessoa eu. Às vezes tenho uma ou outra conversa assim fora do vulgar, vá com eles, mas é perfeitamente normal. Diria que no fundo não passamos de ser colegas de trabalho, apesar de serem uma equipa de outsourcing (PD).

> Mas tentamos sempre ser cordiais, no mínimo, pá pronto. Nós não conhecemos as pessoas, nem conhecemos o background, mas temos de ser razoáveis, ser profissionais, cordiais, e principalmente respeito entre todas as partes envolvidas (PE).

> Eu acho que o facto de sermos simpáticos com eles, abre novos horizontes de comunicação. Eu acho que o sermos afáveis com eles, acho que o facto de o povo português ser um povo afável e simpático ajuda-os a abrirem-se mais e a terem uma boa relação connosco (PJ).

O interesse e a disponibilidade do *outsourcer* são igualmente mencionados (7 participantes), no que concerne à resposta aos pedidos efetuados, como evidenciado por PB "Ou seja, eles encaram os nossos pedidos e tentam sempre entregar alguma resposta, mesmo que não esteja dependente deles. Eles tentam dar o feedback quer positivo quer negativo", reforçado por PG "Sempre que eu tento comunicar com eles, eles são sempre prestáveis e pronto se eu tenho alguma dúvida, ou se eu peço algum tipo de esclarecimento, eles não hesitam e tentam ajudar e prestar o serviço".

Além do referido, o *outsourcer* demonstra flexibilidade de horário ao trabalhar horas extraordinárias (Nicholson & Sahay, 2001), mesmo considerando as diferenças de fuso horário:

> São pessoas que trabalham até às 3,4,5 da manhã no horário deles. Eu sei que em termos contratuais eles têm um horário diferente, tudo bem, mas seguramente que eles trabalham mais de 7 horas por dia. E são pessoas que estão sempre disponíveis, que estão habituados a lidar com pressões, com o pico de trabalho. Isto também tem muito a ver com a questão cultural, a questão cultural aqui funciona para o mal, mas também funciona para o bem (PH).

O interesse e disponibilidade mencionados anteriormente contribuem para a perceção de interesse mútuo entre as equipas no que toca a ter uma relação de trabalho colaborativo (Thomas, 2017). A flexibilidade e adaptabilidade do *outsourcer* são essenciais para o sucesso da relação de *outsourcing* (Swar et al., 2012; Vorontsova & Rusu, 2014) e, consequentemente, para o funcionamento da parceria de *outsourcing* (Hodosi et al., 2024). Neste ponto, as competências relacionais do *outsourcer* e a capacidade de gerir as suas interações de forma a alinhar-se com as necessidades do parceiro são fundamentais para assegurar a manutenção

positiva desta relação (Thomas, 2017).

4.1.5. Capacidade de resposta

A capacidade de resposta é a dimensão que está diretamente ligada à disponibilidade dos profissionais para ajudar e prestar o serviço no momento (Kang et al., 2002). Na Tabela 9 apresentam-se as subcategorias associadas à perceção de capacidade de resposta do *outsourcer*.

Tabela 9: *Perceção de capacidade de resposta do outsourcer*

		Fontes	Referências	Referências totais
Capacidade de resposta a pedidos	Cumprimento dos prazos	8	22	31
	Atrasos	2	9	
Disponibilidade para acomodar novos pedidos	Disponibilidade com efeito positivo	3	3	12
	Disponibilidade com efeito negativo	3	7	
	Disponibilidade limitada	3	2	
Proatividade		2	2	2

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à rapidez na resposta a pedidos, 8 participantes consideram que o *outsourcer* tem capacidade de resposta, no sentido de cumprir os prazos estipulados. Na verdade, os resultados das tarefas do *outsourcer* são frequentemente documentados pelo cumprimento dos prazo e pelo volume de tarefas realizadas (V. Srivastava et al., 2012; Taponen & Kauppi, 2020). Não obstante, uma das observações mais comuns é que, com o objetivo de cumprir os prazos, o *outsourcer* descura a qualidade do trabalho que entrega:

> Em termos de cumprimento de prazos, eu diria que são cumpridores. Agora o outcome que vem do resultado desses prazos, e foi aquilo que falamos em termos de qualidade, isso é um outro tópico, mas eu diria que em termos de timelines, em termos de deadlines, são cumpridores. Em termos de qualidade, acho que é aí que está o grande problema (PA).

> Em termos de prazos, eles tentam cumprir sempre o prazo, muitas vezes não olhando para o tipo de resposta que dão, ou seja, eles focam no prazo e não na qualidade do serviço que prestam. Eles olham sempre para a deadline e dizem, temos aquele deadline para apresentar, mas nem sempre olham para a qualidade da informação que vão apresentar naquela deadline (PJ).

Além disso, apesar da entrega inicial ter sido realizada a tempo, alguns participantes admitem atrasos posteriores na entrega do serviço dada a necessidade de corrigir os erros na entrega inicial, como PD "Eles até entregam a tempo, mas com algumas gafes, o que acaba por tipo penalizar a entrega a tempo, porque definitivamente a entrega não foi feita a tempo com

qualidade". A garantia da qualidade do serviço é, assim, um dos desafios das parcerias de *outsourcing* (Edvardsson & Durst, 2019; Gonzalez et al., 2006, 2010; Kumar et al., 2010).

Adicionalmente, alguns profissionais consideram que é necessário acompanhamento e supervisionamento do *outsourcer*:

> Tem de haver sempre uma pressão do nosso lado e um acompanhamento, pelo menos é o que eu faço com a equipa que está a trabalhar. Atualmente tenho de fazer sempre lembretes, tipo, "Olha, tens que fazer isto, hoje preciso disto". Temos de estar sempre presentes, mas não conseguimos estar fisicamente, não é? Mas temos de estar sempre muito em cima deles (PC).

> Quando vemos que algo está em atraso, ou que está mesmo já em cima do joelho, digamos assim, é que eles admitem que não está feito. […] E depois a fazer à pressa, só elevamos o número de erros, coisas em falta e não temos tempo de entregar (PE).

A disponibilidade do *outsourcer* para acomodar novos pedidos foi outro fator destacado, pelo que 3 profissionais destacam a disponibilidade positivamente, como mencionado por PJ "Pela experiência que tenho em várias equipas, eles têm 100% de disponibilidade para trabalhar e para fazer o que é pedido". Em oposição, alguns profissionais (3 participantes) consideram que a disponibilidade em excesso se torna também comprometedora para a entrega de um serviço com qualidade. A disponibilidade do *outsourcer* é por vezes vista como uma forma de agradar e evitar confrontos, quando se disponibilizam para realizar algo que não conseguem cumprir (Nicholson & Sahay, 2001).

> Eles podem demonstrar a sua disponibilidade, mas eles também não sabem dizer que não. Ou seja, eles podem estar atolados de trabalho, mas nunca te vão dizer não, o que de certa forma mostra disponibilidade, mas depois quebra na qualidade de serviço. Porque estão atolados de coisas para fazer (PD).

> Ainda estou com pé atrás, porque muitas vezes dizem que sim porque querem ser o mais prestáveis possíveis. Não conseguem dizer "não" e noto ali um bocadinho a relutância deles. Eu preferia que eles fossem open conversation, por exemplo, quando tivessem dúvidas que fossem mais honestos (PE).

Noutros casos, apesar de haver disponibilidade, esta é mais limitada (3 participantes), por questões contratuais, como PG descreve "Já houve casos onde eles vão muito à letra, ou seja, 'o nosso contrato foi assinado e nós apenas temos de cumprir isto'. Eles não fazem mais do que isso, mesmo que o trabalho neste momento seja deles" ou por falta de recursos:

> É assim em alturas de pico, ou seja, em alturas de fecho do mês em que eles estão com um

> volume superior de trabalho, se nós fizermos algum pedido adicional, o prazo da entrega desse pedido vai ser adiado, ou seja, não é uma prioridade para eles no momento (PB).

Também é referido que o *outsourcer* demonstra falta de proatividade (2 participantes) na execução das tarefas do dia a dia, como PB destaca "Precisam de melhorar na qualidade em si, porque eles poderiam aproveitar essas alturas, se calhar mais calmas em que o volume não é tão grande, para tentar melhorar os processos. Eu sinto que eles não têm essa proatividade e eficiência".

Como destacado na literatura as competências e recursos do *outsourcer* estão vinculados à sua capacidade de responder e gerir pedidos de forma eficiente proporcionando, da mesma forma, o nível de serviço acordado (Goo et al., 2009; Henrik & Nordin, 2009; Thomas, 2017). É, portanto, fundamental assegurar as competências e recursos necessários à gestão eficiente dos pedidos, pelo que falhas nestes fatores podem prejudicar negativamente a capacidade de resposta do *outsourcer* e consequentemente a qualidade do serviço prestado.

4.2. Fatores influenciadores da perceção de qualidade do serviço de *outsourcing*

Neste subcapítulo procurou-se analisar a influência de fatores como comunicação, conflitos, cultura de erros e padrões de qualidade na perceção de qualidade do serviço de *outsourcing*. De igual modo, pretendeu-se a analisar o papel da distância geográfica e cultural nos fatores acima referidos e a sua influência na perceção de qualidade do serviço de *outsourcing*. O conteúdo incluído nestas categorias está em conformidade com o estabelecido no Apêndice II: Sistema de Categorias. Nas tabelas apresentam-se as subcategorias associadas a cada categoria, seguida do número de participantes e do número de unidades de registo incluídas em cada subcategoria.

4.2.1. Comunicação

Por comunicação entende-se a forma como os profissionais e o parceiro de comunicação transmitem e partilham informação. Efetivamente, antes de analisar a influência da comunicação na perceção de qualidade do serviço de *outsourcing*, é fundamental compreender a comunicação dos participantes com o *outsourcer*, em termos de frequência e ferramentas utilizadas, como destacado na Tabela 10.

Tabela 10: *Frequência e ferramentas de comunicação*

		Fontes	Referências	Referências totais
Frequência	Diária	7	7	10
	Semanal	3	3	
Ferramentas Utilizadas	Preferência por comunicação verbal	4	5	12
	Preferência por comunicação escrita	3	4	
	Sem preferência demonstrada	3	3	

Fonte: Elaboração Própria

Os participantes caracterizaram a comunicação como sendo diária (7 participantes) ou semanal (3 participantes), sendo frequentemente diária para os participantes com cargo técnico e semanal para os participantes com cargo de supervisor e *manager*, tal como referido por PC "Todos os dias temos reuniões, ou podemos não falar por chamada, mas todos os dias falamos num grupo." e por PF "Fora do fecho não é tão diária, mas em algum momento acabamos sempre por falar com a equipa".

Em termos de ferramentas de comunicação, as 3 principais ferramentas utilizadas são a comunicação através da plataforma Teams, por mensagem ou chamada, assim como do Outlook, como refere PA "A comunicação é aberta, utilizamos o Teams. Utilizamos o e-mail normalmente e sempre que eu preciso, é mais fácil até ligar 10 minutos e conversarmos um bocado, do que estarmos a escrever e-mails extensos, ou a marcar videoconferências regulares". Alguns participantes (4 participantes) referem o contacto por chamada como benéfico e mais eficiente na resolução de questões com o *outsourcer*, como o PD "Se existir algum tópico que não esteja a ser bem esclarecido por mensagem, acabamos por ter uma chamada. Às vezes é mais fácil ter a chamada do que andar a falar com mensagens que perdemos mais tempo". Contrariamente, outros participantes (3 participantes) privilegiam a comunicação escrita, sendo mais útil para garantir a compreensão do pedido e assegurar a execução por parte do *outsourcer*, como o PB, entre outros participantes, indica "Normalmente se for enviado por escrito tenho sempre resposta. Na chamada nem sempre, lá está, falei da barreira linguística. Às vezes é desafiante, porque não sinto que a mensagem seja percebida a 100%".

> Convém sempre estar alguma coisa por escrito a identificar e a dizer "olha, eu preciso que faças isso até dia x". Colocar um deadline na situação, porque se não essa situação não vai ser feita. […] Mas acho que a nível de ferramentas uso muito a parte do e-mail para garantir que existe reconhecimento e accountability da ação, digamos assim, do outro lado (PI).

Na Tabela 11 encontram-se estruturados os fatores negativos da comunicação com o *outsourcer,* mencionados pelos participantes.

Tabela 11: *Fatores negativos da comunicação com o outsourcer*

		Fontes	Referências	Referências totais
Barreiras linguísticas	Sotaque	7	7	30
	Rapidez da fala	6	7	
	Comunicação em inglês	5	6	
	Falta de clareza	4	10	
Distância geográfica	Fuso horário	8	15	28
	Contacto físico	7	13	
Comunicação interna		6	7	7

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados indicam que as barreiras linguísticas são o fator mais mencionado pelos profissionais. Estes resultados vão ao encontro da literatura sobre os efeitos negativos da linguagem e comunicação em relações de *outsourcing* na Índia com empresas localizadas na Europa (Könning, 2018; Könning et al., 2020). As barreiras linguísticas são referidas primeiramente na forma de dificuldade de compreensão do sotaque (7 participantes):

> Eu sou muito honesto, nos primeiros 3 ou 4 meses não entendia nada do que eles diziam. Portanto, apesar de não ser a língua materna, a Índia foi uma colónia inglesa durante muitos anos e os indianos falam muito muito bem inglês. Só que o sotaque deles é muito difícil, é muito fechado, muito cantado, muito melódico. E fica muito difícil de os perceber nos primeiros meses (PH).

Seguidamente, a rapidez da fala (6 participantes), como PE pronuncia "Por vezes eles falam muito rápido, eu fico, espera aí eu preciso que tu fales devagar e que repitas, por exemplo, que não estou a perceber". É também mencionado por alguns profissionais (5 participantes) as limitações do inglês em termos de capacidade de expressão comparativamente à língua materna, como PF "E depois, claro, é usado uma língua, o inglês acaba por ser hoje em dia uma língua universal, mas tu não consegues ter a mesma expressão numa língua que não é a tua.". Acresce ainda a falta de clareza também reconhecida como uma barreira linguística pelos profissionais (4 participantes).

Estas verbalizações reconhecem as falhas de comunicação que advém das barreiras linguísticas, assim como das competências linguísticas dispares (Betz et al., 2014; D. Lee et al., 2011) e que têm implicações na forma como os pedidos são compreendidos pelo *outsourcer* e posteriormente executados:

> Sei que não falamos a mesma língua, mas o inglês é a língua mais internacional, e eu acho que eles estão a perceber, mas depois reparo que não estão a perceber quando me enviam informação diferente da que eu pedi na chamada (PC).

Consequentemente os profissionais reconhecem que a falta de clareza na comunicação com o *outsourcer* resulta no fornecimento de informações incorretas, assim como em atrasos na submissão de pedidos. As seguintes citações demonstram as ineficiências e erros que resultam das falhas de comunicação e barreiras linguísticas com os parceiros de *outsourcing* (Könning, 2018; Könning et al., 2020; D. Lee et al., 2011; Winkler et al., 2009):

> Acho que depois, imagina, como nós não percebemos propriamente o que eles estão a dizer, não há uma clareza do pedido deles ou da explicação deles, ou se eles perceberam efetivamente o que é que nós queremos. Às vezes pedimos alguma informação e eles entregam-nos outra e temos de voltar a explicar novamente. Acho que é mesmo pela questão da falta de clareza, ou falta de entendimento. Isso gera mais atrasos nas respostas que precisávamos de dar, por exemplo, de submeter pedidos ou obter informação (PD).

> Se eles não perceberam completamente a tarefa, ou o que está a ser pedido, acabam por depois também não conseguirem desenvolver a 100%, não é? Acabam sempre por ter dúvidas e voltam a repetir as perguntas. Ou seja, enquanto no dia podiam ter feito as perguntas e, se tivessem dúvidas, podiam perguntar, eu sinto que às vezes eles dizem que perceberam, mas depois no fundo quando vão a executar, acabam por voltar sempre e pedir apoio, porque não perceberam muito bem. Então sinto que às vezes existe essa falha de comunicação (PB).

A distância geográfica é o segundo fator mais referido pelos profissionais, tanto em termos do impacto dos fusos horários distintos (8 participantes) como da necessidade de proximidade física (7 participantes). De facto, a proximidade geográfica ajuda a mitigar problemas de fusos horários, diferenças culturais e comunicação associados às parcerias de *outsourcing* (Gonzalez et al., 2006). Tendo em conta o desfasamento temporal entre as equipas, o *outsourcer* trabalha horas noturnas, o que, de acordo com os participantes, se reflete numa menor motivação do *outsourcer* e maior cansaço:

> Pelo que entendi, o contrato deles é fazer o nosso horário, acompanhar o nosso horário. Mas sim, eu noto que às vezes há um certo cansaço da parte deles, principalmente na altura do fecho em que precisam de ficar até mais tarde. Às vezes fico até às 9 e meia, imagina isto no horário local da Índia às tantas da manhã? (PE)

> E claro que trabalhando mais perto é sempre mais fácil. Agora, temos de perceber que do lado deles há uma diferença horária. Além da diferença cultural, há diferença horária e o

> cansaço, o cansaço acumulado do lado deles pelas horas que trabalham, que são completamente díspares das nossas de trabalho (PJ).

Tal como referido na literatura, as diferenças de fuso horário resultam em interações mais complexas (G. Khan et al., 2022). Neste sentido, o *outsourcer* estende o horário de trabalho ou trabalha horas noturnas, o que pode impactar a sua motivação e satisfação com o trabalho (Taylor & Bain, 2005). Fusos horários dispares condicionam o serviço, limitando o contacto entre os parceiros e comprometendo a execução atempada das tarefas, particularmente em pedidos urgentes e imprevistos (Gonzalez et al., 2010; Gurung & Prater, 2025; Winkler et al., 2009). Em conformidade com o evidenciado anteriormente, os profissionais reconhecem que há horários de trabalho em que o contacto com o *outsourcer* já não é possível:

> Ainda ontem enviei uma mensagem, eram 6 da tarde e lá já são 11 da noite e eu tive resposta. Agora já aconteceu noutras alturas enviar uma mensagem mais tarde e só ter resposta no dia a seguir. Tendo em conta que nós temos conhecimento dessa diferença horária, também cabe a nós ter o cuidado de tentar abordá-los com um bocadinho mais de antecedência (PB).

> Também já aconteceu eu precisar de contactar um colega e ele disse "Olha, eu tenho aqui o meu transporte, posso conectar-me depois?" e eu perguntei "sim, mas quanto tempo demoras a chegar?" E ele disse "2 horas". E eu tipo "eu não vou ficar aqui 2 horas à espera para resolver este assunto" (PE).

Quanto à proximidade física, os profissionais reforçam a necessidade de fortalecer os laços com o *outsourcer,* dada a dificuldade em cultivar uma relação próxima com a distância geográfica entre as equipas. Os participantes reconhecem também que uma maior proximidade geográfica proporcionaria uma maior empatia, comunicação mais fluída e resolução de problemas mais eficiente com o *outsourcer*, como PD, entre outros participantes, indica "E depois também a questão de se eles tivessem cá, se eu tenho um problema levanto-me e vou ter com a pessoa e vice-versa. Acho que era muito mais simples".

> Seria bom uma delegação nossa viajar até à Índia para fortalecer um bocadinho os laços que temos entre as equipas, não é? Notou-se realmente quando o BPO esteve cá, que foi muito importante também […] e criou-se uma disponibilidade diferente do que aquela quando era só por Teams ou por videochamada, etc. Portanto, esses laços pessoais são sempre muito importantes e muito relevantes (PA).

> Imagina, eu acho que lá está é diferente. Quando tens alguém ao teu lado a trabalhar contigo e que conheces, não é? Eu acho que, por exemplo, se nós os conhecêssemos, e estivéssemos juntos algumas vezes por ano, íamos criar ali um bocadinho mais de empatia e as coisas iam fluir melhor. Eu estou a falar com uma pessoa que está a quilómetros e quilómetros de

> distância, que eu não sei que tipo de conhecimento é que tem e não sei o tipo de experiência que ela tem. É um bocado difícil, não termos essa proximidade com eles (PC).

Estes excertos evidenciam que uma menor distância geográfica contribui para uma maior proximidade entre parceiros, o que promove a interação pessoal, e é particularmente útil na troca de conhecimento e na resolução de problemas (Heeks et al., 2001; Schmitt & Van Biesebroeck, 2013):

> Efetivamente, acho que se houvesse uma proximidade cultural maior, talvez a informação seria passada de melhor forma. Por exemplo, se calhar as pessoas de um lado estavam com mais vontade de explicar, como quem está a receber informação provavelmente tinha mais facilidade em entender basicamente o que se pretende. A parte de distância geográfica é um fator muito grande na qualidade da prestação de serviço (PI).

Outro ponto evidenciado é a resistência do *outsourcer* em ligar a câmara em reuniões de trabalho, o que, na perceção dos profissionais, dificulta a comunicação e a leitura dos comportamentos do *outsourcer*:

> Agora há coisas que para serem resolvidas bem resolvidas têm de ser olhos nos olhos, nenhum dos elementos do *outsourcing* gosta de ligar a câmara e também acredito que seja por motivos culturais, porque eu trabalhei já em várias empresas, com pessoas de várias partes do mundo, e trabalhei em empresas em que era obrigatório ligar a câmara, e toda a gente ligava a câmara e o *outsourcer* nunca ligava a câmara (PH).

> Nós quando temos um colega ao nosso lado, conseguimos perceber de facto o que ele está a sentir na realidade, se está desagradado ou se não está, ou se está contente com o nosso trabalho. Agora assim é um bocado mais difícil, lê-los (PC).

Por último, a comunicação interna do *outsourcer* é o terceiro fator negativo da comunicação mencionado pelos profissionais (6 participantes). Os profissionais reportam falhas na comunicação interna do *outsourcer*, o que se reflete na necessidade de repetir informações e transferir novamente conhecimento a pessoas da mesma equipa:

> Nós estamos a dizer hoje uma coisa e daqui a 2 semanas ou 3 temos de repetir outra vez a mesma coisa. Até pode nem ser com a mesma pessoa, pode ser com outro elemento da equipa, mas faz-nos a mesma pergunta, eles não tentam comunicar entre eles lá. Eu pelo menos já trabalhei num centro serviços partilhados que o trabalho operacional era feito mesmo por nós e nós comunicávamos entre nós, havia entreajuda. Ali não há essa ajuda, eles podiam falar entre eles em vez de nos virem perguntar todos os meses (PC).

> E depois quando a transferência de conhecimento não é feita de forma correta ou de forma atempada, as pessoas que vão substituir nos primeiros meses voltam à estaca zero. Demora

> a arrancar, digamos assim, a entrega é feita com atrasos (PG).

O testemunho de PG reforça também a rotatividade dos trabalhadores, sendo esta uma característica dos parceiros de *outsourcing* que compromete o serviço executado e o sucesso das parcerias (Oludapo et al., 2016). É também reconhecida a falta de entreajuda na equipa do *outsourcer*:

> Só que se não houver comunicação entre todos, este trabalho não vai ser feito com qualidade. E eu acho que há uma grande lacuna de comunicação entre eles. Existe muita falha de comunicação não só entre equipas, mas também entre eles. As pessoas não falam umas com as outras. É cada um por si (PH).

Além disso, são referidos problemas internos entre a chefia do *outsourcing* e a sua equipa, considerando que a cultura impacta a interação entre a chefia e os trabalhadores e a importância percebida das figuras de autoridade (Gonzalez et al., 2010; Krishna et al., 2004; Mahnke et al., 2008):

> Eu noto, principalmente, o receio deles relativamente à chefia, ou seja, eles têm mais medo de perguntar aos chefes deles do que a nós. Eu acho que a chefia para eles é alguém que manda, é como te disse, é alguém que manda, não é alguém que orienta. Eu acho que a chefia em Portugal é alguém que orienta e alguém que prepara a pessoa para subir para outros cargos. Já lá pela experiência que eu tenho tanto face to face como também online, é alguém que os manda trabalhar e que os manda fazer as coisas e não alguém que os orienta da melhor maneira (PJ).

Na Tabela 12 encontram-se estruturados os fatores positivos da comunicação mencionados pelos participantes:

Tabela 12: *Fatores positivos da comunicação com o outsourcer*

	Fontes	Referências
Disponibilidade e empatia	6	8
Comunicação escrita	2	2
Comunicação diária	1	1

Fonte: Elaboração Própria

A disponibilidade e empatia foi o fator mais referido pelos profissionais (6 participantes). É reconhecida preocupação do *outsourcer*, assim como a disponibilidade do *outsourcer* para ajudar e trabalhar horas extraordinárias (Nicholson & Sahay, 2001) e dar resposta aos pedidos feitos pelos profissionais, como PB indica "Sinto que eles são bastante prestáveis. Estão sempre ao dispor, ou seja, mesmo que eles estejam com bastante pressão e bastante trabalho, eles têm

sempre o cuidado de responder, dar algum tipo de feedback".

> São muito assertivas, e muito empáticas e gostam de falar. À segunda-feira perguntam pelo fim de semana e são pessoas muito cordiais e com quem é fácil falar e debater. E eu acredito que a questão cultural, isso também funciona para os dois lados (PH)

Com menor peso, a comunicação escrita (2 participantes) e diária (1 participante) foram mencionadas como um fator positivo.

À luz do analisado anteriormente, os resultados (Tabela 13) indicam que 7 profissionais consideram que a comunicação impacta negativamente a sua perceção da qualidade do serviço de *outsourcing*.

Tabela 13: *Influência da comunicação na perceção de qualidade do serviço de outsourcing*

Código	Fontes	Referências
Influência negativa	7	16
Influência positiva	3	3

Fonte: Elaboração Própria

As falhas de comunicação reportadas anteriormente têm repercussões no entendimento que o *outsourcer* tem do que lhe é pedido. Na verdade, a qualidade da comunicação é uma determinante significativa na relação de *outsourcing*, sendo preponderante para garantir um trabalho eficiente com o *outsourcer* (Kern & Willcocks, 2000; Swar et al., 2012; Vorontsova & Rusu, 2014). Consequentemente, a falta de clareza na comunicação e na compreensão resulta em erros nas tarefas e no fornecimento de informação incorreta ou incoerente:

> Quando nós vamos analisar o ficheiro onde registamos os erros, aí temos as falhas que aparecem que se devem à comunicação. […] Mesmo sendo uma comunicação formal com os dados todos, sem estarmos a falar por voz, mesmo assim, ainda existem falhas, devido à não compreensão daquilo que está a ser pedido (PF)

Importa ainda referir que a falta de clareza resulta em perda de recursos, como tempo na execução do serviço e tempo dispensado pelos profissionais a clarificar questões ao *outsourcer*:

> Eu acho que o maior impacto é a perda de recursos, neste caso do tempo, porque são recorrentes os mesmos erros. Eles não criam um impacto só no trabalho deles, mas acabam por ter um impacto em nós, porque nós depois também temos de perder esse tempo a explicar a mesma coisa repetidamente. […] E eu acabo por perder também a confiança (PB).

Os participantes reconhecem, portanto, que as falhas de comunicação resultam em falhas no serviço, perda de qualidade, assim como perda de confiança:

> Impacta negativamente. Esta falta de clareza que existe e esta distância que temos, porque seria muito mais fácil eles estarem aqui. Muitas das vezes dá-me vontade de dizer "anda cá e eu explico-te é mais fácil", não é? Explicar assim presencialmente do que através de um computador ou prints, por exemplo, que isso acontece muito (PC).

> Neste preciso momento impacta negativamente, havendo uma falha na comunicação ou na clareza de compreensão da comunicação que está a ser feita, o serviço não está propriamente a ser bem entregue. Vá lá, ou seja, há uma quebra no serviço (PD).

Estas evidências corroboram o impacto negativo das barreiras linguísticas nas relações de *outsourcing*, que se manifestam em falhas de comunicação, ineficiências e erros, assim como desentendimentos (Könning et al., 2020; D. Lee et al., 2011; Winkler et al., 2009) conforme abordado no capítulo seguinte.

4.2.2. Conflitos

Por conflitos entendem-se todas as situações em que desacordos e desalinhamentos com o *outsourcer*. Para compreender a influência dos conflitos na perceção de qualidade do serviço de *outsourcing*, é necessário analisar os fatores que estão na origem dos conflitos. Nove participantes admitem ter experienciado algum conflito com o *outsourcer*, ou entre o *outsourcer* e o cliente final. Tal como retratado na literatura (Könning, 2018; Könning et al., 2020; Ngah et al., 2026; Noordveld, 2012; Z. Wei et al., 2021), nas relações de *outsourcing*, os conflitos são muitas vezes inevitáveis e incontornáveis. Na Tabela 14 encontram-se estruturados os fatores na origem dos conflitos com o *outsourcer*.

Tabela 14: *Origem dos conflitos*

Código	Fontes	Referências
Falhas na qualidade do serviço	9	23
Distribuição de atividades	2	4
Pressão de trabalho	1	2

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados indicam que, na ótica dos profissionais, as falhas no serviço (9 participantes) estão na origem dos conflitos. Os mesmos evidenciam que a falta de conhecimento e qualidade do *outsourcer* resulta em falhas no serviço e, consequentemente, potencia situações de conflito:

> Porque estás a dizer a mesma coisa várias vezes e já explicaste 10 vezes e deste formação, e mesmo assim ainda não encaixou. E, claro, chega a um ponto que eu acho que já estão tão cansados que à mínima coisa que apareça, o facto de eles não conseguirem responder na

> hora, não darem uma resposta positiva e não irem ao encontro daquilo que está a ser pedido, acaba por não terem já paciência. Porque é sempre erros e é sempre a explicar a mesma coisa, só que como são casos diferentes, mas é a mesma coisa, se calhar ali muda o nome do serviço e do fornecedor ou do cliente, e eles já não conseguem fazer (PF).

> Acho que existe mais uma problemática com qualidade. Se as coisas tivessem corrido bem desde o início, se houvesse uma equipa capaz de perceber tudo à primeira, se o processo tivesse corrido bem nos primeiros meses, se houvesse poucos erros e se fosse uma equipa capaz de absorver os processos de uma forma realmente boa, digamos assim, acho que isso era mitigado. Por isso, acho que o principal problema aqui foi mesmo a questão do knowledge (PI).

É também evidenciado que algumas falhas na qualidade advêm do caráter estritamente processual da equipa de *outsourcing*. Especificamente, os profissionais admitem que o *outsourcer* carece de capacidade de análise crítica o que se reflete na incapacidade de realizar pedidos de forma diferente do procedimento:

> Mas dado o caráter estritamente processual de seguir o procedimento, muitas vezes é difícil explicar-lhes que têm de fazer de outra forma. E eles dizem "não, não, não, mas no procedimento é assim que se faz". E não, mas neste caso, já que tens outra informação, vamos ter de fazer diferente do procedimento e vamos fazer de outra forma. E eles "Não, não, não, não, mas não posso". Percebes? O facto de eles serem tão processuais, muitas vezes causa este tipo de conflitos connosco, porque são às vezes reticentes em implementar novas soluções, novas formas de fazer, porque estão muito agarrados ao procedimento (PH).

Conforme retratado na literatura (Könning, 2018; Könning et al., 2020) os padrões divergentes entre os parceiros podem constituir uma fonte de conflitos, dado que a distância cultural favorece condutas distintas na prestação de serviços. Ainda neste âmbito os profissionais alertam para condutas distintas na revisão de qualidade por parte de *outsourcer*, o que se reflete em falhas de qualidade conforme será analisado nos capítulos seguintes:

> É que realmente, quando as coisas chegam às nossas mãos, grande parte daqueles erros básicos que temos vindo a encontrar já deviam ter sido mitigados dentro do BPO, ou seja, nem sequer deveriam chegar ao GBS para nós revermos. Nós devemos rever realmente em termos de documentação de suporte adequada, em termos de fazer uma análise crítica, e não andar aqui atrás de alguns erros básicos que infelizmente ainda acontecem (PA).

Também foram retratados casos de conflitos que advinham da distribuição de atividades (2 participantes), como explica PA "Muitas vezes tem a ver com a interpretação da distribuição das nossas atividades. O que é scope do BPO, o que é scope nosso, que muitas vezes é preciso

também sentarmo-nos, explicar qual é a nossa perspetiva quando não coincidem". Foi também mencionado que a pressão de trabalho (1 participante) e a necessidade de monitorizar o trabalho favorecia situações de conflitos:

> Já aconteceu estar numa chamada e estar num desacordo e a pessoa desliga a chamada. O que possa ter mais peso aqui talvez seja mesmo o facto de eles estarem a ter muita pressão e pouco tempo para executar tudo (PB).

> Também para as análises de contas que eles devem fazer todos os dias, já tinham passado duas semanas do mês e eles ainda não tinham feito nada. Chegou o início da terceira semana e eles dizem que está tudo em dia, quando na verdade não estava (PB).

No que diz respeito à influência dos conflitos na perceção da qualidade do serviço de *outsourcing* (Tabela 15), 7 participantes confirmam que os conflitos influenciam negativamente a sua perceção da qualidade do serviço de *outsourcing*. Tal como analisado na literatura os conflitos podem comprometer as relações de *outsourcing*, a qualidade do serviço e favorecem uma perceção negativa do mesmo (Lacity & Willcocks, 2017; Ngah et al., 2026; Z. Wei et al., 2021). A gestão de conflitos é, por isso, fundamental nas parcerias de *outsourcing*, garantindo a resolução dos mesmos de forma a não prejudicarem a qualidade da relação com os parceiros e o sucesso da parceria (Kern & Willcocks, 2000; Vorontsova & Rusu, 2014). Paralelamente, 3 participantes admitem que não existe influência.

Tabela 15: *Influência dos conflitos na perceção de qualidade do serviço de outsourcing*

	Fontes	Referências
Influência negativa	7	9
Influência nula	3	4

Fonte: Elaboração Própria

Os participantes que admitem uma influência negativa sublinham a falta de qualidade e sentido crítico do *outsourcer*, o que se repercute em erros repetitivos e perda de confiança na equipa, como PE verbaliza "Sim, porque não me traz confiança, não é? Não é que eu esteja à procura do culpado em vez de soluções, mas deixa um bocadinho a desejar".

> Sim, impactam negativamente, na medida em que eles não têm espírito crítico. Ou seja, quando estão a executar alguma coisa sem perceber o porquê e fazem automaticamente vai afetar a qualidade, porque se alguma coisa em específico naquele mês ocorre de maneira diferente, eles não conseguem contornar a situação (PB).

As seguintes verbalizações sugerem que os problemas de cooperação, confiança e performance do *outsourcer,* que contribuem para relações mais conflituosas entre os parceiros,

e exercem uma influência negativa no sucesso da parceria de *outsourcing* (Lacity & Willcocks, 2017):

> Quando vêm que afinal o serviço que eles estavam à espera não chega nem de longe ao esperado, eles voltam a trazer esses serviços para a Europa, pode até nem ser para o país onde esteja o serviço partilhado. Trazem porquê? Pela cultura e poderem ter a qualidade de trabalho esperado que tinham anteriormente (PF).

> É claro que também existem muitas situações de outras empresas que têm os seus serviços em certos países que depois acabam por voltar mais à Europa. Muitos serviços partilhados acabam por retirar-se desses países porque efetivamente chegam à conclusão de que o trabalho não é bem feito (PF).

Com base nos resultados não é possível afirmar que os conflitos descritos estejam diretamente associados à distância cultural e geográfica do *outsourcer*. Não obstante, isto não invalida que a distância cultural e geográfica possa exercer uma influência negativa nos problemas descritos pelos profissionais, particularmente nas falhas do serviço. Como averiguado no subcapítulo anterior a distância cultural e geográfica pode contribuir para falhas na qualidade do serviço (Könning et al., 2020; D. Lee et al., 2011; Winkler et al., 2009). Ainda assim, um dos participantes verbaliza que a cultura contribui para o conflito:

> A cultura também, se calhar a minha forma de pedir algo a uma colega daqui, e ela vê como uma forma carinhosa porque temos a mesma cultura e sabemos e conhecemos a nossa forma de lidar e de estar, nós não sabemos qual é a forma de ser e estar deles. Não sabemos se eles quando estão a falar mais sérios se estão agressivos, ou se estão a ser simpáticos na mesma. Porque nós efetivamente não conhecemos aquela cultura. A cultura indiana, eu falo por mim, eu não a conheço. Eu não sei qual é a forma de eles trabalharem, de estar na vida, como é que eles trabalham nos escritórios? A cultura contribui para o conflito (PF).

A compatibilidade cultural é relevante para evitar conflitos exponenciados por diferenças culturais (Kern & Willcocks, 2000), sendo mais significativa entre parceiros com maior distância cultural (Vorontsova & Rusu, 2014). A formação cultural é muitas vezes considerada uma necessidade unilateral, ou seja uma responsabilidade do *outsourcer*. Não obstante, esta responsabilidade deve ser partilhada de forma a garantir que a relação de parceira tenha em conta a cultura e as práticas do cliente e do *outsourcer* (Krishna et al., 2004).

4.2.3. Cultura de Erros

Considera-se que a cultura de erros constitui o conjunto de comportamentos e reações do *outsourcer* face aos erros, sendo que a distância cultural contribui para culturas de erro distintas

(Betz et al., 2014; Könning, 2018; Könning et al., 2020; Nicholson & Sahay, 2001; Winkler et al., 2009). A tabela 16 apresenta os resultados da cultura de erros do *outsourcer* e a Tabela 17 a origem dos mesmos.

Tabela 16: *Cultura de erros do outsourcer*

		Fontes	Referências	Referências totais
Comportamentos face aos erros	Reconhecimento do erro	9	23	38
	Registo do erro	4	6	
	Camuflar o erro	4	5	
	Receio da chefia	4	4	

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne à cultura de erros do *outsourcer*, a dificuldade em reconhecer o erro é o fator mais apontado pelos profissionais (9 participantes):

> É identificando o erro e as medidas do plano de ação que vamos ter para que esse erro não volte a acontecer. Se calhar é interessante perceber se se precisa de uma formação adicional sobre este processo, mas eles não, têm muita relutância a analisar os erros, muita relutância a identificarem, a personificar o erro. E eles não gostam de fazer isso, evitam a todo o custo (PH).

Alguns profissionais admitem, igualmente, a dificuldade do *outsourcer* em registar o erro (4 participantes), como identificado por PB "Por vezes acontece eles não concordarem com o erro que estamos a reportar e tentarem argumentar de forma que nós mudemos de ideias e que não seja reportado".

Alguns profissionais reportam, também, a tentativa por parte do *outsourcer* de camuflar os erros (4 participantes), mesmo quando confrontados com os mesmos:

> Existe muito uma cultura provavelmente, por exemplo, existe muito uma tentativa do BPO de tentar disfarçar, digamos assim, aquilo que se passa, a imagem real, quando questionados. Eles não são completamente sinceros nos erros que ocorrem, por exemplo, eles tentam esconder ao máximo (PI).

> Eu estava a rever uma análise que eles fizeram e é necessário que anexem toda a documentação de suporte para a análise, e isto passa por vários níveis de aprovação na equipa deles antes de chegar a mim. No entanto, quando chegou a mim, eu abri o documento na pasta e o documento não estava assinado. Por isso, tive de rejeitar a análise com a nota que faltava a assinatura. Eu por acaso tirei print ao documento, e avisei o *outsourcer*. No entanto, ele estava a dizer que assinou, apesar de eu ter visto que não estava assinado. Ele disse para eu ir à pasta ver que estava assinado, e de facto depois estava. Ou seja, neste espaço de tempo ele foi assinar à pasta e não disse, mas porque estava a dizer que tinha sido assinado, se eu vi

> que não tinha sido? (PC).

Para além do exposto, alguns participantes reconhecem também que o *outsourcer* tem relutância em expor os erros à chefia (4 participantes), considerando que a cultura impacta o modo de interação entre os trabalhadores e as chefias (Gonzalez et al., 2010):

> Eles são pessoas muito reticentes em identificar quem errou, porquê? Eles acham que se tiverem erros, vão criar uma imagem muito negativa com a sua chefia, e não olham para o defeito como uma oportunidade de melhoria de aprender e de evitar que o mesmo erro aconteça mais vezes (PH).

As verbalizações acima atestam a cultura de erros já observada na literatura, considerando que as equipas de *outsourcing* evidenciam uma elevada relutância em admitir erros (Betz et al., 2014; Könning et al., 2020; Winkler et al., 2009).

Para além do analisado na literatura, verificou-se também que existe falta de proatividade no tratamento do erro por parte do *outsourcer*, uma vez que existe um foco na culpabilização em vez da solução, como PJ indica "O apontamento de erros do lado do BPO é complicado, porque a solução do erro do lado BPO, ou seja, a primeira coisa que eles pensam é 'não vou solucionar, isto é, vou ver quem é que é culpado"'. Importa ainda referir que existe uma falha na compreensão das causas subjacentes ao erro por parte do *outsourcer*, assim como alguma dificuldade em pedir ajuda e estabelecer medidas corretivas para o erro. Não existe, portanto, capacidade de refletir na origem dos erros e identificar se os mesmos são motivados por falta de conhecimento ou necessidade de formações adicionais:

> Eles admitem que realmente o erro está lá, mas que nunca é culpa de falta de conhecimento, que nunca é culpa de falta de training, nunca é culpa dos supervisores. É sempre alguma razão exógena que implica o erro. Estás a perceber? Portanto, é preciso realmente ser muito persuasivo e muito insistente relativamente à questão dos erros de tentar identificar realmente onde é que o erro nasce e por A+B provar vocês não têm razão, o erro está do vosso lado, são vocês que têm de resolver esse assunto (PA)

Acresce que, mesmo com ações corretivas, há diversas ocorrências de erros repetidos:

> Ok, nós registamos o erro, fizemos uma ação, propusemos um plano, mas pelos vistos alguma coisa não está a funcionar porque esse erro torna-se repetitivo. Pronto e isso leva realmente a problemas de qualidade e aquele problema de perceção que eles dizem que fazem, que vão fazer, e depois repete-se outra vez o mesmo erro. Pedem-te desculpa, vão fazer novamente e é uma pescadinha de rabo na boca, não é? (PA).

Tabela 17: *Origem dos erros*

	Fontes	Referências
Dificuldade em admitir falta de compreensão	8	32
Conhecimento e capacidade analítica	7	24
Falta de recursos	4	6
Diferenças técnicas culturais	2	3

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à origem do erro, os resultados indicam que a causa mais referida para os erros é a dificuldade do *outsourcer* em admitir falta de compreensão (8 participantes):

> Há um medo grande da parte dos funcionários deles de pedirem ajuda aos supervisores. Isso eu já reparei às vezes para pedir ajuda, eles ficam empancados algumas horas e só depois de algumas horas é que vão pedir ajuda. Têm medo de dizer ou de admitir que não sabem, não sabem sobre o assunto (PG).

> Eles estão sempre "Sim, sim, sim, perceberam e entenderam" E depois, quando colocam as mãos na massa surgem as questões. Ou seja, quando está a ser explicado eles não são capazes de dizer que não perceberam. Muitas vezes não dizem que não perceberam. […] Mas isso é sempre assim que acontece. Eu não sei de nenhuma call em que não lhes pergunto se perceberam, e eles dizem sempre que sim, está sempre tudo bem. Raras são as perguntas no decorrer da passagem de tarefas, não fazem perguntas e está sempre tudo sabido, tudo entendido e depois os problemas surgem, surgem mais para frente (PH).

Consequentemente, esta dificuldade dá origem a erros repetidos, como indica PF "Eles dizem 'Ok já percebemos', mas chega o próximo mês e existe o mesmo erro na mesma situação." Conforme já evidenciado na literatura, a cultura de erros do *outsourcer* potencia falhas nos resultados entregues e na qualidade do serviço quando estes ficam aquém do acordado (Betz et al., 2014).

A segunda causa dos erros apontada pelos profissionais é a falta de conhecimento e capacidade analítica do *outsourcer* (7 participantes), considerando que um dos riscos do *outsourcing* é a falta de conhecimentos e competências técnicas (Henrik & Nordin, 2009; Ho & Wei, 2016):

> Nós somos humanos e é normal também cometermos alguns erros, mas de uma forma geral não é de uma forma repetida, porque são tarefas muito rotineiras. Penso que há certas tarefas que já não se justifica haver erros da parte deles. Então, isso reflete-se na qualidade. Eu acho que a principal diferença é mesmo de fator analítico, porque se eu estou a fazer uma tarefa e naquele mês tive um resultado inesperado, a minha primeira ação vai ser investigar para tentar perceber se essa alteração vai ter impacto nos resultados ou não. E eu sinto que eles fingem

> que aquilo não está lá e executam a tarefa até ao final (PB).
>
> Porque se eles continuam a fazer e não estão a perceber, eu vou ter que todos os meses repetir a mesma coisa. Eu quero que eles também sejam um bocadinho ágeis, não é? Imagina 1+1 é 2, mas também 5 − 3 ou 4 − 2 também dá 2. Não é? Tem de haver aqui um bocadinho de lógica e bom senso aqui por trás. (PE)
>
> Depois, a nível escolar, eu não sei muito bem até onde ou como é que é a formação deles. Porque não foi só aqui, mas em experiências que eu tenho a nível do passado, que trabalhei com equipas de *outsourcing*, o que acontecia é que tu vês que eles a nível de Excel são muito básicos (PF).

Conforme constatado na literatura, estas referências evidenciam a resistência do *outsourcer* em admitir falta de compreensão e conhecimento (Betz et al., 2014; Könning et al., 2020; Winkler et al., 2009), ou em discutir assuntos e colocar questões (Krishna et al., 2004; Levina & Vaast, 2008). Os profissionais consideram, ainda, que dado o caráter estritamente processual do *outsourcer* existe uma carência de análise crítica dos processos como PI indica "Como são muito virados para a parte processual e operacional, se existir alguma mudança no processo, não vão ser capazes de acompanhar ou compreender que houve uma mudança, o porquê dessa mudança e como resolver essa mudança." Além disso, os profissionais consideram que os processos são mecanizados e não plenamente compreendidos pelo *outsourcer*:

> Não é só o facto de serem erros repetidos, é o facto de haver algum erro novo que eles não consigam identificar e corrigir por eles mesmos. Temos de ser nós a identificar, ainda explicar como é que eles têm de corrigir. Estão sempre a enviar emails para validar aquilo que estão a fazer. Não têm a capacidade de ir em busca da informação por eles e de acreditarem naquilo que também estão a fazer, porque eles fazem algo mecânico (PF).

É ainda apontado que mesmo com formações adicionais e planos corretivos alguns erros continuam recorrentes:

> Deveríamos ter as ferramentas para mitigar esses erros, por exemplo, através do registo dos erros, porque nós detetamos uma situação, registamos, e é criado um plano e uma root cause analysis para saber de onde é que vem o problema, para se evitar que esse problema se repita. E noutras ocasiões vê-se que já é a segunda vez que o mesmo erro acontece, e que é a terceira vez que o mesmo erro acontece, então quer dizer que muitas vezes essas ações não são levadas a sério (PA).
>
> Todos os meses, há uma tarefa que temos de explicar novamente como fazer. Todos os meses a informação é explicada, apesar de eles terem os procedimentos do lado deles e terem gravações das sessões com a explicação. E eles não tinham sequer o trabalho de abrir o

> procedimento e seguir passo a passo, ou ver as gravações. Quando tens a informação toda do teu lado e não tentas fazer por ti próprio, não é bom sinal (PD).

Adicionalmente, alguns profissionais consideram que os erros podem ser originados por falta de recursos (4 participantes), como PI indica "Muita parte dos erros é muito falta de tempo, ou seja, um overload muito grande de tarefas". Consequentemente, é identificado que para cumprir os prazos das tarefas, o *outsourcer* compromete a qualidade da entrega:

> Como existe uma carga de trabalho muito grande, e os deadlines são reduzidos, eles acabam por comprometer a parte da qualidade. Se eles tivessem um pouco mais de recursos, ou seja, ou mais pessoas ou então mais tempo, se calhar eles teriam mais rigor na performance das tarefas. Sinto que para cumprirem o deadline eles muitas vezes descuram na qualidade (PB).

A definição clara de níveis de serviço com o *outsourcer* é, assim, fundamental para conhecer as suas capacidades e alinhar os seus recursos com as necessidades do cliente (Goo et al., 2009).

Por fim, são também identificadas diferenças técnicas culturais (2 participantes) no que diz respeito ao sistema decimal e à formatação das datas que despoletam erros, tal como PH destaca: "Datas erradas e datas em formatos diferentes. Valores em casas decimais estranhas porque eles têm outro sistema de decimal. Sem estar a falar essas questões básicas, porque acontece muito".

Como retratado na literatura, a distância cultural entre parceiros traduz-se em culturas de erro distintas, o que se reflete em comportamentos que potenciam erros (Betz et al., 2014; Nicholson & Sahay, 2001; Winkler et al., 2009). Em concordância com o evidenciado, 8 profissionais estabelecem uma ligação entre a cultura do *outsourcer* e os comportamentos face aos erros e falta de compreensão (Tabela 18).

Tabela 18: *Influência da cultura nos erros*

	Fontes	Referências
Influência da cultura	8	19

Fonte: Elaboração Própria

Dois profissionais estabelecem uma comparação com uma experiência anterior de *outsourcing* que corrobora as diferenças no tratamento dos erros:

> Eu trabalhei com 2 culturas diferentes, por exemplo, dos países do Leste e agora também com os nossos colegas da Índia. E realmente as diferenças são abismais, por exemplo, voltando a esta questão dos erros. Eu posso dizer que com quem eu trabalhava, havia

> realmente um tratamento muito sério quando havia realmente um problema, um erro que tinha sido identificado (…) Era uma mentalidade aberta, ou seja, ninguém apontava o dedo a ninguém. (…) O que se nota aqui deste BPO é que se tenta camuflar. Nunca vi o BPO a dizer "olha, fizemos isto errado, vamos ter de rever internamente o que é que se está a passar e vamos voltar também com o plano de ação para mitigar esse erro". Ou seja, a descoberta do erro e o alerta passa sempre por alguém externo à própria equipa do BPO. É sempre alguém de fora que despoleta a situação do erro e que depois tem de forçar a promoção da retificação desse erro (PA).

> Uma experiência que tive com uma outra empresa que estávamos também com a Índia acontecia igual. Muitas das vezes este tipo de culturas, eles não vão falar com o chefe da forma como nós falamos com o chefe. Ali a hierarquia é muito respeitada. Eu não vejo isso como respeito, mas é muito tipo "Ele é meu chefe. Já tenho de falar desta forma e para ir ter com ele para perguntar isto também já não posso" (PF).

Mesmo sem experiências comparativas, outros profissionais reforçam a influência da cultura do *outsourcer* nos seus comportamentos na prestação do serviço:

> Os indianos são pessoas muito assertivas, super simpáticas, super afetuosas, e com quem se pode realmente conversar e debater. Só que são pessoas com duas grandes lacunas em termos sócio organizacionais, digamos assim. São pessoas que dizem sempre que sim, não colocam questões, ou muito poucas na altura da transição das tarefas. Têm problemas em pedir ajuda e isto não pode ser. Eu acredito que se fosse um *outsourcer* em Espanha, em França, ou outro país, qualquer um não seria assim, eu acho que a parte cultural é significativa. Tem de ser do background, este tipo de atitudes, porque eles não pedem ajuda. Não levantam a bandeira vermelha quando as coisas estão a correr mal, e só informam que precisam de ajuda 2 horas antes do deadline (PH).

> Eu sinto que eles não querem mostrar a parte fraca e dizer que não sabem o que têm de fazer, ou pedir ajuda quando supostamente precisam. Enquanto para nós, para a nossa cultura, é muito mais fácil saber dizer que não percebemos e pedir ajuda. E eu sinto que eles não são assim. É um fator cultural, ou seja, o que acaba por dificultar o trabalho de ambos (PD).

Tabela 19: *Influência dos erros na perceção da qualidade do serviço de outsourcing*

	Fontes	Referências
Influência negativa	9	15
Influência nula	1	3

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados indicam que, para 9 profissionais, a cultura de erros do *outsourcer* influencia negativamente a perceção de qualidade do serviço, reconhecendo o impacto direto na

qualidade final do serviço entregue e na perda de confiança no serviço de *outsourcing*, como PD destaca "Eu acho que fico sempre com uma pior perceção, porque à medida que o tempo vai passando e nós estamos sempre a repetir 1, 2, 3, 4, x vezes, acaba por nos deixar muito desconfiados da qualidade deles".

> Influencia de forma negativa, porque eu vejo que quando os erros são detetados, são comunicados, é proposto um plano, e nos períodos seguintes o erro é repetitivo, portanto, demonstra que realmente o trabalho não foi bem feito. E que no fundo, se não conseguiram pôr as medidas corretivas que se propuseram a pôr para mitigar esse erro, e para evitar esse erro no futuro, portanto, isso influencia de forma negativa, porque sei que também influencia a qualidade do serviço deles (PA).

Em consonância com o documentado na literatura, as diferenças culturais no reconhecimento e tratamento do erro podem gerar um desalinhamento significativo entre a expectativa do serviço a ser prestado e o serviço efetivamente prestado pelo *outsourcer*. Acresce que tais diferenças culturais comprometem a qualidade do serviço e contribuem para a perda de confiança no parceiro (Könning, 2018; Könning et al., 2020). A confiança e a perceção de qualidade tende, assim, a diminuir conforme o agravamento do desajuste cultural.

Não obstante, 1 participante admite não haver influencia dado que a sua expectativa inicial já era um serviço de fraca qualidade, como referido por PG "Eu diria que não influencia. Quando existe *outsourcing*, nós já sabemos que à partida vai ser um bocadinho pior serviço, ou que as pessoas não têm tanta informação quanto nós, por isso já um bocadinho expectável".

Considerando o impacto negativo dos erros na perceção da qualidade do *outsourcing* torna-se, portanto, relevante analisar a perceção dos padrões de qualidade do *outsourcer*, conforme retratado na secção seguinte.

4.2.4. Padrões de Qualidade

Os padrões de qualidade constituem o conjunto de regras, controlos e procedimentos adotados pelos profissionais e pelo *outsourcer* de forma a garantir a qualidade do serviço. Os padrões de qualidade são uma parte significativa da qualidade do serviço final prestado. Neste sentido, e em concordância com as secções anteriores, foi pedido aos participantes para caracterizarem os padrões de qualidade.

Tabela 20: *Caracterização dos padrões de qualidade do outsourcer*

	Fontes	Referências
Padrões desalinhados	10	27

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados (Tabela 20) demonstram que todos os profissionais caracterizam os padrões de qualidade do *outsourcer* como desalinhados com os padrões de qualidade do GBS. Neste ponto, os participantes descrevem os padrões de qualidade do *outsourcer* como insuficientes comparativamente ao exigido pelo GBS e pelo próprio negócio:

> Eu acho que os padrões de qualidade não devem estar propriamente alinhados, porque a qualidade apresentada pelo outsourcer não é qualidade exigida por nós. Ou seja, eles se apresentassem as coisas com grande cuidado, nós não andávamos grande parte do tempo atrás deles porque falta informação ou porque não está bem, o que quer que seja, acho que há mesmo ali uma quebra de qualidade (PD).

Tal como evidenciado na literatura cientifica (Du & Miao, 2025; Winkler et al., 2009), em parcerias de *outsourcing* os padrões de qualidade do *outsourcer* podem divergir dos padrões da cultura do parceiro, o que contribui para o desalinhamento sobre a perceção do que é um serviço de qualidade. Valores culturais distintos podem comprometer a avaliação de qualidade e o desempenho do serviço (Du & Miao, 2025; Könning, 2018; Könning et al., 2020). O desalinhamento dos padrões reflete-se, portanto, em falhas de serviço, erros e ultimamente falta de qualidade do serviço de *outsourcing*, como PF refere "Derivado destas falhas todas faladas em nada estão alinhadas, por isso é que se perde muita qualidade. E além da qualidade, o tempo, a hora em que o serviço é feito e entregue tem impactos enormes, não é?". Importa ainda referir que os profissionais consideram haver uma maior exigência por qualidade e excelência no GBS comparativamente ao *outsourcer*:

> Sinto que existe um padrão e que a escala deveria ser a mesma, ou seja, deviam ser os dois avaliados da mesma forma, apesar de saber que existe uma responsabilidade muito maior do lado GBS, do que do lado do outsourcing. O que eu estou a dizer é que eles deviam ser avaliados da mesma forma, ou seja, devia ser o mesmo grau de objetividade. No GBS se há algum problema, temos que melhorar, temos que fazer um plano e tem que ser cumprido. Isto que existe no GBS tem de ser obrigatoriamente igual ao que existe no BPO, mas não existe (PI).

Para compreender o desalinhamento entre os padrões de qualidade do *outsourcer* e os padrões do GBS foi pedido aos participantes para apontarem as principais diferenças entre um

serviço prestado internamente pelo GBS e um serviço prestado externamente pelo *outsourcer* (Tabela 21).

Tabela 21: *Diferenças entre o serviço do GBS e o serviço do outsourcer*

		Fontes	Referências	Referências totais
Desempenho técnico-analítico	Análise crítica	7	16	39
	Conhecimento técnico	5	12	
	Dependência de procedimentos	5	7	
	Melhoria contínua	4	4	
*R*igor e Fiabilidade	Qualidade	6	17	29
	Controlo de erros	5	12	

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados sugerem que o principal fator de distinção do serviço do GBS é o desempenho técnico-analítico dos profissionais. A análise crítica (7 participantes) é apontada como a característica mais distintiva dos dois tipos de serviço. Os participantes destacam assim a falta de capacidade analítica e crítica do *outsourcer*:

> Normalmente quando tenho uma tarefa nova, eu gosto de saber o propósito e qual é o impacto dela. O que é que vai acontecer com informação? […] Perceber o que eu estou a analisar para depois eu entregar, e também perceber o que é que eu estou efetivamente a fazer. E acho que é uma questão de falta de capacidade analítica também. […] Eu acho que acabaria por ser mais analítica, perceber mais o processo a fundo (PD).

> Um ponto fulcral seria a análise mais crítica, olhar para as coisas e perceber "OK, isto aqui não faz sentido". O que é que se passa aqui? Eles seguem passo a passo e não há tanto uma análise da parte deles. E se fugir aos passos, já não conseguem, já não têm capacidade. (PG).

A segunda característica descrita pelos profissionais é o conhecimento (5 participantes). Os profissionais consideram que existe um conhecimento mais especializado no GBS e, em contraste, falta de conhecimento técnico no *outsourcer*:

> É falta de conhecimento no geral […] Por exemplo, vamos passar uma informação para eles fazerem algo, não é? E vamos perder tempo para passar essa informação, mas eles não sabem porque é que têm de fazer aquilo nem da forma que têm de fazer. Eles vão pegar na informação e, como já aprenderam a fazer o copy paste, vão copiar e colar, mas não vão saber porquê. "Porque estou a fazer isto? Porque é que este valor está aqui? De onde é que isto vem? Para onde é que isto vai?" Eles não vão pensar nisso (PF).

> Conhecimento, conhecimento geral. Eles às vezes não notam, não reparam que fizeram algum tipo de erro. […] Às vezes eles não sabem, eles não sabem coisas básicas como o que é que é debitar uma conta e o que é creditar (PG).

Para compreender a falta de capacidade crítica e conhecimentos técnicos, os profissionais destacam também a dependência do *outsourcer* nos procedimentos (5 participantes), que se rege por um método estritamente processual e mecanizado na execução das tarefas que lhe são atribuídas:

> Mas eu sinto que eles às vezes tipo, através dos procedimentos fazem o que for demonstrado, mas imagina que é uma situação de 1 mês para o outro. É diferente. Eles não conseguem ver de onde vem essa diferença, ou perceber o que está mal. Imagina se uma conta está contra natura, eles não conseguem ter esta perceção (PE).

> Os procedimentos são bons e são maus porque os procedimentos são bons porque alguém que seja de outra profissão senta-se no teu lugar e faz exatamente a tarefa, mas são maus porque se alguma vírgula estiver fora do sítio ou se algum ponto e vírgula estiver fora do sítio, aí as coisas já fogem um bocado do controlo deles. Sinto que eles já não conseguem executar a tarefa (PJ).

Por último é também referido o foco na melhoria contínua (4 participantes). Os profissionais consideram que o GBS, em contraste com o *outsourcer*, promove a melhoria dos procedimentos:

> Enquanto o BPO tem a prioridade na execução, nós damos prioridade à melhoria do procedimento, ou na melhoria do tempo que é executado, ou até na melhoria de algum problema pendente. Se estão ali mês após mês, nós tentamos resolver esses problemas (PB).

Falhas no desempenho técnico-analítico do *outsourcer* refletem-se na incapacidade de resolver erros e problemas, executar tarefas novas e compreender a natureza e o propósito das transações que analisa. Apesar de executar as tarefas, os profissionais consideram que o *outsourcer* não compreende o impacto e o objetivo das tarefas, o que está associado também à falta de conhecimento para a execução de atividades financeiras:

> Por exemplo, tens uma tarefa em que tu tens de alimentar o ficheiro com outro ficheiro fornecido por outro departamento, e vamos supor que naquele mês em específico o departamento mudou o layout do ficheiro. Eles automaticamente não conseguem avançar desse ponto. Eles não conseguem perceber "ok, eles mudaram o layout, mas a informação que está aqui disponível é a mesma dos outros meses. Nós conseguimos continuar a executar a tarefa com esta informação". Ou seja, automaticamente quando eles percebem que o layout é diferente, eles não tentam analisar a informação, eles automaticamente questionam a pessoa que enviou o ficheiro e pedem o layout anterior, ou questionam porque é que o layout está diferente. E se do outro lado a resposta for "porque agora o procedimento mudou", eles automaticamente vão pedir suporte a nós (PB).

Estas falhas estão, por isso, diretamente ligadas à qualidade do serviço prestado, como PH destaca, "Mas eu acho que é mesmo o pouco background a nível de técnico que faz com que a qualidade não seja dentro dos parâmetros e dentro do que é exigido. Sim, não, não está ao nível". De facto, falhas nas competências técnicas do *outsourcer* contribuem para o deterioramento da qualidade do serviço prestado pelo mesmo (Lacity & Willcocks, 2017).

O rigor e a fiabilidade, como consequência do desempenho técnico-analítico, foi o segundo fator distintivo mencionado pelos profissionais. Neste sentido, a perda de qualidade é um dos riscos associados à contratação de *outsourcing*, considerando o risco do *outsourcer* não alcançar o nível de serviço acordado (Edvardsson & Durst, 2019; Gonzalez et al., 2006, 2010; Kumar et al., 2010). Os profissionais apontam, assim, a qualidade (6 participantes) como uma característica distinta do *outsourcer*:

> Eu preferia trabalhar aqui dentro. Eu preferia que o trabalho operacional fosse aqui dentro, visto que é bem melhor, a qualidade é melhor. […] Porque na minha experiência pessoal, quando era operacional, éramos nós que fazíamos. É mais fácil eu ter controlo sobre algo que fui eu que fiz, porque algo que foram outras pessoas que fizeram, eu tenho de estar sempre a verificar se foi bem feito (PG).

> Falta de rigor e também a falta de tempo no final, fazer uma verificação do próprio trabalho simplesmente. Não querem saber como ficou a qualidade, e quem revê do lado deles não deteta erros básicos. E creio que também tempo do lado deles, porque muitas vezes para cumprir os prazos, perdem noção de qualidade. […] Fazem um PDF com 300 e tal páginas, deixam uma página em branco no meio. Cortam informação em 2 páginas, quando deveria ser informação colocada numa única página para leitura, digamos assim (PE).

Os participantes argumentam que detendo o controlo do processo do início ao fim têm capacidade de controlar e evitar erros (5 participantes), sendo por isso a segunda característica mencionada. O GBS teria capacidade crítica e conhecimentos técnicos para detetar erros e ter uma ação para os mesmos:

> Tinhas no fundo o controlo do end-to-end process, ou seja, conseguias ter desde o primeiro input até ao final output controlo de todo o processo e, portanto, conseguias facilmente identificar onde é que estavam os gaps, onde é que estavam os primeiros erros. Portanto, conseguias mitigar muito mais facilmente qualquer erro (PA).

Além da capacidade de evitar erros, também mencionam a capacidade para analisar erros e implementar planos de ação que mitiguem os mesmos. Contrariamente, é mencionado que mesmo com a identificação do erro e a implementação de ações corretivas, o *outsourcer* repete

erros que já deveriam estar resolvidos e mitigados:

> Eu acho que seriam feitas de maneira mais fácil, melhor. Poderiam ter os mesmos erros, mas os erros iam ser tratados de maneira diferente, ou seja, os erros iam ser identificados e iam ser tratados na altura. O que acontece neste momento com os erros é, os erros que são identificados, acabam por ser um bocado corrigidos por nós e só passado um mês que a tarefa é efetuada é que são corrigidos pela equipa do outsourcer (PJ).

A capacidade de eliminar erros contribui assim para um serviço com maior qualidade, maior conhecimento técnico na execução e uma maior eficiência na execução das tarefas:

> Seria muito mais rápida aqui não há sombra de dúvida. Não teriam erros, não seria necessário pedir correções, não haveria troca de contas. Ou seja, o que eu posso dizer é no final do mês, o trabalho deles é entregue com algumas horas de atraso, sim, mas é entregue e é mais ou menos bem feito. Agora, se fossemos nós a fazer aqui o trabalho da parte operacional, também a expectativa para nós seria maior, seria superior. Neste caso como é feito fora, estamos a falar de pessoas menos instruídas, a expectativa é menor (PG).

Consequentemente, para compreender as diferenças identificadas entre o serviço interno e externo, os participantes foram questionados sobre as diferenças nas práticas de qualidade do GBS e do *outsourcer* (Tabela 22).

Tabela 22: *Diferenças nos padrões de qualidade*

	Fontes	Referências
Qualidade vs. Quantidade	7	25
Análise crítica	7	26
Revisão	6	29

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados indicam que a principal diferença nos padrões de qualidade está no privilégio da qualidade comparativamente ao privilégio da quantidade e prazos (7 participantes). Os profissionais reconhecem que os padrões do GBS têm como foco a qualidade enquanto os padrões do *outsourcer* têm foco na quantidade de tarefas executadas e o cumprimento do prazo das mesmas, como indicado por PD "Eles não querem saber se está bem, se está mal, o que interessa é entregarem" e por PE "Eu privilegio a qualidade. Ok que nós também temos prazos para terminar e tudo mais, mas eles devido à pressão, digamos assim, privilegiam a quantidade".

É destacado que o *outsourcer* prioriza a entrega da tarefa no prazo estipulado, mesmo com erros ou informação em falta. Contrariamente o GBS prioriza a entrega da tarefa com a

qualidade exigida mesmo que suponha um atraso ou um pedido de extensão de prazos:

> Nós se virmos que não estamos a conseguir chegar àquela deadline e não consegues ter a tarefa feita e feita em condições, se calhar vais à pessoa que te pediu e dizes "olha, preciso de mais 2 ou 3 dias, porque isto não está a correr muito bem. Há aqui qualquer coisa que não me está a bater certo. Oh, pá, preciso de algum tempo adicional." Eles não, tu nunca vês o BPO a pedir uma extensão de prazo, ou a dizer que estão atrasados, que precisam de mais umas horas. Portanto, para eles é a obsessão realmente de conseguirem terminar a tempo. Nós se calhar já temos mais esse sentido, e para nós acho que não há grande problema de dizermos, "pá, olha, preciso de mais umas horas, ou preciso de mais um dia, porque em termos de qualidade, isto não está como eu quero, preciso de mais tempo para investigar" (PA).

O foco do *outsourcer* é operacional e medido no número de tarefas que consegue completar durante o dia, sendo o objetivo a entrega das tarefas e não a qualidade das mesmas. Estas observações podem estar relacionadas com o facto dos resultados do *outsourcer* serem medidos, em parte, pelo tempo de conclusão das tarefas, assim como pelo volume de tarefas executadas (V. Srivastava et al., 2012; Taponen & Kauppi, 2020).

> Enquanto o outsourcer não se preocupa de facto em que esteja tudo verificado, eles preocupam-se na entrega estritamente dita. Ou seja, têm de fazer isto, isto e isto, e entregar até ao dia x, e o trabalho deles fica por aqui. O outsourcer está focado em coisas operacionais, em coisas limitadas, em nichos. Está muito focado na entrega por si só, mas entregar não tem qualquer valor acrescentado naquilo se não for bem executado (PH).

Além disso, os profissionais voltam a mencionar o sentido critico (7 participantes) como fator distintivo nos padrões de qualidade. Os profissionais consideram que o cariz processual do *outsourcer* é impeditivo para dar o suporte de qualidade que é exigido, pelo que não há foco na investigação dos erros, nem na melhoria de processos, com referido por PB "Eu acho que nós temos um espírito crítico, ou seja, nós tentamos perceber o funcionamento na íntegra do procedimento para conseguir dar um suporte de qualidade". A análise crítica está também associada à formação e ao conhecimento técnico dos indivíduos:

> Ter um trabalho bem feito é apenas ter as suas tarefas feitas, e não há tanto um pensamento crítico. Por exemplo, pode haver uma diferença de 1 cêntimo entre dois movimentos, e eles deixam aquilo sem fazer nada. Eles não vão um bocadinho além, não pensam, "ok, posso lançar um cêntimo em P&L e posso já antecipar e confirmar com o GBS". É essa a diferença que eu vejo, eles conseguem cumprir o passo a passo numa tarefa, mas tudo o que seja um bocadinho pensar mais além, o olhar para as coisas com olhos de ver, por exemplo um balancete, eles não conseguem fazer isso para já (PG).

Em concordância com o mencionado anteriormente, o desalinhamento reflete-se também na revisão de qualidade do *outsourcer* (6 participantes). Os participantes caracterizam a falta de rigor na revisão do *outsourcer* que resulta em diversos erros que não são detetados na revisão do *outsourcer* e só são detetados quando analisados pelo GBS:

> Eu acho que a revisão interna deles é tendo em conta a timeline da tarefa, se é para ser concluída hoje ou não. A nossa revisão interna é ir ao detalhe que a revisão interna do outsourcer deveria ter ido. Ou seja, o que nós vamos vendo, por exemplo, nas análises de contas são erros que no nível de revisão do outsourcer deviam estar perfeitamente identificados, por exemplo, um erro no mês da análise tem de ser detetado na revisão deles, porque é um nível mais básico, ok? Nós devíamos receber as análises já num nível de qualidade que fosse quase aprovar, não digo de olhos fechados, mas de uma maneira mais fácil e neste momento não é. Eu acho que a revisão interna deles é demasiado rápida e a nossa revisão demora demasiado tempo, porque se calhar estamos a fazer checks que deviam caber à revisão interna do outsourcer (PJ).

Como analisado na literatura, as diferenças culturais entre parceiros estão associadas a perceções de qualidade e a abordagens de gestão de qualidade potencialmente diferentes (Du & Miao, 2025; D. Lee et al., 2011; Winkler et al., 2009). Na verdade, a perceção de qualidade e a implementação de práticas de gestão de qualidade são sensíveis à localização, uma vez que as atitudes e crenças de quem pratica a avaliação podem ser distintas (Chung & Kang, 2016; D. Lee et al., 2011). Apesar de existirem aspetos universais na avaliação e perceção de qualidade, a cultura tem uma influência predominante das dimensões da perceção de qualidade (Chung & Kang, 2016; C. Srivastava, 2015). Em concordância com o evidenciado, 4 profissionais estabelecem uma ligação entre a cultura e localização do *outsourcer* e os padrões de qualidade (Tabela 23).

Tabela 23: *Influência da cultura nos padrões de qualidade*

	Fontes	Referências
Influência da cultura	4	19

Fonte: Elaboração Própria

Inclusive, 2 participantes destacam diferenças nos padrões de qualidade entre *outsourcers* com localizações geográficas distintas:

> Antes já tive casos em que o outsourcing era na Índia, e já tive casos em que era na Roménia. Existe uma diferença maior a nível a cultural e ao nível da entrega. Ou seja, acho que existe uma preocupação maior na parte do outsourcing, por exemplo, europeu na entrega da qualidade do que o que existe na parte da Índia. Obviamente existem bons trabalhadores e

> maus trabalhadores em todos os setores, em todos os países, não é? Obviamente, não estou aqui a dizer que um é pior do que outro, mas que existe essa diferença e acho que parte muito do mindset que a cultura coloca nos colaboradores (PI).

> Eu trabalhei com outra equipa de outsourcing, não com esta empresa que estamos a trabalhar atualmente e penso, não sei também se seria pelo facto dessa empresa ter alguma parte dos serviços também aqui na Europa. Portanto, havia só uma parte muito reduzida que era feita na Índia. Portanto, grande parte daquilo que subcontratamos era feito na Europa. Neste caso, eles tinham também um grande centro de serviços partilhado e notava-se um nível de maturidade muito diferente. Notava-se que realmente não tendo tantas pessoas, eu acho que tinham bons profissionais. E a resposta que davam quando falávamos dos problemas, eles já elencavam algumas soluções que poderiam estar na pipeline para tentar resolver esse problema, portanto, eram pessoas já com alguma experiência, com muita maturidade. Notava-se realmente mesmo as transições eram processos que eram mais suaves, porque realmente as pessoas tinham uma bagagem de conhecimentos muito diferente daquela que estamos a enfrentar agora (PA).

Outro participante reconhece também a importância da proximidade geográfica e cultural no desempenho qualitativo do prestador do serviço:

> Eu acho que para uma pessoa ser boa a nível profissional e financeiro, tem de conhecer o que é que a empresa faz, conhecer o negócio. Pronto, eu acho que para as pessoas é muito mais fácil trabalhar na área financeira se souberem o que a empresa faz. E muito honestamente nós por proximidade cultural, por proximidade geográfica, por dinâmica empresarial a nível mais europeu temos outra facilidade do que o outsourcer na Índia. Para se aproximar do negócio, para ser bom em termos operacionais, porque realmente conhecer o negócio em si, o que é que a empresa faz, é fundamental para desempenhar as suas atividades (PH).

No que diz respeito à influência dos padrões de qualidade na perceção de qualidade do *outsourcer*, 9 participantes reconhecem a influência negativa dos padrões de qualidade na perceção de qualidade (Tabela 24).

Tabela 24: *Influência dos padrões de qualidade na perceção de qualidade do serviço de outsourcing*

	Fontes	Referências
Influência negativa	9	32
Influência nula	1	4

Fonte: Elaboração Própria

Os participantes salientam a insuficiência dos padrões do *outsourcer*, a falta de rigor e a desresponsabilização do mesmo que afeta diretamente a carga de trabalho do GBS nos

controlos de qualidade, assim como a confiança nos controlos do *outsourcer*:

> É evidente que se tu não pões controlos de qualidade durante o processo e estás sempre à espera que seja o GBS a dar-te o input e a fazer a revisão de qualidade que é exigida. Em termos de perceção aqui do GBS é precisamente essa, portanto, que não tem controlos de qualidade suficientes, que a qualidade de serviço continua muito limitada e que no fundo, temos de ser nós sempre a fazer esse tipo de filtragem quando já devíamos estar noutro patamar (PA).

> Se a qualidade entregue pelo outsourcer é baixa, lá está, volta à questão da confiança, porque é impossível confiar no trabalho. Leva à questão da amostragem e do tempo necessário para monitorizar e rever as atividades deles. Porque realmente temos de analisar processos e fazer checks de tudo e mais alguma coisa (PH).

Em consonância com o descrito na literatura, o desalinhamento nos padrões de qualidade gera conflitos e falhas no serviço (Hodosi et al., 2024; Ngah et al., 2026), sendo que o desempenho técnico-analítico do *outsourcer* e a falta de rigor e fiabilidade resultam numa perceção negativa da qualidade do serviço (Lacity & Willcocks, 2017). Um dos participantes relata, inclusive, experiências passadas em que a parceria de *outsourcing* é revogada e os serviços retomam à localização da empresa:

> Ao longo da minha experiência havia serviços que saíam do país onde estavam para ir para a Índia ou Polónia e iam só por um único motivo, custo baixo, porque o departamento financeiro numa empresa é dispendioso, não é? Traz custos e os salários são muito altos, e quando eles vão passar esses serviços para países como a Polónia ou Índia, quer dizer, eles ficam a ganhar muito, não é? A empresa tem um ganho muito grande com isso, e tentam por esse mesmo motivo, para baixar custos. Depois vêm que a qualidade de serviços já não é a mesma, nem vai ao encontro das expectativas e do que estavam à espera, sabendo eles já desde o princípio que ao fazerem algo assim que vão perder qualidade no serviço por vários motivos que já falamos, formação, cultura, localização. […] Por exemplo, essas experiências que eu tive, atualmente eles já estão novamente com os serviços na Europa. Nenhuma delas funcionou. No passado nunca se chegou a encontrar essa qualidade que tanto se procurava (PF).

Ainda assim, um dos participantes admitiu não haver influência na perceção:

> Não, eu já sabia que ia ser assim, não é? Por isso é que às vezes temos de ter uma paciência extra e pronto lidar com isto, porque não vai mudar em nada. Então temos de lidar em vez de ter resistência e remar contra a maré. […] Então eu nem tento combater muito, não tento resistir muito e aceito que isto vai ser assim (PG).

5. Conclusão

5.1. Considerações finais

O presente estudo teve como finalidade contribuir para a literatura sobre os serviços partilhados e a dinâmica das parcerias de *outsourcing*. Neste sentido, procurou-se explorar a perceção de qualidade que os profissionais dos serviços partilhados atribuem aos seus parceiros de *outsourcing*, analisando a influência dos fatores relacionados com a comunicação, os conflitos, a cultura de erros e os padrões de qualidade na perceção de qualidade, assim como a influência das distâncias culturais e geográficas nos mesmos.

Os resultados obtidos evidenciam maioritariamente uma perceção negativa da qualidade do serviço de *outsourcing*, evidenciando existir um desalinhamento claro entre as expectativas dos profissionais e o serviço efetivamente prestado pelo *outsourcer*. Este desalinhamento é demonstrado com maior grandeza nas dimensões de Confiabilidade e Garantia, sendo demonstrada predominantemente uma perceção negativa quanto à capacidade de prestar o serviço prometido, aos erros e à capacidade de resolver problemas, assim como ao conhecimento técnico-analítico do parceiro. De forma mais moderada, é evidenciada por alguns profissionais uma perceção negativa na dimensão de Tangibilidade, mais concentrada na qualidade e atualização dos equipamentos do *outsourcer*. A dimensão de Responsividade apresenta resultados mais medianos, pelo que a capacidade de resposta do *outsourcer* é percecionada maioritariamente de forma positiva pelos profissionais, apesar da disponibilidade para acomodar novos pedidos ser percecionada por alguns como negativa ou limitada. Observou-se, ainda, uma considerável homogeneidade nas respostas dos profissionais na dimensão de Empatia, pelo que os profissionais descrevem a relação de trabalho como empática e cordial, sendo por isso percecionada positivamente.

No que diz respeito aos fatores influenciadores da perceção de qualidade do serviço de *outsourcing*, a comunicação é, maioritariamente, um fator influenciador negativo. Acresce que é um fator em que os profissionais reconhecem significativamente a influência negativa da distância cultural e da distância geográfica. Estes resultados reforçam o que já é amplamente evidenciado na literatura, quanto à influência negativa da distância cultural e geográfica na comunicação com o *outsourcer* (Gonzalez et al., 2006; Gurung & Prater, 2025; Heeks et al., 2001; G. Khan et al., 2022; Könning et al., 2020; D. Lee et al., 2011; Schmitt & Van Biesebroeck, 2013; Winkler et al., 2009, 2009). Isto permite concluir que a distância cultural

e geográfica influencia negativamente a comunicação, pelo que a comunicação influencia negativamente a perceção de qualidade do serviço de *outsourcing*. Os conflitos são, também, maioritariamente percecionados como um fator negativo, sendo destacado o impacto negativo na parceria de *outsourcing*. Não obstante, contrariamente ao observado na literatura (Lacity & Willcocks, 2017; Noordveld, 2012; Silva et al., 2020; Z. Wei et al., 2021), nem a distância cultural nem a distância geográfica foram mencionadas na origem de conflitos. Posto isto, conclui-se que não foi possível obter evidências suficientes que estabelecessem uma relação de causalidade entre a distância cultural e geográfica e os conflitos. Ainda assim, estas observações não invalidam que as distâncias possam exercer uma influência negativa nos conflitos descritos pelos profissionais, nomeadamente nas falhas de serviço (Könning et al., 2020; D. Lee et al., 2011; Ngah et al., 2026; Noordveld, 2012; Winkler et al., 2009), admitindo a possibilidade dos fatores em estudo produzirem efeitos entre si. Com maior peso, a cultura de erros do *outsourcer* foi também percecionada como um fator influenciador negativo. Os resultados permitem concluir uma elevada influência da distância cultural nos comportamentos do *outsourcer* face ao erro. Foi assim possível obter evidências que vão ao encontro do demonstrado na literatura, no que concerne à dificuldade de reconhecimento do erro e à dificuldade em admitir falta de compreensão por parte do *outsourcer* (Betz et al., 2014; Könning et al., 2020; Nicholson & Sahay, 2001; Winkler et al., 2009). Em concordância com o evidenciado na literatura, os profissionais estabelecem uma ligação entre a cultura do *outsourcer* e os comportamentos face aos erros. Acresce que os profissionais referem experiências anteriores que corroboram os mesmos problemas e destacam culturas de erros diferentes entre *outsourcers* de diferentes localizações, sendo que a influência da distância cultural é significativamente mais referida do que a distância geográfica. Por último, os padrões de qualidade são também maioritariamente reconhecidos como influenciadores negativos pelos participantes, sendo que é experienciado por todos os participantes um desalinhamento claro entre os padrões de qualidade dos profissionais e os padrões do *outsourcer*. Inclusive, os profissionais reconhecem que proporcionariam um serviço de maior qualidade do que o serviço prestado pelo *outsourcer*. O desalinhamento dos padrões de qualidade é um fenómeno amplamente registado na literatura que potencia falhas no serviço e, consequentemente, uma perceção negativa do mesmo (Du & Miao, 2025; Edvardsson & Durst, 2019; Gonzalez et al., 2006; Kumar et al., 2010; Lacity & Willcocks, 2017; D. Lee et al., 2011; Winkler et al., 2009). Em concordância, no contexto do estudo realizado, é destacado que os padrões dos participantes privilegiam a qualidade e análise crítica enquanto

os padrões do *outsourcer* privilegiam a quantidade de tarefas executadas e o cumprimento dos prazos. Posto isto, alguns profissionais estabelecem uma relação entre a distância cultural e geográfica e os padrões de qualidade do *outsourcer,* considerando que a perceção de qualidade e a gestão da mesma são sensíveis à localização, isto é aos valores e comportamentos de quem as pratica (Chung & Kang, 2016; Du & Miao, 2025; D. Lee et al., 2011). Os profissionais referem experiências anteriores que evidenciam padrões de qualidade distintos entre *outsourcers* de localizações diferentes, reconhecendo também a importância da proximidade cultural e geográfica para o desempenho qualitativo do *outsourcer*.

Os resultados obtidos permitem concluir que a qualidade do serviço do *outsourcing* é percecionada de forma maioritariamente negativa pelos profissionais, com ênfase na falta de rigor, na carência de competências técnico-analíticas e na elevada dependência do *outsourcer*. Verifica-se também a influência da distância cultural e geográfica na comunicação, cultura de erros e nos padrões de qualidade, sendo a cultura de erros e os padrões de qualidade os fatores que evidenciam uma maior influência negativa na perceção de qualidade de serviço do *outsourcing*.

5.2. Limitações do estudo e propostas de investigação

Embora o estudo tenha permitido responder aos objetivos de investigação propostos inicialmente, importa reconhecer algumas limitações que podem potencialmente originar outras vertentes de investigação futuras e contribuir para a literatura sobre os serviços partilhados e a dinâmica das parcerias de *outsourcing*.

A primeira limitação do estudo prende-se com opção exclusiva por entrevistas semiestruturadas, considerando que o estudo realizado esteve limitado a 10 participantes de um GBS. Apesar do grupo de estudo ter permitido alcançar um nível considerável de saturação teórica, recomenda-se para investigações futuras grupos de investigação mais extensos, de forma a obter resultados com maior representatividade e robustez das conclusões. Nesta investigação, dado o número reduzido de participantes, não foi utilizado um *software* de análise qualitativa, como o NVivo, mas estudos futuros com maior número de participantes devem utilizar para permitir uma maior sistematização dos dados, assim como uma análise mais extensa e rigorosa dos mesmos.

O número de participantes pode constituir outra limitação de estudo considerando que as entrevistas foram realizadas a uma única equipa de um GBS. Propõem-se, assim, que

investigações futuras alarguem o número de participantes, de forma a entrevistar equipas de diferentes SSC e GBS. Além disso, a investigação poderia considerar fatores distintas entre os serviços partilhados em análise, no que diz respeito à maturidade e tamanho das equipas, assim como parceiros de *outsourcing* de localizações geográficas distintas.

Seria igualmente relevante para estudos futuros explorar as perceções do *outsourcer,* uma vez que o presente estudo está limitado às perceções dos profissionais do GBS. Seria por isso importante captar a perceção do *outsourcer* quanto ao serviço prestado, e compreender as causas subjacentes às problemáticas identificadas pelos participantes. Considerando que se trata de uma parceria, onde a distância cultural e geográfica exerce influência nos dois participantes, seria bastante pertinente considerar a perspetiva do *outsourcer* sobre as barreiras culturais e geográficas. Uma investigação que integrasse quer a perspetiva dos profissionais dos serviços partilhados, quer a perspetiva dos profissionais da empresa de *outsourcing* permitiria obter conclusões mais diversificadas. Este desenho metodológico iria contribuir para identificar os principais desafios de cada parte, assim como propostas de melhoria para mitigar alguns problemas identificados na parceria.

Apesar do presente estudo identificar o impacto da distância cultural e geográfica nas parceiras de *outsourcing*, este limitou-se à identificação de alguns fatores sensíveis à distância cultural e geográfica com impacto na perceção da qualidade do serviço. Seria, assim, relevante expandir o leque de fatores a analisar. Não obstante, além de identificar os fatores e os impactos, é extremamente importante desenvolver propostas de melhoria e soluções que contribuam para mitigar os impactos identificados. Investigações futuras podem ajudar na identificação de estratégias que permitam reduzir ou colmatar alguns dos efeitos da distância cultural e geográfica nas parcerias.

5.3. Contributos teóricos e práticos

Apesar das limitações de estudo apresentadas anteriormente, é possível enumerar diversos contributos da presente investigação. No que concerne implicações teóricas, este estudo permitiu aprofundar as implicações da distância cultural e geográfica nas parcerias dos serviços partilhados com o *outsourcing*, uma temática até agora pouco abordada na literatura. Os novos modelos de serviços partilhados que surgiram das parceiras com *outsourcing* são objeto de estudo em diversos estudos científicos, no entanto, a literatura ainda não explorou suficiente as dimensões socioculturais inerentes a esta relação e o efeito produzido na

perceção de qualidade do serviço. Esta investigação contribui, assim, para literatura científica sobre as parcerias dos serviços partilhados com *outsourcing*, integrando as dimensões dos fatores socioculturais nesta investigação. Por seguinte, alargou-se o conhecimento teórico sobre as determinantes de perceção de qualidade de serviço e a influência da distância cultural e geográfica. No que diz respeito a implicações práticas, este estudo identifica efeitos concretos que resultam da distância cultural e geográfica e que podem ser de bastante relevância para a concretização de parcerias entre serviços partilhados e *outsourcing*. Ao identificar concretamente efeitos destas distâncias, este estudo oferece dados de apoio que podem ser úteis para a tomada de decisão estratégica destas parcerias e para a gestão das mesmas. Este estudo contribui também para alertar para a importância da distância cultural e geográfica nestas parceiras, dimensões estas subvalorizadas no contexto dos serviços partilhados. O estudo apela também à necessidade de formação intercultural dos profissionais dos serviços partilhados e dos parceiros de *outsourcing,* admitindo que o sucesso destas parcerias não se dita pela extinção das distâncias culturais e geográficas, mas sim pela gestão competente das mesmas.

Apêndices

Apêndice I: Guião de Entrevista

Secção I - Contextualização

A seguinte entrevista, realizada no âmbito do Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, tem como objetivo analisar a perceção de qualidade de serviço que os profissionais dos serviços partilhados atribuem aos seus parceiros de *outsourcing*. Neste ponto pretende-se analisar especificamente se as distâncias culturais e geográficas entre o *outsourcer* e os serviços partilhados influenciam a perceção da qualidade deste serviço.

O seu parecer como profissional no contexto dos serviços partilhados é fundamental para a realização deste estudo, pelo que sublinho que as respostas ao questionário devem ser honestas e alinhadas com a sua vivência profissional.

Para avançarmos, confirma que leu, assinou e compreendeu a declaração de consentimento informado, e consente a realização da seguinte entrevista?

Secção II - Perceção de Qualidade de Serviço do *Outsourcing*

1. Como avalia a qualidade de serviço do seu parceiro de *outsourcing*? Pedir exemplos genéricos e não identificáveis
2. Como caracteriza o *outsourcer*, em termos de prazos e qualidade do serviço prestado? Pedir exemplos genéricos e não identificáveis
3. Como caracteriza o seu nível de confiança na equipa de *outsourcing* e no serviço prestado? Porquê?
4. Como caracteriza a relação de trabalho com o parceiro de *outsourcing*?
5. Já teve anteriormente alguma experiência com outra equipa de *outsourcing*? Como caracteriza a sua experiência comparativamente à atual?

Secção IV – Comunicação

1. Como caracteriza a comunicação com o parceiro de *outsourcing*? Que ferramentas utiliza e com que frequência utiliza?
2. Que fatores considera afetarem negativamente a comunicação com o *outsourcer*?
3. E que fatores considera influenciarem positivamente a comunicação com o *outsourcer*?

4. A comunicação impacta positivamente ou negativamente a sua perceção da qualidade do serviço de *outsourcing*?

Secção V – Conflitos

1. Já experienciou algum conflito com a equipa de *outsourcing*?
2. Como é que os conflitos processualmente são geridos? Já ficaram conflitos por resolver?
3. Que fatores estiveram na origem desses conflitos?
4. Os conflitos impactam a sua perceção da qualidade do serviço de *outsourcing*?

Secção VI – Cultura de Erros

1. O *outsourcer* já demonstrou dificuldades em comunicar falta de compreensão por uma determinada tarefa ou processo?
2. Já ficou com a perceção de que a tarefa foi compreendida pelo *outsourcer* e mais tarde foi executada erradamente?
3. De que modo a forma como os erros são tratados influencia a sua perceção de qualidade do serviço?

Secção VII – Padrões de Qualidade

1. De que modo os padrões de qualidade do *outsourcer* estão alinhados com os padrões internos da organização onde trabalha?
2. Na sua opinião, que diferenças considera existirem entre o serviço executado internamente e o serviço executado pelo *outsourcer*?
3. Na sua experiência, o *outsourcer* adota práticas de gestão de qualidade diferentes do executado internamente? O que é mais valorizado internamente e o que é mais valorizado pelo *outsourcer*?
4. Como avalia os padrões de qualidade do *outsourcer* e de que modo essa perceção influencia a sua perceção de qualidade do serviço?

Muito obrigada pela sua participação.

Apêndice II: Sistema de Categorias

Caracterização da qualidade de serviço do *outsourcing*	Confiabilidade	Esta categoria inclui as unidades de registo referentes a verbalizações dos participantes relacionadas com a perceção de confiabilidade do *outsourcer*.		
		Perceção de prestação do serviço prometido	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à perceção dos participantes quanto à prestação do serviço prometido pelo *outsourcer*.	
		Erros e dependência para resolver problemas	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à perceção dos participantes quanto aos erros e dependências do *outsourcer*.	
		Perceção de fiabilidade	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à perceção dos participantes quanto à fiabilidade do *outsourcer*.	
	Garantia	Esta categoria inclui as unidades de registo referentes a verbalizações dos participantes relacionadas com a perceção de garantia do *outsourcer*.		
		Confiança e seguranças nos colegas	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à perceção dos participantes quanto à confiança e segurança no *outsourcer*.	
		Conhecimento Técnico dos Colegas	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à perceção dos participantes quanto aos erros e dependências do *outsourcer*.	
			Conhecimento contabilístico	Referências dos participantes quanto ao conhecimento contabilístico do *outsourcer*.
			Conhecimento de ferramentas	Referências dos participantes quanto ao conhecimento do *outsourcer* a nível de ferramentas.
			Conhecimento do negócio e país	Referências dos participantes quanto ao conhecimento do *outsourcer a nível do* negócio.
	Tangibilidade	Esta categoria inclui as unidades de registo referentes a verbalizações dos participantes relacionadas com a perceção de tangibilidade do *outsourcer*.		
		Qualidade e atualização dos equipamentos	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à perceção dos participantes quanto aos equipamentos do *outsourcer*.	
		Conforto e atratividade do ambiente de trabalho	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à perceção dos participantes quanto ao ambiente de trabalho do *outsourcer*.	
	Empatia	Esta categoria inclui as unidades de registo referentes a verbalizações dos participantes relacionadas com a perceção de empatia do *outsourcer*.		
		Relação de trabalho cordial	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à perceção dos participantes quanto à relação de trabalho com o *outsourcer*.	
		Interesse e disponibilidade	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à perceção dos participantes quanto à disponibilidade do *outsourcer*.	
	Responsividade	Esta categoria inclui as unidades de registo referentes a verbalizações dos participantes relacionadas com a perceção de responsividade do *outsourcer*.		
		Capacidade de resposta a pedidos	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à perceção dos participantes quanto à capacidade de resposta do *outsourcer*.	
			Cumprimento dos prazos	Referências dos participantes quanto ao cumprimento dos prazos do *outsourcer*.
			Atrasos	Referências dos participantes quanto a atrasos do *outsourcer*.

		Disponibilidade para acomodar novos pedidos	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à perceção dos participantes quanto à disponibilidade do *outsourcer* para acomodar novos pedidos.	
			Disponibilidade com efeito positivo	Referências dos participantes quanto à disponibilidade como positiva.
			Disponibilidade com efeito negativo	Referências dos participantes quanto à disponibilidade como negativa.
			Disponibilidade limitada	Referências dos participantes quanto à disponibilidade como limitada.
		Proatividade	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à perceção dos participantes quanto à proatividade do *outsourcer*.	
Influência da comunicação	Características de comunicação	Esta categoria inclui as unidades de registo referentes a verbalizações dos participantes relacionadas com a perceção de comunicação com o *outsourcer*.		
		Frequência	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à frequência da comunicação com o *outsourcer*.	
			Diária	Referências dos participantes quanto à comunicação diária.
			Semanal	Referências dos participantes quanto à comunicação semanal.
		Ferramentas Utilizadas	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes às ferramentas de comunicação com o *outsourcer*.	
			Preferência por comunicação escrita	Referências dos participantes quanto à preferência por comunicação escrita.
			Preferência por comunicação verbal	Referências dos participantes quanto à preferência por comunicação verbal.
			Sem preferência demonstrada	Referências dos participantes sem preferência demonstrada.
	Fatores negativos da comunicação	Esta categoria inclui as unidades de registo referentes a verbalizações dos participantes relacionadas com fatores negativos da comunicação com o *outsourcer*.		
		Barreiras linguísticas	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes às barreiras linguísticas com o *outsourcer*.	
			Sotaque	Referências dos participantes quanto ao sotaque.
			Rapidez da fala	Referências dos participantes quanto à rapidez da fala.
			Comunicação em inglês	Referências dos participantes quanto ao inglês.
			Falta de clareza	Referências dos participantes quanto à falta de clareza.
		Distância geográfica	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à distância geográfica com o *outsourcer*.	
			Contacto físico	Referências dos participantes quanto ao contacto físico.
			Fuso Horário	Referências dos participantes quanto ao fuso horário.
		Comunicação interna	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à comunicação interna do *outsourcer*.	
	Fatores positivos da comunicação	Esta categoria inclui as unidades de registo referentes a verbalizações dos participantes relacionadas com fatores positivos da comunicação com o *outsourcer*.		
		Disponibilidade e empatia	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à disponibilidade e empatia do *outsourcer*.	
		Comunicação escrita	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à comunicação escrita com o *outsourcer*.	

		Comunicação diária	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à comunicação diária com o *outsourcer*.	
	Influência da comunicação	Esta categoria inclui as unidades de registo referentes a verbalizações dos participantes relacionadas com a influência da comunicação com o *outsourcer*.		
		Negativa	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à influência negativa da comunicação.	
		Positiva	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à influência positiva da comunicação.	
Influência dos conflitos	Origem dos conflitos	Esta categoria inclui as unidades de registo referentes a verbalizações dos participantes relacionadas com a origem dos conflitos com o *outsourcer*.		
		Falhas na qualidade do serviço	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes a conflitos causados por falhas na qualidade do serviço.	
		Distribuição de atividades	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes a conflitos causados pela distribuição de atividades.	
		Pressão de trabalho	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes a conflitos causados pela pressão do trabalho.	
	Influência dos conflitos	Esta categoria inclui as unidades de registo referentes a verbalizações dos participantes relacionadas com a influência dos conflitos com o *outsourcer*.		
		Negativa	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à influência negativa dos conflitos.	
		Nula	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à influência nula dos conflitos.	
Influência dos erros	Cultura de erros do *outsourcer*	Esta categoria inclui as unidades de registo referentes a verbalizações dos participantes relacionadas com a cultura de erros do *outsourcer*.		
		Comportamentos face aos erros	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes aos comportamentos do *outsourcer* face aos erros.	
			Reconhecimento do erro	Referências dos participantes quanto ao reconhecimento do erro.
			Registo do erro	Referências dos participantes quanto ao registo do erro.
			Camuflar o erro	Referências dos participantes quanto ao camuflar do erro.
			Receio da chefia	Referências dos participantes quanto ao receio da chefia.
	Origem dos erros	Esta categoria inclui as unidades de registo referentes a verbalizações dos participantes relacionadas com a origem dos erros do *outsourcer*.		
		Dificuldade em admitir falta de compreensão	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à dificuldade do *outsourcer* em admitir falta de compreensão	
		Conhecimento e capacidade analítica	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes ao conhecimento e capacidade analítica do *outsourcer*.	
		Falta de recursos	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à falta de recursos do *outsourcer*.	
		Diferenças técnicas culturais	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes às diferenças técnicas culturais do *outsourcer*.	
	Influência da cultura nos erros	Esta categoria inclui as unidades de registo referentes a verbalizações dos participantes relacionadas com a influência da cultura do *outsourcer* nos erros.		
	Influência dos erros	Esta categoria inclui as unidades de registo referentes a verbalizações dos participantes relacionadas com a influência dos erros do *outsourcer*.		
		Negativa	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à influência negativa dos erros.	
		Nula	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à influência nula dos erros.	

Influência dos padrões de qualidade	Caracterização dos padrões de qualidade do *outsourcer*	Esta categoria inclui as unidades de registo referentes a verbalizações dos participantes relacionadas com a caracterização dos padrões de qualidade do *outsourcer*.		
		Padrões desalinhados	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes aos padrões desalinhados do *outsourcer*.	
	Diferenças entre o serviço do GBS e o serviço do *outsourcer*	Esta categoria inclui as unidades de registo referentes a verbalizações dos participantes relacionadas com as diferenças entre o serviço do GBS e o serviço do *outsourcer*.		
		Desempenho técnico-analítico	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes ao desempenho técnico-analítico do *outsourcer*.	
			Análise crítica	Referências dos participantes quanto à análise crítica.
			Conhecimento técnico	Referências dos participantes quanto ao conhecimento técnico.
			Dependência de procedimentos	Referências dos participantes quanto à dependência de procedimentos.
			Melhoria contínua	Referências dos participantes quanto à melhoria contínua.
		Rigor e Fiabilidade	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes ao rigor e fiabilidade do *outsourcer*.	
			Qualidade	Referências dos participantes quanto à qualidade.
			Controlo de erros	Referências dos participantes quanto ao controlo de erros.
	Diferenças nos padrões de qualidade	Esta categoria inclui as unidades de registo referentes a verbalizações dos participantes relacionadas com as diferenças nos padrões de qualidade.		
		Análise crítica	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à análise crítica.	
		Qualidade vs. Quantidade	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à qualidade vs. quantidade.	
		Revisão	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à revisão.	
	Influência da cultura nos padrões de qualidade	Esta categoria inclui as unidades de registo referentes a verbalizações dos participantes relacionadas com a influência da cultura do *outsourcer* nos padrões de qualidade.		
	Influência dos padrões de qualidade	Esta categoria inclui as unidades de registo referentes a verbalizações dos participantes relacionadas com a influência dos padrões de qualidade do *outsourcer*.		
		Negativa	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à influência negativa dos padrões de qualidade.	
		Nula	Esta subcategoria inclui as unidades de registos referentes à influência nula dos padrões de qualidade.	

Apêndice III: Declaração de Consentimento

Consentimento Informado

Título do Estudo: Perceção da Qualidade do Serviço de *Outsourcing*: Uma Perspetiva dos Serviços Partilhados nas Determinantes da Perceção de Qualidade e na Influência da Distância Cultural e Geográfica.

Investigadora:
Inês Silva Santos – Estudante do Mestrado em Gestão de Serviços da FEP.

Objetivo do Estudo:

O estudo analisa perceções de qualidade de serviço no *outsourcing*, incluindo eventuais influências culturais e geográficas. A recolha de dados destina-se exclusivamente a fins académicos.

Participação Voluntária:

A participação é voluntária e pode ser interrompida a qualquer momento sem consequências.

Tipo de Participação:

Será realizada uma entrevista semiestruturada (45-55 minutos). Não será recolhida qualquer informação que permita identificá-lo(a) direta ou indiretamente, e não serão recolhidos dados pessoais sensíveis.

Dados Recolhidos:

Serão recolhidas perceções gerais sobre qualidade, comunicação, conflitos, cultura de erros e padrões de qualidade. Não serão recolhidos nomes, incidentes específicos, dados de desempenho individual ou dados sensíveis.

Confidencialidade e Anonimato:

As respostas serão confidenciais, anónimas e analisadas apenas de forma agregada. Nenhuma informação individual será partilhada com a empresa, chefias ou parceiros. Os resultados do estudo poderão ser incluídos na dissertação de mestrado da investigadora, sempre de forma anónima e sem qualquer referência identificável à empresa ou aos participantes.

Armazenamento e Proteção de Dados:

Os dados serão armazenados de forma segura pela investigadora e eliminados até 30 dias após a submissão da dissertação. O tratamento segue o previsto no Art. 6.º, n.º 1, al. a) do RGPD.

Os resultados do estudo poderão ser incluídos na dissertação de mestrado da investigadora, sempre de forma anónima e sem qualquer referência identificável à empresa ou aos participantes.

Direitos do Participante:

Pode retirar consentimento, solicitar eliminação de dados ou pedir esclarecimentos em qualquer momento.

Declaração:

Confirmo que compreendi a informação acima, que a participação é voluntária e autorizo a utilização das minhas respostas para fins exclusivamente académicos, nos termos descritos.

☐ Aceito participar no estudo

☐ Não aceito participar no estudo

Local: _____ Data: ____/____/_____

Assinatura do Participante: _____

Assinatura da Investigadora: _____

Referências Bibliográficas

Aleqedat, H., Alrabba, H., Mansur, H., & Nazzal, M. (2024). The Impact of Hofstede's Cultural Dimension "Power Distance" on Corporate Performance in the Financial Sector in Jordan. *Quality-Access to Success*, *25*(199). https://doi.org/10.47750/QAS/25.199.27

Ali, A. S., & Maelah, R. (2025). Technological innovation and sustainability of shared service: Insights from industry players. *Heliyon*, *11*(4), e42915. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e42915

Andersson, F., Jordahl, H., & Josephson, J. (2019). Outsourcing Public Services: Contractibility, Cost, and Quality. *CESifo Economic Studies*, *65*(4), 349–372. https://doi.org/10.1093/cesifo/ifz009

Andy, A., Ayavoo, R., & Idris, A. (2025). Factor conditions and firm resources implications on location attractiveness: A critical assessment and application in shared services industry. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, *17*(4), 609–621. https://doi.org/10.1080/20421338.2024.2437229

Aschauer, E., & Quick, R. (2024). Implementing shared service centres in Big 4 audit firms: An exploratory study guided by institutional theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *37*(9), 1–28. https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2021-5376

Bardin, L. (2011). *Bardin, L. (2011). Content Analysis. Sao Paulo Edicoes, 70. - References—Scientific Research Publishing.* https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1806933

Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.

Betz, S., Oberweis, A., & Stephan, R. (2014). Knowledge transfer in offshore outsourcing software development projects: An analysis of the challenges and solutions from

German clients. *Expert Systems*, *31*(3), 282–297. https://doi.org/10.1111/exsy.12005

Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, V. E., Spadafora, E., & van Essen, M. (2018). Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications. *Journal of Management*, *44*(1), 89–130. https://doi.org/10.1177/0149206317729027

Blumenberg, S., Wagner, H.-T., & Beimborn, D. (2009). Knowledge transfer processes in IT outsourcing relationships and their impact on shared knowledge and outsourcing performance. *International Journal of Information Management*, *29*(5), 342–352. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.11.004

Boschma, R. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, *39*, 61–74. https://doi.org/10.1080/0034340052000320887

Chung, S., & Kang, J. (2016). A Cross-National Study on Culture and Perceived Service Quality: A Multi-Dimensional, Hierarchical Framework. Em M. W. Obal, N. Krey, & C. Bushardt (Eds.), *Let's Get Engaged! Crossing the Threshold of Marketing's Engagement Era* (pp. 313–314). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-11815-4_96

Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE.

Du, J., & Miao, L. (2025). (PDF) Business Process Outsourcing (BPO): Current and Future Trends. *ResearchGate*. https://doi.org/10.20849/iref.v6i3.1253

Edvardsson, I., & Durst, S. (2019). *The Impact of Outsourcing on Knowledge and Learning in Organizations* (pp. 171–183). https://doi.org/10.1108/978-1-83867-471-720191012

Ehret, M., & Wirtz, J. (2010). *Division of Labor between Firms: Business Services, Non-Ownership-Value and the Rise of the Service Economy*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/265078924_Division_of_Labor_between_Firms_Business_Services_Non-Ownership-Value_and_the_Rise_of_the_Service_Economy

Fadil, H., Singh, K., & Joseph, C. (2016). The Influence of Organizational Innovation towards Internal Service Quality in MBKS. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *224*, 317–324. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.491

Fernandez, D., & Aman, A. (2021). The Challenges of Implementing Robotic Process Automation in Global Business Services. *International Journal of Business and Society*, *22*(3), 1269–1282. https://doi.org/10.33736/ijbs.4301.2021

Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos Na Investigação Científica*. Monitor. https://pt.scribd.com/document/676875698/FLICK-U-2005-Metodos-Qualitativos-Na-Investigacao-Cientifica-Lisboa-Monitor-1

Gambal, M.-J., Asatiani, A., & Kotlarsky, J. (2022). Strategic innovation through outsourcing – A theoretical review. *The Journal of Strategic Information Systems*, *31*(2), 101718. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101718

Gelo, O., Braakmann, D., & Benetka, G. (2008). Quantitative and Qualitative Research: Beyond the Debate. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, *42*(3), 266–290. https://doi.org/10.1007/s12124-008-9078-3

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* (First issued in hardback). Routledge, Taylor & Francis Group.

Gonzalez, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2006). Information systems offshore outsourcing: A descriptive analysis. *Industrial Management and Data Systems*, *106*, 1233–1248. https://doi.org/10.1108/02635570610712555

Gonzalez, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2010). Information Systems Offshore Outsourcing: An Exploratory Study of Motivations and Risks in Large Spanish Firms. *Information Systems Management*, *27*(4), 340–355. https://doi.org/10.1080/10580530903455205

Goo, J., Kishore, R., Rao, R., & Nam, K. (2009). The Role of Service Level Agreements in Relational Management of Information Technology Outsourcing: An Empirical Study. *MIS Quarterly*, *33*, 119–145. https://doi.org/10.2307/20650281

Gopalan, S., & Madjd-Sadjadi, Z. (2012). Trends Impacting Global Services Offshoring: Will India Remain the World Leader? *International Journal of Innovation*, *3*(1).

Goth, J., Catala-Perez, D., & Hedderich, B. (2025). Shared service centers (SSCs) and administrative cost reduction: A systematic review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*. https://doi.org/10.1108/JSTP-10-2024-0345

Gurung, A., & Prater, E. (2025). (PDF) A Research Framework for the Impact of Cultural Differences on IT Outsourcing. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/280217472_A_Research_Framework_for_the_Impact_of_Cultural_Differences_on_IT_Outsourcing

Hailu, T., & Chebo, A. K. (2024). Mapping business process outsourcing and innovation towards a future research. *Business Process Management Journal*, *30*(1), 158–182. https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2023-0182

Heeks, R., Krishna, S., Nicholsen, B., & Sahay, S. (2001). Synching or sinking: Global software outsourcing relationships. *IEEE Software*, *18*(2), 54–60. https://doi.org/10.1109/52.914744

Henrik, A., & Nordin, F. (2009). Consequences of outsourcing for organizational capabilities: Some experiences from best practice. *Benchmarking*, *16*, 316–334. https://doi.org/10.1108/14635770910961353

Ho, C.-T., & Wei, C.-L. (2016). Effects of outsourced service providers' experiences on perceived service quality: A signaling theory framework. *Industrial Management & Data Systems*, *116*(8), 1656–1677. https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2016-0015

Hodosi, G., Aasi, P., Liddle, J., Akan, M., & Rusu, L. (2024). Influencing Factors in Information Technology Outsourcing Relationships: A Systematic Literature Review. *Procedia Computer Science*, *239*, 1078–1085. https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.272

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. SAGE.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, *2*(1). https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014

Jennings, G. R. (2005). Business, Social Science Methods Used in Semistructured Interviews. Em *Encyclopedia of Social Measurement* (pp. 219–230). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00270-X

Johnson, S., Jones, J., Bare, A., & Elliott, Z. (2024). Kimberly-Clark: Process Intelligence as Catalyst for Supply Chain and Global Business Services Transformation. Em L. Reinkemeyer (Ed.), *Process Intelligence in Action: Taking Process Mining to the Next Level* (pp. 117–129). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-61343-2_14

Kang, G., Jame, J., & Alexandris, K. (2002). Measurement of internal service quality: Application of the SERVQUAL battery to internal service quality. *Managing Service Quality*, *12*(5), 278–291. https://doi.org/10.1108/09604520210442065

Kern, T., & Willcocks, L. (2000). Exploring information technology outsourcing relationships: Theory and practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, *9*, 321–350. https://doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00048-2

Khan, G., Khan, S. U., Khan, H., & Ilyas, M. (2022). Challenges and practices identification in complex outsourcing relationships: A systematic literature review. *PLOS ONE*, *17*, e0262710. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0262710

Khan, S., Niazi, M., & Ahmad, R. (2010). Critical Success Factors for Offshore Software Development Outsourcing Vendors: An Empirical Study. Em M. Ali Babar, M. Vierimaa, & M. Oivo (Eds.), *Product-Focused Software Process Improvement* (pp. 146–160). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-13792-1_13

Könning, M. (2018). (PDF) Conceptualizing the Effect of Cultural Distance on IT Outsourcing Success. Em *ResearchGate*. https://doi.org/10.5130/acis2018.ae

Könning, M., Strahringer, S., & Westner, M. (2020). Unraveling the impact of cultural distance on IT outsourcing success – insights from three major sourcing reconfigurations. *Journal of Enterprise Information Management*, *34*(3), 811–837. https://doi.org/10.1108/JEIM-06-2019-0151

Krishna, S., Sahay, S., & Walsham, G. (2004). Managing cross-cultural issues in global software outsourcing. *Communications of the ACM*, *47*(4), 62–66. https://doi.org/10.1145/975817.975818

Kumar, S., Deivasigamani, A. J., & Omer, W. W. (2010). Knowledge for sale – the benefits and effects of off-shoring knowledge-based jobs in engineering, design, and R&D – a case study. *Knowledge Management Research & Practice*, *8*(4), 351–368. https://doi.org/10.1057/kmrp.2010.24

Lacity, M., & Willcocks, L. (2014). Business process outsourcing and dynamic innovation. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, *7*(1), 66–92. https://doi.org/10.1108/SO-11-2013-0023

Lacity, M., & Willcocks, L. (2017). Conflict resolution in business services outsourcing relationships. *The Journal of Strategic Information Systems*, *26*(2), 80–100. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.02.003

Lee, D., Smith, A., & Mortimer, M. (2011). Cultural differences affecting quality and productivity in Western/Asian offshore software development. *Proceedings of the 3rd Indian Conference on Human-Computer Interaction, IndiaHCI '11*, 29–39. https://doi.org/10.1145/2407796.2407801

Lee, J., Huynh, M., & Hirschheim, R. (2008). An integrative model of trust on IT outsourcing: Examining a bilateral perspective. *Information Systems Frontiers*, *10*, 145–163. https://doi.org/10.1007/s10796-008-9066-7

Levina, N., & Vaast, E. (2008). *Innovating or Doing as Told? Status Differences and Overlapping Boundaries in Offshore Collaboration* (SSRN Scholarly Paper N. 1136880). Social Science Research Network. https://doi.org/10.2139/ssrn.1136880

Liao, Y., & Thomas, D. C. (2025). The Emergence of Collective Cultural Intelligence in Teams in Multicultural Contexts: A Dynamic Perspective. *Group & Organization Management*, *50*(2), 420–460. https://doi.org/10.1177/10596011251314099

Liu, S., Keil, M., Wang, L., & Lu, Y. (2023). Understanding critical risks of business process outsourcing from the vendor perspective: A dyadic comparison Delphi study. *Information & Management*, *60*(6), 103837. https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103837

Mahnke, V., Wareham, J., & Bjorn-Andersen, N. (2008). Offshore middlemen: Transnational intermediation in technology sourcing. *Journal of Information Technology*, *23*(1), 18–30. https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000124

Manning, S., Larsen, M. M., & Bharati, P. (2015). Global delivery models: The role of talent, speed and time zones in the global outsourcing industry. *Journal of International Business Studies*, *46*(7), 850–877. https://doi.org/10.1057/jibs.2015.14

Marciniak, R. (2013). *Choice between Outsourcing and Shared Services*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/254862068_Choice_between_Outsourcing_and_Shared_Services

McIntosh, M. J., & Morse, J. M. (2015). Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global Qualitative Nursing Research*, *2*, 2333393615597674. https://doi.org/10.1177/2333393615597674

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3.ª ed.). Sage.

Monczka, R., Petersen, K., & Handfield, R. (1998). Success actors in strategic supplier alliances: The buying company perspective. *Decision Sciences*, *29*, 553–573.

Mortelmans, D. (2024). *Doing Qualitative Data Analysis with NVivo*. https://doi.org/10.1007/978-3-031-66014-6

Ngah, E., Duplat, V., Tjemkes, B., & Dekker, H. (2026). Learning to manage relational tensions in IT outsourcing: A contingent process model of formal and informal learning. *International Journal of Information Management*, *90*, 103087. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2026.103087

Nicholson, B., & Sahay, S. (2001). Some political and cultural issues in the globalisation of software development: Case experience from Britain and India. *Information and Organization*, *11*(1), 25–43. https://doi.org/10.1016/S0959-8022(00)00008-4

Noordveld, P. (2012). Conflict Resolution in Outsourcing. Em S. Brinkkemper & S. Jansen (Eds.), *Collaboration in Outsourcing: A Journey to Quality* (pp. 248–273). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230362994_15

Oh, D.-G., & Elango, B. (2024). Quantitative analysis of the publication trends in four decades of SERVQUAL research: A bibliometric approach. *Total Quality*

Management & Business Excellence, *35*(1–2), 297–319. https://doi.org/10.1080/14783363.2023.2293877

Oludapo, S., Cheng, J., & Muhamad Tamyez, P. (2016). *Business Process Outsourcing Performance Evaluation—A Lean Agile Frameweok and Its Empirical Validation*.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing 70, No. 3 (Fall*, 41–50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). *SERVQUAL A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/200827786_SERVQUAL_A_Multiple-item_Scale_for_Measuring_Consumer_Perceptions_of_Service_Quality

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1994). *Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/238383276_Reassessment_of_Expectations_as_a_Comparison_Standard_in_Measuring_Service_Quality_Implications_for_Further_Research

Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice.* SAGE Publications.

Piotrowska, M., & Piotrowski, J. (2023). *Hofstede's Cultural Dimensions Theory*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/371822907_Hofstede's_Cultural_Dimensions_Theory

Plugge, A., Nikou, S., & Janssen, M. (2022). A fuzzy-set qualitative comparative analysis of factors influencing successful shared service center implementation. *Industrial Management & Data Systems*, *122*(4), 920–941. https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2021-0573

Plugge, A., Nikou, S., Robben, H., & Kievit, H. (2023). Orchestrating a global business services portfolio in a plural sourcing context: The mediating role of modularised business processes. *Journal of Enterprise Information Management*, *37*(1), 100–124. https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2023-0217

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2.ª ed.). Gradiva.

Rai, A., Keil, M., Hornyak, R., & Wüllenweber, K. (2012). *Hybrid Relational-Contractual Governance for Business Process Outsourcing*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/262087825_Hybrid_Relational-Contractual_Governance_for_Business_Process_Outsourcing

Rodríguez, R., Ortiz-Marcos, I., & Patiño-Arenas, V. E. (2022). Exploring the Influence of Culture in the Present and Future of Multicultural Organizations: Comparing the Case of Spain and Latin America. *Sustainability*, *14*(4), 2327. https://doi.org/10.3390/su14042327

Sá, P. (Org), Costa, A. P. (Org), Moreira, A. (Org), Alves, A. T. A. da R. B. A., Nascimento, A., Ulhôa, A., Batista, B., Capela, C., Venturine, C., Rodrigues, D., Moreira, E., Ribeiro, E., Silva, F., Demba, J., Lapa, L. D. P., Mota, M., Fortunato, M., & Silva, P. C. B. da. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: Recolha de dados* (Vol. 2). UA Editora. https://doi.org/10.34624/ka02-fq42

Saito, S., & Iimura, Y. (2024). Discovering Implicit Operational Knowledge by Identifying Business Processes that Involve Multiple Organizational Entities. *2024 IEEE 48th Annual Computers, Software, and Applications Conference (COMPSAC)*, 725–730. https://doi.org/10.1109/COMPSAC61105.2024.00103

Schmitt, A., & Van Biesebroeck, J. (2013). Proximity strategies in outsourcing relations: The role of geographical, cultural and relational proximity in the European automotive industry. *Journal of International Business Studies*, *44*(5), 475–503.

Silva, M., Poleto, T., Gusmão, A., & Costa, A. (2020). A strategic conflict analysis in IT outsourcing using the graph model for conflict resolution. *Journal of Enterprise Information Management*. https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2018-0266

Srivastava, C. (2015). Determinants of Service Quality in Cross Cultural Research: A Meta-Analytic Perspective. Em C. L. Campbell (Ed.), *Marketing in Transition: Scarcity, Globalism, & Sustainability* (pp. 14–14). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-18687-0_6

Srivastava, V., Sharfuddin, A., & Datta, S. (2012). Managing quality in outsourcing of high-end services: A conceptual model. *Total Quality Management & Business Excellence*, *23*(11–12), 1315–1327. https://doi.org/10.1080/14783363.2012.733267

Swar, B., Moon, J., Oh, J., & Rhee, C. (2012). Determinants of relationship quality for IS/IT outsourcing success in public sector. *Information Systems Frontiers*, *14*(2), 457–475.

Tamošiūnienė, R., Kislovska, A., Kazlauskienė, E., & Gankova, T. (2016). Economic aspects of increasing value and scope of shared services centres. *Https://Bm.Vgtu.Lt/Index.Php/Verslas/2016/Paper/View/77*. https://doi.org/10.3846/bm.2016.75

Taponen, S., & Kauppi, K. (2020). Service outsourcing decisions – a process framework. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, *13*(2), 171–194. https://doi.org/10.1108/JGOSS-02-2019-0012

Taylor, P., & Bain, P. (2005). 'India calling to the far away towns': The call centre labour process and globalization. *Work, Employment and Society*, *19*(2), 261–282. https://doi.org/10.1177/0950017005053170

Thomas, A. (2017). Multivariate hybrid pathways for creating exceptional customer experiences. *Business Process Management Journal*, *23*(4), 822–829. https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2017-0027

Valle, P. R., & Ferreira, J. (2025). Content Analysis in the Perspective of Bardin: Contributions and Limitations for Qualitative Reserach in Education. *Educação em Revista*, *41*. https://doi.org/10.1590/0102-469849377-t

Vorontsova, A., & Rusu, L. (2014). Determinants of IT Outsourcing Relationships: A Recipient – Provider Perspective. *Procedia Technology*, *16*, 588–597. https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.007

Wang, J., Ma, B. J., Kuo, Y.-H., & Saenz, M. J. (2025). Service outsourcing: The dilemma of third-party service providers. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, *202*, 104298. https://doi.org/10.1016/j.tre.2025.104298

Wei, L. H., Thurasamy, R., & Popa, S. (2018). Managing virtual teams for open innovation in Global Business Services industry. *Management Decision*, *56*(6), 1285–1305. https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0766

Wei, Z., Ulziisukh, S., Bao, Y., Zuo, P., & Wang, Y. (2021). Outsourcers' control mechanisms, vendors' contract schemas, and project performance in cross-border IT outsourcing: A vendor's perspective. *Industrial Marketing Management*, *92*, 202–214. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.11.004

Wiengarten, F., & Ambrose, E. (2017). The role of geographical distance and its efficacy on global purchasing practices. *International Journal of Operations & Production Management*, *37*(7), 865–881. https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2015-0556

Winkler, J. K., Dibbern, J., & Heinzl, A. (2009). The Impact of Cultural Differences in Offshore Outsourcing: Case Study Results from German–Indian Application Development Projects. Em R. Hirschheim, A. Heinzl, & J. Dibbern (Eds.), *Information Systems Outsourcing: Enduring Themes, Global Challenges, and Process Opportunities* (pp. 471–495). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-88851-2_21

Wirtz, J., Tuzovic, S., & Ehret, M. (2015). Global business services: Increasing specialization and integration of the world economy as drivers of economic growth. *Journal of Service Management*, *26*(4), 565–587. https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2015-0024

Wolverton, C. C., Hirschheim, R., Black, W. C., & Burleson, J. (2020). Outsourcing success in the eye of the beholder: Examining the impact of expectation confirmation theory on IT outsourcing. *Information & Management*, *57*(6), 103236. https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103236

Wu, X., Lin, H., & Tan, X. (2025). *A Literature Review of Offshore Outsourcing* (SSRN Scholarly Paper N. 5379882). Social Science Research Network. https://doi.org/10.2139/ssrn.5379882

Zhong, W., Zhao, L., & Dou, Q. (2025). The Implementation Strategy of Cost Control and the Construction of a Guarantee Model of Financial BPO in the Cloud Computing Environment. *International Journal of Information System Modeling and Design (IJISMD)*, *16*(1), 1–21. https://doi.org/10.4018/IJISMD.367278

FACULDADE DE **ECONOMIA**