



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

**A IDENTIFICAÇÃO NUMA CULTURA ORGANIZACIONAL
NO CENÁRIO MODERNO DA ERA GLOBAL**
ESTUDO DE CASO: EMPRESA DE SERVIÇOS PARTILHADOS

Mónica Sofia Simões

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Adriana José Veloso de Oliveira
Professor Doutor Eduardo Manuel Lopes de Sá e Silva

Porto, outubro de 2020



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

**A IDENTIFICAÇÃO NUMA CULTURA ORGANIZACIONAL
NO CENÁRIO MODERNO DA ERA GLOBAL**

ESTUDO DE CASO: EMPRESA DE SERVIÇOS PARTILHADOS

Mónica Sofia Simões

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Adriana José Veloso de Oliveira

Professor Doutor Eduardo Manuel Lopes de Sá e Silva

Porto, outubro de 2020

RESUMO

Dada a necessidade de aprimorar o desempenho dos indivíduos dentro de organizações, tem havido uma maior preocupação com as variáveis que contribuem para o sucesso empresarial. Cada vez mais, as organizações preocupam-se com a perspectiva dos seus colaboradores sobre o seu ambiente ocupacional e como esta os afeta na produtividade e eficiência. Pesquisas recentes mostram que a identificação dos indivíduos com os grupos é psicologicamente importante e socialmente consequente. As organizações são construídas a partir da interação humana, partilham objetivos, regras e valores, entre outros, exercendo uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, assim como sua satisfação e produtividade.

O presente estudo pretende identificar, analisar e comentar o processo de construção das identidades dos indivíduos nas organizações, como ocorre o processo de reconstrução dessas identidades em ambientes de mudanças constantes. Será utilizada uma abordagem teórica e interpretativa, argumentando que as organizações tendem a determinar o modo como os indivíduos percebem o conjunto de relações sociais relevantes para eles.

Pretende ainda definir as características principais da cultura organizacional, em particular como é que a empresa de estudo se apresenta em termos de cultura organizacional, verificando de que forma o comportamento, o poder e as mudanças influenciam o desenvolvimento da organização, pois, nos últimos anos, as empresas têm se arriscado de modo mais intenso no mercado internacional através da diversificação das estratégias em mercados desenvolvidos e mais distantes geograficamente. Para tal, realizou-se uma abordagem bibliográfica e o estudo de caso exploratório, de natureza quantitativa para a concretização do estudo empírico.

O ponto mais importante desta pesquisa foi reconhecer a importância da valorização do capital humano nas organizações e o impacto dessa valorização para as empresas e para o indivíduo. Sendo que o objetivo do estudo é perceber que o capital humano está dentro do contexto do capital intelectual e que este faz parte da economia do conhecimento, novo fator de competitividade que procura incentivar melhores relações entre empresa e o colaborador, com o intuito de gerar benefícios para as entidades e indivíduos mutuamente.

Deste modo, para a elaboração deste trabalho, foi realizada uma revisão de literatura conjugando com um estudo de caso, visando compreender a importância da identificação com o grupo, a cultura numa organização e como a dinâmica do ambiente organizacional pode influenciar a produtividade num contexto de empresa de serviços partilhados. Procurou-se apresentar conceitos sobre valorização do capital humano nas empresas, bem como sua contribuição para o êxito da organização e dos colaboradores.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Identificação com o grupo; Capital Humano; Valorização; Mudança organizacional.

ABSTRACT

Given the need to improve the performance of individuals within organizations, there has been a greater concern with the variables that contribute to business success. More and more organizations have been concerned with the perspective of their employees about their occupational environment and how it affects their efficiency and effectiveness. Recent research shows individuals identification with in-groups to be psychologically important and socially consequential. Organizations are built on human interaction, share goals, rules and values, among others, exerting a considerable influence on workers motivation, as well as their satisfaction and productivity.

This study aims to identify, analyze and discuss the process of building the identities of individuals in organizations, as the process occurs of rebuilding these identities in environments of constant change. A theoretic and interpretative approach will be used, arguing that organizations tend to determine how individuals perceive the set of social relationships relevant to them.

It also aims to define the main characteristics of organizational culture, in particular how the study company presents itself in terms of organizational culture, verifying how behaviour, power and changes influence the development of the organization; since, in recent years, companies have taken more risks in the international market through the diversification of strategies in developed markets and more geographically distant. To this end, a bibliographic approach was carried out and the exploratory case study, of a quantitative nature for the implementation of the empirical study.

The most important point of this research was to recognize the importance of valuing human capital in organizations and the impact of this valuing on companies and the individual. The objective of the study is to realize that human capital is within the context of intellectual capital and that it is part of the knowledge economy, new competitiveness factors that seeks to encourage better relations between company and employee, in order to generate benefits for entities and individuals mutually.

Therefore, for the elaboration of this work, a literature review was carried out in conjunction with a case study, aiming at understanding the importance of identification with the group, the culture in an organization and how the dynamics of the organizational environment can influence productivity in a shared services company context. It tried to present concepts on human capital valorization in companies, as well as its contribution to the success of the organization and employees.

Keywords: Organizational culture, In-Group Identification; Human Capital; Appreciation; Organizational change.

DEDICATÓRIA

A todos aqueles que estiveram ao meu lado nestes anos de tantas adversidades e me deram força para nunca desistir.

Obrigada por acreditaram em mim!

“Tudo parece impossível até que seja feito.”

- Nelson Mandela

AGRADECIMENTOS

Apesar de serem as primeiras palavras a serem lidas, são as últimas a serem escritas e por isso trazem consigo uma enorme carga de sentimentos. É também nesta altura que se revê o esforço e o trabalho feito nesta longa viagem, de uma trajetória desafiante, de avanços e recuos, de dúvidas e incertezas, de pausas e medos. No entanto, sonhado apesar das ilusões, caminhando apesar dos obstáculos, lutando apesar das barreiras, no fim, o objetivo foi alcançado!

Nesta caminhada, não estive sozinha e é nesta altura que nos lembramos de todas as pessoas que fizeram parte desta história. Tive o privilégio de contar com a presença, o apoio e o estímulo de muitas pessoas, estou grata a todos eles!

O primeiro agradecimento é destinado aos meus orientadores que desempenharam um papel imprescindível neste processo de superação académica e pessoal. Ao orientador e diretor do mestrado Professor Doutor Eduardo Manuel Lopes de Sá e Silva pela inspiração inicial na proposta de investigação apresentada, motivação e entusiasmo que empreenderam neste projeto, mas principalmente por nunca ter desistido de mim e se ter desdobrado para que esta dissertação fosse avante. Agradeço à Professora Doutora Adriana José Veloso de Oliveira, por ter aceite este desafio comigo, pela orientação exemplar, a dedicação e a disponibilidade, pela capacidade de resposta às adversidades que foram surgindo, na ajuda prestada, no estímulo pelo conhecimento e crescimento, pela saudável exigência aliada a uma visão crítica que permitiram enriquecer todo este percurso. E essencialmente por ter acreditado e me ter dado sempre palavras de força e superação.

Um enorme obrigada a dois exemplos de profissionalismo e dedicação, à Avril Rosales e ao Miguel Campos que desempenharam um papel importantíssimo para a concretização desta dissertação. Obrigada pela persistência, perseverança, força, apoio e devoção num dos momentos mais desencorajadores deste processo. Ser-lhes-ei grata eternamente.

Aos meus pais, sem os quais o alcance desta etapa não seria possível, proporcionaram toda a minha formação, não só escolar, mas essencialmente na vida, com valores, ensinamentos e visão sobre o mundo, ao longo de toda a minha existência. Por todos os momentos de orientação e motivação que ajudaram a aligeirar a árdua tarefa de conciliar a vida académica, profissional e pessoal.

À minha irmã (o meu "*role model*"), por me abrir as portas e estar sempre presente em todos os momentos importantes da minha vida. Por ser o meu maior pilar, a minha fonte de inspiração e de motivação, é sem dúvida o meu maior exemplo de dedicação e superação. O meu futuro deve-se ao seu apoio excepcional, incentivo e amor incondicional.

Um enorme obrigada aos meus amigos, pela força, pelas palavras reconfortantes e compreensão numa fase de maior (por vezes, total) ausência da minha parte. Particularmente por este último ano, agradeço-lhes eternamente o espírito de confiança que em mim depositaram, o respeito, o apoio,

otimismo e energia que me transmitiram, mesmo quando eu própria tive dúvidas em seguir em frente.

Agradeço também ao Bruno, que caminhou ao meu lado nesta etapa sem nunca me deixar ceder, dando o alento certo nos momentos de maior fragilidade e cansaço. Obrigada pela paciência, companheirismo e compreensão quando sacrificava os dias e noites em prol desta investigação. Obrigada também pelo espírito crítico e por seres quem és.

Este estudo não se resume ao culminar do alcance de um diploma académico, representa também a perseverança e uma grande vontade de vos orgulhar!

Por último, e não menos importante, agradeço à empresa de estudo pela disponibilidade prestada, bem como a todos os profissionais que contribuíram para esta investigação. Sem o contributo de todos, esta investigação não seria possível.

Que este seja um exemplo de que os sonhos comandam a vida, mas que só com esforço e dedicação garantimos o sucesso!

LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS

APNOR – Associação de Politécnicos do Norte

CSP – Centros de Serviços Partilhados

DRH – Departamento de Recursos Humanos

GBS – Global Business Service

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IBM - International Business Machines

ID – Indicadores de Desempenho

ISS – Individual Self-Stereotyping (Auto-estereotipagem individual)

IGG – In-Group Homogeneity (Homogeneidade intra-grupo)

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

SD – Self-Definition (autodefinição da organização)

SI – Self-Investment (autoinvestimento da organização)

SP – Serviços Partilhados

SPSS – Statistical Package for the Social Science

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TIS – Teoria da Identidade Social

TQM - Total Quality Management (Gestão da Qualidade Total)

ÍNDICE GERAL

Índice de Figuras	xix
Índice de Gráficos	xix
Índice de Tabelas	xxi
Introdução	1
Estrutura da Dissertação	3
Parte I Enquadramento Teórico	4
Capítulo I Realidade Organizacional	5
1.1 – A Organização: Conceptualização	5
1.2 – O Impacto da Globalização na Organização	8
Capítulo II Centro de Serviços Partilhados	11
2.1 – O Modelo dos Serviços Partilhados	11
2.2 – As Motivações para a criação dos Serviços Partilhados	15
Capítulo III Comportamento Organizacional	18
3.1 – O Comportamento Humano no Processo de Gestão	18
3.2 – A Gestão de Pessoas num Mercado Internacional e Diversificado	23
3.3 – O Modelo de Gestão e Cultura Organizacional	27
3.4 – A Formação da Identidade dos Indivíduos nas Organizações	35
Parte II Estudo Empírico	40
Capítulo IV Desenho do Quadro Metodológico	41
4.1 – O Porquê da Pesquisa?	41
4.2 – O que se Pretende Investigar?	42
4.3 – Como se fez a Pesquisa?	43

4.3.1 – Desenho de Investigação: Estudo de Caso Exploratório.....	43
4.3.2 – Unidade de Análise	44
4.3.3 – População em Estudo e Amostra.....	47
4.4 – Instrumentos de Recolha de Dados.....	48
4.4.1 – Construção do Inquérito por Questionários	48
4.4.2 – Estrutura do Inquérito por Questionário e Matriz de Análise	49
4.3.3 – Procedimentos de Administração do Inquérito por Questionário, Recolha e Tratamento de Dados	52
Capítulo V Apresentação dos Resultados.....	53
5.1 – Análise dos Dados	53
5.1.1 – Consistência Interna das Escalas	53
5.2 – Apresentação dos Dados.....	54
5.2.1 – Caracterização Sociodemográfica dos Inquiridos.....	54
5.2.1.1 – Género.....	54
5.2.1.2 – Idade.....	55
5.2.1.3 – Qualificações	56
5.2.1.4 – Vínculo Laboral.....	56
5.2.2 – Nível de Autoinvestimento e Autodefinição da Organização	57
5.2.2.1 – Dados referentes à Identificação ao Nível do Autoinvestimento.....	59
5.2.2.1.1 – Nível de Solidariedade	59
5.2.2.1.2 – Nível de Satisfação.....	59
5.2.2.1.3 – Nível de Centralidade	60
5.2.2.2 – Dados referentes à Identificação ao Nível da Autodefinição	61
5.2.2.2.1 – Nível de Autoestereotipização.....	61
5.2.2.2.1 – Nível de Homogeneidade do endogrupo	62
5.2.3 – Modelo Estrutural da Cultura Organizacional	62
5.2.3.1 – Nível de Sociabilidade	65
5.2.3.2 – Nível de Solidariedade	66
5.3 - Breve síntese dos resultados.....	67

Capítulo VI Discussão dos Resultados	69
Conclusões	77
Contribuições da Investigação	80
Limitações do Estudo	81
Recomendações para Futuras Linhas de Investigação	82
Referências Bibliográficas	83
Apêndices	91
Apêndice A	91
Apêndice B	94
Apêndice C	96

Índice de Figuras

Figura 1 - RODA DA DIVERSIDADE	26
Figura 2 - DUA DIMENSÕES, QUATRO CULTURAS.....	31
Figura 3 - CARACTERÍSTICAS DAS QUATRO CULTURAS.....	32
Figura 4 - DESENHO DE METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	43

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA PELO GÉNERO (N=193)	55
---	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - CARACTERIZAÇÃO DO MODELO DE SERVIÇOS PARTILHADO E MODELO CENTRALIZADO.....	13
Tabela 2 - TEORIA DO MOTIVADORES E FATORES DE HIGIENE DE HERZBERG	22
Tabela 3 - MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO E ANÁLISE DA IDENTIFICAÇÃO EM GRUPO	50
Tabela 4 - MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO E ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	51
Tabela 5 - COEFICIENTE DE CONSISTÊNCIA INTERNA – ALPHA DE CRONBACH	54
Tabela 6 - VALORES DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA PARA A DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA PELOS ESCALÕES ETÁRIOS (N=193).....	55
Tabela 7 - VALORES DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA PARA A DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA PELO NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO (N=193)	56
Tabela 8 - VALORES DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA PARA A DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA VÍNCULO LABORAL (N=193).....	56
Tabela 9 - NÍVEL DE IDENTIFICAÇÃO DE AUTOINVESTIMENTO E AUTOATEREOTIPAGEM (N=193).....	57
Tabela 10 - DIMENSÃO DO AUTOINVESTIMENTO E AUTODEFINIÇÃO (N=193).....	58
Tabela 11 - NÍVEL DE IDENTIFICAÇÃO EM TERMOS DE SOLIDARIEDADE NA ORGANIZAÇÃO (N=193).....	59
Tabela 12 - NÍVEL DE IDENTIFICAÇÃO EM TERMOS DE SATISFAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO (N=193).....	60
Tabela 13 - NÍVEL DE IDENTIFICAÇÃO EM TERMOS DE CENTRALIDADE NA ORGANIZAÇÃO (N=193).....	60
Tabela 14 - NÍVEL DE AUTOESTEREOTIPIZAÇÃO INDIVIDUAL NA ORGANIZAÇÃO (N=193) .	61
Tabela 15 - NÍVEL DE HOMOGENEIDADE NA ORGANIZAÇÃO (N=193)	62
Tabela 16 - MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO E ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL (N=193)	63
Tabela 17 - DIMENSÃO DA CULTURA NA ORGANIZAÇÃO (N=193).....	64
Tabela 18 - NÍVEL DE SOCIABILIDADE NA ORGANIZAÇÃO (N=193)	65
Tabela 19 - NÍVEL DE SOLIDARIEDADE NA ORGANIZAÇÃO (N=193)	66

Introdução

A gestão, como qualquer outra área de conhecimento, tem evoluído ao longo do tempo, sendo certo que nos últimos anos se tem assistido a uma série de desenvolvimentos com o conseqüente enriquecimento da disciplina e o benefício das organizações e, portanto, dos seus membros e da sociedade em geral (S. Teixeira, 2005).

É amplamente conhecido que estamos a viver a era da globalização. Com isso, aumenta-se a intensidade internacional das relações humanas, trazendo grandes benefícios para toda a comunidade global principalmente com o mútuo crescimento económico e desenvolvimento tecnológico. Com a presente investigação pretende-se entender como o atual cenário global tem vindo a adaptar-se às constantes mudanças no ambiente organizacional vincando a importância da identificação e da cultura organizacional (Stone & Dulebohn, 2013).

As organizações são caracterizadas como sistemas abertos, cada vez mais sujeitas às mudanças que ocorrem no meio envolvente onde operam num ritmo intenso e acelerado (Gonçalves, 2008). A contínua evolução da tecnologia, da informação e da comunicação, está cada vez mais a reduzir as distâncias e a transformar o mundo numa “aldeia global” (McLuhan, 1964).

Posto isto, num mercado global cada vez mais competitivo, as empresas multinacionais sentem necessidade de responder a estes desafios, procuram desenvolver e aperfeiçoar as suas estruturas sendo obrigadas a encontrar soluções inovadoras e adaptativas indo ao encontro de mais produtividade nos processos, aumentar a eficácia e tornarem-se mais eficientes. Com a consciência de que não existem soluções perfeitas, é a procura contínua de melhorias, adotando novas configurações organizacionais e novos paradigmas de gestão que, permitem assegurar a sua sobrevivência e desenvolvimento, surgindo novos modelos de gestão (Campos & Canavezes, 2007).

A estrutura de Serviços Partilhados remete-nos para uma estratégia organizacional de base cooperativa que abarca a unidade orgânica autónoma, com localização física específica e recursos concentrados que permitem a otimização da gestão de operações, a utilização desses recursos e a padronização e normalização de processos. Este modelo organizacional é desenvolvido com a intenção de unificar e concentrar atividades e recursos que antes estavam distribuídos em diversos departamentos à volta do mundo, num único e especializado centro alocado num país. A implementação desta unidade é feita com a intenção de gerar ganhos para a organização que tem vindo a amadurecer em resposta às mudanças sociais e às tendências económicas globais (Pinto, 2009; Quinn et al., 2000).

Para gerar ganhos e para atingir esses objetivos, analisar a cultura nas organizações torna-se primordial. Sob essa perspetiva comportamental, as decisões das organizações em relação à internacionalização baseiam-se noutros fatores além do económico, como é exemplo o ambiente externo, as características da organização e as atitudes dos gestores da empresa. Na realidade, o sucesso da mudança nas organizações, depende da integração entre todos os elementos envolvidos no negócio. Assim, devem ser consideradas tanto as forças internas como a gestão

de desempenho, o trabalho em equipa, a comunicação, a gestão da informação, a formação, e capacidades dos gestores nas forças externas, relacionadas à concorrência, necessidades dos clientes, variações de mercado, entre outros (Hammer, 1995).

Assistimos hoje a transformações importantes no ambiente de trabalho, cada vez mais os colaboradores são convidados a sentirem-se envolvidos na organização. Para isso, devem estar conscientes e empregues com os valores organizacionais, bem como ter claramente definidos os objetivos que a organização pretende atingir e os meios para alcançá-los. É muito comum afirmar-se que a principal responsabilidade da gestão é a de motivar o seu pessoal, para isso é feito um trabalho de conscientização, que se inicia no momento de inclusão do colaborador no ambiente organizacional (Fernandes & Zanelli, 2006).

A empresa de estudo tem crescido em Portugal, criando postos de trabalho, acrescentando valor à nossa economia e aos nossos jovens recém-licenciados tendo potencial para continuar a crescer. Segundo informação recolhida internamente na empresa em estudo, o sucesso que caracteriza esta organização parte pelo ambiente informal orientado para as pessoas e com resultados comprovados, dando foco à valorização do capital humano. A cultura da organização sai da atuação de comando e controle e passa a ser voltado para crescimento da colaboração das pessoas e o reconhecimento dos talentos.

Estudos afirmam que a construção de uma organização se faz através da partilha de valores, normas, ações, pelos mecanismos de coordenação, pela hierarquia, e pela comunicação interna e externa. Compreender o conceito de cultura organizacional é conhecer o interior de uma empresa, compreender os comportamentos, práticas dos colaboradores e o grau de ligação com a empresa. Estes são pontos essenciais para fazer uma investigação da natureza da organização e compreender a importância de uma cultura organizacional bem estruturada para o sucesso no processo de internacionalização. A estrutura de uma organização é um meio para ajudar os gestores a conquistarem os seus objetivos, sendo estes os que derivam da estratégia geral da organização, portanto é simples o entendimento que a estratégia e estrutura devam estar intimamente relacionadas. Mais precisamente, que a estrutura deve seguir a estratégia (Freitas, 1991; Hofstede et al., 1990; A. Tamayo et al., 2000)

Implementada uma boa cultura organizacional, cresce o nível de satisfação e motivação dos colaboradores, consequentemente isso ajuda a otimizar a produtividade do trabalho das equipas. Essa satisfação pode ser tanto relacionada com questões do dia a dia profissional quanto a aspetos emocionais que refletem na convivência com superiores, colegas de trabalho ou clientes (Hofstede, 1991; Sales, 2011)

A escolha do tema, inserido no comportamento organizacional, surgiu da observação e da importância que se tem sentido no ambiente organizacional, dessa forma justifica-se o tema também pela relevância do assunto na área da gestão de pessoas. É de notar que a decisão de efetuar um estudo caso sobre uma empresa de Serviços Partilhados prendeu-se com a vontade de suportar cientificamente algumas práticas efetuadas empiricamente, aumentar o conhecimento sobre modelos teóricos que suportam os modelos tantas vezes apresentados e analisados no âmbito dos grupos. Procurou-se que o assunto escolhido para o estudo fosse original e relevante.

ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação encontra-se organizada em duas partes que precedem uma breve introdução do tema em desenvolvimento: Parte I - Enquadramento Teórico e Parte II – Estudo Empírico. Procurou-se fazer uma reflexão sobre o que já se encontra experimentado dentro da literatura e estabelecendo uma ponte entre a teoria e a investigação realizada, a presente investigação está estruturada em seis capítulos, começando pela introdução, que pretende contextualizar a ideia da investigação no âmbito do estudo das práticas do desempenho organizacional.

O enquadramento teórico compõe a primeira parte composta por três capítulos. Este permitirá efetuar um enquadramento do tema no sentido de incrementar valor, o que possibilitará torná-lo mais consistente do ponto de vista teórico.

No primeiro capítulo, procurou-se compreender o conceito e as dimensões organizacionais conjugando com o impacto da globalização, nomeadamente as diferentes abordagens teóricas. Incorporou-se um entendimento sobre a empresa como organização social e também se desenvolveu a investigação no contexto da era da globalização e das incidências no desenvolvimento.

O segundo capítulo é dedicado ao modelo e motivações dos Centros de Serviços Partilhados, sendo esta a realidade do caso estudado desta dissertação. Tornou-se importante a análise deste tipo de organização, pois é uma estrutura recente por via do impacto e crescimento da globalização.

O terceiro capítulo visa compreender o comportamento organizacional, envolvendo temas como o comportamento humano, a gestão de pessoas num mercado internacional diversificado, a cultura organizacional - através dos conceitos de sociabilidade e solidariedade - a formação da identidade dos indivíduos nas organizações - designadamente através de autoinvestimento, autodefinição - estando intimamente relacionado com a análise de estudo.

A segunda parte está destinada ao estudo empírico, que é composto pelos três capítulos do estudo. No capítulo quarto são expostas as motivações da investigação, as principais características da investigação e a forma como foi desenvolvida, nomeadamente o modelo proposto, a exibição dos objetivos de investigação, a apresentação e caracterização da unidade de análise, a população em estudo e amostra, os instrumentos utilizados e os procedimentos e análise estatística de dados.

No quinto capítulo são apresentados os resultados do estudo e no sexto e último capítulo a discussão dos resultados à luz da literatura apresentada na primeira parte desta dissertação.

Por fim, são expostas as conclusões, limitações do estudo e recomendações para futuras linhas de investigação dos conhecimentos obtidos, sugerindo caminhos e sugestões de maior aprofundamento sobre o tema.

A dissertação termina com as referências e os apêndices.

PARTE I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A Parte I deste estudo é composto por três capítulos que tem como intuito expor o enquadramento teórico do objeto de análise que se prende com o entendimento do comportamento organizacional numa empresa de Serviços Partilhados. Começa-se assim no capítulo I pela abordagem no contexto da Realidade Organizacional; este capítulo prende-se com o objetivo de entender o atual cenário organizacional e a evolução do conceito ao longo dos tempos. Após atingirmos o entendimento da Organização num contexto atual é difundindo para capítulo II que se concentra na conceção dos Centros de Serviços Partilhados, sendo este um tipo de organização enquadrado na nova realidade global. Seguidamente, parte-se para o capítulo III focado no Comportamento Organizacional estando por sua vez inserido o entendimento da Cultura Organizacional, sendo este o foco do estudo encaixando nos dois capítulos anteriores.

A revisão da literatura sobre cultura organizacional em geral refere e enfatiza o impacto positivo que esta tem no sucesso das organizações. No entanto, devemos tomar em conta que tiveram sempre relacionadas com a vitalidade dos seus trabalhadores. Pouco se sabe sobre a influência particular da sua cultura na eficiência e produtividade humana: no entanto, afirma-se que é a razão que leva a que este estudo esteja centrado na influência da cultura organizacional conjugando com o envolvimento do colaborador com a empresa ao nível da identificação num novo contexto organizacional cada vez mais presente nos dias de hoje.

CAPÍTULO I

REALIDADE ORGANIZACIONAL

1.1 – A ORGANIZAÇÃO: CONCEPTUALIZAÇÃO

É frequente afirmar-se que vivemos numa sociedade de organizações, pois passamos a maior parte do nosso tempo dentro de organizações, das quais dependemos para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar o nosso salário, restabelecer de doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessitamos (Chiavenato, 1994, p. 54).

A conceito de organização tem sido objeto de vários estudos e, para iniciar a discussão do tema, cita-se a conceituação proposta por Kannane (1994), que considera uma organização como um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações (Kannane, 1994, p. 30).

Peter Drucker (2015) vincula o conceito de organização no conhecimento. Para este autor, o conhecimento é a base onde a organização deveria ser especializada e as funções definidas pela tarefa de tornar o conhecimento num conhecimento produtivo. A função das organizações é tornar produtivos os conhecimentos, quanto mais especializados forem, mais eficazes serão. No pensamento de Etzioni (1984), a base da organização é ser uma unidade social, onde os objetivos organizacionais têm várias funções, entre elas, ser a fonte de legitimidade que justifica as suas atividades, padrões para avaliar a sua eficiência e rendimento, bem como a unidade de medida, para verificar a sua produtividade, sendo a razão da organização ser servir esses objetivos. O autor destaca que existem muitas organizações que, simultaneamente e legitimamente, têm dois ou mais objetivos, isto é, possuem finalidades múltiplas, deixando claro que a organização deve ser vista como uma unidade social que procura atingir objetivos específicos, sendo estruturada para tal. Sob uma perspectiva estruturada, as organizações são intencionalmente construídas e reconstruídas.

Bernardes (1993), por sua vez, afirma que as organizações são manifestações concretas de instituições e uma associação de pessoas com papéis e tarefas específicas. Bernardes (1993) distingue instituições de organizações defendendo que uma instituição se caracteriza por ter uma função de atender a certa necessidade social básica, uma estrutura formada por pessoas que possuem um conjunto de crenças, valores e comportamentos comuns bem como relações de acordo com normas e procedimentos. No entanto, destaca que a organização é uma

associação de pessoas caracterizadas por ter a função de produzir bens, prestar serviços à sociedade e atender necessidades dos seus próprios participantes, possuir uma estrutura formada por pessoas que se relacionam colaborando e dividindo o trabalho para transformar elementos em bens e serviços permanecendo no tempo. Concluindo, por sua vez, que a instituição é um fenômeno social abstrato e geral, enquanto a organização é a sua manifestação concreta e particular.

Srour (1998), quando analisa o que são organizações, também faz uma diferenciação entre instituição e organização: instituição aplica-se a organizações ou a agrupamentos sociais dotados de certa estabilidade estrutural. Além da estabilidade estrutural, acrescenta uma nova exigência, o rótulo aplica-se somente àquelas unidades sociais que adquirem significado especial, valorizados por elas mesmas, são as organizações que obtiveram respeitabilidade social. A instituição remete a um complexo consagrado de normas, com valores enraizados e de longa duração. Define então instituição como conjunto de normas sociais, geralmente de caráter jurídico, que gozam de reconhecimento social. Quanto, ainda, às organizações, Srour (1998) acrescenta que podem ser definidas como coletividade especializada na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos, convertem-se em instrumentos de economia de esforço em que ações cooperativas se dão de forma ordenada. No entanto, para Chiavenato (1993) as organizações são a forma dominante de instituição na sociedade, intervêm em todos os aspetos da vida moderna e envolvem atenção, tempo e energia de imensas pessoas. São a característica de uma sociedade especializada e interdependente, que se caracteriza por um crescente padrão de vida.

De acordo com Angulo e Jiménez (1992), a organização é a expressão particular, concreta de um sistema de ação histórica e de relações de classe, num conjunto social. Entendem por instituição as formas juridicamente estruturadas para a tomada de decisões legítimas. Chamam organizações unidades coletivas de ação que utilizam categorias específicas de recursos, cumprem uma função legítima e que se orientem através de um modelo de autoridade própria. Apresentam, também, quatro aspetos que configuram as organizações: dimensões, elementos, continuidade de inovação e crise do sistema. Os níveis de cada umas dessas dimensões podem-se definir a partir das relações que estabelecem os membros e dos valores adquiridos em cada organização - participação, reivindicação, iniciativa e integração (Angulo & Jiménez, 1992, p. 31).

Angulo e Jiménez (1992) enfatizam, ainda, que as organizações são unidades particulares formadas para atingir fins específicos, dirigidos por um poder que estabelece uma forma de autoridade que determina o status e o papel dos membros da organização. Assim, as organizações fazem parte de um conjunto social e interagem com o meio ambiente, com as organizações a estarem inseridas na Teoria dos Sistemas Abertos (Bertalanffy, 2006).

Verifica-se que, atualmente, as organizações desempenham um papel muito importante no quotidiano das nossas vidas, sendo que está comprovado que os indivíduos necessitam das organizações para viver, sendo que, nas sociedades industrializadas, as organizações integram em diferentes grupos profissionais e permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos tais como os emocionais, espirituais, intelectuais, económico, entre outros (Chiavenato, 2009).

Hall (2004) parte do pressuposto que a organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa com uma fronteira relativamente identificável, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação: essa coletividade existe numa base relativamente contínua num ambiente e se alicia com atividades do qual estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos. Desenvolvendo o entendimento de Hall (2004), este entende que as organizações em geral são diferentes das organizações sociais, uma vez que as organizações estão no campo empresarial e as organizações sociais na sociedade, afirma que a organização social é um conjunto mais amplo de relacionamentos e processos dos quais as organizações são apenas uma parte. Todavia, Etzioni (1984) defende que as organizações compõem unidades sociais intencionalmente contruídas com a finalidade de atingir objetivos específicos. Acompanhando a ideia do autor, a sociedade é composta por organizações que existem por pessoas se juntarem e interagirem entre si para alcançar determinados fins que isoladamente seria mais difícil. É do entender de todos, que nascemos em organizações e que em todos os momentos dos nossos dias vivemos em organizações, desde os serviços que utilizamos aos bens que consumimos sendo fornecidos por organizações.

A organização, no mundo atual, é o meio mais eficiente que satisfaz as necessidades humanas. O ser humano é um ser essencialmente sociável, tem as suas limitações físicas, biológicas e psicológicas, procura contactos e de viver em grupo de forma a conjugar esforços para alcançar um objetivo que sozinho não conseguiria, ou teria de despende mais tempo e esforço. As organizações surgem dessa necessidade primaria de cooperação. É por essa razão que voluntária e espontaneamente organiza-se em clubes (desportivos, sociais, culturais, recreativos, em partidos políticos e noutras organizações de caracter não lucrativo), daí a necessidade e a importância da existência das organizações (S. Teixeira, 2005).

O autor Teixeira (2005) identifica essencialmente três as razões que explicam a existência das organizações:

- **Razões sociais:** as pessoas são seres sociáveis e organiza-se pela necessidade de relacionamento com outras pessoas compartilhando propósitos, gostos, preocupações e costumes;
- **Razões materiais:** No mundo de negócios de hoje a organização precisa gerir o desenvolvimento da atividade de uma organização conduzindo ao aumento de habilidade (eficácia) na execução das tarefas, para isso as pessoas organizam-se para alcançar coisas que jamais conseguiriam sozinhas. A redução de tempo, onde conseguindo alcançar objetivos com maior rapidez, as organizações obtêm um ganho de tempo e de esforço extremamente importante nos negócios empresariais, sendo que a acumulação de conhecimento é um meio um recurso disponibilizado pela organização, para que as pessoas desfrutem a experiência e a vivência dos outros;
- **Efeito sinergia:** o efeito multiplicador da atividade dos seus membros. Diz-se que existe sinergias quando duas ou mais causas produzem, atuando conjuntamente, um efeito maior do que a soma dos efeitos que produziram atuando isoladamente” (S. Teixeira, 2005, p. 24).

No término da exposição sobre o conceito de organização, cita-se o pensamento de Giddens (2000): “uma organização é em vasto grupo de pessoas, estruturado em linhas impessoais e constituído para se alcançarem objetivos específicos (...)” (Giddens, 2000, pp. 348–349). Posto isto, entende-se que toda organização é composta por duas ou mais pessoas que interagem entre si, por intermédio de relações recíprocas, constituída com a finalidade de alcançar determinados objetivos comuns, ao mesmo tempo que se entende ser alvo do impacto da globalização como se explana no ponto seguinte.

1.2 – O IMPACTO DA GLOBALIZAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

A globalização, na ascensão moderna, é um fenômeno recente na história humana, marcado e ao mesmo tempo acompanhado pelo rápido e massivo desenvolvimento dos transportes e das telecomunicações que aos poucos se tem vindo a observar impactos nas mais diversas esferas da vida e atuação humana. O fenômeno é facilmente verificável nas relações humanas, afetando principalmente as organizações e o seu funcionamento, de forma a implicar numa série de novas demandas e novos desafios aos gestores, administradores e profissionais inseridos num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, exigente e fluido, em que aptidões e competências devem ser constantemente maximizadas e atualizadas, sendo impensável qualquer tipo de estagnação ou desestímulo organizacional (Dittrich, 1999; Tupinambá, 2012).

Com a globalização, as barreiras internacionais têm vindo a ser eliminadas gradualmente e, aos poucos, o mundo está a transformar-se num único mercado global, favorecendo as grandes empresas, pois a produção em larga escala reduz os custos e as torna mais competitivas (Carlson,(1975).

A globalização dos mercados, associada a uma crescente permeabilização das fronteiras geográficas, impulsionou o volume de transações comerciais alterando, nos últimos anos, todo o ambiente macroeconómico em que as organizações, tradicionalmente, se movimentam e atuavam (Almeida, 2001).

As novas estratégias e comportamentos empresariais ou a capacidade de adaptação e inovação das instituições, fazem-nas merecedoras da denominação de “nova economia” como se tem denominado o resultado dessas transformações. Denominações adicionais ou em certos casos alternativas podem ser utilizadas como “economia do conhecimento”, “economia digital” ou “e-economia” entre outras, podem ser insuficientes para significar um processo de transformação, todavia incompleto (Pinto, 2015).

Se, no passado, o conceito de valor residia na acumulação de bens físicos como fábricas, máquinas, produção em larga escala para aprovisionamento de produtos, infraestruturas, terras; hoje, este conceito é essencialmente diferente, a natureza de bens e serviços mudou (Prusak,(1997). Atualmente, o valor de uma organização reside na acumulação de conhecimento, no saber fazer, nas redes de valor que concentra interna e externamente, na adoção dos melhores processos de negócio. Na realidade o valor de uma organização assenta, basicamente, nas

pessoas, no conhecimento e no capital intelectual, que é utilizado para a distinguir de outras, capaz de gerar vantagens competitivas e criar riqueza (Stewart, 1998).

Se antes a permuta de colaboradores não afetava o desempenho de uma organização, porque os fatores relevantes eram a capacidade e força de trabalho, expressa pelo binómio capital e trabalho, hoje, o mesmo não acontece e as empresas procuram assegurar a gestão do nível de conhecimento que detêm binómio informação e conhecimento, recorrendo a técnicas modernas de gestão de recursos humanos de modo a promover a qualidade e motivação dos colaboradores (D. Teixeira & Souza, 1985). Segundo Drucker (2015), a informação e conhecimento são a chave da produtividade e da competitividade do mundo atual.

Por isto, são colocados cada vez mais desafios à gestão, os mercados perderam as fronteiras naturais e transpuseram outros domínios com a globalização da economia (Pinto, 2015). Tal como mencionado por Dittrich (1999) e Tupinambá (2012), as relações humanas são aquelas que implicaram maiores desafios as organizações perante um mercado mais competitivo. Uma vez que o tempo de resposta é um fator importante no meio empresarial, uma das soluções adotadas pelas empresas para o minimizar é a informatização e a automatização dos processos. A forma como os grandes grupos económicos adotam as melhores práticas na gestão dos seus recursos humanos e tecnológicos vem a merecer uma atenção crescente (Mendes, 2013).

Nestes processos surgem, frequentemente, focos de turbulência que podem perturbar o processo operacional e que, no limite, poderão mesmo levar ao desenho de um novo processo com base num novo padrão de comportamento, como consequência da interação entre as pessoas. Surge, neste caso, a auto-organização da empresa e/ou do serviço, independentemente do líder da mesma e a emergência de novos padrões de comportamento. Estas duas características são tratadas pelas ciências da complexidade em contextos organizacionais (Fonseca, 2002).

A alteração do paradigma do processo de negócio em que há necessidade de considerar o cliente como parte integrante do processo, introduz instabilidade e um ritmo acelerado de mudança, exige das organizações flexibilidade e adaptabilidade, para que, em tempo útil, sejam capazes de se moldar às exigências dos seus parceiros (Pinto, 2009). Uma sensação de descontinuidade no funcionamento da economia e de modificação dos aspetos centrais dos sistemas económicos acompanhou a transição para este novo milénio. A convergência entre a crescente integração económica e financeira internacional e a aceleração do progresso técnico, conduziu a uma ampla aplicação das novas tecnologias de informação e a uma metamorfose do sistema económico em busca de maior eficiência (Costa, 2017; McLuhan, 1964).

Em todo o mundo, as economias tornaram-se interdependentes à escala global, o que se convencionou chamar de globalização económica, introduzindo uma nova forma de relação entre a economia, estado e sociedade num sistema de geometria mutável (Campos & Canavezes, 2007).

Uma vez que as empresas concorrem num mercado cada vez mais global devem reestruturar-se por forma a concentrar todos os recursos disponíveis nas suas competências nucleares, a fim de sobreviverem num meio envolvente cada vez mais complexo e turbulento, e assim, poderem tirar vantagens competitivas e aproveitarem

as oportunidades de negócio (Pinto, 2015). Neste contexto, orientar com sucesso uma organização exige dos líderes, em simultâneo, coragem, introspeção, inteligência, conhecimento, sabedoria e sorte (R. Machado, 2018).

Nos dias de hoje, esta reestruturação passa pela separação das atividades que são consideradas estratégicas para a sua sobrevivência daquelas que, sendo periféricas ou de suporte, não constituem verdadeiras apostas na organização. Nesta perspetiva, a desintegração das atividades organizacionais possibilita uma redefinição das fronteiras, mantendo no seu interior as atividades que integram o “*core business*”¹, bem como outras atividades que lhes serve de proteção e de suporte, e externalizando as atividades consideradas como não relevantes, onde outras organizações especializadas se apresentarão mais eficientes e competitivas (Varandas, 2013). Deste modo, as organizações poderão concentrar os seus esforços nas atividades onde desejam construir e manter vantagens competitivas, em melhores condições do que a concorrência e com menores custos de estrutura (Varandas, 2013).

A interação com o mercado global traz à empresa maior competitividade tanto em nível nacional como em internacional, pois favorece o aprimoramento dos métodos administrativos, organizacionais e estratégias. Além disso, a internacionalização traz outros benéficos, tais como a maior possibilidade de lucro, incorporação de novas tecnologias, melhor utilização da capacidade instalada e *know-how*² internacional (Gonçalves, 2008).

Em suma, a globalização, suportada na evolução tecnológica, obriga à procura de novos modelos de gestão. Os modelos tradicionais Centralizados, Descentralização ou Outsourcing não respondem às necessidades de crescimento nem às dinâmicas de aquisição e fusão de empresas, surgindo então o modelo de Serviços Partilhados que pretende responder aos anseios dos gestores envolvidos nestas dinâmicas (Varandas, 2013), como veremos ao longo do capítulo seguinte.

¹ *Core business* é uma expressão em inglês que significa “a parte central ou nuclear de um negócio ou de uma unidade de negócios”.

² *Know-how* é um termo em inglês que significa “saber como” ou “saber fazer”.

CAPÍTULO II

CENTRO DE SERVIÇOS PARTILHADOS

2.1 – O MODELO DOS SERVIÇOS PARTILHADOS

Novas configurações, atualizações de estruturas e contextos mais amplos foram trazidas às organizações pelo dito mundo globalizado, tornando-as administrativamente mais descentralizadas e dinâmicas em resposta ao aumento significativo do fluxo de informações, mercados e potenciais económicos de larga e média escala (Pereira Junior & Caetano, 2009). O conceito de Serviços Partilhados (SP) foi introduzido nos anos 80, quando as grandes organizações com múltiplas unidades de negócio começaram a procurar novas formas de reduzirem os seus custos administrativos. No entanto, o verdadeiro crescimento da criação dos Centros de Serviços Partilhados (CPS) surgiu em finais da década de 90, altura em que as tecnologias de informação sofreram um grande desenvolvimento a todos os níveis (Dias, 2017).

Trata-se de um conceito decorrente da globalização que percorre a economia, devido à crescente preocupação por parte das empresas no que se refere à otimização dos seus recursos internos. O modelo tradicional tem vindo a sofrer alterações, resultando na adoção de um novo conceito *Shared Services* ou Serviços Partilhados, que pressupõe a pontos de serviço estruturados e centralizados (Dias, 2017).

Até à data, foram publicadas múltiplas definições do conceito de Serviços Partilhados, no entanto, serão apresentadas de seguida as abordagens ao conceito dos três autores mais referenciados da área (Bergeron, 2003; Pinto, 2009; Schulman et al., 1999)

Segundo Schulman et al., “os serviços partilhados promovem a concentração de recursos que previamente estavam dispersos pela organização, com o intuito de servir múltiplos clientes internos a um menor custo e com níveis de serviço superiores, tendo como objetivo último aumentar o valor corporativo da organização e satisfazer os clientes externos” (1999, p. 9).

Quinn et al. afirma que “os serviços partilhados se referem à prática de partilhar dentro de uma organização um conjunto de serviços comuns, em vez de ter essas mesmas funções disseminadas dentro da organização, gerando duplicidades” (2000, p. 7).

Por último, Bergeron define os serviços partilhados como sendo “uma estratégia colaborativa em que um conjunto de funções de negócios existentes está concentrado numa nova unidade de negócios semiautónoma, que tem

uma estrutura de gestão concebida para promover a eficiência, gerar valor, reduzir custos e melhorar o serviço para os clientes internos da organização, como uma empresa concorrente no mercado aberto” (2003, p. 3).

A pequena amostra de definições, apresentada acima, evidência o facto de não existir uma definição globalmente aceite. Como consequência, Craike e Singh (2006) e os autores Schulz e Brenner (2010) desenvolveram dois estudos diferentes com base na literatura existente, com o objetivo de encontrar as características que refletem uma compreensão comum entre os analistas e estudiosos dos serviços partilhados.

Após a análise das definições existentes, Craike e Singh (2006) sintetizaram a definição conceptual de serviços partilhados como sendo a concentração e centralização de todas os serviços transacionais, assim como recursos humanos, tecnologias de informação e contabilidade, funções *knowledge-based*³, como engenharia e gestão de projetos, tendo a intenção de fornecer esses serviços de forma económica e com elevada qualidade a clientes internos e externos.

Schulz e Brenner (2010) conceberam uma definição de serviços partilhados, sendo este um conceito organizacional com as seguintes características: resultado da consolidação de processos dentro de uma organização para reduzir redundâncias; tem como competência central a prestação de serviços de suporte; está alinhado com os concorrentes externos; apresenta como principal objetivo a redução de custos; tem principal perspetivação nos clientes internos; e são geridos como uma empresa privada.

A variedade de definições de serviços partilhados pode ser vista como um indicador da heterogeneidade existente no que diz respeito aos modelos de negócio subjacentes ao conceito de serviços partilhados e depende, em grande parte, da perceção do autor que está a criar a definição (Bangemann, 2005; Joha & Janssen, 2014). Adicionalmente, Schulz e Brenner (2010) atribui a variedade de definições podendo estar associada a diferenças no setor em causa, ou seja, se as definições são provenientes de estudos sobre serviços partilhados no setor privado ou no setor público, ou até mesmo ao *background*⁴ profissional dos autores, que pode ser mais prático ou científico.

Sako (2009) afirma que o modelo de Serviços Partilhados não é uma centralização de recursos, antes uma concentração dos recursos da organização. Ou seja, é, fundamentalmente, um modelo que visa a otimização dos recursos humanos, capital, tempo e outros recursos corporativos. Neste sentido, o modelo de serviços partilhados descreve uma estratégia colaborativa ou de processos transacionais entre as empresas do grupo e o Centro de serviços partilhados, estando orientado para a sede da empresa ou para a *Holding*⁵ do grupo.

Por outras palavras, num ambiente de serviços partilhados, os prestadores de serviços são orientados para fora em direção a unidades empresariais, a quem prestam serviços. As empresas são entidades individuais e parceiros da organização dos serviços partilhados, tendo o direito de exigir o adequado nível de serviço. Os serviços são

³ *Knowledge-based* é uma expressão em inglês que significa “base de conhecimento”.

⁴ *Background* é uma palavra em inglês que pode ter vários significados, entre eles experiência e antecedentes.

⁵ *Holding* é uma sociedade gestora de participações sociais que administra conglomerados de um determinado grupo.

definidos para corresponder às expectativas dos clientes e estabelecidos níveis de serviço de acordo com as necessidades e disponibilidade para pagar por ele (Schulman et al., 1999).

O foco está em tratar as diferentes empresas como parceiros, que compartilham serviços e não clientes de serviços partilhados. Isso é feito por duas razões, em primeiro lugar está o conceito de "clientes internos" que se tornou popular no final dos anos 1980 durante a última grande vaga de gestão da qualidade total (TQM) iniciada nos Estados Unidos e na Europa. Este conceito cria mais confusão do que contributo para a sua resolução ao tentar distinguir entre os clientes internos, clientes externos e utilizadores finais. Em segundo lugar, e mais importante, o relacionamento dentro de uma organização entre aqueles que desempenham uma tarefa e aqueles para quem a tarefa é executada não é uma simples relação transaccional. Deve ser uma relação de membros de uma equipa, que sabem ou deveriam saber que o valor da organização é tão importante como a de cada empresa. Entendendo-se assim como uma parceria de relacionamento (Schulman et al., 1999).

Posto isto, o modelo de gestão de serviços partilhados é um modelo que se caracteriza pela concentração da gestão dos serviços na unidade organizacional, sendo a operacionalização local ou distribuída. A unidade de gestão é uma entidade autónoma com localização física própria, preferencialmente equidistante dos seus parceiros, responsável pelo controlo, reporte e gestão dos recursos (Pinto, 2009), conforme é possível entender através da tabela 1.

TABELA 1 - CARACTERIZAÇÃO DO MODELO DE SERVIÇOS PARTILHADO E MODELO CENTRALIZADO

Característica	Centro de Serviços Partilhas	Centralizado
Orientação e responsabilização	Unidades de Negócio	Centralização
Principais objetivos de desempenho	Melhoria contínua de processos	Controlo central e redução imediata de custos
	Qualidade de serviços	
	Redução duradoura de custo	
Utilização de indicadores de desempenho (KPI, SLA, <i>Pricing</i>)	Generalizado	Raro
Localização provável	Localização neutral, separada da sede e das unidades de negócio.	Na sede
Forma	Unidade independente	Outra função corporativa
Gerido por	Um empresário/Gestor	Um Diretor

Fonte: Construção da autora, adaptado de Pinto (2009).

Recentemente, os Centros de Serviços Partilhados emergiram como forma de potenciar a eficácia e a eficiência das organizações tornando-se mais competitivas. As grandes organizações começaram a analisar e a rever os seus processos internos e a projetar melhores modelos de negócio. Desta forma, as organizações têm vindo a consolidar todos os serviços não estratégicos, em especial aqueles que se denominam de “*backoffice*”⁶, permitindo, assim, ocupar os seus recursos no desenvolvimento e sustentação das atividades para que estão vocacionadas, isto é, focados nas suas competências centrais - “*core business*” (Arnoud & Falzon, 2012). Entende-se que o conceito de serviços partilhados baseia-se em três princípios: standardização, consolidação e reengenharia, podendo o processamento de transações e outros serviços ser executados centralmente ou em localizações diferentes (Ulbrich, 2003). Reengenharia é um redesenhar de processos, estruturas organizacionais, sistemas de informação e valores da organização com o objetivo de provocar uma melhoria nos resultados do negócio e assim conseguir manter competitiva a organização (Hammer, 1995).

Segundo Hammer (1995), as forças impulsionadoras da reengenharia foram caracterizadas como os três C's: clientes, concorrência e a mudança (*change*). Os clientes tornaram-se cada vez mais sofisticados e exigentes, têm maior leque de alternativas, estão mais informados sobre as suas próprias necessidades e estão a exercer cada vez maior pressão sobre os seus fornecedores. A concorrência, que em tempos foi local e relativamente suave, tornou-se global e mortal. A realidade geopolítica, económica, tecnológica, ou as preferências dos clientes, tornou o ritmo das mudanças acelerado. O que era impensável ontem, é rotina hoje. Num mundo em rápida evolução, as organizações devem mudar as suas prioridades a partir de uma abordagem tradicional sobre o planeamento, controlo e gestão do crescimento, para enfatizar a rapidez, a inovação, a flexibilidade, a qualidade de serviço e custo. É impossível para organizações com mente fechada aderirem a essa nova realidade sendo a reengenharia a única alternativa para sobrevivência (Pinto, 2009).

Podemos entender através da literatura, que um Centro de Serviço Partilhados é uma unidade de negócio separada, organizado numa estrutura de gestão única, com enfoque no cliente interno e na maximização do desempenho, que presta serviços de menor valor acrescentado e de processamento comum a todas as partes de uma organização. Entende-se que um Centro de Serviços Partilhados é uma organização profissional, que cumpre funções de negócio específicas a clientes internos (Immink, 2002). Os Centros de Serviços Partilhados resultam assim da conveniência de proceder à condensação dos processos não identificados como centrais num único órgão, evitando a sua disseminação e duplicação através da organização (Schulman et al., 1999).

Podemos concluir então que esta nova estrutura baseada em serviços partilhados surge da necessidade sentida de forma a permitir que cada empresa ou negócio se focalize exclusivamente no seu “*core business*”, concentrando-se no acompanhamento dos clientes, na conquista de novos mercados e na otimização da gestão operacional do negócio; Otimizar a utilização dos recursos disponíveis; Otimizar e standardizar processos,

⁶ *Backoffice* está associado aos departamentos administrativos de uma empresa ou departamentos que mantêm nenhum ou muito pouco contato com os clientes. No *backoffice*, grande parte das atividades executadas pela empresa ocorrem dentro da empresa.

traduzindo-os em regras e procedimentos; Transformar um custo administrativo variável num custo de fornecimento externo, fixo e muito competitivo (Maia, 2013).

É importante notar que as estratégias adotadas pelas organizações devem estar alinhadas desde a estratégia do negócio até à estratégia funcional ou de processo. A criação de um Centro de Serviços Partilhados insere-se na estratégia funcional, porque indica o processo a adotar e a forma como uma função atinge os seus objetivos. É importante referir que estas estratégias, quando definidas, têm de ser coerentes com a Visão e a Missão definida pela empresa. Normalmente, os processos escolhidos para integrarem um Centro de Serviços Partilhados estão relacionados com a área financeira/contabilística como os processos de Contas a Pagar, Contas a Receber, Contabilidade Geral, Consolidação, Caixa e Bancos, Despesas de Viagem e tarefas administrativas associadas a Recursos Humanos (Deloitte, 2017). Segundo a Deloitte, esta opção tem a ver com o facto de os processos financeiros serem praticados de forma semelhante pelas várias unidades de negócio e por um número considerável de recursos humanos, facilitando assim a sua integração e a obtenção de redução de custos. Frequentemente, os Centros de Serviços Partilhados procuram oferecer mais serviços às outras unidades de negócio dentro da organização, procuram acolher outras atividades que poderão ser executadas mais eficazmente num ambiente partilhado, dependendo apenas do grau em que os processos possam ser automatizados.

Centremo-nos, de seguida, nas motivações inerentes à criação dos serviços partilhados.

2.2 – AS MOTIVAÇÕES PARA A CRIAÇÃO DOS SERVIÇOS PARTILHADOS

A adoção de um modelo de negócio com as características dos serviços partilhados por grupos económicos é normalmente justificada com um conjunto de benefícios, maioritariamente quantificáveis e já referidos aquando da caracterização dos serviços partilhados. Entende-se que a gestão dos recursos humanos e tecnológicos é da responsabilidade direta da unidade de serviços partilhados. Uma clara vantagem que fundamenta a existência deste modelo é o controlo, a uniformização de processos (homogeneização), a standardização, a especialização de serviços, economias de escala, economias de gama, eliminação da duplicação de tarefas, serviço de excelência, atualização tecnológica entre outros. No entanto, há um conjunto de oportunidades, que devem ser equacionadas e se possível implementadas. O momento da transferência de serviços deve ser aproveitado para efetuar o *downsizing*⁷, eliminando assim as funções não essenciais bem como extinguir atividades não lucrativas. Devem ser criados mecanismos de controlo sobre todas as empresas, que verifiquem o cumprimento de prazos, a qualidade da informação e a aplicação efetiva das orientações superiores (Affonso, 2010). Ao nível da gestão do conhecimento, deve ser aproveitado o momento para criar uma base de conhecimento para armazenamento das

⁷ **Downsizing** consiste num conceito de reestruturação administrativa, com o intuito de potencializar as atividades de determinada organização. Características: Diminuição de custos; Eliminação de rotinas burocráticas; Decisões tomadas com rapidez; Comunicação mais rápida e menos distorcida entre os setores da empresa; Elevação da moral dos funcionários; Cortes de cargos classificados como dispensáveis; Aumento da eficiente e eficácia da produtividade.

diversas competências individuais, capital intelectual e capital organizacional. As abordagens adotadas para a focalização no cliente interno envolvem uma grande atenção no nível de qualidade requerida para os serviços de suporte (Pinto, 2009).

As grandes empresas e organizações optam, com resultados evidentes, em termos de custos e operacionalidade, pela centralização de funções e atividades da sua organização, visando a consolidação e harmonização de processos dispersos pelas diversas unidades, num determinado país ou região, em vez de essa mesma atividade ou função se dispersar cumulativamente por vários países (Leibfried, 2007).

Segundo o estudo da Savills Aguirre Newman (2018), a redução de custos ou o benefício económico é só o primeiro tipo de valor que os serviços partilhados podem proporcionar. O benefício económico é função da melhoria da gestão do processo. É possível observar que as principais vantagens dos Centros de Serviços Partilhados para além da redução de custos, é o aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos serviços e crescimento da empresa, e tantos outros como a falta de barreiras geográficas, a melhoria de capacidades linguísticas dos colaboradores, a otimização de custos e a personalização, desta forma facilitam e permitem atualmente a instalação de centros de serviços partilhados em diversos países.

O modelo de serviços partilhados é um modelo economicamente rentável porque permite elevadas economias de escala, uniformização tecnológica e homogeneização de processos, facilita a especialização dos recursos, acompanha as oscilações das necessidades das empresas associadas e a incorporação de novas empresas por aquisição ou fusão (Mano, 2010).

Segundo a Deloitte (2017), ao permitir a consolidação de pessoal, os processos e sistemas numa única localização, os gestores acreditam na possibilidade dos Centros de Serviços Partilhados criarem um valor real e significativo para as empresas, permitindo a obtenção de economias de dimensão/escala. Se o Centro de Serviços Partilhados for implementado em países com baixo nível salarial isto possibilita uma redução substancial dos custos laborais. Por outro lado, ao agrupar no mesmo centro todas as atividades realizadas localmente, consegue-se facilmente obter consideráveis economias de custo através da standardização e reengenharia de processos. A organização ficará assim mais bem preparada para absorver novas unidades de negócio ou clientes no centro, gerando desta forma mais e melhores resultados sem aumentar significativamente os custos.

Ao nível dos sistemas, a implementação de um centro é um fator impulsionador para a adoção de uma plataforma comum de processamento e tecnologia, ou seja, um sistema único e transversal a toda a organização que reduza os custos de investimento e de manutenção do sistema. Desta forma, as tecnologias que apoiam as melhores práticas desempenham um papel vital no desempenho e sucesso dos Centro de Serviços Partilhados (Deloitte, 2017).

O valor dos processos e o valor do negócio em geral, muitas das vezes são benefícios adicionais fornecidos pelos serviços partilhados de forma a aumentar a produtividade, incorporando políticas de melhoria contínua e melhores práticas, o que origina uma maior e melhor qualidade bem como um ambiente de maior controlo. Os processos otimizados, executados centralmente, eliminam a possibilidade de serem utilizados alguns métodos que não

seguem as políticas da empresa. Entende-se que o valor do negócio surge a partir do agrupamento de dados e das informações concentradas nos Centros de Serviços Partilhados devido às transações efetuadas, à sua capacidade de deteção e análise de informação. Desta forma, reúne o uso da capacidade de melhorar os procedimentos, desenvolvendo esforços de reestruturação dos processos de negócio dos serviços partilhados, como que por osmose os benefícios conseguidos serem contagiados às empresas parceiras ou clientes (Affonso, 2010; Fábio Correia, 2019).

A Quidgest⁸, uma das consultoras especializada em serviços partilhados, classifica o valor dos serviços partilhados em três tipos, sendo estes os benefícios económicos, o valor relativo à integridade do processo e o valor do negócio. Entende-se que o valor referente aos benefícios económicos que os serviços partilhados podem providenciar, resultam do dinheiro poupado tendo em conta a melhor gestão dos processos. Quanto ao valor proveniente da integridade do processo, este surge naturalmente e instintivamente, pelo valor gerado, sendo por si só diretamente proporcional à dimensão do centro de serviço partilhado. É importante destacar que na procura do aumento da produtividade na organização, os centros de serviços partilhados, profissionalmente geridos, procuram melhorias no processo, incorporando boas práticas de forma a originar melhoria na qualidade bem como um ambiente de maior controlo. Os processos otimizados ao serem geridos num número reduzido de locais tornam-se assim mais fáceis de controlar, havendo um risco muito menor das unidades de negócio aplicando métodos que não vão de encontro às políticas das empresas. Por fim, quanto ao valor de negócio, este tem surgido a partir das organizações líderes em serviços partilhados, tal como verificado, confirma-se uma evolução dos Centros de Serviços Partilhados para um âmbito mais alargado, sendo feita a compilação dos dados e informações dos serviços partilhados a partir das transações efetuadas, aumentando assim a sua capacidade de deteção e análise de informação bem como o seu poder de gestão e melhoria dos processos de negócio, fomentando o crescimento do negócio e redução de custos nos processos de negócio fora das áreas de suporte (Quidgest, 2015).

Em suma, verifica-se que as organizações cada vez mais, apoiam-se em processos de suporte comuns a toda a organização como meio de alcançar sinergias e excelência operacional, reduzindo sobretudo os custos e melhorando a qualidade; estão focalizados para funções de transação e administrativas, tratando-se de um trabalho que ao ser realizado, não implicará necessariamente que seja em cada unidade de negócio. Os colaboradores dos serviços partilhados desenvolvem esforços de reestruturação de processos de negócio originando por sua vez maiores ganhos de produtividade (Quinn et al., 2000).

Posto isto, no capítulo que se segue, enceta-se uma abordagem sobre temática do comportamento organizacional.

⁸ A **Quidgest** é uma empresa tecnológica multinacional de origem portuguesa, criada em 1988, pioneira na geração automática de software; ver mais sobre a empresa aqui: <https://www.quidgest.pt/>

CAPÍTULO III

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

3.1 – O COMPORTAMENTO HUMANO NO PROCESSO DE GESTÃO

A área de Recursos Humanos, antigamente, era tida apenas como a responsável pelas rotinas de departamento pessoal. Mas, atualmente, o papel do setor de Recursos Humanos nas empresas vai muito além do que somente entrevistar, selecionar, contratar e demitir colaboradores. Cada vez mais, as empresas têm apostado no capital humano como forma de destaque no mercado de trabalho. O termo “pessoas por trás do sucesso”⁹ está a ser muito utilizado, e a valorização do ser humano é item obrigatório, assim como ações de sustentabilidade e responsabilidade social. As organizações têm vindo a entender que o seu maior ativo são os colaboradores e que o estudo do comportamento humano nas organizações ajuda a aumentar a nossa capacidade em entender a forma de agir de cada uma das pessoas. Sabemos que cada pessoa tem a sua maneira de agir e pensar e não é diferente no mundo corporativo. Temos verificado ao longo dos anos que as empresas têm vindo a dar uma elevada importância no saber como lidar com o comportamento humano na sua organização. Afinal, são as pessoas que trazem os resultados, e por mais que o planeamento estratégico, a tecnologia, o ambiente organizacional e a liderança sejam usadas para levar os colaboradores adiante, existem muitos outros fatores a serem levados em consideração (Andrade, 2012).

Atendendo aos modelos de comportamento organizacional, os gestores conseguiram criar estratégias para fazer com que os colaboradores atuem da maneira certa em determinadas situações. Para o líder da empresa, é fundamental fornecer a todos um ambiente para o sucesso de cada um, o que reflete diretamente no sucesso do negócio. Por isso, as organizações estarem a dedicar-se cada vez mais na melhoria do ambiente de trabalho (Chiavenato, 2009). Chiavenato (2009) descreve, ainda, que “a empresa constitui o ambiente dentro do qual as pessoas trabalham e vivem a maior parte de suas vidas. Nesse contexto as pessoas dão algo de si mesmas e esperam algo em troca, seja a curto ou a longo prazo. A maneira pela qual esse ambiente é moldado influencia poderosamente a qualidade de vida das pessoas” (Chiavenato, 2009, p. 9).

Tal como verificamos, ninguém é igual ao outro e para se evoluir e aprender, é fundamental saber ouvir os outros e conhecer diferentes pontos de vista. Daí os gestores estarem cada vez mais dedicados a implementar práticas que mostrem a real importância de ouvir os outros transformando o processo de gestão. As organizações atuais

⁹ Frase do pensador **Swami Vivekananda** que foi um monge kayasth hindu indiano e uma figura chave na introdução das filosofias indianas de Vedanta e Yoga no mundo ocidental.

estão cada vez menos dependentes do comando e do controle hierárquico, onde os gestores têm todo o poder e os colaboradores tem pouca opinião e autoridade sobre as suas responsabilidades. Por várias razões, hoje, as organizações usam qualidades maiores de *empowerment*¹⁰, que consistem na delegação da autoridade a não-gestores de forma a tomarem decisões significativas nos seus trabalhos, dando assim uma certa autonomia e liberdade. Muitas vezes, o *empowerment* é realizado agrupando os colaboradores em equipas e de seguida, dando a essas equipas responsabilidades por atividades de autogestão. Começam por ser feitas orientações a partir de algumas regras e princípios do comportamento organizacional com a finalidade de ajudar os gestores a estabelecerem expectativas realistas sobre as dificuldades de implementações e os prováveis efeitos do *empowerment* nas equipas de trabalho (Wagner & Hollenbeck, 2020).

Entende-se que parte da essência do movimento das relações humanas reside no pressuposto de que a chave para o alcance de elevadas produtividades está no grau da satisfação do colaborador no seu trabalho e isto pode partir de uma certa confiança dada por parte da gestão, dando alguma liberdade e poder de decisão ao colaborador (S. Teixeira, 2005). Este conceito originou dos estudos de Hawthorne¹¹ em 1927, que estiveram entre as primeiras tentativas de adotar técnicas científicas para examinar o comportamento humano no trabalho. Consiste numa mudança positiva do comportamento de um grupo de trabalhadores em relação aos objetivos de uma empresa devido ao facto de se sentirem valorizado. Esse comportamento ocorreu durante as experiências realizadas em Hawthorne, quando os pesquisadores passaram a ouvir os desabafos e as sugestões dos trabalhadores. Os trabalhadores sentiam-se valorizados pelo simples fato de estarem a ser ouvidos pela empresa e de algumas das suas sugestões serem postas em prática (Gil, 2016).

Uma série de experiências de etapas avaliaram os efeitos de várias condições físicas e práticas de gestão sobre a eficiência do local de trabalho. O primeiro testou os efeitos da iluminação do local de trabalho sobre a produtividade, e resultou na surpreendente descoberta de que mudanças na iluminação exerciam pouco efeito, mas as mudanças nas condições sociais pareciam explicar os aumentos significativos na produtividade do grupo. Experiências adicionais levaram os pesquisadores a concluir que fatores sociais, principalmente os desejos dos trabalhadores de satisfazerem necessidades de companheirismo e apoio no trabalho explicavam os resultados observados em todas as etapas do estudo de Hawthorne (Park et al., 1997).

Novas análises posteriores foram feitas nos dados das experiências de Hawthorne não só constaram precariedade nos métodos e nas técnicas de estudos, como também sugeriram que mudanças nos pagamentos de incentivos, nas tarefas executadas, nos períodos de descanso e no horário de trabalho levaram a melhorias de produtividade, atribuídas pelos investigadores aos efeitos dos fatores sociais (Park et al., 1997).

¹⁰ **Empowerment** vem do verbo inglês "empower", que significa dar poder ou a autoridade. É um conceito de Administração de Empresas que significa "descentralização de poderes", ou seja, sugere uma maior participação dos trabalhadores nas atividades da empresa ao lhes ser dada maior autonomia de decisão e responsabilidades

¹¹ O **estudo de Hawthorne** foi realizada em 1927, pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos (National Research Council), numa fábrica da Western Electric Company, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne. A experiência foi coordenada por Elton Mayo e colaboradores, e estendeu-se à fadiga, acidentes no trabalho, rotatividade do pessoal (turnover) e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal.

Destacam-se vários aspetos relevantes que a experiência de Hawthorne deixou para a administração. Apontam-se os resultados que fomentou grande discussão sobre o tema, levantaram algumas questões sobre a eficiência na abordagem da gestão científica e dos princípios administrativos. Ao fazer isso, estimularam o debate sobre a importância da satisfação humana e do desenvolvimento pessoal no trabalho, sendo que a abordagem das relações humanas no pensamento de gestão nasceu desse debate, que redirecionou a atenção na melhoria da eficiência para o incentivo ao crescimento, o desenvolvimento e a satisfação dos colaboradores (Kwasniska, 1989). A iniciativa do estudo despertou o interesse sobre o fator humano nas organizações, visto que o tema pesquisado, independente dos resultados, impulsionou um novo olhar sobre a relação homem versus trabalho. A experiência detetou, claramente, a presença de elementos como trabalho em equipa, liderança e motivação. Tal como verificado através da conceptualização da organização, o trabalho em equipa desenvolveu-se e aprimorou-se por meio do conhecimento de que o trabalhador, como ser social, interagia dentro da organização em grupos informais. Tais grupos apresentavam-se de maneira tão forte que interferiam e regiam diretamente no trabalho, sendo ser possível atingir níveis de crescimento muito acima das metas, utilizando o incentivo e a comunicação adequada (Kwasniska, 1989; S. Teixeira, 2005).

Em suma, a experiência de Hawthorne demonstrou que o funcionário não é apenas um apêndice da máquina, e que não é motivado somente pelo dinheiro, mas que pode ser influenciado e a sua motivação pode ser alimentada através das suas necessidades sendo que organizações podem e devem ajudar a que sejam preenchidas. E posteriormente, as necessidades foram compreendidas por meios de teorias da motivação como as de Maslow¹² e Herzberg¹³ (Chiavenato, 1993; Gil, 2016).

Ao longo dos tempos, tem-se verificado vários estudos relacionados com o comportamento humano que de alguma forma tem contribuído para alterar o paradigma dos processos de gestão nas organizações"s. Orientados pela teoria de Herzberg publicada no livro "A Motivação para Trabalhar" – "*The Motivation to Work*" (1993), este estuda os fatores que causavam a satisfação e a insatisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho Para melhor explicar o comportamento das pessoas em situações de trabalho o autor formulou a chamada teoria dos dois fatores - Higiênicos (os que desagradavam) e Motivacionais (os que agradavam) – sendo que para ele, os dois fatores orientam fortemente o comportamento das pessoas. Diferentemente de Abraham Maslow, que estudou a satisfação das necessidades das pessoas em diversos campos de sua vida - "A Theory of Human Motivation" (1943), Herzberg procurou estudar o comportamento e a motivação das pessoas dentro das empresas, especificamente. Entende-se através do estudo que os fatores higiênicos correspondem ao ambiente interno da organização e os fatores motivadores estão relacionados à realização, respeito e reconhecimentos, sendo aspetos intrínsecos as pessoas. Embora não seja possível impor a motivação a determinado ser humano, é possível trabalhar e desenvolver um ambiente favorável para agregar e estimular uma satisfação ao individuo e consequentemente acabar por passar a produzir melhor (Chiavenato, 1993).

¹² **Abraham Harold Maslow** foi um psicólogo americano, conhecido pela proposta Hierarquia de necessidades de Maslow.

¹³ **Frederick Irving Herzberg** foi um psicólogo e influente professor de gestão empresarial americano, conhecido pela Teoria dos Dois Fatores.

Lacombe (2005) destaca através da teoria apresentada, que os fatores relacionados aos aspetos pessoais de realização profissional quanto ao conteúdo do trabalho, como gosto pelo trabalho, aumento de conhecimentos, responsabilidade, reconhecimento pelos resultados, realização pessoal e profissional são referentes aos fatores motivacionais propriamente ditos e que são intrínsecos ou inerentes à pessoa, sendo que dizem respeito aos sentimentos de autorealização e reconhecimento. Por outro lado, os fatores externos que dizem respeito ao ambiente de trabalho, como por exemplo o tipo de supervisão, conforto, salário, benefícios, status e segurança estes, chama-se fatores higiênicos.

Ainda sobre teorias motivacionais, Vergara (1999) acrescenta, segundo o entendimento de Herzberg, que a teoria da expectativa relaciona desempenho com recompensa e a teoria da equidade, as pessoas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho, à medida que percebam, ou não, a presença da justiça, da igualdade das relações de trabalho.

Entende-se, então, que os fatores higiênicos estão relacionados com o ambiente, considerando a localização no próprio ambiente de trabalho, são as condições físicas e ambientais de trabalho tal como: salário, benefícios sociais, o tipo de chefia, os tipos de supervisões que são dadas, as políticas e diretrizes da empresa, o ambiente em relação às pessoas que nela trabalham, os regulamentos internos entre outros. No entanto as pesquisas de Herzberg mostram que quando os fatores higiênicos são ótimos, servem apenas para evitar a insatisfação e, quando a elevam, não consegue ser sustentada por muito tempo. Agora quando ocorre o contrário, quando os fatores higiênicos são péssimos, automaticamente provocam a insatisfação dos colaboradores. Situam-se no ambiente externo que circunda o indivíduo. Tradicionalmente apenas os fatores higiênicos eram utilizados na motivação dos empregados, o trabalho era considerado uma atividade desagradável por obrigação e apenas para obter rendimento para a família, de forma que para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho. No entanto, e cada vez mais se tem vindo a dar mais atenção aos fatores motivacionais, sendo estes os fatores que estão ligados diretamente as tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. O termo motivação está relacionado com o sentimento, realização de algo, crescimento e reconhecimento profissional, sendo que quando esses fatores motivacionais são ótimos, aumenta a satisfação do indivíduo pelo trabalho (Miranda & Barbosa, 2016).

Em resumo, pode-se compreender melhor a diferença entre os fatores entendidos através do estudo de Herzberg na tabela 2 aqui apresentada:

TABELA 2 - TEORIA DO MOTIVADORES E FATORES DE HIGIENE DE HERZBERG

Fatores que levam à insatisfação - Higiênicos	Fatores que levam à satisfação - Motivacionais
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Fonte: Construção da autora, adaptado de Miranda e Barbosa (2016).

No final do estudo, Frederick Herzberg concluiu que os fatores que levavam à insatisfação profissional nada tinham a ver com aqueles que influenciavam na produção de satisfação dos trabalhadores, o autor percebeu que os fatores que causavam a satisfação dos trabalhadores estavam relacionados com o seu trabalho, à tarefa desempenhada, a sua natureza e responsabilidade, entre outros, sendo que os fatores que causam a insatisfação dos empregados são puramente ambientais, que não dizem respeito à tarefa desempenhada. São relacionados à natureza das relações interpessoais, como o exemplo das condições do ambiente de trabalho e salário (Lacombe, 2005; Miranda & Barbosa, 2016).

Em suma, verifica-se que ao longo dos últimos anos, muitas investigações e teorias foram desenvolvidas com o intuito de tentar explicar o funcionamento deste impulso interno que leva os indivíduos a atuarem em função da concretização de determinados objetivos. A essência do movimento das relações humanas reside no pressuposto de que a chave para o alcance de elevadas produtividades está no grau da satisfação do empregado no seu trabalho. As organizações devem proporcionar espaços de trabalho saudáveis, preocupando-se com a qualidade de vida dos seus colaboradores e serem atrativas para trabalhar, privilegiando a existência de pessoas motivadas. As organizações devem proporcionar segurança e confiança aos trabalhadores, para que estes continuem a garantir um desempenho elevado e eficaz, contribuindo assim para elevar a performance organizacional (S. Teixeira, 2005).

Mais se acrescenta que, apesar de existirem várias definições dos conceitos e diferentes teorias de diversos autores relativas ao mesmo tema, o objetivo final é similar, ou seja, fazer com que os trabalhadores se sintam satisfeitos e motivados no seu local de trabalho e, na realização das tarefas inerentes à função que desempenham, contribuindo de forma decisiva para o aumento da performance da organização verificando que a motivação no trabalho tem vindo a ser apresentada como uma variável central na vida organizacional (Chiavenato, 2009). E neste contexto, a gestão de pessoas torna-se uma variável pertinente, como veremos no ponto seguinte.

3.2 – A GESTÃO DE PESSOAS NUM MERCADO INTERNACIONAL E DIVERSIFICADO

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma área profissional em pleno desenvolvimento nos dias de hoje, enfrentando novos e cada vez maiores desafios. As implicações da globalização, percebidas mais intensamente nas organizações já nascidas globais (como é exemplo os Centros de Serviços Partilhados), são resultado da grande fluência internacional e intercontinental entre mercados, capitais e investimentos (Kapoor, 2018). As rápidas mudanças, os constrangimentos legais, as transformações políticas e económicas e as profundas alterações das características da população ativa conduzem mudanças significativas na composição da força de trabalho e, por consequente surgem vigorosas implicações para a Função dos Recursos Humanos (FRH) tornando a gestão de pessoas, por sua vez a gestão de comportamento organizacional um processo ainda mais complexo e desafiante (Stone & Dulebohn, 2013).

Estar perante um mundo global, ao alcance de um simples clique na tela do computador ou de um telefonem que grande parte das vezes é gratuito e ao alcance do outro lado do mundo, de facto, encurtou distâncias e gerou riquezas e prosperidade nunca vista antes na história da humanidade. No entanto, a globalização também trouxe preocupações para o ser humano inserido no mercado de trabalho, na economia global e em grandes interesses financeiros das organizações multinacionais. Gerou um mundo rico e dinâmico, no entanto também trouxe as suas porções de desigualdade e pobreza (Klein, 2009; Lightman et al., 2008).

Hoje, não é mais possível gerir comportamento dos colaboradores nas organizações sem pensar na infinidade de fatores culturais, sociais, tecnológicos, comunicacionais, e especialmente pela diversidade humana trazidas pela globalização (Puente-Palacios et al., 2008).

É certo que associada a esta conjuntura, a economia global criou um ambiente dinâmico, competitivo e complexo em que as organizações necessitam de se ajustar constantemente e competir entre si para alcançar o sucesso (Dries, 2013). No entanto, não se pode ignorar que, neste contexto marcado pela globalização, pela competitividade do mercado e pelo avanço tecnológico, novas necessidades e desafios emergiram, refletindo-se mudanças ao nível da GRH e da capacitação do profissional de Recursos Humanos (RH). O aumento das expectativas e das exigências dos clientes, das organizações e dos seus diversos *stakeholders*, contribuiu para a importância e exigência de um gestor capacitado, detentor de uma diversidade de competências e, que domine outras áreas do conhecimento, que vão além dos temas e atividades de RH (Kapoor, 2018).

A competência pode ser definida como o conjunto de conhecimentos, recursos e habilidades que um indivíduo possui para realizar uma determinada atividade (Kapoor, 2018). É do nosso entender que uma organização que procura os mercados internacionais, mesmo não estando perante uma gigante multinacional, deverá conhecer e sensibilizar-se quanto às variáveis, e considerar as realidades locais específicas antes de aplicar procedimentos, processos e estruturas, sendo que a condição humana tem apresentado elevada importância (Tupinambá, 2012).

A crescente mobilidade internacional e a migração transfronteiriça resultam nos dias de hoje, numa população mais diversificada em muitos países. Como tal, este não é um fenómeno totalmente novo, mas para aqueles que

têm visões contrárias a esta evolução, pode ser uma ameaça potencialmente problemática. A diversidade está a aumentar e isto é algo que não podemos negar. Sabendo que a diversidade não é nada estática, mas algo em constante mudança, desafia-nos individualmente a aprender, reaprender e desaprender numa base constante (Launikari, 2016).

No campo macroeconómico, verifica-se o deslocamento da oferta de trabalho para outros mercados, o desemprego em razão das inovações tecnológicas, subaproveitamento da mão de obra, pressões por produção levando a custos cada vez mais baixos da hora de trabalho em países pobres ou em desenvolvimento (Klein, 2009). No campo comportamental, verificam-se choques culturais e linguísticos e problemáticas de adaptação a modos diferentes de produzir, constrangimentos em trabalhar num ambiente organizacional situado noutra realidade cultural (Kapoor, 2018). São impostas exigências constantes de trabalho e alto nível de produção e inovação para atendimento aos níveis de concorrência nos mercados globais, e já não tanto em locais ou regionais. Existe também a tendência à planificação ou homogeneização técnicas de gestão de pessoas, bem como à total precarização do trabalho, com o assombroso aumento de trabalhos de meio período sem geração de vínculo e baixos salários, subaproveitamento de mão de obra jovem e desqualificada, inclusive nos países desenvolvidos numa atuação de empresas multinacionais e no mercado globalizado (Lightman et al., 2008; Tupinambá, 2012).

Um dos estudos mais interessantes e mais conhecidos sobre o modo como os padrões culturais locais regionais interfere no comportamento e modo de atuação das pessoas, independentemente de elas estarem inseridas num ambiente organizacional globalizado, como por exemplo uma grande multinacional, é o do modelo de dimensões culturais criado pelo psicólogo Geert Hofstede (Hofstede, 2011).

Na década de 70, Hofstede, através da análise de entrevistas realizadas aos funcionários da IBM¹⁴, pôde identificar e propor a existência de dimensões culturais e padrões de comportamentos binomiais mensuráveis e diferenciáveis de país para país, tais como: individualismo/coletivismo (capacidade das pessoas integrarem-se aos grupos); masculinidade/feminilidade (no sentido social); grande/pequena distância das fontes de poder (a maneira através das qual aqueles que encontram-se mais longe dos centros de decisão nas sociedades sentem-se afetados pelo poder político), que podem ser verificadas nas sociedades e nas organizações (Hofstede, 2011).

Através do estudo compreende-se as tais dimensões como fatores diferenciadores das culturas e que, independentemente de quaisquer padronizações de comportamento e exigências de homogeneização organizacionais que a globalização possa implicitamente impor, deve-se ser sensível às características específicas e particulares de cada uma delas. Ou seja, também as organizações, mesmo com a onda da globalização, deverão estar atentas no que respeita ao modo de pensar, agir e viver de cada colaborador, atendendo sobretudo às suas diferenças (Crozatti, 1998).

Compreender a diversidade começa por compreender-se a si próprio. Em termos simples, diversidade significa reconhecer as diferenças e compreender que cada indivíduo é único. Respeitarmo-nos mutuamente e saber como

¹⁴ A **International Business Machines Corporation** é uma empresa dos Estados Unidos voltada para a área de informática. A empresa é uma das poucas na área de tecnologia da informação com uma história contínua que remonta ao século XIX

somos semelhantes e diferentes ajuda-nos a desenvolver melhores relações humanas. Somos semelhantes e diferentes de tantas formas, quanto mais em termos de idade, sexo, etnia, orientação sexual, visões de mundo, filiações políticas, nível de instrução, carreira, capacidades físicas, base de valores, história familiar e muito mais (Launikari, 2016).

Foi realmente importante as organizações se envolverem nesta diversificação e estarem perante estes desafios globais, há muitas maneiras de sermos sensíveis à diversidade na nossa vida quotidiana e muitas empresas dos dias de hoje ajuda-nos a compreender e a enfrentar esta nova realidade. Por exemplo, fazer um esforço para nos abstermos de estereótipos e evitar comentários estereotipados. Devemos, também, vigiar o nosso comportamento e humor em geral, pelo que podemos agir como um modelo a seguir e dar um bom exemplo para outras pessoas. Com uma mente aberta e curiosa podemos reconhecer melhor as diferentes formas de diversidade e aprender a ser mais tolerantes em relação a todo o tipo de diferenças. A verdadeira tolerância baseia-se na profunda convicção de que a diversidade é uma bênção, não uma maldição. Uma sociedade inclusiva e integrada (neste caso no local de trabalho) pode, entre outras coisas, ser construída sobre a valorização do reconhecimento mútuo, comunicação clara e autorreflexão crítica (Launikari, 2016).

Mika Launikar (2016), na procura de ferramentas práticas e autorreflexivas para lidar com a diversidade, descobriu o modelo da Roda da Diversidade – ver figura 1. A Roda da Diversidade dá uma visão geral das dimensões da diversidade que estão presentes e ativas no próprio local de trabalho ou ambiente. É constituída por quatro camadas de diversidade (níveis de personalidade, interno, externo e organizacional) através das quais estímulos, informação e experiência são processados por todos nós (Loden & Rosener, 1991). Através do modelo podemos explorar as diferenças, mas também as semelhanças a partir de múltiplas perspetivas, obter os nossos próprios pressupostos e padrões de comportamento:

No primeiro nível está presente a personalidade, mostra como uma pessoa interage com os outros e quais são as suas características, seja ela introvertida, ambígua ou extrovertida, ativa ou passiva, uma executante rápida e dinâmica ou uma pensadora silenciosa e reflexiva, etc., e como todos estes aspetos juntos afetam a forma como a pessoa é tratada pelos outros. O segundo nível relativo as dimensões internas baseiam-se em seis aspetos que um indivíduo possivelmente não pode escolher ou controlar a si próprio, ou seja, são dados: idade, sexo, orientação sexual, capacidade física, etnia e raça. Estes aspetos influenciam a forma como a pessoa é tratada quando está a lidar com a diversidade na comunicação e interação com os outros. O terceiro nível, é relativo às dimensões externas, retratam os resultados das experiências de vida e as decisões/escolhas tomadas. No total, existem dez áreas diferentes (tais como a educação, experiência profissional, rendimentos, estado civil, ...) através das quais as pessoas podem ser apreciadas ou degradadas, ligadas ou desligadas, dependendo de como estes aspetos são exatamente vistos e aplicados. E por fim, no quarto nível, as dimensões organizacionais, incluem elementos que estão integrados no trabalho e na interação social numa organização, no local de trabalho. Contêm uma série de aspetos tanto hierárquicos como funcionais da vida profissional e da forma como uma pessoa se relaciona com eles no contexto da diversidade (Launikari, 2016; Loden & Rosener, 1991).

FIGURA 1 - RODA DA DIVERSIDADE



Fonte: Loden & Rosener (1991)

A Roda da Diversidade, verificada na figura 1, é um bom instrumento para lançar luz sobre vários aspetos, por vezes escondidos e menos explícitos, da vida numa organização onde a diversidade está presente em cada momento. A utilização desta ferramenta pode tornar as coisas mais visíveis para as pessoas que trabalham em conjunto e dessa forma aumentar a sua compreensão e aceitação da diversidade no trabalho (Launikari, 2016).

Por todas estas razões que têm vindo a ser consideradas, torna a área da gestão de pessoas um grande desafio organizacional perante o atual mercado global. A Gestão de Pessoas tem como principal finalidade a procura do equilíbrio entre a organização e os seus colaboradores, tornando-se uma peça fundamental sob o ponto de vista empresarial, sendo que através dela, os superiores incitam aos seus subordinados a atingirem as metas da organização combinando com o seu aprimoramento pessoal (Chiavenato, 2004, p. 53).

Em suma, para superar os desafios atuais devemos pensar que a moderna gestão de pessoas deverá procurar a colaboração eficaz dos seus colaboradores e, para isso, é preciso tratá-los como peças chave deste novo sistema. É importante reter que atualmente a organização não administra recursos humanos nem administra pessoas, mas sim com as pessoas, na chamada administração participativa, onde os indivíduos permeados de inteligência, criatividade e habilidade passam a fazer a diferença neste processo competitivo no mundo empresarial (Kapoor, 2018).

3.3 – O MODELO DE GESTÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Independentemente do modelo utilizado, uma boa gestão da cultura organizacional gera consideráveis benefícios, especialmente se for incorporada como uma prática regular e não somente um projeto. A pessoa e o ambiente social convergem numa cultura organizacional. O papel pessoal na organização pode ser definido como o conjunto total de expectativas que é definido tanto pela própria pessoa como pelos restantes participantes do ambiente social. Essas expectativas de comportamento incluem todos os aspetos formais do trabalho, bem como as expectativas informais entre colegas, chefes e clientes, sendo que exercem um grande impacto no modo como a pessoa reage no trabalho (A. Tamayo & Paschoal, 2003).

Nos últimos anos, a quantidade de pesquisas que abordam o tema cultura organizacional, tem crescido de forma considerável. Pesquisas estas que procuram entender os padrões de cultura de uma determinada organização a partir da somatória de percepções e opiniões de seus membros e funcionários (Fleury & Fischer, 1990). Nas últimas décadas, o termo cultura tem vindo a ser utilizado por alguns pesquisadores organizacionais para se referir ao clima empresarial e as práticas que as organizações criam para lidar com pessoas e com os valores presentes na organização (Schein, 2009). Para Schein (2009), a cultura é um valor dinâmico que está em constantemente constante mudança, está sempre a ser criada e praticada a partir das nossas interações com o outro, é moldada pela liderança e por um conjunto de rotinas, regras, normas que restringem e orientam nosso comportamento.

Segundo Freitas (1991), a cultura organizacional é como um poderoso mecanismo que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver na organização, trazendo para dentro de si uma imagem positiva dessas mesmas organizações, onde todos são iguais.

Conforme o entendimento de Fleury & Fischer (1990), a cultura é um elemento que serve à realização das tarefas inerentes à adaptação externa, onde podemos ler mercado, tecnologia e tudo o que se refere ao meio ambiente estratégico relevante, além de permitir a integração, articulação e coordenação internas. Tal conceito comporta ainda a afirmação de que a cultura pode ser vista como favorecendo aos indivíduos uma interpretação da realidade e, portanto, conferindo sentido e significado à realidade.

Segundo Hofstede (1991), a cultura organizacional é uma característica da organização e não dos seus indivíduos, porém, acredita que se manifesta e é mensurada pelo comportamento verbal e não verbal dos indivíduos. As práticas que estão disseminadas são apenas um reflexo da cultura organizacional.

Já para Tomei (1994), existe distinção entre o que é entendido como cultura organizacional e Clima Organizacional. O autor entende que a cultura organizacional é vista como a personalidade de uma organização. Está relacionada ao grau de comprometimento e motivação dos integrantes da empresa, pode ser identificada através do sistema de crenças e valores compartilhados entre os membros que produzem as normas de comportamento e perspectiva temporal de médio/longo prazo. No entanto, o clima organizacional é caracterizado pelo “estado de espírito” da organização. Está ligado ao grau de lealdade, satisfação e compromisso de seus colaboradores, identificado através do levantamento de percepções e opiniões dos membros, perspectiva temporal de curto/médio prazo.

Apesar de ser objeto de muitos estudos e continuas pesquisas, não existe um consenso sobre a descrição do termo cultura organizacional entre os autores, contudo, existem algumas particularidades que são de comum acordo entre eles. O estudo da cultura deixou traços marcantes nas teorias organizacionais, tendo adquirido um status similar à estrutura, estratégia e controle (Fleury & Fischer, 1990). Desta forma, entende-se como cultura organizacional, as experiências, valores, regras e crenças que são compartilhadas pelas pessoas dentro de um ambiente empresarial e que são impostas pelo líder dessa organização, gerando assim uma identidade própria que é gerada a partir da rotina da empresa e das experiências cotidianas (Hofstede, 1991).

Ao apresentar o conceito de cultura organizacional e ao verificar o modo como ocorre na formação de empresa, é possível compreender a importância da mesma numa organização. A cultura transfere um senso de identidade aos membros da empresa e facilita o comprometimento com algo maior, que vai além de seus próprios interesses, aumenta a estabilidade do sistema social e assume um papel de instrumento de bom senso que pode guiar e moldar comportamentos (Peters et al., 1982).

De acordo com Freitas (1991) os valores de uma organização indicam quais são as informações que são consideradas importantes nos processos decisórios, e quais são as pessoas mais respeitadas na mesma. Segundo Tamayo e Gondim (1996), os valores nas organizações têm como propósito resolver três adversidades: A conciliação de interesses individuais e do grupo; a necessidade de uma estrutura que contemple a definição de papéis, normas e regras para relações e organização do trabalho; e a conciliação entre interesses da organização e do meio social e natural, que se caracteriza pela necessidade de sobrevivência e produtividade da organização que retira do meio a matéria-prima e realiza as trocas comerciais.

Deal e Kennedy (1982) referem que os valores organizacionais dizem respeito às crenças básicas de uma empresa e estabelecem a essência da sua filosofia para atingir o sucesso, pois proporcionam uma direção comum aos membros da organização e orientam o comportamento desejado no cotidiano da empresa.

Para Robbins (2006) a finalidade da cultura organizacional é dar uma direção, uma identidade para a empresa, dizem que a cultura é a massa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer.

No pensamento de Hofstede (1991), os valores organizacionais representam o ponto central da cultura organizacional. Deste modo, os valores podem ser entendidos como uma grande ação nas organizações para se alcançar certos objetivos. A partir da análise da cultura de organizações bem-sucedidas, Hofstede (1990) observou que têm uma característica em comum consistindo em três pilares de sustentação sendo eles a missão, a visão e os valores. A missão é aquela que define o negócio da empresa, os seus objetivos e estratégias a serem adotadas para alcançá-los; a visão retrata a posição que a empresa pretende ter no futuro; e os valores, são aqueles que definem os padrões de comportamento. Posto isto, a cultura de uma organização transpõe a sua identidade. Ela é aprendida, transmitida, partilhada e construída ao longo do tempo servindo de chave para diferenciar vários grupos (Hofstede et al., 1990).

De acordo com Tamayo (2000) os valores são peculiares da própria cultura e sua identificação por parte da administração da organização pode resultar em importantes contribuições para a fixação de políticas organizacionais e estratégias. Surgem então três dimensões para o estudo dos valores organizacionais, sendo estas dimensões que permitem a compreensão da cultura organizacional. A dimensão da autonomia e da conservação, a dimensão da hierarquia e da estrutura igualitária e a dimensão da harmonia e do domínio. O autor considera que quanto à dimensão da autonomia e da conservação, a organização privilegia a autonomia intelectual e afetiva, a promoção, a proteção da independência de ideias e o direito de o indivíduo procurar o seu caminho, além da independência em volta das experiências afetivas positivas. A organização que privilegia a conservação foca na manutenção do “*status quo*”¹⁵ e as restrições das ações que podem causar a rutura na solidariedade do grupo ou das tradições. Na dimensão da hierarquia e da estrutura igualitária, a organização dá prioridade à hierarquia, direciona-se para a subordinação dos poderes em relação à alocação de papéis e recursos e a legitimidade da ordem interna. Caso a organização não dê prioridade à igualdade de direitos e oportunidades, está a valorizar a transcendência dos interesses individuais e organizacionais, em favor de um compromisso consciente, voluntário e responsável para promover o bem-estar de todos. E a dimensão da harmonia e do domínio, vai ao encontro da organização que privilegia a harmonia promovendo o ajustamento harmonioso e constante com o ambiente externo. Privilegiando o domínio e a prosperidade por meio da autoafirmação ativa para enfrentar as mudanças externas e para dominar o ambiente social e natural (A. Tamayo et al., 2000).

Os valores fazem parte da transformação e manutenção dos comportamentos do homem, pela socialização e aprendizagem permanentes, sendo, por isso, importantíssimo para as organizações que ansiam modelar comportamentos em função dos seus interesses. Para além disso, é fundamental que as organizações que estão inseridas no contexto de internacionalização, procurem alinhar os seus valores internos aos das pessoas da sua nova região de atuação. É de notar, que a cultura tem estado no foco da gestão, tem-se verificado que é uma forma poderosa de manter uma empresa unida contra uma onda de pressões para a desintegração, tais como a descentralização, a desestruturação e o *downsizing*. Ao mesmo tempo, os mecanismos tradicionais de integração como as hierarquias e sistemas de controlo estão a revelar-se dispendiosos e ineficazes (Affonso, 2010).

¹⁵ *Status quo* é uma expressão do Latim que significa “o estado das coisas”.

Entende-se então que a cultura é aquilo que resta para reforçar a identidade de uma empresa como uma organização. Segundo Goffe e Jones (1996), sem cultura, as empresas ficam vazias de valores, direção e propósito. Basta observar qualquer empresa com uma cultura forte, e depois compará-la com uma sem cultura.

O estudo do comportamento organizacional tem tido uma particular atenção sobre a capacidade de adaptação das pessoas ao trabalho, a sua motivação e aprendizagem, sempre com expectativa de alcançar um melhor desempenho dos colaboradores (A. Tamayo & Paschoal, 2003). E esta dinâmica nas empresas é responsável pela criação de uma forte identidade coletiva, mantida muitas vezes por lideranças bem preparadas e por programas contínuos de formação (Fernandes & Zanelli, 2006).

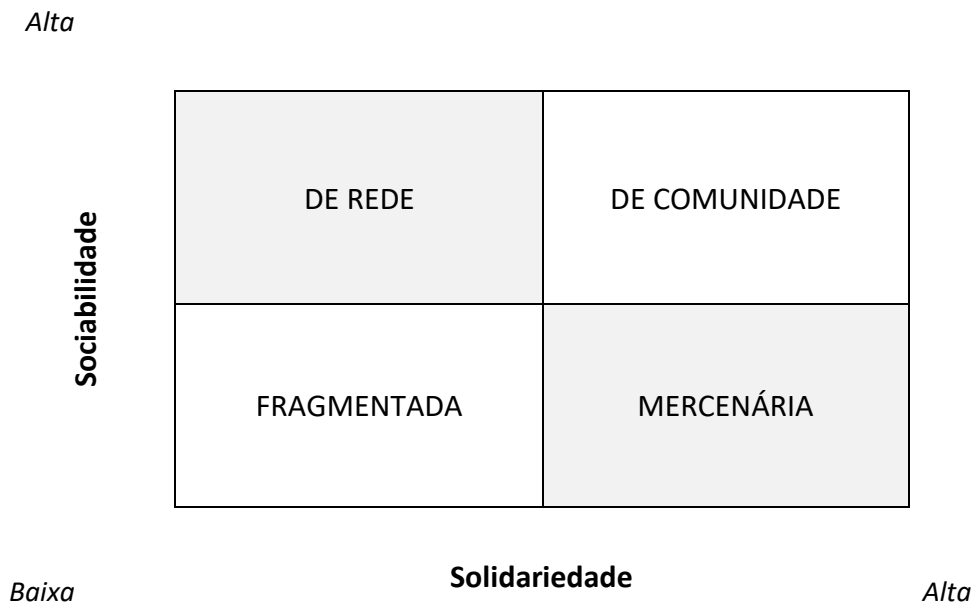
Dito isto, conseguimos confirmar que a própria definição da diretriz e políticas da organização dá aos seus colaboradores uma noção sobre o comportamento que deles é esperado, sendo ser notória a preocupação que se tem dado à missão, visão e valores da empresa perante os membros da organização. Este comportamento afeta e é afetado pela cultura organizacional, baseando-se nos valores partilhados, na tentativa de compreender como influência sobre as metas e objetivos estabelecidos (Hofstede et al., 1990; Robbins, 2006).

O estudo de Goffe e Jones (1996)¹⁶ propôs uma tipologia de culturas, de forma a classificar as empresas de acordo com duas distintas dimensões: a Sociabilidade e a Solidariedade. Refere-se à Sociabilidade como o relacionamento amigável entre os membros da organização, compartilhando valores e ideias, histórias pessoais e interesses comuns. Esta dimensão aponta para a necessidade das pessoas partilhem informações, de forma a mais facilmente trabalharem em grupo e, sobretudo, desfrutar de um ambiente agradável de trabalho. Já a Solidariedade está ligada ao compromisso assumido com a organização, que ultrapassa o relacionamento pessoal, ou seja, está muito mais associada ao cumprimento das tarefas e dos objetivos que previamente foram determinados. Tem como o foco, o alcance dos resultados insistindo a produzirem sempre o seu máximo, estejam ou não num ambiente amigável. Em empresas consideradas agressivas ou insensíveis ao fator humano, focadas na produtividade, nota-se esta dimensão ser predominante.

Posto isto, e a partir das duas dimensões identificadas pelos autores Goffe e Jones (1996) as empresas podem ser avaliadas de acordo com quatro possíveis tipos de cultura: Cultura de Rede, Cultura Mercenária, Cultura Fragmentada e Cultura de Comunidade, conforme a figura 2:

¹⁶ Estudo de **Goffe e Jones (1996)** do artigo **“What holds the modern company together?”** serviu de base no desenvolvimento da componente empírica da análise da Cultura Organizacional, abordando os conceitos da solidariedade e sociabilidade com o objetivo de identificar a cultura - Cultura de Rede, Cultura Mercenária, Cultura Fragmentada e Cultura de Comunidade - presente na Empresa de Serviços Partilhados aqui estudada, sendo que as perguntas da segunda parte do questionário foram retiradas deste mesmo artigo.

FIGURA 2 - DUAS DIMENSÕES, QUATRO CULTURAS



Fonte: Construção da autora, adaptado de Goffe e Jones (1996)

Podemos então perceber que empresas com **Cultura de Rede** apresentariam uma tendência que privilegia os relacionamentos (alta Sociabilidade), em detrimento de qualidade nos mecanismos de produção (baixa Solidariedade), uma vez que os seus valores principais estão voltados para pessoas e não para produtividade. São exatamente o oposto das empresas com ambiente de **Cultura Mercenária**, nas quais o que se pretende é o alcance de metas a qualquer custo, inclusive do ponto de vista de relacionamentos, fruto do clima acentuado de competição interna (baixa Sociabilidade e alta Solidariedade). Do mesmo modo, empresas com Cultura Fragmentada representariam o oposto da Cultura de Comunidade, sendo a **Cultura Fragmentada** é caracterizada pelo seu trabalho concretizado de forma individualista e muitas vezes com resultados insatisfatórios, enquanto que a **Cultura de Comunidade** parece ser o sonho de consumo na nossa sociedade, de maneira a que o trabalho se torne quase que religioso para os colaboradores, em longas jornadas de trabalho, com o objetivo de alcançar a perfeição no desempenho e produtividade, forçando, por sua vez uma maior convivência entre eles (Goffee & Jones, 1996).

Através da figura 3, podemos ter uma noção mais clara segundo o estudo de Goffe e Jones (1996) das características diferenciadoras quanto aos fatores positivos e negativos das quatro culturas abordadas:

FIGURA 3 - CARACTERÍSTICAS DAS QUATRO CULTURAS

	CULTURA DE REDE	CULTURA MERCENÁRIA
Fatores Positivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informalidade ✓ Flexibilidade ✓ Rápida troca de informação, Vontade de ajudar ✓ Confiança ✓ Fácil comunicação ✓ Diversão ✓ Lealdade ✓ Personalidades compatíveis, Menos pessoas com postura defensiva ✓ Ambiente tranquilo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Foco ✓ Alta energia ✓ Orientação para a tarefa ✓ Alto nível de conhecimento da concorrência ✓ Interesses compartilhados ✓ Rápida resposta ao ambiente ✓ Intolerância à baixa performance ✓ Rápida resolução dos conflitos ✓ Procura de melhoria contínua
Fatores Negativos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rumores ✓ Debates muito prolongados; Longas reuniões ✓ Manipulação da comunicação ✓ Frequente movimentação de cargos ✓ Falta de foco no resultado ✓ Fofocas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Controle de resultados ✓ Competição interna ✓ Execução apenas do que puder ser mensurável ✓ Ambiente não propício a alianças ✓ Contrato psicológico frágil ✓ Intolerância a dissidentes
	CULTURA FRAGMENTADA	CULTURA DE COMUNIDADE
Fatores Positivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Foco na performance Individual ✓ Controle da sua própria agenda, Mais liberdade no trabalho ✓ Definem as próprias metas ✓ Espaço para criatividade individual ✓ Trabalho com que quiser ✓ Benchmarking externo ✓ Meritocracia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Passionalidade, Obsessão pelo produto ✓ Comprometimento ✓ Alta energia ✓ Criatividade ✓ Lealdade ✓ Justiça ✓ Valores algemados ✓ Ambiente estimulante e divertido ✓ Capacidade de manter equipas unidas por longos períodos
Fatores Negativos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificuldade no comprimento do conhecimento ✓ Baixa identificação com a organização ✓ Contrato psicológico frágil ✓ Dificuldade em organizar reuniões ✓ Excessividade crítica de trabalho alheio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Senso de invulnerabilidade ✓ Dificuldade nas forças da concorrência ✓ Comportamento de "discípulo" ✓ Dificuldade em renovar liderança ✓ Excessiva necessidade de líderes carismáticos ✓ Falta de discernimento entre valores e performance ✓ Entusiastas dos valores compartilhados são mais valorizado do que aqueles com alta performance

Fonte: Construção da autora, adaptado de Goffe e Jones (1996)

Tal como revisto na literatura, muito se tem questionado quanto às culturas fortes, enraizadas no comportamento das pessoas, que podem ser capazes de apresentar problemas para atração e retenção de profissionais, a perda de talentos para empresas concorrentes, processos de recrutamento incapazes de trazer novas ideias, desrespeito pela diversidade num mundo de constantes mudanças, enfim, culturas que, por vezes, podem até blindar a possibilidade de criação e inovação na empresas. Isto porque empresas muito tradicionais quanto à sua de forma de pensar e agir podem acabar por afastar novos olhares sobre o mesmo negócio, por conta de um ambiente desconfortável e narcísico, característicos dos colaboradores que são obrigados a concordar com tudo o que os seus líderes dizem e a trabalhar à sua sombra, incapazes de emitirem uma sugestão ou opinião (Lacombe, 2005; Miranda & Barbosa, 2016).

Por outras palavras, é importância da identificação e a atenção à cultura dominante da organização, é de interesse para as empresas monitorar de forma constante o comportamento organizacional de forma a que se compreenda a médio/longo prazos. Podem ser, inclusive, sabotados processos inovadores, a depender das atitudes dos seus líderes, tornando-se crucial, ainda mais num cenário como o atual, voltado para internacionalização, parcerias, fusões e aquisições no mundo empresarial, onde, infelizmente, ainda, existem muitas culturas fechadas que dificultam a integração dos colaboradores de diferentes empresas e resistem às mudanças, sendo estes responsáveis por acentuadas quedas de produtividade e situações de difícil gestão familiar. Temos os exemplos de culturas como a de Rede ou Fragmentada, propostas pelos autores mencionados que podem ser mais tolerantes ao baixo desempenho nas organizações, sob o pretexto de foco nas pessoas como traço cultural (Goffee & Jones, 1996).

É de notar que empresas com baixos índices de produtividade no mundo, podem-se propor a analisar o seu modelo predominante de comportamento organizacional, que muitas das vezes contempla alta concentração de poder, baixa confiança interpessoal e organizacional, distanciamento entre os primeiros e últimos níveis hierárquicos e, ainda, um foco quase que exclusivo no curto prazo. Todas estas características, são contrárias às que se impõem das chamadas equipas de alto desempenho, que são tão valorizadas pela inovação e produtividade no âmbito dos negócios (Hofstede, 1991; Sales, 2011)

Chiavenato (2004) afirma que a estrutura organizacional tem como função auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais, e serve como estrutura básica, ou seja, com relação à alocação de pessoas e recursos para as tarefas que precisam de ser realizadas. Existem mecanismo de operação que diz respeito à conduta de indicar aos membros da empresa o que é esperado deles através de procedimentos normativos. Os mecanismos de decisão que suportam o processo de tomada de decisão e os seus requisitos de processamento de informações.

Segundo Schein (2009), para que uma organização tenha um desempenho eficaz, é necessário que a missão, estratégias, metas e os meios utilizados pelo grupo os atingir sejam trabalhadas em consenso, pois se houver alguma divergência de ideias entre os subgrupos, o conflito pode prejudicar o desempenho do grupo como um todo.

Tal como descrito anteriormente, o fenômeno da cultura organizacional já era estudado desde o início do século passado e é evidente a constatação da grande influência do grupo sobre o comportamento do indivíduo. Atualmente é dada grande importância ao estudo da cultura organizacional, por se considerar que ela é determinante do desempenho individual, da satisfação no trabalho e da produtividade da empresa (Park et al., 1997).

É através da experiência coletiva que os membros da organização encontram respostas para as questões do cotidiano da empresa, uma vez que são os valores e crenças partilhadas que definem o seu modo de pensar e de agir. Assim, ao definirem-se padrões de comportamento com o objetivo de manter a estabilidade e o equilíbrio do grupo, justifica-se a importância crescente atribuída à cultura organizacional (Fernandes & Zanelli, 2006)

A revisão da literatura leva-nos a concordar que o sucesso organizacional deve ser definido em termos concretos para os funcionários por meio dos elementos que compõem a cultura. Porém a maneira como os objetivos e metas serão atingidos podem ser flexíveis, a partir de uns maioríssimos envolvimento dos dirigentes no sentido de estimular a participação dos membros, levando a uma maior interação e conhecimentos mútuos (Fernandes & Zanelli, 2006).

Segundo Schein (2001), a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis, são eles: o nível dos artefactos visíveis, que compreende os padrões de comportamento visíveis, ou seja, a forma como as pessoas se vestem, se comunicam, entre outros; o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas, que são mais difíceis de serem identificados, pois compreendem os valores que levam as pessoas a agirem de determinada forma; e por último o nível dos pressupostos inconscientes, que são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

É importante diferenciar aqueles valores organizacionais que justificam a razão de ser da organização, e, por isso, se situam num nível mais profundo, e outros referentes à maneira de resolver problemas do cotidiano da empresa. Os primeiros servem de guia, devendo realmente ser internalizados pelos membros que compõem a organização. Já os outros podem e devem estar abertos a sugestões, flexibilizando-se para se adaptar às exigências internas e externas do ambiente (Schein, 2001).

Centremos, de seguida, a revisão de literatura na abordagem da formação da identidade dos indivíduos.

3.4 – A FORMAÇÃO DA IDENTIDADE DOS INDIVÍDUOS NAS ORGANIZAÇÕES

É de particular importância o conhecimento acerca das organizações e do respectivo colaborador, é desta forma que se criam objetivos e propósitos organizacionais. Pesquisas recentes mostram que a identificação dos indivíduos com os grupos é psicologicamente e socialmente importante. As identidades dos indivíduos nas organizações são construídas a partir de interações humanas, partilham objetivos, regras e valores, entre outros, exercendo uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, assim como sua satisfação e produtividade (Fernandes & Zanelli, 2006).

Na análise das ciências organizacionais, os processos e consequências da identificação organizacional estão cada vez mais a ser foco de especial atenção, sendo que há também uma série de evidências quanto aos benefícios materiais que pode trazer à organização (Cornelissen et al., 2007; Lam & Dick, 2009; Millward & Postmes, 2010). Isto é reflexo da crescente literatura empírica que demonstra em que medida o sentido de identificação é definido em termos da sua pertença a um grupo organizacional particular, sendo que contribui para o entendimento de uma série de comportamentos organizacionais, por exemplo, da comunicação e conformidade à liderança e lealdade (Ellemers et al., 2004).

Sabe-se que um importante aspecto para a sobrevivência de um indivíduo é a necessidade de construção de uma identidade, uma noção de integridade que o leve a fazer convergir numa imagem de si próprio, tendo por sua vez noção das muitas facetas do seu modo de ser, os muitos papéis que representa em diferentes momentos da sua vida social. Constantemente, o indivíduo vai-se comparando através dos vários grupos sociais de que faz parte, tornando-se uma unidade contraditória, múltipla e mutável (Fernandes & Zanelli, 2006)

Conforme citado por Silva e Vergara (2000), "não há sentido em falar-se numa única identidade dos indivíduos, mas sim em múltiplas identidades que se constroem dinamicamente, ao longo do tempo e nos diferentes contextos ou espaços situacionais dos quais esses indivíduos participam" (Silva & Vergara, 2000, p. 5). Ou seja, sem se partilhar uma cultura comum, não poderíamos falar em construção de identidade, seja no nível dos indivíduos, dos grupos, ou da organização como um todo. A cultura organizacional pode ser vista, portanto, como o alicerce para a formação da identidade dos indivíduos nas organizações, sendo que a noção de identidade não é compreendida se não for em função da interação com outros (Fernandes & Zanelli, 2006).

Assim, as identidades dos indivíduos são construídas de acordo com o ambiente em que se inserem envolvendo, entre outras coisas, as estruturas sociais, a cultura e o histórico das relações (Bernardes, 1993). Segundo Zanelli (2003), a organização, como sistema social, inserida no seu contexto, procura preservar a sua identidade e sobrevivência.

Freitas (1991) entende que, de modo geral, as respostas que geram resultados favoráveis numa determinada cultura são internalizadas como verdades inquestionáveis. Entre essas verdades ou pressupostos, encontram-se os diferentes elementos que formam a cultura organizacional, sendo estes os valores, as crenças, as normas e o processo de comunicação, entre outros. Cada um deles tem a função específica na construção da cultura, todos

servem para estimular a adoção por parte dos colaboradores, do conteúdo propagado, além de reforçar uma imagem positiva da organização.

No entanto, a partir do momento em que as pessoas internalizam verdades inquestionáveis, passando a adotar comportamentos padronizados, colocam-se numa posição de passividade, perdem a percepção individual da realidade. Essa falta de questionamentos, vista como positiva no sentido de promover uma homogeneização de atitudes, pode ser muito negativa principalmente em ambientes de mudanças constantes, que primam pela criatividade e inovação. Quando uma simples questão é vista como ameaça para a organização e possível desestruturação, a tendência é que o grupo se torne alienado e desta forma a participação dos membros será praticamente nula (Freitas, 1991).

Cada vez mais se verifica que as ameaças na lealdade dos colaboradores se encontram personificadas por fusões, *takeovers*¹⁷ e reestruturações do qual se têm tornado parte do dia-a-dia da vida organizacional e sendo esta uma forte característica diferencial desta nova realidade organizacional. A capacidade de extrair um certo nível de identificação com a organização tem-se vindo a tornar cada vez mais importante para o bem-estar tanto da organização como dos seus membros. Entende-se que a identificação organizacional pode prevenir os membros da organização de se tornarem mais distantes, sendo uma premissa importante para o sentimento geral de satisfação no trabalho (Dutton et al., 1994).

Podemos entender através de alguns autores, que a identidade organizacional pode ser algo que tende a ser preservado ao longo do tempo, mas também existe quem argumente que depende do modo como os membros organizacionais interpretam os valores e as crenças essenciais da organização nos diferentes contextos em que eles se deparam na sua trajetória, sendo de natureza fluida, continua e adaptativa (Fernandes & Zanelli, 2006).

De facto, sabemos que o indivíduo tem identidades variadas e não uma única identidade, isso contribui para a complexidade da identidade nas organizações, mas por outro lado também de grande enriquecimento empresarial. Vastos estudos já concluíram que a maneira como as identidades interagem entre si são importantes para um contexto organizacional, tendo por sua vez em conta que envolve, necessariamente interação de várias identidades sendo que é essencial que a administração tenha isso em atenção (Fernandes & Zanelli, 2006).

A noção de identidade organizacional tem sido definida como sendo a compreensão coletiva dos membros da organização, sobre as características presumidas como centrais e relativamente permanentes diferenciando-se das outras e possuindo características e uma estreita relação com a imagem organizacional (Gioia et al., 2000).

Na sociedade moderna, observamos que as organizações se apresentam de forma mais significativa quanto às identidades dos indivíduos e aí são constituídas. Para muitas pessoas, a sua identidade profissional ou organizacional pode ser mais importante do que as identidades atribuídas com base em gênero, idade, etnia, raça ou nacionalidade (Hogg & Terry, 2000).

¹⁷ **Takeover** é a tomada de controlo de uma empresa.

É fácil perceber que a experiência no mundo do trabalho é realmente uma componente bastante importante de aspetos identitários, pois leva-nos a incorporar características, hábitos e valores compartilhados por um grupo com o qual passamos a maior parte do nosso tempo. Assim, o trabalho modifica-nos, torna-nos iguais em alguns aspetos, bem como nos separa e distingue noutros (Fernandes & Zanelli, 2006).

Em suma, entende-se que o processo de identificação social encoraja o desenvolvimento da identidade do grupo e explica a retenção uma vez desenvolvida. Os membros tornaram-se mais ligados ao grupo, e por consequência têm ainda mais interesse em continuar na pertença ao mesmo. Parte-se do princípio de que os julgamentos de confiabilidade e a confiança são fundamentados no grupo mais do que pelos membros individuais, verifica-se que terão menos probabilidade de mudar como resultado destas interações particulares. Esta mudança cognitiva em direção ao grupo é mais do que um somatório dos seus membros, significa que as mudanças na identidade do grupo não irão ocorrer rapidamente ou frequentemente (Peteraf & Shanley, 1997). Considera-se que a identidade do grupo é forte, por exemplo quando há uma forte identificação por pertencer à organização, isto pode mostrar uma influência no comportamento organizacional e no desempenho. Quando uma identidade é fraca há pouco reconhecimento, o que leva a influenciar a ação individual. Uma forte identidade irá focar a atenção nos membros do grupo, influenciar a sua interpretação do ambiente, alterar motivações e afetar padrões de interação dentro e entre os grupos. Esta identificação afeta o pensamento dos que tomam as decisões nas empresas, vão provavelmente afetar os objetivos, comportamentos e resultados da empresa. Irão também afetar comportamentos e resultados desde o momento que afetam a localização e a natureza das interações na organização. Uma forte identidade grupal pode ter muitos tipos de consequências e as mais importantes são as que estão relacionadas com o sucesso da empresa no mercado (H. V. Machado, 2003; Peteraf & Shanley, 1997).

Desde a Teoria de Identificação Social (TIS) de Tajfel (1978) que a temática da identificação grupal tem ocupado um lugar importante em psicologia social. Para este autor, a identificação social é “a parte do autoconceito que tem origem no seu conhecimento sobre a pertença a um dado grupo social (ou grupos) conjuntamente com o valor e significado emocional relacionado com este grupo” (Tajfel, 1978, p. 63). O autor explica como os indivíduos constroem o seu autoconceito a partir das identidades dos grupos que pertencem. Posto isto, e a partir desta definição é possível distinguir três componentes da identificação social: um componente cognitivo - estar sensibilizado para uma pertença grupal; um componente avaliativo - a estima pelo grupo; e um componente emocional - aspetos emocionais de vinculação com o grupo (Ellemers et al., 1999; Tajfel, 1978). As identidades sociais são partilhadas pelos membros acentuando as semelhanças percebidas entre os mesmos, de facto, os vários grupos a que pertencemos têm um impacto fundamental na forma como nos comportamos e posicionamos no meio social (Lee et al., 2015; Turner et al., 1987).

Apesar de haver algum consenso sobre a existência de uma multidimensionalidade da identificação social, não há um acordo quanto à natureza e número de dimensões. Ellemers et al. (1999) argumentaram que a identificação social é composta por três fatores: a autoestima do grupo, a autocategorização, e o empenho pelo grupo. Jackson (2002) também considerou três aspetos diferentes: a autocategorização, uma avaliação emocional do grupo, e percepções emocionais de solidariedade para com o grupo. Cameron (2004) comparou medidas já validadas de

identificação social que foram testadas em vários grupos. Desta análise emergiram três componentes: o cognitivo, o afetivo, e um de vinculação. Numa tentativa de uniformizar e criar padrões para a medição da identificação grupal foram analisadas múltiplas escalas de identificação social e definiu-se uma medida bidimensional. Um modelo mais integrativo é apresentado recentemente por Leach et al. (2008)¹⁸ onde obtiveram confirmação de um modelo hierárquico e multicompetente da identificação grupal que tem sido usado em diversos estudos (e.g., Miron et al., 2010; Nadler et al., 2009).

Segundo o modelo dos autores, validado por análises confirmatórias, a identificação grupal tem duas dimensões de identificação social, tendo sugerido as dimensões de autodefinição e de autoinvestimento ambas compostas por diversos fatores (Leach et al., 2008).

No que concerne a autodefinição, a literatura permite afirmar que este conceito está relacionado com a identificação com um determinado grupo e é muito mais do que uma simples inclusão no grupo (Tajfel, 1978); ou seja, entende-se que a autodefinição indica a forma como um indivíduo se define num nível grupal. Algumas investigações sugerem que indivíduos que se identificam com um grupo tendem a entender-se como sendo semelhantes a membros prototípicos do mesmo grupo (Turner et al., 1994).

Leach et al. (2008) denominaram o processo de autoestereotipização, aquele que está relacionado com uma despersonalização e inclusão no grupo. Percebe-se por autoestereotipização, o grau em que um indivíduo se vê como semelhante e, também, com algo em comum em relação ao membro habitual do grupo. Portanto, uma pessoa deixa de se entender a si própria enquanto indivíduo isolado e passa a entender-se como sendo semelhante ao indivíduo prototípico do grupo (Turner et al., 1994). Conseguimos identificar, como exemplo, uns Portugueses podem achar-se muito parecidos com a sua representação de Português habitual enquanto outros podem não concordar com essa perspetiva.

A autodefinição envolve ainda a homogeneidade do grupo, a perceção do grau de semelhança entre os indivíduos do endogrupo, ou seja, dentro do grupo (Doosje et al., 1995). É esta perceção que confere uma identidade social coerente e estabelece o contraste entre o endogrupo e o exogrupo (Turner et al., 1994). Por exemplo, uns indivíduos podem pensar que os Portugueses são muito parecidos entre si, enquanto outros podem achar que os Portugueses pouco têm em comum.

O autoinvestimento está relacionado com investimento pessoal depositado num grupo ao qual o indivíduo pertence. As pessoas pertencem a vários grupos na nossa sociedade, mas nem todos são importantes num determinado tempo específico, ou seja, os vários grupos não têm sempre um significado psicológico equivalente (Deaux et al., 1995). Por um lado, o contexto presente tem por si um papel determinante em tornar uma dada identidade grupal relevante. Por outro lado, alguns indivíduos estão consistentemente mais inclinados para atuarem de acordo com

¹⁸ Estudo de Leach et al. (2008) do artigo “**Group-Level Self-Definition and Self-Investment: A Hierarchical (Multicomponent) Model of In-Group Identification**” serve de base à construção da componente empírica da análise da Identificação em Grupo, abordando os conceitos de autodefinição e autoinvestimento, procurando entender de que forma os membros da organização estudada se identificam na empresa onde trabalham. Por sua vez, as perguntas da primeira parte do questionário foram adaptadas deste artigo científico.

uma determinada identidade em detrimento de outras identidades grupais (Gurin & Markus, 1989; Turner et al., 1987). Por exemplo, um emigrante português na Inglaterra pode estar mais inclinado a comportar-se de acordo com a sua identidade nacional do que outros compatriotas na Inglaterra. Neste caso, espera-se que a identidade nacional seja mais central para o primeiro indivíduo do que para os outros. Leach et al. (2008) explicam a centralidade como sendo o grau de importância de uma dada identidade grupal para o autoconceito do indivíduo. Mais especificamente, trata-se a frequência com que uma identidade grupal específica se torna relevante em contextos diferentes. Outros autores definiram este conceito de uma forma semelhante, argumentando que a centralidade está associada a uma importância subjetiva de uma dada identidade grupal para si próprio (Hutnik, 1991; Rosenberg, 1979; Sellers et al., 1997).

Uma segunda dimensão de autoinvestimento está relacionada com um componente afetivo que se encontra presente na maior parte das escalas de identificação grupal (e.g., Ellemers et al., 1999), por exemplo, em escalas de identificação étnica (e.g., Phinney, 1992) e racial (e.g., Sellers et al., 1997). Leach et al. (2008) definiram este componente como satisfação, refletindo uma avaliação sobre a identidade grupal e relacionado com as emoções específicas que emergem de uma pertença grupal específica. Por exemplo, alguns Portugueses podem gostar e sentir-se bem em ser Portugueses, enquanto outros podem ter avaliações negativas sobre o grupo nacional a que pertencem.

Por fim, é importante também considerar os laços que as pessoas desenvolvem em relação aos outros membros do mesmo grupo. Estes laços dão um sentido de pertença e trazem proximidade emocional. A solidariedade está relacionada com a perceção de pertença a um grupo e com os laços psicológicos que ligam o indivíduo ao grupo (Cameron, 2004). De uma forma idêntica, outros autores conceptualizaram a solidariedade como sendo um vínculo entre a pessoa e os membros do grupo (Cameron & Lalonde, 2001), ou um sentimento de pertença ao grupo (Phinney, 1992). Por exemplo, alguns Portugueses podem sentir-se ligados aos outros Portugueses enquanto uns podem sentir-se desprendidos ou separados dos membros desse grupo nacional.

Em suma, compreende-se que existem cinco componentes distintas que se ajustam a duas dimensões maiores: a autodefinição e o autoinvestimento no nível do grupo. Sendo que a autodefinição se relaciona à perceção individual de ser semelhante a um padrão do grupo e também de entender coisas em comum com os membros do grupo havendo duas componentes dessa dimensão: a autoestereotipização individual (“Eu tenho muito em comum com as pessoas em geral do grupo”) e a homogeneidade do endogrupo (“As pessoas têm muito em comum umas com as outras”). Já o autoinvestimento refere-se aos sentimentos positivos sobre a pertença grupal e o sentimento de ter uma conexão com o grupo, bem como à saliência e importância da pertença grupal, sendo as suas componentes a solidariedade (“sinto-me comprometido com o grupo”); a satisfação (“estar no grupo dá-me uma boa sensação”); e centralidade (“O facto de eu estar no grupo é uma parte importante da minha identidade”) (Leach et al., 2008).

PARTE II

ESTUDO EMPÍRICO

Na Parte II desta dissertação propõe-se apresentar, ao longo de três capítulos, o estudo empírico realizado junto do objeto de estudo - uma empresa de serviços partilhados. Esta parte começa por apresentar o desenho de investigação. Faz-se a apresentação do campo metodológico, onde apresenta os objetivos de investigação, o paradigma e metodologia da pesquisa, bem como as opções adotadas nas várias etapas da investigação. Apresentam-se as motivações do estudo, os objetivos, as etapas percorridas na investigação, bem como o processo de construção das amostras. Faz-se, ainda, a exposição do instrumento utilizado na recolha dos dados e a respetiva justificação. É ainda descrito como foi elaborada e pensada essa ferramenta, nomeadamente os princípios que presidiram à sua apresentação gráfica – o quadro estético – assim como a aplicação aos inquiridos. Para terminar, expõem-se os princípios que presidem à análise dos dados e faz-se um balanço da viabilidade e fiabilidade do estudo. Segue-se a descrição dos resultados que consideramos mais importantes. Esta parte termina com o capítulo dedicado à discussão dos dados.

CAPÍTULO IV

DESENHO DO QUADRO METODOLÓGICO

4.1 – O PORQUÊ DA PESQUISA?

Na vida das organizações, a coerência dos comportamentos e a consistência das ações são vitais para a sua credibilidade, pois são permanentemente avaliados à luz dos valores e dos propósitos que a organização declara formalmente. A identidade organizacional está permanentemente presente nas atividades e nas pessoas. São, então, todos aqueles que interagem com a organização que, através dos seus atos e palavras, influenciam e constroem a identidade organizacional.

Tal como revisto na literatura, foi durante o século XX que o mundo presenciou diversas mudanças no modo como se gerem as empresas. Mas foi a partir das últimas décadas, após o crescimento da globalização, que as organizações passaram a mudar os seus ideais e a realizar grandes transformações organizacionais. Posto isto, foi necessário que as empresas mudassem a sua forma de pensar e passassem a adaptar-se e a reestruturar-se de acordo com as necessidades próprias ao mercado competitivo atual (Stone & Dulebohn, 2013). Neste cenário, pós globalização, as empresas começaram a internacionalizar-se, a procurar expandir os seus negócios, afirmar-se no cenário internacional, conquistar novos clientes. Deste modo, verificamos que as organizações pretendem cada vez mais inovar os seus processos, a fim de alcançarem os seus objetivos, implementando novos métodos de trabalho, realizando pesquisas de mercado e conseqüentemente, alterando as suas estruturas internas e apostando num bom ambiente organizacional (Affonso, 2010).

Adicionando ao contexto descrito a experiência profissional da investigadora em contexto de serviços partilhados, o gosto pela temática e proximidade geográfica ao tema e objeto de estudo, razões também elas pertinentes no discurso de Umberto Eco (1977), considerou-se pertinente desenvolver um estudo sobre a dinâmica da cultura organizacional num contexto de uma organização marcada por serviços partilhados.

4.2 – O QUE SE PRETENDE INVESTIGAR?

A investigação parte do princípio de que o sucesso das organizações não está unicamente ligado ao conhecimento técnico e económico, mas também com a identificação dos colaboradores na empresa articulando com a cultura implementada. Uma abordagem meramente económica não é suficiente para a compreensão do processo de internacionalização como um todo, sendo que existem outros fatores relevantes dentro de uma organização e que também devem ser observados, referentes ao comportamento no interior da empresa. E como revisto no enquadramento teórico, a participação individual em grupos tem sérias implicações para a sua experiência e comportamento, no entanto, nem todos os grupos são igualmente influentes. A identificação dos indivíduos com os grupos determina o grau de influência psicológica e socialmente consequente da sua filiação; e isto tornou a identificação dentro do grupo uma construção quase indispensável na compreensão das dinâmicas intra e intergrupais. Segundo a revisão da literatura (Capítulo III), relativamente ao estudo da identificação grupal, o modelo de Leach et al. (2008) identifica duas dimensões de identificação social: o autoinvestimento a autodefinição. Quanto à questão da cultura organizacional praticada na empresa de serviços partilhado, o modelo de Goffe e Jones (1996) fala do nível de sociabilidade e solidariedade. Neste contexto, o estudo que se pretende desenvolver incide em temáticas nucleares organizacionais: o comportamento nas organizações, numa questão de identificação e cultura organizacional. Neste sentido, é objetivo desta pesquisa estudar a identificação do colaborados com a estrutura do centro de serviços partilhados da organização em estudo. Tendo como base o objetivo geral, definem-se como objetivos específicos os seguintes:

- Identificar o nível de autoinvestimento do colaborador no que concerne ao investimento pessoal depositado num grupo, designadamente o grau de solidariedade, satisfação e centralidade;
- Identificar o nível de autodefinição do colaborador na forma como um individuo se define num nível grupal, nomeadamente o grau de autoestereotipização individual e homogeneidade do endogrupo;
- Identificar a cultura organizacional através do nível de sociabilidade e solidariedade na organização em estudo.

Posto isto, passa-se a apresentar como foi elaborada pesquisa.

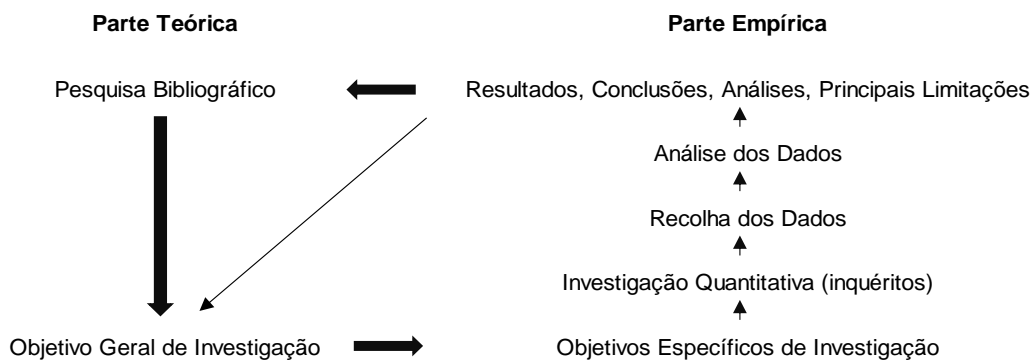
4.3 – COMO SE FEZ A PESQUISA?

4.3.1 – DESENHO DE INVESTIGAÇÃO: ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO

Atendendo ao objetivo da pesquisa, entendeu-se o estudo de caso como método adequado, uma vez que permite analisar detalhadamente um caso, abrangendo todas as suas circunstâncias e complexidades, permitindo aos investigadores dissecar situações específicas em contextos particulares. Por outras palavras, o estudo de caso supõe que se pode adquirir conhecimento do fenómeno investigado a partir da exploração intensa de um caso, realizar numa análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de modo a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado em desenhos caracterizados pela flexibilidade, simplicidade de procedimentos e ênfase na abordagem integral dos eventos (Rauen, 2013).

A organização e interpretação dos dados obedeceram aos seguintes passos: (i) pré-análise, que consistiu na organização e teve por objetivo operacionalizar e sintetizar as ideias iniciais; (ii) explorou-se o material, que consistiu em operações de codificação e enumeração, em face de regras previamente formuladas; (iii) tratou-se os dados obtidos e a sua interpretação, onde foram utilizados tabelas para a condensação e destaque das informações obtidas para a análise.

FIGURA 4 - DESENHO DE METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO



Fonte: Construção da autora

Em suma, a presente investigação é baseada no método estudo de caso exploratório de natureza quantitativa e os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário¹⁹. O inquérito por questionário é constituído por perguntas fechadas e recorre à escala de Likert de cinco pontos: 1= Discordo Totalmente, 2= Discordo, 3= Neutro, 4= Concordo, 5= Concordo Totalmente.

¹⁹ Apresentado no ponto 4.4

4.3.2 – UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise é uma empresa multinacional de prestação de serviços de *backoffice*. A empresa em análise presta apoio a todos os serviços e negócios das empresas do grupo e localiza-se na zona norte de Portugal, com a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE) 82990. A escolha da organização prendeu com diferentes critérios, nomeadamente, (1) por ser uma empresa de serviços partilhados, com uma cultura trabalhada internamente com intuito de ser singular; (2) facilidade de acesso aos colaboradores devido à proximidade profissional com investigadora; (3) gosto pelo tema; (4) limitações temporais e proximidade no que concerne à localização geográfica, critérios válidos como já referido por Umberto Eco (1977). A pedido da organização, a identificação será mantida em anonimato. Por isso, foram adotados todos os procedimentos de forma a não haver qualquer tipo de referência ao nome da empresa.

A empresa de estudo nasceu em 2009, com o objetivo de centralizar numa estrutura de serviços partilhados, começando com serviços transacionais de contabilidade para todas as empresas do Grupo na Europa. Desde então tem crescido em Portugal, criando postos de trabalho, acrescentando valor à nossa economia e aos nossos jovens recém-licenciados tendo potencial para continuar a crescer exponencialmente. Daí achou-se interessante perceber diante alguns impulsionadores da empresa em estudo e através de uma conversa informar, o processo de expansão e a sua visão na gestão e criação no desenvolvimento da cultura organizacional da empresa reunindo um maior conhecimento da unidade de análise:

É de destacar que grande parte do sucesso que caracteriza esta organização tem como base o conhecido *mindset*²⁰ informal, eficaz, orientado para as pessoas e com resultados comprovados, dando foco à valorização do capital humano. A direção da empresa entende a sua cultura organizacional orientada para o desenvolvimento do colaborador, sendo que sai da atuação de comando e controle e passa a ser voltado para crescimento da colaboração das pessoas e o reconhecimento dos talentos. É importante destacar que a empresa multinacional apostou em Portugal e começou com 12 pessoas, no entanto hoje, segundo os dados fornecidos pela empresa, em maio de 2020, emprega 552 colaboradores, com uma média de idades de 31 anos e mais de 26 nacionalidades diferentes, pelo que o idioma adotado é o inglês.

Com o crescimento acelerado dos últimos anos, a empresa passou por um processo de transformação para um *Global Business Services* (GBS), estando a alargar os seus serviços para além das áreas financeiras. Uma evolução sustentada, resultante da confiança depositada no projeto e também através dos excelentes resultados que anualmente apresenta. A visão da empresa é, essencialmente, no sentido da diversificação das suas funções, expansão geográfica e uma aposta crescente na diversificação dos serviços prestados.

O grupo considera Portugal uma localização atrativa sobretudo pela qualidade da formação e qualificação dos Recursos Humanos incluindo a forte apetência para línguas, nomeadamente o inglês, sendo esta a língua oficial

²⁰ O termo *mindset* significa “modelo mental”, sendo entendido como uma linha de raciocínio que direciona as pessoas.

do grupo. Considera também que existe estabilidade política e social no país, e admira a flexibilidade e o sentido de responsabilidade característicos da cultura Portuguesa. Destaca ainda o Porto, especialmente, pela sua localização privilegiada no que respeita a acessos, proximidade com universidades e outras infraestruturas ou empresas.

Há 11 anos, quando a multinacional decidiu criar um Centro de Serviços Partilhados, o atual diretor foi um dos pioneiros a abraçar o projeto e é um exemplo da evolução profissional que a empresa proporciona. É de ressaltar que passado um ano e meio, a empresa contava já com 50 colaboradores e nunca parou de crescer. Este crescimento tem sido acelerado e um gigante desafio na gestão. No entanto, é reconhecida por parte da direção uma proximidade com os colaboradores e um enorme cuidado no ambiente proporcionado na empresa, de maneira a serem criadas ambições para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. A empresa preza pela informalidade nos relacionamentos interpessoais, mas conduz para a sua existência altos padrões de qualidade, responsabilidade e eficiência, sendo padronizadas pela Confiança, a Criatividade e Colaboração - os três "C's" da base da gestão dos recursos humanos da empresa e do trabalho desenvolvido.

Quando surgiu a aposta no mercado português, a confiança depositada pelo grupo e a proximidade entre os trabalhadores foram fatores determinantes, ninguém sabia se este projeto teria sucesso, mas tinham um espírito empreendedor, típico de uma *startup*²¹, de tal forma que em pouco mais de um ano, a empresa cresceu consideravelmente conquistando muitas valências.

Tal como mencionado através da revisão da literatura, no capítulo II, o modelo e as motivações para a criação dos serviços partilhados, para a empresa em estudo, a questão financeira e a qualidade dos recursos humanos na organização, permitiram encontrar em Portugal dois motivos para que esta estrutura crescesse, sendo que o objetivo inicial era agregar, numa mesma empresa, a área financeira e administrativa que inicialmente seria a nível europeu para facilitar a gestão de todos os processos e garantir maior agilidade, rapidez e *know-how* interno.

O projeto cresceu e hoje já reúne em si todos os processos financeiros e administrativos da Europa, América do Norte e América Latina e setorizou, internamente, as áreas às quais dá resposta. A empresa está focada em automatizar processos e a investir cada vez mais na melhoria contínua, concentrando-se em tarefas de maior valor acrescentado e de responsabilidades acrescidas.

A organização contempla a área de *Non-Trade Procurement* sendo esta uma das pioneiras na transformação para o GBS. É uma área que engloba todas as compras em nome das empresas do grupo, fazendo a criação, acompanhamento e execução de todo o seguimento de ordens de encomenda e atualização de catálogos de compras. Outra área de forte crescimento da organização são os chamados *HR Services*, a área dos recursos humanos, constituindo mais de 60 pessoas no departamento. Esta equipa iniciou os serviços na Alemanha, Amesterdão e Suíça, no momento que a organização se assumiu como um GBS. Estes serviços abrangem todos os processos no caminho dos colaboradores da empresa, desde a gestão contratual, benefícios, mobilidade

²¹ *Startup* é a designação dada para empresas inovadoras com rápido crescimento.

internacional, entre outros. Outro setor que demonstra capacidade e de enorme crescimento na empresa é a equipa de *Controlling & Reporting*. Nesta área, os colaboradores levam a cabo todas as tarefas de controlo financeiro necessárias ao funcionamento das subsidiárias. É de destacar que o desenvolvimento e fortalecimento destas áreas permitem, por si só, um crescimento do centro no que respeita às responsabilidades e também no que concerne ao número de colaboradores.

Desde o surgimento deste Centro de Serviços Partilhados que a direção trabalha de perto com todas as equipas que entram na empresa. O diretor passou por ser coordenador, *team leader* e *manager* e hoje assume o cargo de direção ficando responsável pela estratégia de consolidação e crescimento do centro.

Atualmente, a empresa começa a ganhar outra estrutura, no sentido em que, com o seu crescimento, se torna necessário fazer ajustes na forma de trabalhar e gerir os recursos humanos, para que se mantenha a base de trabalho que sempre caracterizou a empresa. A direção quer preservar a proximidade, a descontração e a responsabilidade, fazendo questão de que todos os colaboradores saibam que contribuem através da sua dedicação e responsabilidades para os resultados e objetivos da empresa, assumindo que um bom ambiente de trabalho é essencial para que isso aconteça e que isto nunca se deverá perder. As reuniões informais, as horas desportivas, a existência de uma série de eventos comemorativos, os eventos de sociais, comunitários e solidários, e até mesmo as parcerias que a empresa se alia para garantir benefícios e maiores vantagens aos colaboradores, são pequenos exemplos do ambiente positivo que agrada aos colaboradores e que a empresa se foca em garantir.

A direção da empresa aposta na construção de carreiras e fazem questão de conhecer cada pessoa garantindo que as suas capacidades estão a ser bem utilizadas. Porém notam a importância de dar espaço ao crescimento do colaborador de forma a este ser exposto a situações novas e mais complexas, contribuindo para a construção e desenvolvimento de novas capacidades de análise na resolução de problemas.

Perante os colaboradores dos vários departamentos, estes assumem a liderança das suas equipas e são convidados a estabelecer um plano de trabalho, assumindo a responsabilidade pelo mesmo mostrando-se disponíveis para ouvir as pessoas e a responder aos desafios que elas próprias colocam. Existem desafios na empresa como por exemplo os períodos de seis meses em que os colaboradores vão para outros países, desempenhar outras funções. Isto ajuda ao colaborador a crescer profissionalmente e, muitas vezes, esse país acaba por convidar o colaborador a ficar definitivamente.

Na base da gestão dos recursos humanos da empresa e do trabalho desenvolvido, a questão da equipa é muito importante, sendo que cada colaborador está a par do lugar e as tarefas que lhe compete realizar, mas com a consciência que está a contribuir para um objetivo maior e que ultrapassa a sua área de influência. Numa empresa que cresce, em número de colaboradores, como é o caso da empresa de estudo, a proximidade e a confiança são fundamentais para unir quem entra àqueles que já fazem parte da empresa. Tal como mencionado anteriormente, a empresa começou com um estilo *startup*, com apenas 12 colaboradores e que rapidamente se transformou num núcleo forte, com quase seis centenas de colaboradores. A direção acredita que a proximidade tem de existir e estão a treinar os seus líderes para manterem essa proximidade com os colaboradores. A empresa quer ser vista

como um excelente local de trabalho, partindo da satisfação das pessoas ligadas ao ambiente de trabalho e colaboração.

Para a empresa de estudo, ainda, há espaço para crescer, nomeadamente a partir do momento em que todas as tarefas mais transacionais estejam automatizadas e os colaboradores se possam dedicar a outros serviços, de maior valor acrescentado. Para isso, o número de colaboradores irá conseqüentemente aumentar mais ainda, no entanto as metas a atingir manter-se-ão. O grupo exige uma percentagem elevadíssima de precisão, mas internamente os objetivos são ainda mais apertados, atingindo, ano após ano, os objetivos e mantendo a confiança do grupo. A empresa aposta num caminho de crescimento e de conquista, com foco na centralização de todos os serviços administrativos e financeiros proporcionando maior agilidade e leveza de procedimentos sendo que estamos perante um mercado global cada vez mais competitivo, sendo esta reestruturação necessária e uma preparação do futuro.

Posto isto, perspetivou-se que seria uma interessante unidade de análise, sendo que tem a particularidade de definir estratégias de comunicação que são muito próprias e diferenciam-se de uma forma muito particular de outras do grupo. As dinâmicas de trabalho são definidas por critérios internos e de forma independente. É notório da empresa o desenho de uma cultura organizacional caracterizada pela autonomia, responsabilidade e singularidade de ação.

4.3.3 – POPULAÇÃO EM ESTUDO E AMOSTRA

Para Provdanov e Freitas (2013), o universo de pesquisa trata-se das pessoas, das coisas ou fenômenos pesquisados, enumerando características comuns, como por exemplo, sexo, a faixa etária e organização a que pertencem. Carmo e Ferreira (1998) descrevem a população alvo como “o conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição. Esses elementos têm, obviamente, uma ou mais características comuns a todos eles, características que os diferenciam de outro conjunto de elementos (...)” (Carmo & Ferreira, 1998, p. 91).

Neste contexto, a população deste estudo serão todos os colaboradores da empresa, pelo que a amostra será constituída pelos profissionais pertencentes à empresa que concordem em responder ao inquérito por questionário. O método de amostragem utilizado será o método não probabilístico uma vez que todos os indivíduos têm igual probabilidade de integrarem a amostra, através de uma amostragem por conveniência, pois os participantes por serem de fácil acesso foram selecionados para participarem no questionário. Os inquéritos foram aplicados online e dos inquéritos enviados, retornaram 193 respostas válidas, sendo, por isso, n=193.

4.4 – INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

4.4.1 – CONSTRUÇÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIOS

A recolha dos dados será feita através do inquérito por questionário, cuja importância passa pela facilidade com que se interroga um elevado número de pessoas num espaço de tempo relativamente curto. Estes podem ser de natureza social, económica, familiar, profissional, relativos a opiniões, à atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, a expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, entre outros. A aplicação de um inquérito por questionário possibilita uma maior sistematização dos resultados fornecidos, uma maior facilidade de análise, bem como reduz o tempo que é necessário despendido para recolher e analisar os dados (Bogdan e Biklen, 1994). Das vantagens da aplicação do questionário, Gil (2008) destaca o facto de abranger um grande número de inquiridos, tendo em conta que o questionário pode ser enviado por correio; poucos gastos com pessoal; anonimato das respostas; pessoas podem escolher o momento mais adequado para responderem ao questionário, sem se sentirem intimidadas; não influencia os inquiridos pois não estão em contacto com os entrevistadores. Das limitações da aplicação do inquérito por questionário, destacam-se o facto de nem sempre o inquirido entende corretamente as questões ou as instruções de resposta; o proporciona resultados muito críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado. Em suma, entre as principais razões de escolha deste instrumento prendem-se com a dimensão da população, economia de tempo, garantia de anonimato, liberdade de respostas e rapidez e facilidade de preenchimento; as desvantagens foram ultrapassadas com o rigor na escolha da amostra, formulação clara e unívoca das perguntas (Quivy & Campenhoudt, 2008, pp. 189–190).

Atendendo ao objetivo que norteia esta pesquisa, não se identificou na revisão de literatura nenhum questionário validado que permitisse alcançar todos os objetivos desenhados por esta pesquisa. Nesse sentido, optou-se por elaborar o inquérito por questionário a partir da revisão de literatura, designadamente com base em estudos científicos já apresentados. Assim, a primeira parte do inquérito por questionário é composto por perguntas que foram adaptadas do artigo científico intitulado “Group-Level Self-Definition and Self-Investment: A Hierarchical (Multicomponent) Model of In-Group Identification”(Leach et al., 2008). Este artigo procurou estudar a identificação dos indivíduos com os grupos. As perguntas da segunda parte do questionário foram retiradas do artigo “What Holds the Modern Company Together” (Goffee & Jones, 1996), cujo objetivo era estudar e identificar a cultura organizacional no local de trabalho.

O questionário começa a apresentar as instruções necessárias para o seu correto preenchimento, para além de uma breve introdução do conteúdo dando um enquadramento ao objetivo da pesquisa, bem como referência à confidencialidade das respostas e a garantia do anonimato dos participantes. O questionário divide-se em três partes: primeira parte refere-se aos dados sociodemográficos e profissionais; segunda parte refere-se ao nível de autoinvestimento da organização e autodefinição da organização; terceira parte prende-se com a sociabilidade e

solidariedade da organização. Para incentivar a participação, passados alguns dias do lançamento do inquérito por questionário, foi enviado um email aos coordenadores das equipas reforçando o pedido de colaboração, recordando-se o link de acesso ao questionário e transmitindo-lhes uma mensagem de agradecimento pela participação. De referir, ainda, que questionário foi elaborado em inglês, porque a organização se gere pela língua inglesa e existem colaboradores presentes na amostra que não falam a língua portuguesa.

Ressalva-se, também, que, como mencionado nos pontos anteriores, a elaboração do questionário foi feita com base em dois estudos já testados (Goffee & Jones, 1996; Leach et al., 2008), sendo apenas agregadas ao questionário o grupo referente aos dados sociodemográficos. Por isso, decidiu-se solicitar a cinco pessoas para preencherem o questionário com o intuito de certificar que não havia qualquer tipo de dúvidas no seu preenchimento, designadamente ao nível da sintaxe e da semântica. Verificou-se uma ausência de dúvidas e avançou-se com a apresentação à direção do centro de serviços partilhados em estudo para aprovação a fim de ser divulgada aos colaboradores da empresa. A aprovação surgiria dias depois procedendo-se de seguida à distribuição junto dos colaboradores da organização.

4.4.2 – ESTRUTURA DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO E MATRIZ DE ANÁLISE

Como referido, o inquérito por questionário é composto por três partes e cada parte é composta por um conjunto de perguntas que procuram recolher os dados capazes se responderem aos objetivos definidos por esta pesquisa.

A **primeira parte** é constituída por quatro questões que procuram recolher os dados sociodemográficos e os dados profissionais. Assim, neste ponto recolheram-se dados sobre vínculo laboral com a organização, a idade, o género, e as habilitações académicas.

A **segunda parte** é formada por 14 questões fechadas e utilizou-se a escala de Likert de cinco pontos (1= Discordo Totalmente, 2= Discordo, 3= Neutro, 4= Concordo, 5= Concordo Totalmente). Dez perguntas pretendem avaliar o nível de autoinvestimento e quatro o nível de autodefinição (Leach et al., 2008)– ver tabela 3.

As três dimensões de autoinvestimento abordavam os seguintes itens:

- **Solidariedade** relativa à avaliação sobre a identidade grupal e relacionado com as emoções específicas que emergem de uma pertença grupal específica;
- **Satisfação** está relacionada com a perceção de pertença a um grupo e com os laços psicológicos que ligam ao grupo;
- **Centralidade** prende-se com o grau de importância de uma dada identidade grupal para o autoconceito do indivíduo.

As duas dimensões de autodefinição são:

- **Autoestereotipização individual** é o grau em que um indivíduo se vê como semelhante e, também, com algo em comum em relação ao membro habitual do grupo;

- **Homogeneidade do endogrupo** é a percepção do grau de semelhança entre os indivíduos do grupo;

Por outras palavras, as cinco diferentes componentes da identificação intra-grupo sugeridas na literatura: autoestereotipização individual (Individual Self-Stereotyping = ISS); homogeneidade do endogrupo (In-Group Homogeneity = IGG); satisfação (Satisfaction); solidariedade (Solidarity); e centralidade (Centricity). Sendo que as duas primeiras avaliam o nível de autodefinição da organização (Self-Definition). A solidariedade, a satisfação e centralidade avaliam o nível de autoinvestimento da organização (Self-Investment). A partir daqui construiu-se a matriz de análise que pode ser vista na tabela 3.

TABELA 3 - MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO E ANÁLISE DA IDENTIFICAÇÃO EM GRUPO

Dimensão	Nível	Indicadores
Autoinvestimento	Solidariedade	Sinto uma ligação com [a empresa].
		Sinto-me solidário com [a empresa].
		Sinto-me comprometido com [a empresa].
	Satisfação	Estou contente por estar [na empresa].
		Acho que [a empresa] tem muito do que se orgulhar.
		É agradável estar [na empresa].
		Estar [na empresa] dá-me uma boa sensação.
	Centralidade	Penso muitas vezes no facto de eu estar [na empresa].
		O facto de eu estar [na empresa] é uma parte importante da minha identidade.
		Estar [na empresa] é uma parte importante de como eu me vejo.
Autodefinição	Autoestereotipização individual	Eu tenho muito em comum com as pessoas em geral [da empresa].
		Eu sou semelhante às pessoas em geral [da empresa].
	Homogeneidade do endogrupo	As pessoas têm muito em comum umas com as outras.
		As pessoas são muito parecidas umas com as outras.

Fonte: Construção da autora com base no estudo de Leach et al. (2008)

A **terceira parte** é composta, igualmente, por 14 questões fechadas e utilizou-se a escala de likert de cinco pontos (1= Discordo Totalmente, 2= Discordo, 3= Neutro, 4= Concordo, 5= Concordo Totalmente). As primeiras sete perguntas avaliam o nível de sociabilidade e as restantes o nível de solidariedade da organização (Goffee & Jones, 1996) - ver tabela 4.

Assim, recolhem-se dados que procuram analisar os dois níveis que permitem identificar o grau de identificação com a estrutura da cultura da organização (autor), e são eles:

- **Sociabilidade** é a medida da amizade e facilidade no relacionamento entre as pessoas em uma organização.
- **Solidariedade** procura objetivos comuns, independentemente de laços pessoais.

Resumidamente, a sociabilidade é uma medida de amizade sincera entre os membros de uma comunidade. A solidariedade é uma medida da capacidade de uma comunidade de alcançar rápida e eficazmente objetivos comuns, independentemente dos laços pessoais. Na tabela 3 está patente a respetiva matriz de classificação e análise.

TABELA 4 - MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO E ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Dimensão	Indicadores
Sociabilidade	As pessoas aqui tentam fazer amigos e manter as suas relações fortes.
	As pessoas aqui dão-se muito bem.
	As pessoas do nosso grupo muitas vezes socializam fora do escritório.
	As pessoas aqui gostam muito umas das outras.
	Quando as pessoas deixam a empresa, nós mantemo-nos em contacto.
	As pessoas aqui fazem favores uns aos outros porque gostam uns dos outros.
	As pessoas aqui muitas vezes confiam umas nas outras sobre assuntos pessoais.
Solidariedade	A nossa empresa (organização, divisão, unidade, equipa) compreende e partilha os mesmos objetivos de negócio.
	O trabalho é feito de forma eficaz e produtiva.
	O nosso grupo toma medidas fortes para lidar com o mau desempenho.
	A nossa vontade coletiva de vencer é elevada.
	Quando surgem oportunidades de vantagem competitiva, nós movemo-nos rapidamente para capitalizá-las.
	Nós compartilhamos os mesmos objetivos estratégicos.
	Nós sabemos quem é a concorrência.

Fonte: Construção da autora com base no estudo de Goffee e Jones (1996)

4.3.3 – PROCEDIMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO, RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS

A concretização deste estudo exigiu, inicialmente, a solicitação da autorização oficial para a recolha de dados, dirigida à direção da empresa, com a exposição da temática, objetivo e garantia em respeitar as normas de sigilo, anonimato e ética profissional. A resposta favorável foi dada desde que assegurada o total anonimato da organização ao longo do trabalho. Assegurada a exigência, levou a solicitação do pedido aos colaboradores da empresa com a finalidade de solicitar a sua colaboração. Para isso, procurou-se fazer um anúncio informal numa reunião interna da empresa, com o intuito de informar e clarificar aos inquiridos o objetivo do questionário, realçando a sua importância, bem como o possível contacto para aceitação e concretização do estudo. Este inquérito por questionário foi enviado por email para todos os colaboradores da empresa em horário de trabalho. Na mensagem continha um link para o inquérito por questionário disponibilizado na plataforma Google Forms. Esta aplicação de questionários via online permite inviabilizar questionários, pois se o questionário não for respondido na totalidade não pode ser submetido. Após a colheita de dados, foi necessário organizar os dados obtidos para serem analisados e tratados a fim de fornecer respostas aos objetivos de investigação previamente colocados. Responderam ao questionário 193 colaboradores ($n=193$), ao que corresponde a uma amostra de 35% do universo em estudo. Entende-se que a amostra é relevante, pois o perfil dos participantes na consulta corresponde ao perfil dos colaboradores de uma empresa de serviços partilhados. Os dados colhidos foram tratados estatisticamente através do suporte estatístico informático Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 22. Assim, realizou-se uma análise estatística descritiva visando deste modo obter uma resposta à questão central de investigação e à verificação dos objetivos e das questões. Posto isto, no capítulo seguinte são apresentados os resultados.

CAPÍTULO V

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a colheita de dados é necessário organizar a informação obtida para que eles possam ser analisados e tratados a fim de fornecerem respostas às questões de investigação previamente colocadas. No presente capítulo são apresentadas a análise descritiva e inferencial dos dados obtidos através da aplicação do inquérito por questionário. Neste sentido, e de forma a facilitar a visualização e interpretação dos dados, serão apresentados com auxílio de tabelas, destacando-se de seguida os aspetos mais relevantes.

5.1 – ANÁLISE DOS DADOS

Como referido, os dados apresentados foram analisados com recurso ao programa SPSS, versão 26, e trabalhados ao nível da estatística descritiva. A análise descritiva permite organizar, resumir e descrever os aspetos importantes de um conjunto de características observadas, ou seja, consiste no tratamento, interpretação e apresentação dos resultados. Esta análise descritiva pode incluir gráficos e tabelas e medidas de síntese como percentagens, médias. Neste contexto, um dos recursos que também se devem ter em conta numa análise estatística dos dados prende-se com a consistência interna de escalas, que passamos a referir de seguida.

5.1.1 – CONSISTÊNCIA INTERNA DAS ESCALAS

A consistência interna, também designada de fidelidade ou precisão, está relacionada com a capacidade para reproduzir resultados e é definida como a primeira qualidade que qualquer método deve possuir. Ou seja, consiste em saber se um instrumento mede bem o que está a medir, se fornece resultados consistentes em várias dimensões com os mesmos indivíduos. Por outras palavras, permite estudar as qualidades de escalas de medida, designadamente tendo na sua base questões que as integram (Anastasi, 1988; DeVellis, 1991). Assim, a consistência interna, corresponde à homogeneidade dos enunciados do instrumento, estimada pela avaliação das correlações de todos os enunciados da escala utilizada. Os valores de fidelidade do instrumento, traduzidos por coeficiente de correlação, situados entre 0.70 e 0.90 refletem valores aceitáveis para os coeficientes de fidelidade,

que varia de -1.00 a 1.00, significando que o instrumento gera poucos erros e é considerado altamente fiel (Fortin, 2000). O Alpha de Cronbach permite verificar a consistência interna de um grupo de variáveis (itens). A avaliação da fidelidade efetuou-se através do método da consistência interna mediante a análise do coeficiente Alpha de Cronbach. Após a realização de análises prévias dos dados, avaliou-se a consistência interna da escala através do coeficiente de consistência interna Alpha de Cronbach sendo esta uma das medidas mais usadas para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis. Através da tabela 5, verifica-se que a escala apresenta um valor de Alpha de Cronbach igual a 0,895, compreendido entre o intervalo de 0,8 e 0,9, o que revela uma consistência boa; logo, fidelidade do instrumento.

TABELA 5 - COEFICIENTE DE CONSISTÊNCIA INTERNA – ALPHA DE CRONBACH

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,895	0,894	28

Fonte: Dados e construção da autora

5.2 – APRESENTAÇÃO DOS DADOS

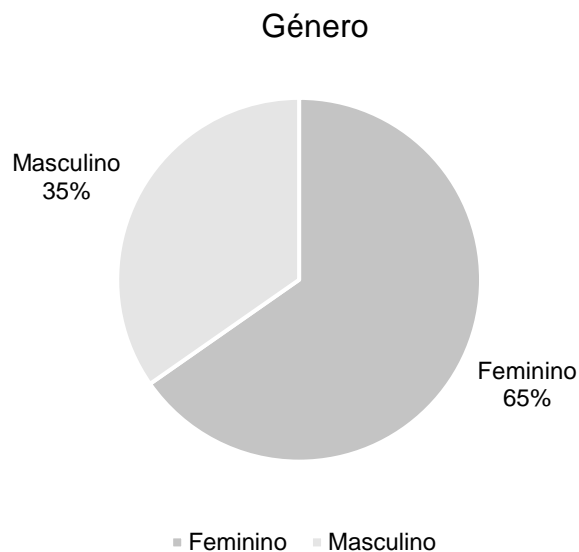
Os resultados da presente investigação tiveram por base o pressuposto de que os inquiridos são colaboradores da empresa. Todos os questionários respondidos, com indicação de que se tratava de um estudo da empresa onde labora atualmente, estão isentos de respostas omissas, pelo que os 193 (n=193) foram considerados para análise.

5.2.1 – CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DOS INQUIRIDOS

5.2.1.1 – GÉNERO

Dos 552 colaboradores, recolheram-se 193 questionários válidos (N=193), sendo que 65% foram preenchidos por inquiridos do sexo feminino e 35% por participantes do sexo masculino, como mostra o gráfico 1:

GRÁFICO 1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA PELO GÊNERO (N=193)



Fonte: Dados e construção da autora

5.2.1.2 – IDADE

É notória a participação de indivíduos com idades compreendidas entre os 25 e os 40 anos (77,2%) e de indivíduos com idades inferiores a 25 anos (20,7%), permitindo afirmar que os inquiridos são, na sua maioria, colaboradores jovens adultos.

TABELA 6 - VALORES DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA PARA A DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA PELOS ESCALÕES ETÁRIOS (N=193)

Escalões etários	Frequência	%
<25	40	20,7%
25-40	149	77,2%
>40	4	2,1%
Total	193	100,0%

Fonte: Dados e construção da autora

5.2.1.3 – QUALIFICAÇÕES

Quando analisado o nível de qualificação dos inquiridos, verifica-se grande destaque na participação de inquiridos com mestrado (53,4%) e licenciatura (40%).

TABELA 7 - VALORES DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA PARA A DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA PELO NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO (N=193)

Nível de qualificação	Frequência	%
Ensino Secundário	7	3,6%
Licenciatura	77	39,9%
Mestrado	103	53,4%
Pós-graduação	4	2,1%
Doutoramento	2	1,0%
Total	193	100,0%

Fonte: Dados e construção da autora

5.2.1.4 – VÍNCULO LABORAL

No que concerne à duração do vínculo laboral com a organização atual, a maior parte dos inquiridos trabalha entre 1 a 2 anos (31,1%) e 6 a 12 meses (29%).

TABELA 8 - VALORES DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA PARA A DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA VÍNCULO LABORAL (N=193)

Vínculo laboral	Frequência	%
<6 meses	36	18,7%
6-2 meses	56	29,0%
1-2 anos	60	31,1%
>2 anos	41	21,2%
Total	193	100,0%

Fonte: Dados e construção da autora

5.2.2 – NÍVEL DE AUTOINVESTIMENTO E AUTODEFINIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Os dados obtidos permitem identificar as dimensões de autoinvestimento do colaborador no que concerne ao investimento pessoal depositado num grupo, designadamente o grau de solidariedade, satisfação e centralidade, como veremos no ponto 5.2.2.1; e identificar a dimensão de autodefinição do colaborador na forma como um individuo se define num nível grupal, nomeadamente o grau de autoestereotipização individual e homogeneidade o endogrupo, no ponto 5.2.2.2.

Em relação aos dois, a tabela 9 permite concluir e apresentar as duas dimensões, os níveis e respetivos indicadores, bem como os resultados do teste de confiabilidade (Alfa de Cronbach).

É importante também destacar que as dimensões aqui abordados, estão desenvolvidas a partir do estudo científico no Capítulo 3 – “Comportamento Organizacional”, ponto 3.4 – “A Formação da Identidade dos Indivíduos nas Organizações” do enquadramento teórico.

TABELA 9 - NÍVEL DE IDENTIFICAÇÃO DE AUTOINVESTIMENTO E AUTOATEREOTIPAGEM (N=193)

Dimensão	Nível	Indicadores	Alfa de Cronbach
Autoinvestimento	Solidariedade	Sinto uma ligação com [a empresa].	0,890
		Sinto-me solidário com [a empresa].	0,889
		Sinto-me comprometido com [a empresa].	0,891
	Satisfação	Estou contente por estar [na empresa].	0,892
		Acho que [a empresa] tem muito do que se orgulhar.	0,891
		É agradável estar [na empresa].	0,888
		Estar [na empresa] dá-me uma boa sensação.	0,889
	Centralidade	Penso muitas vezes no facto de eu estar [na empresa].	0,892
		O facto de eu estar [na empresa] é uma parte importante da minha identidade.	0,892
Estar [na empresa] é uma parte importante de como eu me vejo.		0,893	

Autodefinição	Autoestereotipização	Eu tenho muito em comum com as pessoas em geral [da empresa].	0,893
		Eu sou semelhante às pessoas em geral [da empresa].	0,894
	Homogeneidade do endogrupo	As pessoas têm muito em comum umas com as outras.	0,894
		As pessoas são muito parecidas umas com as outras.	0,895

Fonte Dados e construção da autora

Analisando as dimensões de identificação em termos **autoinvestimento** e **autodefinição**, quando somada a moda das respostas ao questionário, observamos que os colaboradores em geral concordam com as afirmações do questionário, sentindo-se assim identificados com a organização:

TABELA 10 - DIMENSÃO DO AUTOINVESTIMENTO E AUTODEFINIÇÃO (N=193)

Dimensão	Nível	Questões	Soma	Referência
Autoinvestimento	Solidariedade	1, 2, 3	12	>9
	Satisfação	4, 5, 6, 7	15	>12
	Centralidade	8, 9, 10	11	>9
Autodefinição	Autoestereotipização individual	11, 12	7	>6
	Homogeneidade do endogrupo	13, 14	7	>6

Fonte: Dados e construção da autora

5.2.2.1 – DADOS REFERENTES À IDENTIFICAÇÃO AO NÍVEL DO AUTOINVESTIMENTO

5.2.2.1.1 – NÍVEL DE SOLIDARIEDADE

No que concerne ao nível da solidariedade, a maioria dos colaboradores que participa na pesquisa sente uma ligação com a empresa [SI1], representando a maior percentagem de respostas (57%). No entanto, 25% discorda totalmente da afirmação, o que representa uma ligeira disparidade de opiniões. O mesmo acontece com o sentimento de comprometimento com a empresa [SI3] sendo que continua a representar a maior percentagem (55%), seguindo-se a escala discordo totalmente (32%). Se atendermos ao facto dos indivíduos se sentirem solidários com a empresa, a maioria dos indivíduos (60%) concorda, representando comparativamente grande peso na opinião.

TABELA 11 - NÍVEL DE IDENTIFICAÇÃO EM TERMOS DE SOLIDARIEDADE NA ORGANIZAÇÃO²² (N=193)

	SI1		SI2		SI3	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	49	25,4	34	17,6	63	32,6
Discordo	5	2,6	6	3,1	3	1,6
Neutro	29	15	36	18,7	21	10,9
Concordo	110	57	116	60,1	106	54,9
Concordo totalmente	0	0	1	0,5	0	0
Total	193	100	193	100	193	100

Fonte: Dados e construção da autora

5.2.2.1.2 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO

Analisando a tabela 12, em termos de satisfação verifica-se que (50%) dos inquiridos sente-se contente por estar na empresa [SI4], sendo este valor com maior representatividade. No entanto, existe contrassenso de opinião, sendo que 70 inquiridos discordam totalmente sentindo-se claramente insatisfeitos (36%). Podemos verificar que nas restantes questões quanto ao nível de satisfação, mostram maior representatividade de opinião ultrapassando os (50%) da totalidade de inquiridos.

²² As perguntas correspondentes são: SI1 = Sinto uma ligação com [a empresa]; SI2 = Sinto-me solidário com [a empresa]; SI3 = Sinto-me comprometido com [a empresa];

TABELA 12 - NÍVEL DE IDENTIFICAÇÃO EM TERMOS DE SATISFAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO²³ (N=193)

	SI4		SI5		SI6		SI7	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	70	36,3	58	30,1	54	28,0	52	26,9
Discordo	1	0,5	3	1,6	5	2,6	5	2,6
Neutro	26	13,5	20	10,4	24	12,4	31	16,1
Concordo	96	49,7	112	58,0	110	57,0	105	54,4
Concordo totalmente	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	193	100	193	100	193	100	193	100

Fonte: Dados e construção da autora

5.2.2.1.3 – NÍVEL DE CENTRALIDADE

Em termos de centralidade verifica-se uma menor resposta e peso de opinião; apuramos que a pergunta com mais concordância na resposta é o facto de pensarem muitas vezes no facto de estarem na empresa [SI8]. No entanto, nas questões referentes à importância à entidade [SI9] e como se vem nela [SI10] não apresenta grande coerência na resposta, não podendo por sua vez tirar conclusões vincadas quanto ao nível de identificação dos indivíduos em termos de centralidade na empresa de estudo.

TABELA 13 - NÍVEL DE IDENTIFICAÇÃO EM TERMOS DE CENTRALIDADE NA ORGANIZAÇÃO²⁴ (N=193)

	SI8		SI9		SI10	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	36	18,7	28	14,5	27	14,0
Discordo	15	7,8	21	10,9	22	11,4
Neutro	56	29,0	66	34,2	65	33,7
Concordo	81	42,0	68	35,2	63	32,6
Concordo totalmente	5	2,6	10	5,2	16	8,3
Total	193	100	193	100	193	100

Fonte: Dados e construção da autora

²³ As perguntas correspondentes são: SI4 = Estou contente por estar [na empresa]; SI5 = Acho que [a empresa] tem muito do que se orgulhar; SI6 = É agradável estar [na empresa]; SI7 = Estar [na empresa] dá-me uma boa sensação;

²⁴ As perguntas correspondentes são: SI8 = Penso muitas vezes no facto de eu estar [na empresa]; SI9 = O facto de eu estar [na empresa] é uma parte importante da minha identidade; SI10 = Estar [na empresa] é uma parte importante de como eu me vejo;

5.2.2.2 – DADOS REFERENTES À IDENTIFICAÇÃO AO NÍVEL DA AUTODEFINIÇÃO

5.2.2.2.1 – NÍVEL DE AUTOESTEREOTIPIZAÇÃO

Tal como verificado no nível da centralidade na dimensão do autoinvestimento, ao nível da autoestereotipização, em que um indivíduo se vê como semelhante e em comum com as pessoas da empresa em geral, também não foi apurando nenhuma opinião de destaque, no entanto, existe a minoria bastante consistência aos oito indivíduos que concordam totalmente nas duas questões sentindo-se claramente em comum com as pessoas em geral presentes na organização.

Sendo que os restantes têm valores bastante neutros na opinião, podendo-se concluir que existem pessoas que se identificam com os indivíduos da organização, mas nem todos.

TABELA 14 - NÍVEL DE AUTOESTEREOTIPIZAÇÃO INDIVIDUAL NA ORGANIZAÇÃO²⁵ (N=193)

	SD11		SD12	
	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	18	9,3	14	7,3
Discordo	31	16,1	42	21,8
Neutro	72	37,3	62	32,1
Concordo	64	33,2	67	34,7
Concordo totalmente	8	4,1	8	4,1
Total	193	100	193	100

Fonte: Dados e construção da autora

²⁵ As perguntas correspondentes são: SD11 = Eu tenho muito em comum com as pessoas em geral [da empresa]; SD12 = Eu sou semelhante às pessoas em geral [da empresa];

5.2.2.2.1 – NÍVEL DE HOMOGENEIDADE DO ENDOGRUPO

Analisando quanto ao nível de homogeneidade do endogrupo, a percepção que os inquiridos, neste questionário tem em relação ao grau de semelhança entre os indivíduos do grupo é bastante ambígua, verifica-se uma maior ideia que as pessoas têm em comum umas com as outras (43%) do que em termos de parecenças (37%), não mostrando grande opinião.

TABELA 15 - NÍVEL DE HOMOGENEIDADE NA ORGANIZAÇÃO²⁶ (N=193)

	SD13		SD14	
	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	14	7,3	9	4,7
Discordo	28	14,5	36	18,7
Neutro	64	33,2	72	37,3
Concordo	82	42,5	70	36,3
Concordo totalmente	5	2,6	6	3,1
Total	193	100	193	100

Fonte: Dados e construção da autora

5.2.3 – MODELO ESTRUTURAL DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Os dados indicados da tabela 16 permitem identificar as dimensões de sociabilidade e de solidariedade na empresa em estudo que iremos ver no ponto 5.2.3.1 quanto à sociabilidade e 5.2.3.2 quanto à solidariedade.

Em relação aos dois pontos, a tabela 16 permite concluir e apresentar as duas dimensões e respectivos indicadores, bem como os resultados do teste de confiabilidade (Alfa de Cronbach).

²⁶ As perguntas correspondentes são: SD13 = As pessoas têm muito em comum umas com as outras; SD14 = As pessoas são muito parecidas umas com as outras;

TABELA 16 - MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO E ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL (N=193)

Dimensão	Indicadores	Alfa de Cronbach
Sociabilidade	As pessoas aqui tentam fazer amigos e manter as suas relações fortes.	0,891
	As pessoas aqui dão-se muito bem.	0,892
	As pessoas do nosso grupo muitas vezes socializam fora do escritório.	0,894
	As pessoas aqui gostam muito umas das outras.	0,893
	Quando as pessoas deixam a empresa, nós mantemo-nos em contacto.	0,895
	As pessoas aqui fazem favores uns aos outros porque gostam uns dos outros.	0,892
	As pessoas aqui muitas vezes confiam umas nas outras sobre assuntos pessoais.	0,891
Solidariedade	A nossa empresa (organização, divisão, unidade, equipa) compreende e partilha os mesmos objetivos de negócio.	0,890
	O trabalho é feito de forma eficaz e produtiva.	0,893
	O nosso grupo toma medidas fortes para lidar com o mau desempenho.	0,892
	A nossa vontade coletiva de vencer é elevada.	0,891
	Quando surgem oportunidades de vantagem competitiva, nós movemo-nos rapidamente para capitalizá-las.	0,890
	Nós compartilhamos os mesmos objetivos estratégicos.	0,891
	Nós sabemos quem é a concorrência.	0,894

Fonte: Dados e construção da autora

É importante destacar que as dimensões aqui abordados são desenvolvidas com base na revisão de literatura feita ao longo do Capítulo 3 – “Comportamento Organizacional”, ponto 3.3 – “O Modelo de Gestão e Cultura Organizacional” do enquadramento teórico.

Tendo presente um conjunto de dimensões e indicadores, verifica-se a partir da moda calculada das respostas observadas, os colaboradores sentem a empresa em geral com dimensões de sociabilidade e solidariedade alta.

TABELA 17 - DIMENSÃO DA CULTURA NA ORGANIZAÇÃO (N=193)

Dimensões	Questões	Soma	Referência
Sociabilidade	1 a 7	27	>21
Solidariedade	8 a 14	28	>21

Fonte: Dados e construção da autora

5.2.3.1 – NÍVEL DE SOCIABILIDADE

Ao nível de sociabilidade na organização, entende-se que o indivíduo compreende a medida da amizade e facilidade no relacionamento entre as pessoas da organização, podendo-se verificar que, em praticamente todas as questões, se apresentam acima da metade dos inquiridos (50%) da opinião que concordam com a parte social presente na empresa. A exceção surge da questão [S5] onde, na maioria, os inquiridos não expõem uma opinião vinculada relativamente à questão; considerando a partir dos resultados que: as pessoas se dão bem e socializam dentro e fora do escritório, em geral gostam umas das outras, mantendo contacto e estabelecem ligação em termos pessoais.

TABELA 18 - NÍVEL DE SOCIABILIDADE NA ORGANIZAÇÃO²⁷ (N=193)

	S1		S2		S3		S4	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	45	23,3	36	18,7	46	23,8	24	12,4
Discordo	8	4,1	12	6,2	13	6,7	12	6,2
Neutro	29	15,0	30	15,5	37	19,2	63	32,6
Concordo	111	57,5	115	59,6	93	48,2	93	48,2
Concordo totalmente	0	0	0	0	4	2,1	1	,5
Total	193	100,0	193	100	193	100	193	100
	S5		S6		S7			
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%		
Discordo totalmente	17	8,8	29	15,0	29	15,0		
Discordo	21	10,9	13	6,7	14	7,3		
Neutro	81	42,0	50	25,9	52	26,9		
Concordo	71	36,8	100	51,8	96	49,7		
Concordo totalmente	3	1,6	1	,5	2	1,0		
Total	193	100	193	100	193	100		

Fonte: Dados e construção da autora

²⁷ As perguntas correspondentes são: S1 = As pessoas aqui tentam fazer amigos e manter as suas relações fortes; S2 = As pessoas aqui dão-se muito bem; S3 = As pessoas do nosso grupo muitas vezes socializam fora do escritório; S4 = As pessoas aqui gostam muito umas das outras; S5 = Quando as pessoas deixam a empresa, nós mantemo-nos em contacto; S6 = As pessoas aqui fazem favores uns aos outros porque gostam uns dos outros; S7 = As pessoas aqui muitas vezes confiam umas nas outras sobre assuntos pessoais;

5.2.3.2 – NÍVEL DE SOLIDARIEDADE

O mesmo sentido de respostas face à sociabilidade acontece quando se questiona ao nível da solidariedade na organização, na procura de objetivos comuns independentemente de lações pessoais estando mais direcionados para a partilha de objetivos profissionais. Mais de metade dos inquiridos concordam com as afirmações, observando, assim, que em geral estão empenhados, com vontade coletiva de vencer, sentem-se eficazes e produtivos.

TABELA 19 - NÍVEL DE SOLIDARIEDADE NA ORGANIZAÇÃO²⁸ (N=193)

	S8		S9		S10		S11	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	26	13,5	33	17,1	27	14,0	43	22,3
Discordo	15	7,8	13	6,7	24	12,4	10	5,2
Neutro	48	24,9	29	15,0	45	23,3	32	16,6
Concordo	101	52,3	114	59,1	91	47,2	107	55,4
Concordo totalmente	3	1,6	4	2,1	6	3,1	1	,5
Total	193	100	193	100	193	100	193	100
	S12		S13		S14			
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%		
Discordo totalmente	22	11,4	21	10,9	36	18,7		
Discordo	14	7,3	19	9,8	9	4,7		
Neutro	57	29,5	49	25,4	45	23,3		
Concordo	99	51,3	102	52,8	99	51,3		
Concordo totalmente	1	,5	2	1,0	4	2,1		
Total	193	100	193	100	193	100		

Fonte: Dados e construção da autora

²⁸ As perguntas correspondentes são: S8 = A nossa empresa (organização, divisão, unidade, equipa) compreende e partilha os mesmos objetivos de negócio; S9 = O trabalho é feito de forma eficaz e produtiva; S10 = O nosso grupo toma medidas fortes para lidar com o mau desempenho; S11 = A nossa vontade coletiva de vencer é elevada; S12 = Quando surgem oportunidades de vantagem competitiva, nós movemo-nos rapidamente para capitalizá-las; S13 = Nós compartilhamos os mesmos objetivos estratégicos; S14 = Nós sabemos quem é a concorrência;

5.3 - BREVE SÍNTESE DOS RESULTADOS

A amostra deste estudo é constituída por 193 indivíduos e no que diz respeito à caracterização sociodemográfica podemos salientar o facto da maioria destes profissionais ser do sexo feminino (65%) e 35% do género masculino. É possível também identificar que a maioria tem idades compreendidas entre os 25 e os 40 anos e que em relação às qualificações existe grande número de pessoas com diploma na empresa, sendo que 53% são mestres e 40% licenciados. Quanto ao vínculo laboral, estes apresentam períodos de maturidade organizacional entre 1 a 2 anos (31%) e 6 a doze meses (29%).

Em relação à **dimensão de autoinvestimento** do colaborador no que concerne ao investimento pessoal depositado num grupo, designadamente ao grau de solidariedade, satisfação e centralidade, em geral, é positivo.

Ao nível da **solidariedade**, verifica-se que a maioria dos colaboradores que participaram na pesquisa sentem uma ligação com a empresa [SI1], representando a maior percentagem de respostas (57%). No entanto, 25% discorda totalmente da afirmação, o que representa uma ligeira disparidade de opiniões. O mesmo acontece com o sentimento de comprometimento com a empresa [SI3] sendo que continua a representar a maior percentagem (55%), seguindo-se a escala discordo totalmente (33%). Se atendermos ao facto dos indivíduos se sentirem solidários com a empresa, a maioria dos indivíduos (60%) concorda, representando comparativamente grande peso na opinião.

Em termos de **satisfação**, verifica-se que (50%) dos inquiridos sente-se contente por estar na empresa [SI4], sendo este valor com maior representatividade. No entanto, existe contrassenso de opinião, sendo que 70 inquiridos discordam totalmente sentindo-se claramente insatisfeitos (36%). Podemos verificar que nas restantes questões quanto ao nível de satisfação, mostram maior representatividade de opinião ultrapassando os (50%) da totalidade de inquiridos.

Em termos de **centralidade**, com menos peso de opinião, apuramos que a pergunta com mais concordância na resposta é o facto de pensarem muitas vezes no facto de estarem na empresa [SI8]; no entanto, nas questões referentes à importância à entidade [SI9] e como se vem nela [SI10] não apresenta grande coerência na resposta, não podendo por sua vez tirar conclusões vincadas quanto ao nível de identificação dos indivíduos em termos de centralidade na empresa de estudo.

Ao identificar a **dimensão de autodefinição** do colaborador, sendo que é a forma como um individuo se define num nível grupal, nomeadamente o grau de autoestereotipização individual e homogeneidade do endogrupo, em geral também se representam positivamente; no entanto, não se verifica grande representatividade nas opiniões.

Ao nível da **autoestereotipização**, não foi apurando nenhuma opinião de destaque; todavia, existe a minoria bastante consistência aos 8 indivíduos que concordam totalmente quanto ao se sentirem em comum com as pessoas em geral presentes na organização. As restantes, a este nível, têm valores neutros na opinião.

Analisando quanto ao nível de **homogeneidade do endogrupo**, a percepção que os inquiridos, neste questionário tem em relação ao grau de semelhança entre os indivíduos do grupo é bastante ambígua, verifica-se uma maior

ideia que as pessoas têm em comum umas com as outras (43%) do que em termos de parecenças (37%), não mostrando também uma opinião vincada.

Ao identificar o grau de identificação com a **estrutura da cultura organizacional**, designadamente o nível de sociabilidade e solidariedade, verificamos que ambas as dimensões são altas através da opinião dos inquiridos.

Ao nível de **sociabilidade** na organização, entende-se que o individuo compreende a medida da amizade e facilidade no relacionamento entre as pessoas da organização, podemos verificar que em praticamente todas as questões se apresentam acima da metade dos inquiridos (50%) da opinião que concordam com a parte social presente na empresa, com a exceção da questão [S5] onde na maioria, os inquiridos não expõe opinião vincada relativamente à questão. Considerando a partir dos resultados, que as pessoas se dão bem e socializam dentro e fora do escritório. Em geral verifica-se que gostam umas das outras, mantendo contacto e estabelecem ligação em termos pessoais.

O mesmo acontece quando se questiona ao nível da **solidariedade** na organização, na procura de objetivos comuns independentemente de lações pessoais estando mais direcionados para a partilha de objetivos profissionais. Mais de metade dos inquiridos concordam com as afirmações, observando assim que em geral estão empenhados, com vontade coletiva de vencer, sentem-se eficazes e produtivos.

Em suma, pode-se concluir através dos dados que em geral os colaboradores da empresa de estudo são sociais e presam pelo bom ambiente organizacional, mas também se focam nos objetivos e na produtividade conjugando com a partilha do conhecimento.

CAPÍTULO VI

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O capítulo anterior dedicou-se à apresentação dos resultados. Nesta fase do estudo, são consolidados e discutidos os resultados que, de forma resumida, concisa e clara, foram expostos anteriormente. Para isso, abordaram-se os objetivos específicos definidos, baseando-se nos resultados dos testes aplicados. Neste seguimento, destacam-se também algumas das variáveis que se revelam mais pertinentes, no âmbito deste estudo.

Consoante se vai discutindo os dados, vão-se delineando algumas observações, com base, por um lado, nos resultados da investigação empírica e, por outro, nos aspetos teóricos desenvolvidos na revisão da literatura, bem como se elabora uma análise crítica sobre as opções metodológicas do estudo.

É importante destacar, tal como abordado no início do estudo, o trabalho empírico que se desenvolveu foi investigado através de um estudo de caso que incide sobre uma das temáticas nucleares organizacionais: o comportamento nas organizações, numa questão de Identificação e Cultura Organizacional numa empresa de Serviços Partilhados.

Dada a necessidade de aprimorar o desempenho dos indivíduos dentro de organizações, tem havido uma maior preocupação com as variáveis que contribuem para o sucesso empresarial. Cabe, então, estudar se na prática organizacional a perceção que os colaboradores têm da identidade organizacional tem impacto nas suas atitudes e comportamentos, bem como se aceitam e atuam de acordo com a cultura presente na organização. Em particular, como é que a empresa em estudo se apresenta em termos de cultura organizacional, de forma a compreender o sucesso global atual de uma empresa de Serviços Partilhados sediada em Portugal ao ponto de fascinar a administração através das ideias e postura das equipas, transmitindo confiança e segurança para um crescimento sustentado. É pretendido que a investigação contribua de forma a entender melhor a relação da dinâmica e identificação no ambiente organizacional.

O foco é entender e definir as características principais da cultura organizacional na unidade de análise, verificando de que forma o comportamento, os relacionamentos dos membros da organização influenciam o desenvolvimento da organização.

Sendo que será estudado, em contexto de uma empresa de Serviços Partilhados, o nível de Identificação dos colaboradores dentro de dimensões de solidariedade, satisfação e centralidade na organização, bem como a identificação quando à autoestereotipização individual e a homogeneidade do endogrupo. Por sua vez, é pretendido identificar a Cultura Organização em duas dimensões: sociabilidade e solidariedade.

Mediante as questões a avaliar, foi definida uma metodologia que nos permitiu garantir a qualidade dos instrumentos utilizados e dos resultados apresentados. Foi analisada a consistência interna das escalas e subescalas. De forma geral, as escalas apresentaram qualidades psicométricas muito satisfatórias, com consistências internas muito semelhantes às escalas dos estudos originais, o que nos permite concluir que foram boas avaliadoras dos constructos estudados (Goffee & Jones, 1996; Leach et al., 2008). Foram também apresentadas as estatísticas descritivas com o cálculo da moda de todas as variáveis, sendo que todas apresentaram valores elevados, dando-nos uma visão geral dos resultados da observação.

Relativamente à análise sociodemográfica, constatamos que é constituída por 193 indivíduos e revela ser um grupo maioritariamente feminino, no entanto conseguimos identificar a empresa como sendo um grupo relativamente homogéneo, sendo que 65% são do género feminino e 35% do género masculino, estando de acordo com a política da empresa ao nível da igualdade de género.

No que diz respeito às idades dos colaboradores da nossa amostra, verificou-se uma população de jovens adultos, a maior parte dos sujeitos tem idades compreendidas entre os 25 e os 40 anos, tal como confirmamos através da unidade de análise do ponto 4.3.2, dos dados fornecidos pela empresa em maio de 2020, onde identifica uma média de idades de 31 anos. Sendo esta também definida como uma característica proveniente dos Centros de Serviços Partilhados uma vez que o jovem tem menor nível salarial possibilitando uma redução substancial dos custos laborais (Deloitte, 2017).

Relativamente às qualificações, verifica-se que um número significativo dos colaboradores do estudo (53%) possui o grau académico de mestrado seguidamente da licenciatura (40%). O resultado da pesquisa mostra um público de nível superior, provavelmente em função da baixa média de idade dos respondentes, e, também, grande nível de exigência da empresa em termos de habilitações académicas e na importância de ter altas qualificações para poder competir mais fortemente no mercado de trabalho.

No entanto, existem estudos que apontam quanto às implicações da globalização nas organizações, sendo que as organizações globais são reflexo das exigências constantes de trabalho e de alto nível de produção e inovação para atendimento aos níveis de concorrência nos mercados globais. Neste sentido, há uma tendência à planificação ou homogeneização técnicas de gestão de pessoas, bem como à total precarização do trabalho, com grande aumento de trabalhos de meio período sem geração de vínculo e baixos salários, subaproveitamento de mão de obra jovem e desqualificada, inclusive nos países desenvolvidos numa atuação de empresas multinacionais e no mercado globalizado (Lightman et al., 2008; Tupinambá, 2012). Assim, tal como visto na análise dos dados, esta observação não se aplica à unidade de estudo dado ser uma empresa maioritariamente jovem e qualificada associadas a um Centro de Serviços Partilhados. Atendendo às informações recolhidas internamente na organização, este facto pode ser explicado com duas razões: 1) pela recente admissão de trabalhadores por parte da empresa 2) pela empresa apostar fortemente na modernização da economia e no desenvolvimento da sociedade de informação.

Quanto ao vínculo laboral com a organização atual, a maior parte dos inquiridos trabalha entre um e dois anos (31%) e seis a 12 meses (29%), representando assim grande imaturidade na organização. Esta pode ser justificada pela rotatividade dos colaboradores (*turnover*) como consequência dos baixos salários. Daí ser fundamentado, também, os valores percentuais de jovens adultos, acabados de sair dos cursos superiores para uma primeira experiência profissional com ideias inovadoras, criativas e alto nível de adaptabilidade e predisposição para a mudança.

Agora para fundamentar as questões de estudo, através do estudo de adaptação, permitiu avaliar a viabilidade de uma medida breve, geral e unifatorial de identificação com o grupo, tendo obtido resultados satisfatórios: tanto em análises exploratórias quanto confirmatórias e consistentes com a escala de Leach et al. (2008). Foi composto por cinco componentes da escala: autoestereotipização, homogeneidade do endogrupo, satisfação, centralidade e solidariedade; agrupados nas dimensões de autoinvestimento e autodefinição. Estes resultados foram acompanhados por coeficientes de fidelidade elevados para os componentes, assim como correlações altas entre os itens.

Ao identificar cinco componentes e ao apresentar uma definição mais específica de identificação social, contribuiu-se para uma maior uniformização do próprio conceito. De facto, entre vários estudos, a identificação é medida frequentemente com significados diferentes. Investigações apontaram para o facto de que os diversos componentes de identificação social terem um papel diferente quando analisados em processos intergrupais. Estes processos incluem respostas à problemática da crescente mobilidade internacional e a migração transfronteiriça que resultam de uma população mais diversificada (Launikari, 2016). Estes resultados devem encorajar os investigadores a testar novos modelos teóricos e também a formular questões mais específicas, enquadrando os diversos componentes de identificação social. Trata-se de um instrumento que pode dar acesso a informações pertinentes para processos voltados para a identidade e identificação social, bem como prover aspetos complementares a investigações originalmente com outras finalidades, como modo de controle da relação entre indivíduo e grupo.

Não somente para a área das representações sociais, mas também para os campos de interesse voltados para a abordagem da identidade social e relações intergrupos (Hogg & Terry, 2000), e para quaisquer estudos em que seja pertinente avaliar a ligação entre instâncias individuais e coletivas, há espaço para avanços com a caracterização da identificação grupal. A escala apresentada, evidentemente, é uma primeira aproximação e compreende um nível geral de caracterização do fenómeno. Investigações mais detalhadas eventualmente exigirão a mensuração da identificação grupal em termos fatoriais, possivelmente adaptando ou inspirando-se no modelo hierárquico de Leach et al. (2008).

Podemos verificar através do enquadramento teórico que para muitos fenómenos psicossociais que envolvam grupo e indivíduo, é necessário que o indivíduo se sinta como parte do grupo, que perceba a importância de uma pertença grupal, para que a instância coletiva possa influenciar seu comportamento ou pensamento. A identificação

grupal é um construto que se define pela medida da força de conexão de indivíduos com um grupo a que pertencem (Leach et al., 2008).

Segundo os objetivos apresentados através do estudo de Leach et al. (2008), pretendemos verificar o nível de autoinvestimento e nível de autodefinição. Podemos entender o significado dos resultados da segunda parte do questionário através da revisão da literatura do Capítulo III – “Comportamento Organizacional”, no ponto 3.4 – “A Formação da Identidade dos Indivíduos nas Organizações”. Neste sentido, conseguimos tirar conclusões sobre até que ponto os membros da organização entregam investimento pessoal ao grupo a que pertencem, desenvolvendo a partir das 14 questões direcionadas aos inquiridos.

No que concerne ao autoinvestimento, ou seja, aquele que está relacionado com investimento pessoal depositado num grupo ao qual o indivíduo pertence, neste caso na empresa onde trabalha. Aqui são avaliados os níveis de solidariedade, satisfação e centralidade na organização

Quando à **Solidariedade** a maioria dos colaboradores que participaram na pesquisa sentem uma ligação com a empresa [S11], representando um peso de pouco mais de metade dos inquiridos “concordam” com a afirmação. No entanto nenhum elemento da organização sente-se totalmente identificado, e pouco menos de metade “discorda totalmente”, isto faz-nos acreditar que realmente existem disparidades de opiniões.

O mesmo acontece com as questões de sentir-se solidário com a empresa e sentir-se comprometido com a empresa onde opera, representado por sua vez um peso maior no “concordo” (mais de metade) no entanto seguidamente o segundo maior número de respostas também se verifica no “discordo totalmente”. Realmente quanto a esta variável podemos concluir que a grande maioria dos colaboradores se sentem identificados com a empresa onde trabalham, no entanto pode-se observar que há também um grande percentagem de colaboradores que não se identificam. Um dos exemplos desta disparidade de opiniões poderá ser justificado segundo a liderança nas diferentes equipa, tendo em conta que segundo os autores Fernandes e Zanelli (2006) é da responsabilidade da empresa a criação de uma forte identidade coletiva, mantida muitas vezes por lideranças bem preparadas e por programas contínuos de formação pela criação de uma forte identidade coletiva.

A nível da **Satisfação**, esta, está relacionada com a perceção de pertença na empresa e com os laços psicológicos que ligam à empresa. Aqui o mesmo acontece com o que se verificou ao nível da solidariedade. Os indivíduos na sua grande maioria “concordam” e sentem-se satisfeitos com a empresa, no entanto a percentagem daqueles que “discordam totalmente” é realmente elevada sendo que nenhum dos inquiridos “concorda totalmente” com as afirmações de satisfação. Podemos entender que na verdade existem alguns colaboradores muito pouco satisfeitos, e por isso é necessário que exista uma posição por parte da gestão de forma a satisfazer todos os seus colaboradores.

Tal como é exemplo os estudos de Hawthorne de 1927, concluiu-se que fatores sociais, a importância da satisfação humana e do desenvolvimento pessoal no trabalho melhora da eficiência do colaborador. Desta forma, é necessário redirecionar a atenção ao incentivo ao crescimento, o desenvolvimento e a satisfação dos colaboradores (Kwasniscka, 1989).

Quanto à **Centralidade**, esta prende-se com o grau de importância de uma dada identidade grupal para o autoconceito do indivíduo. Através dos dados do estudo não é possível tirar conclusões exatas das opiniões dos colaboradores, uma vez que em nenhuma das questões existe grande destaque nas respostas. No entanto, pode-se verificar que efetivamente, a grande maioria dos colaboradores “concordam” com a afirmação, sentindo-se orgulhos da empresa e contentes por la trabalharem. No entanto está equiparado com os colaboradores que não apresentam opinião a nível da importância que dão ao facto de trabalharem na empresa, representando alguma indiferença sobre a relevância que é dada à organização.

É importante reter através da revisão da literatura que a identificação com a organização propicia sentimentos de pertença, de orgulho e de satisfação que podem ser ainda elevados se os colaboradores entenderem que a organização tem atributos positivos, valorizados socialmente, e favorecendo uma boa imagem externa. Uma forte identificação organizacional pode traduzir-se em atitudes e comportamentos dos colaboradores a favor da organização, que vão além do expectável. Em sentido inverso, se os colaboradores entenderem que existem diferenças significativas entre a identidade que percebem no quotidiano da organização e aquela que é transmitida pelos gestores de topo, irão alterar a sua predisposição para aceitar e atuar de acordo com as premissas organizacionais. As consequências negativas podem conduzir à redução de esforço no desempenho de tarefas, ao descomprometimento profissional e mesmo à vontade de deixar a organização (Miranda & Barbosa, 2016).

Posto isto, em modo geral, é possível entender afirmar na grande maioria, os inquiridos se sentem identificados na dimensão de autoinvestimento, contudo é necessário que a empresa tenha em atenção à percentagem dos colaboradores que “discordam totalmente” de algumas das questões aqui abordadas.

No que concerne à autodefinição, isto é, o modo como o indivíduo se define num nível grupal, pretende-se verificar se o inquirido se identifica na empresa onde trabalha, ou seja, se se entende como semelhante aos outros membros da organização. Aqui são avaliados os níveis de autoestereotipização individual e homogeneidade do endogrupo

Sendo que a **autoestereotipização individual** é o grau em que um indivíduo se vê como semelhante e, também, com algo em comum em relação ao membro habitual do grupo. Através da análise dos resultados não se consegue apurar nenhuma opinião de destaque; no entanto, na grande maioria é possível entender que sim. Contudo, isto pode-se verificar pelas diferentes culturas presentes na empresa. Tal como mencionado na abordagem da unidade de análise, onde foi apurada informação interna da empresa, existem na organização mais de 26 nacionalidades, o que representa grande diversidade cultural na organização podendo ser uma justificação das opiniões dos inquiridos, sentindo-se algum realmente como semelhantes e outros nem tanto (Puente-Palacios et al., 2008).

Na revisão da literatura é dado o exemplo de alguns Portugueses poderem achar-se muito parecidos com a sua representação de Português habitual enquanto outros poderem não concordar com essa perspetiva, o mesmo se pode aplicar quanto às organizações, neste caso na empresa de Serviços Partilhados (Turner et al., 1994).

Quando avaliada a **homogeneidade do endogrupo**, podemos entender esta, como a percepção do grau de semelhança entre os indivíduos do grupo. Ao analisar as respostas do questionário verificamos uma percentagem

semelhante de opiniões ao nível da autoestereotipização individual; ou seja, isto poderá comprovar realmente o facto da existência de haver diversidade cultural como justificação nos dois níveis.

Por exemplo, uns indivíduos podem pensar que os Portugueses são muito parecidos entre si, enquanto outros podem achar que os Portugueses pouco têm em comum (Turner et al., 1994). Neste caso, os colaboradores da empresa podem confirmar que não entendem como uma organização homogenia socialmente.

Todavia, e através do trabalho de investigação na unidade de análise, informação interna, verificou-se que se têm vindo a preocupar com assuntos como a Diversidade e Inclusão incorporando medidas e formações aos seus colaboradores, uma vez que entendem e defendem a exclusividade individual e cultivam uma cultura de pertença, para que todos possam oferecer o melhor de si. Adotando origens, experiências e perspetivas diversificadas à procura de criar uma força de trabalho que reflita aos seus consumidores e comunidades.

Posto isto, neste caso, a nível da autodefinição não se verifica evidência nas opiniões.

Em relação ao tipo de Cultura Organizacional praticada na empresa de Serviços Partilhados, através dos resultados foi possível verificar que a sociabilidade e solidariedade se apresenta na cultura da empresa como alta, tendo como apoio o estudo de Goffee e Jones (1996) abordados na revisão da literatura do Capítulo III – “Comportamento Organizacional”, no ponto 3.3 – “O Modelo de Gestão e Cultura Organizacional”. Nestas duas questões, conseguimos tirar conclusões sobre a solidariedade nas sete primeiras questões da terceira parte e quanto à solidariedade nas últimas sete questões do questionário. Das 14 questões é possível direccionar o entendimento da cultura organizacional nos quatro tipos possíveis de cultura: Cultura de Rede, Cultura Mercenária, Cultura Fragmentada e Cultura de Comunidade.

Na dimensão da **Sociabilidade**, através das respostas presentes na análise dos resultados, verificamos em geral um peso maior na concordância com as afirmações apresentadas, havendo uma forte pertinência para fazer amigos. Confirma-se relacionamento amigável entre os membros da organização, compartilhando valores e ideias, histórias pessoais e interesses comuns (Goffee & Jones, 1996). Deste modo, considera-se que os colaboradores entendem que a empresa de estudo tem altos níveis de sociabilidade.

Na dimensão da **Solidariedade**, o mesmo acontece, isto é, verifica-se, na grande maioria, uma responsabilidade quanto ao trabalho e objetivos estratégicos e de concorrência da empresa. Esta dimensão está muito associada ao compromisso assumido com a organização, havendo foco no alcance dos resultados insistindo a produzirem sempre o seu máximo (Goffee & Jones, 1996). Concluindo que os colaboradores sentem que existe altos níveis de solidariedade na empresa de Serviços Partilhados.

Em suma, observa-se que a empresa em estudo se identifica como uma Cultura de Comunidade por existir altos níveis de Sociabilidade e Solidariedade. Sustentando com o artigo de Goffee e Jones (1996), a maioria dos funcionários concorda que trabalham num ambiente agradável, o que ajuda a moral e espírito de comprometimento. Sociabilidade, também, é, muitas vezes, um impulsionador para a lucratividade, porque fomenta o trabalho em equipa, proporcionando a partilha de informações, o espírito de abertura a novas ideias e permite a

liberdade de expressar e aceitar outras formas de pensamento. Além desses benefícios para o ambiente organizacional, a sociabilidade impulsiona o comportamento dos colaboradores de ir além dos requisitos formais das suas funções. Nesse tipo de ambiente de alta reciprocidade e comprometimento com as pessoas, os indivíduos tendem a trabalhar mais do que é tecnicamente necessário para ajudar os colegas ou equipa em geral. Contudo, este tipo de cultura tem os seus fatores positivos e negativos como se pode verificar no estudo de Goffee e Jones (1996). Por outras palavras, citam que altos níveis de sociabilidade podem trazer a tendência a baixo profissionalismo. Em casos de baixo desempenho de um membro o grupo tenderá a aceitá-lo ou encobri-lo, pois a amizade e as relações pessoais estão à frente dos negócios. A procura frequente por consenso e o facto do ambiente impulsionar a relutância em discordar ou criticar ideias propostas reduzem o surgimento de novas alternativas de resolução dos problemas (Goffee & Jones, 1996). No entanto, é possível verificar que a empresa se preocupa com um ambiente agradável sem descorar do compromisso dos colaboradores para a existência de responsabilidades e eficácia no trabalho. Sendo que muitas vezes, uma coisa leva à outra, tal como comprovado pela revisão da literatura (Hammer, 1995). Na realidade, o sucesso nas organizações, depende da integração entre todos os elementos envolvidos no negócio e tomadas e aplicadas todas as ferramentas de gestão eficazes de Recursos Humanos na melhoria do ambiente organizacional, são obtidos resultados como a baixa do *turnover*, diminuição de reclamações dos colaboradores, existindo maior vontade e empenho, evitando retrabalho e desperdício gerando o aumento da produtividade, da motivação, da assiduidade e o estímulo à criatividade e à inovação entre os colaboradores (Hammer, 1995).

Numa empresa de Serviços Partilhados, a eficaz implantação dos processos de melhoria do ambiente organizacional é necessário e indispensável, para isso é essencial analisar algumas condições que influenciam, inteira e diretamente, todo o ciclo. Manter líderes inspirados e inspiradores é um dos exemplos que pode estar entre os mais importantes, pois as pessoas gostam de trabalhar com líderes que admiram (Lacombe, 2005; Miranda & Barbosa, 2016). Outro importante exemplo é a empresa possuir projetos e objetivos transparentes, pois manter a transparência e traçar objetivos mantém os profissionais focados e motivados. Processos padronizados e bem estruturados, como é característico e objetivo das empresas de Serviços Partilhados, favorecem, também, a melhoria do ambiente organizacional. Manter os processos em ordem gera inúmeros benefícios que vão mais além da satisfação e da confiança dos colaboradores. A inovação e liberdade de expressão são itens essenciais dentro do processo. Os colaboradores que se sentem livres para inovar e sugerir se consideram parte do negócio, o que os deixa mais interessados e entregues. A comunicação e *feedbacks* constantes, tanto positivos como negativos, quando passados de forma profissional e ética, por sua vez, causam impactos decisivos, pois os colaboradores informados sobre o seu desempenho procuram melhorar e procurar fazer os esforços necessários para manter a sua equipa motivada. A produtividade e a melhoria do ambiente organizacional também são incentivadas por meio do reconhecimento de talentos. Recompensas financeiras, prêmios ou até mesmo oportunidades de crescimento e promoções são excelentes formas de retenção de profissionais talentosos e estimulados (Lacombe, 2005; Miranda & Barbosa, 2016).

Em suma, e apesar de alguns dados observados não apresentarem opiniões exatas no nível de identificação grupal na empresa, o estudo deixa tirar conclusões sobre o ambiente criado na organização de forma a identificar a cultura implementada e as medidas que a empresa pode implementar de forma a contribuir para aumento do sucesso organizacional.

CONCLUSÕES

Todas as organizações são únicas e, tal como as pessoas, em tudo o que fazem ou dizem está refletido o que são e o que querem ser. A presente dissertação incide sobre os fenómenos da identidade e identificação, na perspetiva organizacional.

A concretização deste estudo baseou-se na originalidade da temática a nível da identificação e cultura organizacional num momento de profunda mudança e transformação das organizações e de uma forte concorrência do mercado, numa fase caracterizada pela globalização. Suportou-se em conceitos e conhecimentos de diferentes áreas do saber, tais como os Serviços Partilhados, Recursos Humanos, a Gestão, Comportamento Organizacional e Ciências da Administração, tendo um enfoque particular na relação entre Identidade e Cultura Organizacional com base no estudo científico de Leach et al., (2008) e do artigo dos autores Goffee e Jones (1996).

Não obstante, as dificuldades que se impuseram ao longo do caminho na realização deste trabalho e alguma falta de cooperação entre os intervenientes, pode-se afirmar que atingimos as finalidades propostas de forma positiva.

Relativamente ao perfil dos membros da organização, foi possível apurar que, maioritariamente, são jovens, como comprovando através de informação interna da empresa, havendo uma média de idades de 31 anos, com formação superior maioritariamente mestrado e com um vínculo laboral dos colaboradores inferior a dois anos, também característico das empresas atuais perante o cenário global. De destacar que, se concluiu através de informação interna, a empresa conta com uma cultura diversificada identificada com mais de 26 nacionalidades sendo esta uma consequência das empresas globais, tal como revisto na literatura por Launikari (2016); a crescente mobilidade internacional resultou numa população mais diversificada obrigando as empresas a acompanharem esta evolução e por sua vez retirar benefícios de forma adotar origens, experiências e perspetivas diversificadas de forma a criar uma força de trabalho que reflita aos seus consumidores e comunidades. Os dados vão também ao encontro dos estudos da Deloitte (2017) que referem a população típica de um Centro de Serviços Partilhados ser jovem, eventualmente licenciada, com conhecimento de línguas e, portanto, com razoável mobilidade.

Conclui-se, também, que o avanço tecnológico é uma das principais razões da evolução e surgimento dos Centros de Serviços Partilhados, perante a constante necessidade de adaptação das organizações ao contexto digital. Tal como verificado através dos estudos da Deloitte (2017) com os Centros de Serviços Partilhados a procurarem oferecer mais serviços às outras unidades de negócio dentro da organização, acolher outras atividades que poderão ser executadas mais eficazmente num ambiente partilhado, dependendo apenas do grau em que os processos possam ser automatizados influenciando e melhorando diversas atividades. O recurso à tecnologia permite, aliás, conciliar a redução de custos com o aumento da qualidade e da produtividade, facilitando as tarefas dos gestores, cabendo a estes profissionais estabelecer estratégias de gestão capazes de criar um crescimento organizacional sustentado (Klein, 2009; Lightman et al., 2008).

A par disto, tem-se verificado uma mudança de foco das organizações. As empresas atualmente têm entendido que satisfazer os seus funcionários e garantir experiências mais agradáveis dentro e fora da organização resulta diretamente com uma produtividade maior. É indicado que todas as organizações sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, setor privado como no público, tenham em atenção o fator humano e o ambiente organizacional. Foi observado que a identidade organizacional é um fator diferenciador e, potencialmente, mobilizador. Tal como a identificação, decorrente da noção de identidade, que, só por si, é capaz de influenciar a atitudes, comportamentos e desempenhos. Conhecemos assim a importância de uma cultura no ambiente organizacional (Fernandes & Zanelli, 2006).

O colaborador, atualmente, não se sente grato por ter um emprego, exige, em vez disso, um certo nível de experiência bem como um bom ambiente de trabalho. Com o mundo externo oferece uma maior personalização e escolhas, os colaboradores esperam o mesmo dos seus empregadores. Benefícios, novos projetos, flexibilidade de horários e de localização, poder de decisão, são exemplos criados para indivíduos indispensáveis.

Partindo dos conceitos apresentados sobre cultura organizacional e internacionalização de empresas o presente estudo teve o objetivo de contribuir com a discussão de alguns dos elementos que podem auxiliar a compreensão da cultura para o alcance do sucesso da organização. A forma como a cultura organizacional é administrada está diretamente ligada ao sucesso empresarial, uma vez que engloba a partilha dos métodos de negócio e valores, condicionando pessoas de níveis hierárquicos distintos aos mesmos padrões, alinhando metas, criando níveis de motivação, fornecendo estrutura e controle, possibilitando assim, um ambiente melhor de trabalho e gerando maiores chances de alcançar o sucesso ambicionado pela empresa, uma vez que todos estão focados no mesmo propósito (Freitas, 1991).

É possível afirmar que as organizações mesmo tendo recursos financeiros em abundância, é o comprometimento e a vontade dos seres humanos talentosos e dedicados que cria o sucesso empresarial. A única forma de obter esse diferencial definitivo é atrair o capital humano por meio de processos adequados de seleção, e retendo-os, por meio da criação de um ambiente agradável onde se sintam respeitados e motivados a oferecerem o que cada um tem de melhor, conforme as suas capacidades e diferenças individuais. É importante ter em conta que as pessoas são seres humanos com as suas diferenças, os seus pontos fortes e pontos fracos, com necessidades específicas e formas próprias de ver o mundo, o que leva com que muitas vezes a organização obtenha, por doação, o melhor que cada individuo tem para oferecer (Crozatti, 1998; Prusak, 1997) As organizações são conduzidas dentro de um contexto de sociedade, é interessante identificar a cultura organizacional e as principais distinções no modo como pessoas percebem e interpretam o seu mundo (Hofstede, 1991)

A partir da revisão de literatura, pode-se observar que a cultura, enquanto base substancial do comportamento organizacional pode ser administrada, modificada e adaptada, uma vez que haja rutura de alguns valores e formas de comportamento individual. Conseguimos encontrar múltiplos estudos relacionados com a complexidade do tema, verificando-se um crescente interesse sobre a possível explicação do sucesso e insucesso das

organizações. Cabe às organizações manter uma cultura organizacional positiva e agradável, uma vez que este fator impacta diretamente a produtividade dos seus colaboradores (Park et al., 1997).

Assim, é possível concluir que a possibilidade de uma efetiva administração da cultura organizacional pode resultar em grandes impactos para o sucesso empresarial. Do ponto de vista empírico, inúmeros estudos mostram uma diversidade de indicadores nas temáticas de cultura organizacional. É importante destacar que empresas com uma cultura organizacional bem alinhada estão conseqüentemente mais avançadas em termos de sucesso e produtividade (Fernandes & Zanelli, 2006).

Desde a abertura da empresa de estudo que uma das preocupações da gestão foi criar uma cultura organizacional sustentável e que potenciasse o crescimento e bem-estar dos colaboradores, incorporando também o espírito jovem e dinâmico do grupo. O objetivo da empresa será criar uma cultura forte e de excelência, onde o colaborador possa estar no centro de todas as decisões e ser agente do seu próprio desenvolvimento. A empresa acredita que só com esta base será possível atingir os objetivos de qualidade, consciência e eficiência que os caracteriza.

No entanto, é preciso que investigações sobre estes assuntos não se limitem aos colaboradores da empresa, mas passem também a abranger todos os membros da organização, de forma que revelem a realidade que envolve esses trabalhadores da organização. A identidade desejada das organizações que nasce na mente dos gestores de topo, e que a cultura organizacional procura afirmar e prosseguir, só pode ser concretizada se for legitimada e credibilizada pela visão dos restantes membros da organização. Sabendo-se que essa percepção influencia e é influenciada pela imagem da organização no exterior, numa relação dinâmica e contínua (Goffee & Jones, 1996).

A realização do estudo, e os resultados obtidos, permitem, igualmente, concluir que na empresa de estudo, os principais valores institucionais são partilhados, o que fomenta a coesão e cooperação internas e a prossecução dos objetivos organizacionais. Quando existe congruência entre a visão que os líderes têm para a organização e os valores dos colaboradores, é provável que exista confiança nos propósitos enunciados e se acredite na possibilidade de concretização dos objetivos definidos (Miranda & Barbosa, 2016).

Também se pode considerar através da análise dos resultados que uma empresa representada com uma Cultura de Comunidade, segundo o artigo dos autores Goffee e Jones (1996), essa tipologia traz benefícios quando o tipo de negócio exige grande demanda de inovação provinda de trabalho em equipa, grande necessidade de transferência de conhecimento ou, ainda, quando o negócio é complexo e dinâmico e as estratégias são mais de longo prazo do que de curto prazo, sendo este o caso da empresa de estudo caracterizada por um Centro de Serviços Partilhados, verificando que a empresa de estudo tem a sua própria identidade individual.

Num tempo em que as organizações se abrem ao exterior e, assim, se tornam mais semelhantes, em que a transparência e parceria são práticas valorizadas, mas que tendem a atenuar as diferenças culturais das entidades. O recurso à consultoria, aos vínculos temporários e aos profissionais da “aldeia global” dificultam o estabelecimento de relações pessoais duradouras e de confiança, baseadas em interações presenciais e em experiências coletivas. Neste tempo, é um desafio para as organizações cultivarem valores partilhados, ambições coletivas e princípios

de coesão e cooperação. A cultura assume, um papel crítico e estratégico, e a identidade pode assumir-se como elemento agregador (Hofstede, 1991; McLuhan, 1964).

No atual contexto da administração portuguesa, caracterizado por restrições orçamentais e alterações nas condições e relações de trabalho, valorizar a identidade e a identificação, terá certamente um retorno significativo na retenção e mobilização dos colaboradores e no seu desempenho profissional, com benefícios naturais para a desejada melhoria contínua da qualidade do trabalho. De modo geral, conclui-se que as organizações devem investir no seu maior ativo tentando encontrar meios para melhorar constantemente o ambiente de trabalho como é o caso da empresa em estudo.

Em suma, entende-se através do estudo que profissionais que se sentem felizes e têm os mesmos valores da empresa têm orgulho de trabalhar e procuram crescer e inovar dentro dela. Logo, quanto maior o reconhecimento às pessoas dentro das organizações, melhor será o resultado perante a concorrência e à sociedade inserida.

Neste estudo recorreremos a uma revisão crítica da literatura que procuramos ser o mais atual possível, com a finalidade de aprofundar e considerar conhecimentos interligados com as temáticas em análise. Também da pesquisa bibliográfica foi possível extrair algumas recomendações para o exercício da identificação organizacional.

No que respeita à metodologia, tal como apontado realizou-se este estudo numa amostra de 193 indivíduos pertencentes a uma empresa de Serviços Partilhados, sendo os resultados obtidos meramente representativos da amostra em causa, pelo que não se pretendem extrapolar de modo algum para a população de colaboradores de empresas em geral do ramo. De tal forma, foi aplicado o questionário composto pela parte da caracterização sociodemográfica e profissional, pela escala identificação e cultura organizacional.

Espera-se com estes resultados acrescentar conhecimento à área e auxiliar na consolidação das poucas conclusões existentes. Os resultados podem ainda contribuir para que os gestores adotem estratégias mais assertivas que proporcionem aos colaboradores melhor ambiente no trabalho, identificação, maior satisfação e conseqüentemente, melhores resultados organizacionais.

CONTRIBUIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta o caráter atual do tema, esta investigação pretende ser um contributo não só para o campo científico, mas também para o campo profissional.

Este estudo tem interesse para as empresas e para os seus colaboradores, em particular, para os Centros de Serviços Partilhados, no sentido que explora a atuação e as competências para uma forte cultura organizacional. Esta identificação permite às empresas e aos profissionais de gestão de recursos humanos terem uma perspetiva dos desafios atuais de forma a identificarem novas práticas e mecanismos que possam reduzir o impacto dos desafios e tornar esta evolução como uma oportunidade organizacional.

Conclui-se assim, que este estudo tenha um contributo importante para a compreensão dos assuntos abordados e que têm sido alvo de preocupação ao nível do comportamento organizacional. Pretende-se deixar uma maior consciencialização da importância da investigação nesta área e, desta forma, ser uma etapa piloto para outras investigações na área do comportamento organizacional tendo em vista uma participação mais estratégica nas organizações.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como qualquer outra investigação científica, o presente estudo apresenta alguns aspetos referentes às suas limitações que são importantes de serem identificadas.

Algumas limitações deste estudo devem ser tidas em conta, principalmente no que respeita à impossibilidade de se generalizar o caso em análise para todas as empresas de Serviços Partilhados. Existem dois fatores determinantes para esta situação: o primeiro, por se tratar do estudo de um caso; e o segundo, pela especificidade do tema de pesquisa. A atuação, competências e desafios da gestão podem ser diferentes consoante o setor de atividade ou cultura e especialidades da organização em que estão inseridos.

No âmbito das limitações do estudo, pode, ainda, considerar-se o fato da investigadora ser colaboradora da organização estudada. Embora se tenha procurado cumprir o requisito obrigatório em qualquer investigação científica, que é a objetividade, no caso presente, a subjetividade, que é inerente a qualquer produção humana, pode ter estado mais relacionada com aquela ligação profissional. Tendo os colaboradores da empresa de Serviços Partilhados conhecimento desta realidade, tal também poderá ter influenciado a sua participação no estudo (Eco, 1977).

Também relativamente à empresa de estudo, uma das grandes limitações foi a transformação do estudo nas últimas fases da investigação, uma vez que no início foi totalmente aceite por parte da direção o estudo caso identificado da empresa em questão, contudo, com o rápido crescimento da organização essa exposição não seria mais possível, sendo que foi pedido da organização, a identificação ser mantida em anonimato. Posto isto, de forma a investigadora não se comprometer perante a empresa e mantendo a sobrevivência do seu estudo, foram adotados todos os procedimentos de forma a não haver qualquer tipo de referência ao nome da empresa e daí feitas todas as alterações necessárias.

Não obstante as limitações inerentes ao estudo, constata-se que os resultados poderão fornecer importantes resultados em relação à gestão de conflitos e satisfação profissional dos colaboradores organizacionais. Relembrando o objetivo proposto, pode-se expor a sua consecução, apesar dos resultados não terem sido significativos.

RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

O estudo sobre a temática não está fechado, pelo que se deve continuar a investigar a questão da Cultura Organizacional e da Identificação, pois trata-se de uma temática muito pertinente e que pode contribuir, de forma muito direta e positiva, para enriquecer o campo de estudo.

Neste contexto, expõe algumas recomendações/sugestões para trabalhos futuros, designadamente: Investigações com amostras maiores e até abrangendo outras variáveis; englobar outras empresas com características de Serviços Partilhados; recorrer a outras metodologias, designadamente mistas com foco em entrevistas; analisar se os colaboradores com as mesmas características de personalidade respondem de forma diferente no mesmo contexto organizacional; realizar investigação longitudinal.

Finalmente, partilhando o conceito de humildade científica de Eco (1977), segundo o qual deve o investigador lembrar-se sempre que qualquer pessoa pode sempre ensinar-nos qualquer coisa, e que em investigação, por principio não se pode desprezar nenhuma fonte.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Affonso, J. H. (2010). Serviços Compartilhados (CSC): Impactos da Implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão das empresas [Faculdade de ciências empresariais]. Em *Dissertação de Mestrado*. http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/henrique_jose_affonso.pdf
- Almeida, P. R. de. (2001). A economia internacional no século XX: um ensaio de síntese. *Revista Brasileira de Política Internacional*, 44(1), 112–136.
- Anastasi, A. (1988). *Psychological Testing* (6ª Edição). Prentice Hall International Paperback Editions.
- Andrade, R. M. (2012). *Qualidade De Vida No Trabalho Dos Colaboradores Da Empresa Farben S/a Indústria Química Criciúma* [Universidade Do Extremo Sul Catarinense-Unesc]. <http://repositorio.unesc.net/handle/1/1077>
- Angulo, J. R., & Jiménez, M. R. (1992). *Intervenir en la organizacion*. Significantes de Papel Ediciones.
- Arnoud, J., & Falzon, P. (2012). Shared services centers and work sustainability: Which contributions from ergonomics? *Journal of Prevention, Assessment and Work*, 41(SUPPL.1), 3914–3919. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0061-3914>
- Bangemann, T. O. (2005). *Shared Services in Finance and Accounting*. Gower Publishing, Ltd.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. John Wiley & Sons. Inc.
- Bernardes, C. (1993). *Teoria Geral da Administração: a Análise Integrada das Organizações* (2ª Edição). Atlas.
- Bertalanffy, L. von. (2006). *Teoria geral de sistemas - Fundamentos, desenvolvimento e aplicações* (E. Vozes (ed.); 2ª Edição).
- Cameron, J. E. (2004). A Three-Factor Model of Social Identity. *Self and Identity*, 3(3), 239–262. <https://doi.org/10.1080/13576500444000047>
- Cameron, J. E., & Lalonde, R. N. (2001). Social identification and gender-related ideology in women and men. *British Journal of Social Psychology*, 40(1), 58–77. <https://doi.org/10.1348/014466601164696>
- Campos, L., & Canavezes, S. (2007). *Introdução à Globalização*. [https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2468/1/Introdução à Globalização.pdf](https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2468/1/Introdução%20à%20Globalização.pdf)
- Carlson, S. (1975). *How foreign is foreign trade: a problem in international business research*. Almqvist & Wiksell international.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem*. <https://doi.org/9789726747598>
- Chiavenato, I. (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Editora Campus Ltda.
- Chiavenato, I. (1994). *Administração Teoria, Processo e Prática*. Makron Books.

-
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas - O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (Campus (ed.); 2ª Edição).
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (9ª Edição). Editora Campus.
- Cornelissen, J., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. T. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patterns and products. *British Journal of Management*, 16. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00522.x>
- Costa, C. da S. (2017). *Integração económica mundial: riscos e desafios*.
- Craike, A., & Singh, P. J. (2006). Shared services: a conceptual model for adoption, implementation and use. *International Journal of Information Systems and Change Management (IJISCM)*, 1(2). <http://www.inderscience.com/offer.php?id=11197>
- Crozatti, J. (1998). *Modelo de Gestão e Cultura Organizacional - Conceitos e Interações*. Universidade Estadual de Maringá.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Deaux, K., Reid, A., Mizrahi, K., & Ethier, K. A. (1995). Parameters of social identity. *Personality and Social Psychology*, 68(2), 280–291. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.2.280>
- Deloitte. (2017). *Pesquisa Global de Serviços Compartilhados de 2017*. 54.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale Development: Theory and Applications (Applied Social Research Methods, Volume 26)* (2ª Edição (ed.)). Sage Publications, Inc.
- Dias, A. R. B. (2017). *Centros de serviços partilhados : conceito , evolução e desafios atuais*. Universidade Católica Portuguesa.
- Dittrich, A. (1999). Psicologia organizacional e globalização: os desafios da reestruturação produtiva. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 19(1), 50–65. <https://doi.org/10.1590/s1414-98931999000100005>
- Doosje, B., Ellemers, N., & Spears, R. (1995). Perceived intragroup variability as a function of group status and identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31(5), 410–436. <https://doi.org/10.1006/jesp.1995.1018>
- Drucker, P. (2015). *Sociedade Pós-Capitalista: Um texto indispensável para se perceber a evolução da sociedade nos últimos 20 anos*. Actual Editora.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Eco, U. (1977). *Como se faz uma Tese em Ciências Humanas* (E. Presença (ed.); 13ª Edição). www.editoraperspectiva.com.br
- Ellemers, N., Gilder, D. De, & Haslam, S. A. (2004). Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 21.

<https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670967>

- Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 371–389. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(199903/05\)29:2/33.3.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(199903/05)29:2/33.3.CO;2-L)
- Etzioni, A. (1984). *Organizações Modernas.pdf* (7ª Edição). Livraria Pioneira Editora.
- Fábio Correia. (2019). *Proposta de um Modelo de Excelência Organizacional para Pequenas e Médias Empresas*. Universidade do Minho.
- Fernandes, K. R., & Zanelli, J. C. (2006). *O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações* (Vol. 10, Número 1). <https://doi.org/10.1590/s1415-65552006000100004>
- Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (1990). *Cultura e poder nas organizações* (Atlas (ed.)).
- Fonseca, J. (2002). *Complexity and Innovation in Organizations Complexity and Emergence in Organizations*. Routledge.
- Fortin, M.-F. (2000). *O Processo de Investigação*. Lusodidacta.
- Freitas, M. E. de. (1991). Cultura organizacional grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, 31(3), 73–82. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901991000300007>
- Giddens, A. (2000). *Sociologia* (F. C. Gulbenkian (ed.); 6ª Edição). Blackwell Publishers Ltd. <https://doi.org/10.22533/at.ed.010201402>
- Gil, A. C. (2008). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. Em *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª Edição, Vol. 264). Atlas. <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>
- Gil, A. C. (2016). *Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papéis Profissionais* (Atlas (ed.)).
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63. <https://doi.org/10.2307/259263>
- Goffee, R., & Jones, G. (1996). What holds the modern company together? *Harvard Business Review*, 74(6), 133–148. <http://elibrary.ru/item.asp?id=2856368>
- Gonçalves, F. F. (2008). *A influência da cultura organizacional no processo de internacionalização da empresa: Caso Spoleto*. Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Gurin, P., & Markus, H. (1989). Cognitive consequences of gender identity. In S. Skevington & D. Baker (Eds.). Em Sage (Ed.), *The social identity of women*.
- Hall, R. H. (2004). *Organizações. Estruturas, Processos E Resultados* (8ª Edição). Pearson Universidades.
- Hammer, M. (1995). *A Revolução da Reengenharia*. Campus.

-
- Herzberg, F. (1993). *Motivation to Work*. <https://doi.org/10.4324/9781315124827>
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. Mc Graw Hil. <https://doi.org/10.1007/s11569-007-0005-8>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures; A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. Em *Administrative Science Quarterly* (Vol. 35). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *The Academy of Management Review*, 25(1), 121–140. <https://doi.org/10.2307/259266>
- Hutnik, N. (1991). *Ethnic minority identity: A social psychological perspective*. Clarendon Press.
- Immink, J. H. C. (2002). Kiezen voor delen, succes verzekerd. Eye on Finance. *Cap Gemini Ernest & Young*.
- Jackson, J. W. (2002). Intergroup Attitudes as a Function of Different Dimensions of Group Identification and Perceived Intergroup Conflict. *Self and Identify*, 1, 11–33. <https://doi.org/10.1080/152988602317232777>
- Joha, A., & Janssen, M. (2014). Factors influencing the shaping of shared services business models: Balancing customization and standardization. *Strategic Outsourcing An International Journal*, 7(1), 47–65. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SO-10-2013-0018/full/html>
- Kannane, R. (1994). *Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI* (2ª Edição). Editora Atlas. <https://doi.org/8522421870>
- Kapoor, B. (2018). Impact of Globalization on Human Resource Management. *Journal of international management studies*, 6(1), 1–8.
- Klein, N. (2009). *No Logo: No space no choice, no jobs*. Picador.
- Kwasniska, E. L. (1989). *Introdução à Administração* (Altas (ed.); 2ª Edição).
- Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos humanos : Princípios e tendências*. Saraiva.
- Lam, S., & Dick, R. van. (2009). The Role of Leaders in Internal Marketing. *Journal of Marketing*, 123–145. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.2.123>
- Launikari, M. (2016). *Developing sensitivities to diversities*. Permalink. <http://www.launikari.eu/blog/developing-sensitivities-to-diversities/>
- Leach, C. W., Zomeren, M. van, Zebel, S., Vliek, M. L. W., Ouwerkerk, J. W., & Spears, R. (2008). Group-Level Self-Definition and Self-Investment: A Hierarchical (Multicomponent) Model of In-Group Identification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(1), 144–165.
- Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049–1080.

<https://doi.org/10.1037/bul0000012>

- Leibfried, P. (2007). Managing Performance Through Shared Services Centers. *KPMG White Paper*, 1–26.
- Lightman, E. S., Mitchell, A., & Herd, D. (2008). Globalization, precarious work, and the food bank. *Journal of Sociology and Social Welfare*, 35(2), 9–28.
- Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America!: managing employee diversity as a vital resource*. McGraw-Hill Education.
- Machado, H. V. (2003). A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(spe), 51–73. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552003000500004>
- Machado, R. (2018). *As emoções na liderança: Uma investigação sobre a dinâmica profissional entre líder e liderado*. Universidade Católica Portuguesa.
- Maia, M. C. (2013). *A importância estratégica de comunicar a responsabilidade social corporativa*. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/7218>
- Mano, M. (2010). *The Shared Service Center: A New Possibility For High Education Institutions*. University of Coimbra, Reitoria, Portugal.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McLuhan, M. (1964). Understanding Media: The Extensions of Man. Em McGraw-Hill (Ed.), *The spoken word* (1707.^a, Frye ed.). <https://doi.org/10.1109/tpc.1987.6449115>
- Mendes, M. R. M. (2013). O Impacto da Ação Social da Globalização nas Relações de Trabalho. Em *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Número 9). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Millward, L. J., & Postmes, T. (2010). Who We Are Affects How We Do: The Financial Benefits of Organizational Identification. *British Journal of Management*, 327–339. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2012.02065.x>
- Miranda, A. S. S. de, & Barbosa, F. K. (2016). A Motivação no Ambiente de Trabalho. *Revista UNILUS Ensino e Pesquisa*, v. 13, n. 30, 74–81. <http://www.inca.gov.br/estimativa/2016/estimativa-2016-v11.pdf>
- Miron, A. M., Branscombe, N. R., & Biernat, M. (2010). Motivated Shifting of Justice Standards. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 768–779. <https://doi.org/10.1177/0146167210370031>
- Nadler, A., Harpaz-Gorodeisky, G., & Ben-David, Y. (2009). Defensive helping: Threat to group identity, ingroup identification, status stability, and common group identity as determinants of intergroup help-giving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(5), 823–834. <https://doi.org/10.1037/a0015968>
- Newman, S. A. (2018). Shared Service Centres in Portugal - A Real Estate Approach. *Savills Aguirre Newman*.
- Park, K. H., Bonis, D. F. De, & Abud, M. R. (1997). *Introdução ao Estudo da Administração* (T. Pioneira (ed.)).
- Pereira Junior, E., & Caetano, M. E. S. (2009). Implicações do teletrabalho: um estudo sobre a percepção dos trabalhadores de uma região metropolitana. *Rev. psicol. organ. trab*, 9(2), 22–31.

-
- Peteraf, M., & Shanley, M. (1997). Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity. *Strategic Management Journal*, 18, 165–186. <https://doi.org/10.2307/3088215>
- Peters, T. J., Waterman, R. H., & Jr. Robert H., W. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. Harper & Row.
- Phinney, J. S. (1992). The multigroup ethnic identity measure: A new scale for use with diverse groups. *Journal of Adolescent Research*, 7(2), 156–176. <https://doi.org/10.1177/074355489272003>
- Pinto, J. A. de S. (2009). Um Novo Modelo de Implementação de Serviços Partilhados. Em *Dissertação De Mestrado*. Universidade do Minho.
- Pinto, J. A. de S. (2015). *Um modelo para a gestão do conhecimento organizacional no contexto dos serviços partilhados com recurso à utilização do e-Learning*. Universidade do Minho.
- Provdanov, C. C., & Freitas, E. C. De. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Em *Novo Hamburgo: Feevale* (2ª Edição). Universidade Feevale. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Prusak, L. (1997). *Knowledge in Organizations Knowledge Reader Series Resources for the knowledge-based economy*. Elsevier.
- Puente-Palacios, K. E., Seidl, J., & Silva, R. A. D. da. (2008). Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. *Revista Psicologia, Organização e Trabalho*, 8(2), 79–97.
- Quidgest. (2015). *Serviços Partilhados na Administração Pública*. https://www.quidgest.pt/q_servpartilhPT.asp?LT=PTG
- Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. (2000). *Shared Services: Mining for Corporate Gold*. Financial Times Prentice Hall.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva. <http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf%5Cnhttp://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/manualinvestig.pdf>
- Rauen, F. J. (2013). *Projeto de Pesquisa: Redação e Normalização*.
- Robbins, S. P. (2006). *Comportamento Organizacional*. Pearson.
- Rosenberg, M. (1979). *Conceiving The Self* (Universida). Basic Books.
- Sako, M. (2009). Technology strategy and management: Globalization of knowledge-intensive professional services. *Communications of the ACM*, 52(7), 31–33. <https://doi.org/10.1145/1538788.1538801>
- Sales, M. D. (2011). *Tipologia de Cultura Organizacional* [Faculdade Campo Limpo Paulista]. http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/2011/05maio/MarceloDouradoSales/dissertaCAo.pdf
- Schein, E. H. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa* (2ª edição). José Olympio.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança* (Atlas (ed.)). <https://doi.org/10.1111/j.1752->

1734.2009.01356.x

- Schulman, D. S., Harmer, M. J., Dunleavy, J. R., & Lusk, J. S. (1999). *Shared services: Adding value to the business units*. Wiley New York.
- Schulz, V., & Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, *4*(3), 210–219. <https://doi.org/10.1108/17506161011065190>
- Sellers, R. M., Rowley, S. A. J., Chavous, T. M., Shelton, J. N., & Smith, M. A. (1997). Multidimensional inventory of black identity: A preliminary investigation of reliability and construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, *73*(4), 805–815. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.4.805>
- Silva, J. R. G. da, & Vergara, S. C. (2000). O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. *Revista de Administração Pública*, *34*(1), 79–99. http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6254/pdf_11
- Srour, R. H. (1998). *Poder, Cultura e Ética nas Organizações* (8ª Edição). Editora Campus Ltda.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas*. Campus.
- Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management. *Human Resource Management Review*, *23*(1), 1–5.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations. Interindividual behaviour and Intergroup Behaviour*. Academic Press (for) European Association of Experimental Social Psychology.
- Tamayo, Á., & Gondim, M. das G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *RAUSP Management Journal*, *31*(2), 62–72.
- Tamayo, A., Mendes, A. M., & Paz, M. das G. T. da. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, *5*(2), 289–315. <https://doi.org/10.1590/s1413-294x2000000200002>
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, *7*(4), 2003. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>
- Teixeira, D., & Souza, M. C. (1985). Organização do processo de trabalho na evolução do capitalismo. *Revista de Administração de Empresas*, *25*(4), 65–72. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901985000400007>
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2ª Edição). Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- Tomei, P. A. (1994). *A gerência da cultura como ferramenta de competitividade*. SENAC/DN.
- Tupinambá, A. (2012). Empreendedorismo e liderança: perspectivas e desafios atuais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, *12*(1), 73–83. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572012000100007&script=sci_arttext
- Turner, J. C., Hogg, M. A., & Oakes, Penelope J. Reicher, Stephen D. Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. (Basil Blackwell (ed.)). <https://doi.org/063116586X>

-
- Turner, J. C., Oakes, P. J., Haslam, S. A., & McGarty, C. (1994). Self and Collective: Cognition and Social Context. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5), 454–463. <https://doi.org/10.1177/0146167294205002>
- Ulbrich, F. (2003). *Introducing a Research Project on Shared Services in Governmental Agencies*.
- Varandas, P. C. S. (2013). *Os Serviços Partilhados no Âmbito dos Grupos Económicos e sua Avaliação no contexto da Qualidade da Informação Financeira* [Instituto Pólitécnico de Lisboa]. [https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/4179/1/Paula Varandas_Dissertação - versao final.pdf](https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/4179/1/Paula%20Varandas_Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20vers%C3%A3o%20final.pdf)
- Vergara, S. C. (1999). *Gestão de Pessoas*. Atlas.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2020). *Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva* (4ª Edição). Saraiva Educação.
- Zanelli, J. C., & Silva, N. (2003). *Interação Humana e Gestão - a construção psicossocial das organizações de trabalho*. Editora Casa do Psicólogo.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Work Culture Questionnaire

The present questionnaire is carried out within the framework of the master's degree in Organization Management's Dissertation. The purpose is to evaluate the organizational culture of adidas Business Services.

The study is directed at the company's employees. If you selected this link, you will answer the questions based on your experiences in working at the company under study.

This questionnaire takes approximately 5 minutes.

Thank you for your collaboration!

Instructions: Each statement is followed by multiple choice answers. Please check the answer that corresponds to how you feel about each statement. Please tick the provided boxes.

All information provided is strictly confidential.

Please Fill in the Following Details:

I. Length of employment with the current organization

- a. Less than 6 months
- b. 6-12 months
- c. 1-2 Years
- d. More than 2 years

II. Age

- a. Less than 25 years
- b. 25-40 years
- c. More than 40 years

III. Gender

- a. Male
- b. Female

IV. Educational Qualification

- a. School graduate
- b. Bachelor's degree
- c. Master's degree
- d. Professional degree
- e. Doctorate degree

All the five options provided for the next questions below will count as

- (1) Strongly Disagree**
- (2) Disagree**
- (3) Neutral**
- (4) Agree**
- (5) Strongly Agree**

Organization's level of Self-Investment & Self-Definition:

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. I feel a bond with	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. I feel solidarity with	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. I feel committed to	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. I am glad to be at	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. I think that ... has a lot to be proud of.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. It is pleasant to be	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Being ... gives me a good feeling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. I often think about the fact that I am	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. The fact that I am at ... is an important part of my identity.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Being at ... is an important part of how I see myself.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. I have a lot in common with the average ... person.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. I am similar to the average ... person.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

13. ... people have a lot in common with each other.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

14. ... people are very similar to each other.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Organization's level of Sociability & Solidarity:

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. People here try to make friends and to keep their relations strong.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. People here get along very well.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3. People in our group often socialize outside the office.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

4. People here really like one another.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

5. When people leave our group, we stay in touch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

6. People here do favors for others because they like one another.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

7. People here often confide in one another about person matters.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

8. Our group (organization, division, unit, team) understands and shares the same business objectives.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

9. Work gets done effectively and productively.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

10. Our group takes strong action to address poor performance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

11. Our collective will to win is high.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

12. When opportunities for competitive advantage arise, we move quickly to capitalize on them.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

13. We share the same strategic goals.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

14. We know who the competition is.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Thank you very much for taking the time to fill out the Work Culture Questionnaire!

APÊNDICE B

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
SI1	83,4715	249,115	,552	,633	,890
SI2	83,2798	250,588	,579	,587	,889
SI3	83,6269	249,329	,503	,524	,891
SI4	83,7409	250,870	,460	,547	,892
SI5	83,5440	249,687	,504	,497	,891
SI6	83,5233	245,907	,614	,706	,888
SI7	83,5285	247,365	,590	,664	,889
SI8	83,4870	255,043	,444	,422	,892
SI9	83,4508	256,186	,432	,562	,892
SI10	83,4093	256,035	,421	,569	,893
SD11	83,4404	259,164	,389	,495	,893
SD12	83,4404	259,987	,365	,524	,894
SD13	83,3212	261,521	,334	,500	,894
SD14	83,3627	264,232	,262	,513	,895
S1	83,4404	251,664	,498	,451	,891
S2	83,3472	254,457	,454	,497	,892
S3	83,5285	256,917	,356	,331	,894
S4	83,3264	258,159	,420	,448	,893
S5	83,3938	264,105	,259	,282	,895

S6	83,3472	256,009	,451	,516	,892
S7	83,3627	254,587	,490	,423	,891
S8	83,3005	253,211	,539	,459	,890
S9	83,2850	255,632	,423	,373	,893
S10	83,3782	255,976	,434	,445	,892
S11	83,4404	251,446	,510	,528	,891
S12	83,2850	253,049	,587	,620	,890
S13	83,2746	255,211	,507	,508	,891
S14	83,3731	257,423	,375	,359	,894

Estadísticas de escala

Média	Variância	Erro Desvio	N de itens
86,5078	272,907	16,51991	28

APÊNDICE C

Estatísticas

		SI1	SI2	SI3	SI4	SI5	SI6	SI7
N	Válido	193	193	193	193	193	193	193
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0
Média		3,0363	3,2280	2,8808	2,7668	2,9637	2,9845	2,9793
Mediana		4,0000	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Modo		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Erro Desvio		1,27219	1,14557	1,36599	1,38163	1,34386	1,31290	1,28679
Mínimo		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo		4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Soma		586,00	623,00	556,00	534,00	572,00	576,00	575,00

Estatísticas

		SI8	SI9	SI10	SD11	SD12	SD13	SD14
N	Válido	193	193	193	193	193	193	193
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0
Média		3,0207	3,0570	3,0984	3,0674	3,0674	3,1865	3,1451
Mediana		3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
Modo		4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00
Erro Desvio		1,16350	1,11890	1,15274	1,01582	1,01068	,96632	,91838
Mínimo		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Soma		583,00	590,00	598,00	592,00	592,00	615,00	607,00

Estatísticas

		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
N	Válido	193	193	193	193	193	193	193
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0
Média		3,0674	3,1606	2,9793	3,1813	3,1140	3,1606	3,1451
Mediana		4,0000	4,0000	4,0000	3,0000	3,0000	4,0000	4,0000
Modo		4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
Erro Desvio		1,24609	1,17708	1,26227	1,01718	,93956	1,08977	1,09435
Mínimo		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo		4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Soma		592,00	610,00	575,00	614,00	601,00	610,00	607,00

Estatísticas

		S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14
N	Válido	193	193	193	193	193	193	193
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0
Média		3,2073	3,2228	3,1295	3,0674	3,2228	3,2332	3,1347
Mediana		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Modo		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Erro Desvio		1,07942	1,17575	1,12676	1,23348	1,00887	1,02700	1,17371
Mínimo		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
		619,00	622,00	604,00	592,00	622,00	624,00	605,00