

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A PERCEÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PARTILHADOS
DE RECURSOS HUMANOS E O SEU IMPACTO NA SATISFAÇÃO NO
TRABALHO E NO DESEMPENHO INDIVIDUAL

JOANA BARROS FERRUGEM

OUTUBRO DE 2023

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A PERCEÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PARTILHADOS
DE RECURSOS HUMANOS E O SEU IMPACTO NA SATISFAÇÃO NO
TRABALHO E NO DESEMPENHO INDIVIDUAL

JOANA BARROS FERRUGEM

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR TIAGO EMANUEL RODRIGUES GONÇALVES

OUTUBRO DE 2023

Resumo

A tendência de adoção de uma estrutura de Centro de Serviços Partilhados (CSP), como meio de gerir eficientemente os recursos já existentes na organização, com vista ao alcance de melhores resultados de desempenho organizacional encontra-se ainda muito focada na mitigação de erros para controlo de custos. Não obstante, é imprescindível entender a importância que os Recursos Humanos têm, não só no processo de implementação de modelos de CSPs, bem como no envolvimento, promoção de conhecimento e avaliação do desempenho operacional e individual dos quadros.

A presente investigação pretende avaliar o impacto que a Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos, percebida pelos colaboradores, poderá ter na sua Satisfação e Desempenho Individual. Desta forma, realizou-se um estudo quantitativo, através da aplicação de um questionário online de onde foram obtidas 180 respostas válidas. Os resultados validaram a relação entre as práticas de *soft e hard Total Quality Management* e a Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos, bem como mostraram evidência da influência que a Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos tem na Satisfação no Trabalho. Por sua vez, os resultados sugerem também uma relação positiva e significativa entre a Satisfação no Trabalho com o Desempenho Individual neste contexto. Não foram encontradas evidências de uma relação de influência entre a Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos e o Desempenho Individual.

Estes resultados mostram-se relevantes para gestores de serviços partilhados, com foco na Gestão de Recursos Humanos, ou de mudança organizacional, que considerem a implementação e o desenvolvimento de práticas de *Total Quality Management (TQM)* nas suas organizações, com o objetivo de melhorar e otimizar a qualidade dos seus serviços.

Palavras-Chave: Centro de Serviços Partilhados de Recursos Humanos; Qualidade dos Serviços; Desempenho Individual; Satisfação no Trabalho; *Total Quality Management*.

Abstract

The trend of adopting a Shared Services Centre (SSC) structure to efficiently manage existing resources within an organization, aiming to achieve better organizational performance, is still largely focused on error mitigation for cost control. However, it is highly necessary to understand the importance of Human Resources not only in the process of implementing SSC models but also in engagement, knowledge promotion, and the evaluation of individual and operational performance of employees.

This research aims to assess the impact that the perceived Quality of Human Resources Shared Services, by employees, may have on their Job Satisfaction and Individual Performance. A quantitative study was conducted through the administration of an online survey, from which 180 valid responses were obtained. The results validated the relationship between soft and hard Total Quality Management practices and the Quality of Human Resources Shared Services, as well as they have provided evidence of the influence that the Quality of Human Resources Shared Services has on Job Satisfaction. In turn, the results also suggest a positive and significant relationship between Job Satisfaction and Individual Performance, in this context. No evidence was found of an influential relationship between the Quality of Human Resources Shared Services and Individual Performance.

These findings are relevant for shared services managers, particularly those focused on Human Resources management or organizational change, who are considering the implementation and development of Total Quality Management (*TQM*) practices in their organizations, aiming to improve and optimize the quality of their services.

Keywords: HR Shared Service Centres; Service Quality; Individual Performance; Job Satisfaction; Total Quality Management.

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram significativamente para a realização deste trabalho.

Em primeiro lugar, à minha família, que sempre me apoiou e motivou em todas as etapas da minha educação e percurso académico. Mãe, obrigada pelo colo nas noites em que me sentia pouco, obrigada por acreditares em mim e me mostrares a luz mesmo quando estava no buraco mais escuro de ansiedade. Pai, obrigada pela tua compreensão, pela tua companhia nas lágrimas que partilhávamos quando me ia abaixo e pela força que me davas por acreditares em mim. O vosso amor incondicional foi a âncora que me manteve calma em momentos desafiadores. Obrigada também a ti Mi, por seres o meu maior fã. Por me mostrares vezes sem conta o valor que eu teimo em esquecer-me que tenho. Pela tua pureza, amor e sobretudo companheirismo.

Aos meus amigos agradeço todas as noites que me obrigaram a respirar ar puro ou a sentir a briza do vento quando eu estava convencida que nunca mais iria ver a luz do sol. Obrigada Bia e Patrícia por tanto acreditarem em mim e por me encherem de coragem para atravessar este desafio, mas também por me manterem os pés na terra quando eu quero voar. Obrigada também a ti Jaime, por seres o meu porto de abrigo e o amigo de todas as horas. A ti Sara, que me fazes acreditar que a distância é só um mero pormenor. A ti Rita, que foste a mais bonita das surpresas nesta viagem, que me relembravas “casa” sempre que me sentia perdida. Um brinde a nós por esta conquista e que muitas gargalhadas partilhemos sobre as horas em que choramos. Aos colegas e amigos que fiz nesta jornada, Pedro e Raquel, quero agradecer-vos por terem feito esta aventura mais interessante através dos nossos debates e partilhas intermináveis, pelo trabalho de equipa e amizade.

Por último, mas nem por isso menos importante, ao meu orientador, Prof. Dr. Tiago Gonçalves pela orientação sábia, dedicação e sobretudo paciência que demonstrou ao longo deste processo. Sou grata por nunca ter desistido de mim, por ter acreditado nas minhas capacidades e pela sua humanidade. Obrigada por me ensinar que, independentemente dos obstáculos que se achessem no nosso caminho, haverá sempre uma solução.

Índice

1. Introdução	6
2. Revisão de Literatura	7
2.1 Centro de Serviços Partilhados de Recursos Humanos.....	7
2.2 Total Quality Management.....	10
2.2.1 Fatores Críticos de Sucesso do Total Quality Management	12
2.2.2 <i>Soft TQM</i>	14
2.2.3 <i>Hard TQM</i>	16
2.3 Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos.....	16
2.4 Satisfação no Trabalho	17
2.5 Desempenho Individual.....	19
3. Estudo Empírico.....	21
3.1 Metodologia e procedimentos de recolha de dados	21
3.2 Amostra.....	23
3.3 Instrumento e medidas	25
3.4 Análise dos resultados	27
3.4.1 Análise de fatores exploratórios	27
3.4.2 Modelo de medição.....	28
3.5 Discussão dos resultados e Conclusão	31
3.5.1 Contribuições teóricas do estudo	35
3.5.2 Contribuições práticas do estudo	35
3.6 Limitações de pesquisa e sugestões futuras.....	36
4. Referências Bibliográficas	37
5. Anexos	45

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo de Investigação (elaboração própria)	21
Figura 2 - Resultado das hipóteses (elaboração própria).....	31

Lista de Tabelas

Tabela I - Definição das diferenças entre centros de serviços partilhados e departamentos centralizados de pessoal, adaptada de Strikwerda (2010).....	8
Tabela II – Modelos de Excelência Empresarial (BEMs) com maior relevo para a aplicação do <i>TQM</i>	13
Tabela III - Características sociodemográficas da amostra (n=180)	24
Tabela IV - Consistência interna e análises convergentes de validade	28
Tabela V - Resultados do teste de hipóteses, teste t e coeficientes de relação	30

Lista de Abreviações

CSPs – Centro de Serviços Partilhados
RH – Recursos Humanos
TQM – *Total Quality Management*

1. Introdução

Nos últimos anos, as organizações têm passado por mudanças significativas no que concerne à sua estrutura e cultura organizacionais, nomeadamente com a adoção de Centros de Serviços Partilhados, procurando otimizar os serviços centrais e administrativos, sendo um destes a Gestão de Recursos Humanos (Lakshmi et al., 2020). Esta solução procura criar competitividade perante as oscilações e exigências dos mercados bem como reduzir os custos das organizações (Bergeron, 2003; Lakshmi et al., 2020).

No entanto, a eficácia dos Centros de Serviços Partilhados (CSPs) não é determinada apenas pela sua implementação, mas está intrinsecamente ligada à perceção da qualidade desses serviços pelos colaboradores. A crescente pesquisa na área de Gestão de Recursos Humanos reconhece que a qualidade percebida dos serviços internos de Recursos Humanos desempenha um papel crucial no desempenho individual dos colaboradores (Chen e Fang, 2016). Um estudo recente de Barrios e outros autores (2019) destacou que a satisfação dos colaboradores com os serviços internos de Recursos Humanos influencia diretamente a sua motivação e comprometimento organizacional. Smith e Brown (2017) revelaram que a Satisfação dos colaboradores é um fator de influência significativa no Desempenho Individual dos mesmos.

Estas descobertas destacam a complexa relação entre a Qualidade dos CSPs de Recursos Humanos, a Satisfação dos colaboradores e o Desempenho Individual, destacando a importância de compreender a relação entre os construtos. A literatura em torno dos CSPs de Recursos Humanos tem-se focado em questões de eficiência e custos operacionais (Nolan et al., 2018), deixando uma lacuna significativa no entendimento do elo entre a qualidade percebida dos serviços internos e o desempenho dos colaboradores.

Assim, esta pesquisa é particularmente relevante no contexto atual das organizações, onde a gestão da qualidade e a melhoria contínua são essenciais para a competitividade (Ishida & Oliveira, 2019). À medida que as empresas procuram melhorar o seu desempenho, entender como a qualidade percebida dos CSPs de Recursos Humanos, avaliada por meio do *Total Quality Management (TQM)*, influencia a satisfação dos colaboradores e, consequentemente, o desempenho individual, é de relevante importância.

A presente pesquisa pretende contribuir para o conhecimento teórico dos gestores de Recursos Humanos, relevando também o seu entendimento prático, para que possam

otimizar os CSPs e, assim, melhorar tanto o desempenho individual como o sucesso organizacional que deste advém.

Por forma a dar resposta à problemática observada, foi desenvolvido um estudo quantitativo que busca perceber a relação e possíveis impactos entre a Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos percebida pelos colaboradores e a sua Satisfação e Desempenho em contexto laboral. Os resultados obtidos são provenientes de um questionário construído e dirigido a colaboradores ativos, residentes em Portugal, cujas funções sejam desenvolvidas em entidades organizacionais que possuam uma estrutura de Centro de Serviços Partilhados de Recursos Humanos. Este foi distribuído por empresas que seguem este tipo de estrutura, em diferentes setores, escolhidas de forma aleatória e os seus resultados foram analisados com recurso ao método dos quadrados mínimos parciais (PLS).

Assim, a presente investigação encontra-se dividida em três capítulos, constituído por uma introdução ao estudo desenvolvido e apresentando de seguida a problemática inerente. Num segundo capítulo, a revisão de literatura, onde é apresentada uma contextualização teórica e onde são abordados os conceitos fulcrais do estudo. Num terceiro capítulo, são identificados o método utilizado, os resultados obtidos e, por fim, é feita a discussão e conclusão relativas a estes, mencionando, igualmente, as limitações encontradas durante a conceção do estudo, bem como partilhadas sugestões para futuras pesquisas.

2. Revisão de Literatura

2.1 Centro de Serviços Partilhados de Recursos Humanos

Ao longo dos anos, a quantidade de grandes empresas que tem adotado uma estrutura de Centro de Serviços Partilhados tem vindo a aumentar consideravelmente, quer no setor público como no setor privado (Lakshmi et al., 2020). Gestores têm se concentrado em criar competitividade nas suas organizações por forma a melhor responderem às alterações e evolução dos mercados. O desafio é agravado quando estes não só procuram por soluções que promovam a competitividade das suas organizações como também a redução de custos (Bergeron, 2003; Lakshmi et al., 2020). Estando as receitas positivamente relacionadas com o valor entregue aos consumidores, as organizações sentem-se pressionadas a analisar os seus processos e práticas para que estes sejam revistos e se adaptem à evolução dos mercados

com o intuito de conseguirem entregar uma experiência mais rápida e eficaz aos seus clientes (Bergeron, 2003). Desta forma, surge a hipótese de adotar um modelo de serviços centralizados, onde as áreas nucleares e administrativas de uma organização são entregues como um serviço de negócio dentro do próprio negócio (Scully & Levin, 2010). Para Strikweda (2010), um Centro de Serviços Partilhados pode ser definido como “uma entidade responsável na organização interna de uma empresa ou instituição, encarregada de prestar serviços especializados a unidades operacionais (unidades de negócio, divisões) com base num acordo de nível de serviço contra preços de transferência estabelecidos” (p. 3).

Nas diferentes definições encontradas é possível verificar uma concordância quando uma organização adota uma estrutura com base neste modelo, considerando que o mesmo promove: a consolidação de tarefas e processos, mitigando redundâncias; a independência de uma área nuclear de outra, embora sejam ambas parcialmente autónomas por se encontrarem vinculadas à empresa-mãe; um serviço orientado para o cliente interno, assumindo o compromisso de melhorar e otimizar a experiência do cliente; a redução de custos à organização, fator este considerado como a razão primária pela implementação deste tipo de estrutura; e por último a operação destas unidades como um negócio comum (Schulz & Brenner, 2010).

No entanto, é pertinente perceber que existem diferenças entre Centros de Serviços Partilhados e Departamentos Centralizados de Pessoal. Centros de Serviços Partilhados encontram-se orientados para o atendimento das necessidades dos clientes internos (unidades de negócio) onde são estabelecidos acordos de nível de serviço e, por consequência, um custo a estes associado com base na procura. Por outro lado, Departamentos Centralizados de Pessoal estão orientados por políticas corporativas que são desenvolvidas em linha com o conselho executivo da organização, sendo também da responsabilidade deste construir um orçamento que será alocado conforme as necessidades de cada função (Strikwerda, 2010). Strikwerda (2010), compilou na sua pesquisa estas diferenças, adaptadas neste trabalho na Tabela 1, abaixo:

Tabela I - Definição das diferenças entre centros de serviços partilhados e departamentos centralizados de pessoal, adaptada de Strikwerda (2010)

Centro de Serviços Partilhados	Departamentos Centralizados de Pessoal
Cultura operacional	Cultura pessoal

Foco no cliente interno, sendo este as unidades de negócio da organização.	Orientado para a sede e conselho executivo da organização.
A principal atividade é prestar um serviço. Os serviços prestados às diferentes áreas de negócio da organização variam conforme as necessidades/especificidades de cada uma.	O serviço prestado às unidades de negócio da organização está sujeito ao desenvolvimento e aplicação de políticas internas, sendo que os serviços são baseados nessas mesmas políticas corporativas.
A alocação de custos inerentes ao serviço é feita com base na procura. Os custos são calculados e geridos por níveis de serviço. Os serviços têm por base acordos de nível de serviço e processos documentados.	A alocação de custos tem por base os objetivos corporativos e o orçamento da sede. Os custos por unidade de negócio não são calculados, comunicados ou de alguma forma geridos. Os serviços seguem procedimentos e regras estabelecidas de acordo com as funções.
Por norma estão localizados de forma estratégica onde as condições, o trabalho, o mercado e as infraestruturas técnicas são mais vantajosas à operação.	Por norma estão localizados na sede da empresa.
A principal responsabilidade incide na qualidade dos serviços e custos associados.	A principal responsabilidade incide na formulação de políticas, bem como na construção de um orçamento de custos de serviço.

Na visão de Reilly (2000), os Recursos Humanos eram vistos como uma área que pouco valor adicionava ao negócio da empresa. Os seus processos eram bastante fragmentados e burocráticos, procurando dar resposta aos pedidos de curto prazo da organização, o que gerava inconsistência e ineficiência na sua gestão. A visão de introduzir uma estrutura de Serviços Partilhados de Recursos Humanos surge como solução para garantir uma melhoria na qualidade de entrega destes mesmos serviços (Reilly, 2000).

Quando consideramos uma estrutura de Centro de Serviços Partilhados de Recursos Humanos passamos a ter uma relação de cliente-fornecedor entre as unidades de negócio e o prestador de Serviços de Recursos Humanos, respetivamente, onde são estabelecidos acordos de nível de serviço entre eles. Os acordos de nível de serviço especificam não só os custos, mas principalmente os critérios de qualidade em função dos quais os serviços de Recursos Humanos deverão ser prestados (Farndale, Paauwe & Hoeksema, 2009).

Assim, os acordos de nível de serviço permitem que os Centros de Serviços Partilhados avaliem se os processos estão a ser realizados de acordo com as normas estabelecidas, justifiquem aumentos de esforços e consequentemente custos quando

necessário e criem um ponto de referência para comparação com outras organizações (Hunter & Saunders, 2005). Segundo Meijerink & Bondarouk (2013), um Centro de Serviços Partilhados de Recursos Humanos pode ser considerado como “uma “ empresa dentro de uma empresa” que estabelece contratos com os seus clientes: as unidades de negócio a quem são oferecidos serviços de Recursos Humanos sob a forma de atividades de Recursos Humanos executadas centralmente”, sendo a centralização de recursos e o controlo dos mesmos por parte das unidades de negócio as principais características deste modelo (Abu-Doleh, 2012; Madanat & Khasawneh, 2017; Meijerink & Bondarouk, 2013).

2.2 *Total Quality Management*

A Qualidade é definida por Yarimoglu (2014) como excelência inata, ou “uma marca de padrões intransigentes e de elevado desempenho, universalmente reconhecida, e reconhecida apenas através da experiência” (p.79). Esta compreende dois tipos de abordagem, a abordagem focada no produto em que é possível mensurar dado que se trabalha uma variável precisa, onde se procura identificar diferenças ou desvios nos atributos do mesmo, e uma abordagem focada nos serviços, direcionada para o utilizador onde a qualidade é comparada com a satisfação do utilizador face à sua expectativa ou descrição do serviço por parte da entidade que o entrega (Yarimoglu, 2014).

Ao longo do tempo, o conceito de Qualidade tem ganho mais espaço no mundo empresarial uma vez que vem fomentar o crescimento da competitividade das empresas, a mitigação de defeitos nos produtos e serviços que fornecem na sua atividade e, consequentemente a redução de custos (Ishida & Oliveira, 2019). Foi para dar resposta à forte e dinâmica envolvente de competição global que se desenvolveu o conceito de *Total Quality Management (TQM)* (Zakuan, Yusof, Laosirihongthong, & Shaharoun, 2010). Russel (2000) afirma que o *TQM* surgiu na década de 1980 procurando fomentar, de forma abrangente, o conceito de gestão da qualidade nas organizações, mas este só ganhou relevância na década seguinte (Russel, 2000).

A vasta literatura em torno deste tema originou inúmeras, mas consistentes, definições de *Total Quality Management*. Em 1989, Pfau (1989) definiu *TQM* como um mecanismo da gestão da qualidade que tem como objetivo a melhoria contínua da qualidade dos serviços e produtos entregues, pelas pessoas que integram a organização, aos diferentes

níveis organizacionais (Pfau, 1989). Pouco depois, Flynn, Schroeder e Sakakibara (1994) descreveram o conceito como um modelo combinado que procura atingir valores de elevada qualidade, através de melhorias contínuas que satisfaçam as necessidades dos clientes (Flynn, Schroeder & Sakakibara, 1994). Nesse mesmo ano, Zairi (1994) afirmou que o *TQM* visa alinhar a voz dos clientes com a voz dos processos (Zairi, 1994). Segundo Dean e Bowen (1994), o seu objetivo consiste em estabelecer e manter a qualidade do produto ao longo de todo o processo, indo além da satisfação do cliente, mas procurando alcançar a mesma por meio da otimização da qualidade e do desempenho dos procedimentos que englobam o desenvolvimento, a produção e a entrega de produtos/serviços (Dean & Bowen, 1994).

Segundo Besterfield (1995), “a melhor forma de compreender o conceito de *TQM* é dividi-lo nas suas três palavras principais, como se segue: Total equivale a "constituído pelo todo", Qualidade refere-se ao grau de excelência de um produto ou serviço e Gestão com as suas principais funções aqui identificadas como: planear, formar, liderar e controlar” (p. 2). Adicionalmente, Anderson, Rungtusantham e Schoerder (1994) descrevem *TQM* como uma abordagem holística que compreende como princípios fundamentais a liderança, a melhoria contínua, a satisfação do cliente, a gestão eficaz dos processos e a participação e formação dos colaboradores (Anderson, Rungtusanatham & Schroeder, 1994). Besterfield e colaboradores (1995) salientam que o *TQM* é uma estratégia bem sucedida no que concerne à competitividade organizacional, no entanto é importante perceber que para adotar este modelo é necessário moldar a cultura e comportamentos da organização, tal só é possível se também os processos e ações dos gestores se alterarem (Besterfield, et al., 1995). O *TQM* é considerado como um mecanismo integrado de mudança que abrange toda a organização, partindo da gestão de topo até aos seus colaboradores, e que contempla os diferentes níveis organizacionais (Sen & Bhattacharya, 2001). Segundo Kaynak (2003), o *Total Quality Management* pode ser definido como “uma filosofia de gestão holística que busca a melhoria contínua em todas as funções de uma organização, e pode ser alcançado apenas se o conceito de qualidade total for utilizado desde a aquisição de recursos até o atendimento ao cliente após a venda.” (p. 408). Numa narrativa similar, Ijaz e outros autores (2012) definem *TQM* como um conjunto de princípios de gestão que se concentra na otimização contínua de procedimentos internos das organizações, para que estas consigam gerir eficazmente os seus recursos e beneficiem dessa mais-valia enquanto promovem simultaneamente padrões de

excelência nos produtos e serviços disponibilizados aos seus clientes (Ijaz, Kee & Irfan, 2012).

Outras definições foram desenvolvidas com base nos princípios fundamentais do conceito. Abas e Yaacob (2006) argumentam que o *TQM* é um conjunto de práticas de gestão da qualidade que a organização adota com vista a otimizar o seu desempenho (Abas & Yaacob, 2006). Noutra perspetiva, Zink (2007) defende que o conceito de *TQM* envolve o controlo da gestão da qualidade bem como a qualidade da gestão (Zink, 2007).

De uma forma geral, *Total Quality Management* é considerado um conjunto de práticas e ferramentas de gestão de empresas, que se encontram principalmente num ambiente de constante mudança, que promovem qualidade e trabalho de equipa com o intuito de aumentar o sucesso da organização através da diminuição da taxa de erro e aumento da satisfação dos clientes (Ali & Johl, 2022; Haffar et al., 2022; Jevanesan et al., 2019). Dihardjo e Ellitan (2021) explicam que é através da satisfação das expectativas dos clientes que a organização obtém vantagem competitiva, fator crítico este que denota a relevância do conceito para a gestão empresarial (Dihardjo & Ellitan, 2021). A procura pela melhoria contínua de processos na organização passa por querer também melhorar a eficiência do desempenho dos seus colaboradores, a qualidade do serviço por estes prestado e a sua aderência aos valores institucionais, tornando-se evidente a existência de uma relação entre *TQM* e Recursos Humanos (Prajogo & Cooper, 2010).

Considerando os diferentes conceitos e visões em torno do *Total Quality Management*, é possível observar semelhanças nos seus princípios fundamentais: foco na satisfação das expectativas do cliente, melhoria contínua de processos e eficiente gestão de recursos (Anderson, Rungtusanatham & Schroeder, 1994; Flynn, Schroeder & Sakakibara, 1994) É um conceito amplo, que visa promover a satisfação e manter a competitividade no mercado por meio de uma gestão eficaz da qualidade das suas operações. Os argumentos são consensuais de que existe uma relação entre o sucesso do *TQM* e o empenho da organização, nomeadamente no que toca à qualidade da informação partilhada, ao envolvimento dos colaboradores e esforço da gestão de topo (Ali & Johl, 2022; Dihardjo & Ellitan, 2021; Prajogo & Cooper, 2010).

2.2.1 Fatores Críticos de Sucesso do *Total Quality Management*

De acordo com Aquilani e outros autores (2017), existem muitos fatores que podem contribuir para a melhoria da eficácia de um processo de *TQM*. Estes incluem a criação de uma forte equipa de liderança, foco na formação e educação dos colaboradores, desenvolvimento de estratégias de gestão de cadeia de abastecimento e gestão de múltiplos serviços e produtos (Aquilani, Silvestri, Ruggieri & Gatti, 2017). O início de um processo de *TQM* deve centrar-se na demonstração de liderança e foco na qualidade (Kedar & Borikar, 2016). Embora a gestão intermédia seja normalmente responsável pela divulgação da mensagem, é da responsabilidade da gestão de topo estabelecer um ambiente de trabalho positivo (Kedar & Borikar, 2016).

As relações com os colaboradores são consideradas uma referência quanto ao nível de participação dos mesmos na resolução de problemas de alta qualidade, que pode ser aumentado pelo compromisso da gestão de topo (Aquilani, Silvestri, Ruggieri & Gatti, 2017). O trabalho em equipa resulta numa melhoria conjunta dos esforços de qualidade. Os colaboradores devem agir de forma cooperativa e ter uma perspetiva positiva do trabalho em equipa. Esta é considerada uma componente relevante de recursos humanos, que foi identificada como um elemento fundamental para o êxito da aplicação de práticas de *TQM* (Kedar & Borikar, 2016).

A formação em *TQM* é considerada uma componente essencial para a aplicação eficiente de práticas de *TQM*, bem como a redução de custos e o aumento dos lucros. É essencial ter em conta as necessidades de formação, a motivação dos trabalhadores e a melhoria do desempenho futuro ao conceber um sistema de avaliação do desempenho de recursos humanos orientado para a qualidade (Aquilani, Silvestri, Ruggieri & Gatti, 2017). Outra componente fundamental do *TQM* é o controlo da qualidade dos fornecedores. Todos os fornecedores importantes devem cumprir os requisitos de qualidade da organização, a fim de melhorar a qualidade dos bens e serviços da organização (Aquilani, Silvestri, Ruggieri & Gatti, 2017).

O *TQM* apresenta valores fundamentais que são refletidos em diferentes modelos, conhecidos como *Business Excellence Models (BEMs)* (ASQ, 2018). A Tabela 2 apresenta exemplos de modelos de relevo que discutem competências e orientações para a execução do *TQM*:

Tabela II – Modelos de Excelência Empresarial (BEMs) com maior relevo para a aplicação do TQM

Business Excellence Model (BEM)	Características
Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) (ASQ, 2018; Lazaros, Sofia & George, 2017)	Modelo americano que contempla sete categorias: planeamento estratégico, foco no cliente e no mercado, foco na gestão de recursos humanos, gestão de processos e resultados da organização, liderança e informação e análise. Defende que há uma relação positiva entre qualidade e competitividade e que os benefícios deverão ser propagados através da implementação de estratégias de qualidade. Este modelo considera tanto os aspetos <i>soft</i> como <i>hard</i> do <i>TQM</i> .
European Foundation for Quality Management (EFQM) (Nabitz, Klazinga & Walburg, 2000; Parvadavardini, Vivek & Devadasan, 2016; Puay, Tan, Xie & Goh, 1998)	Modelo fundado na Europa com o intuito de promover o sucesso sustentável. Defende que o desempenho deverá satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas. A gestão da qualidade é vista como um processo contínuo de melhoria de desempenho da organização, aplicada a todos os níveis e atividades da mesma.
Swedish Institute for Quality (SIQ, 2023)	Modelo desenvolvido pelo governo sueco, constituído pelas áreas que mais impactam os resultados da organização, estando as mesmas focadas no cliente, nos processos, na gestão e nos colaboradores. Compreende como fatores críticos de sucesso o envolvimento de colaboradores motivados, o desenvolvimento de processos de criação de valor, a promoção pela inovação, a liderança para a sustentabilidade e a criação de valor através dos clientes.

Por representarem dinâmicas culturais, económicas ou sociais diferentes, estes modelos apresentam disparidades em termos dos seus critérios. No entanto não deixam de ser considerados como as melhores práticas a nível mundial (Alanazi, 2021).

Enquadrado na estrutura do modelo americano *MBNQA*, Wilkinson (1992), categoriza o *TQM* em duas perspetivas distintas: *soft* e *hard* (Wilkinson, 1992). Muitos outros autores se pronunciaram sobre *TQM* optando pela mesma abordagem, razão pela qual este estudo irá considerar a distinção entre *soft* e *hard TQM*. Segundo esta perspetiva, práticas *soft TQM* são representadas por fatores sociais, enquanto práticas de *hard TQM* são representadas por fatores técnicos (Ali & Johl, 2022; Ali et al., 2022). Por outras palavras, o lado *soft* do *TQM* diz respeito à Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente ao comprometimento e envolvimento dos colaboradores, enquanto o lado *hard* do *TQM* se concentra nas operações e nos processos a estas associados (Wilkinson, 1992; Wilkinson, 2004).

2.2.2 *Soft TQM*

Soft TQM diz respeito à Gestão de Recursos Humanos, referindo-se a atributos sociais e comportamentais inseridos no *TQM* (Abdullah & Tarí, 2012; Ali et al., 2022; Wilkinson, 2004;). De acordo com Zeng et al. (2015), práticas *soft* de *TQM* estimulam os aspetos comportamentais e humanos por forma a melhorar os valores de envolvimento dos colaboradores, da gestão de recursos humanos e de consciencialização dos consumidores (Zeng, Phan & Matsui, 2015).

As características *soft* da *TQM* estão associadas à liderança organizacional, à dedicação, à formação, à cultura de excelência e ao envolvimento dos colaboradores. Consequentemente, o *TQM* é consistente com a distribuição de responsabilidades, estilos de gestão abertos e maior autonomia dos colaboradores (Wilkinson et al., 1992). A gestão dos recursos humanos, o foco e a satisfação do cliente, a comunicação, as relações com os fornecedores, a avaliação de desempenho, a responsabilidade social e a cultura de qualidade são exemplos de fatores de *soft TQM*, que estão evidentemente ligados a aspetos comportamentais (Lewis, Pun & Lalla, 2006).

Diferentes autores identificaram outros elementos de *soft TQM* como o trabalho em equipa, o envolvimento dos fornecedores, a liderança, a gestão e envolvimento dos colaboradores, o planeamento estratégico de qualidade, a formação, a visão partilhada e a gestão de processos (Abdallah, 2013; Fotopoulos & Psomas, 2010; Rahman & Bullock, 2005). Devido ao foco no cliente e na melhoria contínua da qualidade, os níveis de satisfação dos clientes e dos trabalhadores das organizações que adotam o modelo *TQM* são melhores do que os das empresas “não *TQM*” (Prajogo & Cooper, 2010). Quanto à satisfação dos colaboradores, estudos mostram que a adoção de práticas sociais tem um impacto positivo na sua satisfação perante o trabalho, sendo possível observar mudanças nas suas atitudes, a nível individual e organizacional (Prajogo & Cooper, 2017). No que diz respeito ao desempenho e ao desenvolvimento de uma estratégia competitiva, Kanapthy e colaboradores (2017) verificaram que os elementos *soft TQM* têm uma maior influência quando comparados com os fatores *hard TQM* (Kanapthy, Bin & Zailani, 2017). Estudos realizados anteriormente salientam uma relação positiva entre a adoção de práticas vinculadas à componente *soft* do *TQM* aplicadas nos Recursos Humanos das organizações e os resultados do desempenho organizacional dessa mesma unidade empresarial (Ijaz, Kee & Irfan, 2012).

Assim, com base nas evidências sobre a relação entre práticas *soft* de *TQM* e qualidade dos serviços de recursos humanos, coloca-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: Soft TQM tem um impacto positivo e significativo na percepção da qualidade dos serviços partilhados.

2.2.3 *Hard TQM*

A visão *hard* do *TQM* está diretamente relacionada com as operações (Ijaz, Kee & Irfan, 2012). A atenção está agora virada para aspetos técnicos dos processos da organização como ferramentas, técnicas e práticas de gestão (Ali et al., 2022; Babatunde, 2021). Segundo Wilkinson (1992) algumas das técnicas contempladas na visão *hard* do *TQM* são o controlo estatístico dos processos, atualizações dos procedimentos quanto ao seu conteúdo e disposição e implementação da função da qualidade (Wilkinson, 1992). O foco nas questões técnicas e analíticas prende-se com o objetivo de satisfazer os requisitos previamente definidos, através da prevenção de erros, do uso de processos de controlo estatístico, sistemas orientados para a gestão da qualidade e instrumentos de melhoria (Alkhaldi & Abdallah, 2020; Hadid, Mansouri & Gallear, 2016; Zeng, Phan & Matsui, 2015).

No entanto, para que a eficácia, por meio destes novos processos seja alcançada, estes precisam de ser desenvolvidos, implementados, seguidos e avaliados, tendo sempre em vista a melhoria contínua. A Gestão de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental neste sentido, uma vez que é a área responsável pela formação dos quadros, pelo envolvimento dos mesmos em todos os processos internos e pela avaliação do seu desempenho (Hunter & Saunders, 2005; Ijaz et al., 2012; Lewis et al., 2006; Prajogo & Cooper, 2017; Zeng et al., 2015).

Assim, a literatura acima mencionada sugere que:

Hipótese 2: Hard TQM tem um impacto positivo e significativo na percepção da qualidade dos serviços de recursos humanos.

2.3 Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos

Hallowell et al. (1996) definem a Qualidade dos Serviços Internos como meio de alcançar a satisfação dos colaboradores através de serviços prestados internamente. Sendo o foco prestar serviços de qualidade aos clientes externos, é favorável que haja uma consciencialização dos quadros internos da organização sobre o objetivo da sua função de

fornecer aos demais colegas serviços de alta qualidade (Hallowell, Schlesinger & Zomitsky, 1996). Esta componente da qualidade dos serviços permite à organização realizar uma gestão e alocação de custos mais eficaz, bem como a rentabilização dos seus recursos (Al-Ababneh, Masadeh, Al-Shakhsheer & Habiballah, 2018).

A avaliação da Qualidade dos Serviços Internos (*ISQ*) é usualmente realizada com foco na perspectiva do cliente externo/cliente final, pois a decisão de aquisição de determinado produto ou serviço prestado pela organização traduzir-se-á nas receitas desta (Al-Ababneh, Masadeh, Al-Shakhsheer & Habiballah, 2018). No entanto, autores como Al-Ababneh et al. (2018) defendem que a satisfação profissional dos colaboradores da organização é o principal fator para atingir melhores resultados de qualidade de serviço interno (Al-Ababneh, Masadeh, Al-Shakhsheer & Habiballah, 2018).

O sucesso de uma organização depende da satisfação dos clientes externos que, por sua vez, se encontra relacionada com o desempenho dos quadros da organização por forma a entregar a qualidade nos produtos ou serviços. Assim, o foco inicial deverá estar na satisfação dos clientes internos (Al-Ababneh, Masadeh, Al-Shakhsheer & Habiballah, 2018). Torna-se fundamental que as organizações se preocupem com a perceção e avaliação dos clientes finais quanto ao serviço ou produto prestado, mas mais importante ainda se preocupem com a perceção da qualidade do serviço interno dos principais responsáveis pela satisfação do cliente, os clientes internos. Uma vez que existe uma relação positiva entre a satisfação das equipas e os resultados do seu desempenho, assume-se que estando estas satisfeitas com a qualidade do serviço interno, melhores resultados terão no seu desempenho e estes terão impacto na satisfação do cliente externo, o que se traduz numa melhoria dos resultados organizacionais (Al-Ababneh, Masadeh, Al-Shakhsheer & Habiballah, 2018).

2.4 Satisfação no Trabalho

Para Locke (1969), o conceito de satisfação no trabalho pode ser traduzido como “estado emocional agradável que resulta da apreciação do trabalho de uma pessoa” (Locke, 1969, p. 310). A satisfação laboral é desenvolvida através das perceções e avaliações realizadas pelos quadros da organização relativamente às suas funções, pelo que poderá tanto afetar como ser afetada pelo seu desempenho (Al-Ababneh, Masadeh, Al-Shakhsheer & Habiballah, 2018). No entanto a satisfação no trabalho está também relacionada com a

perceção que os colaboradores têm dos seus valores profissionais (Locke, 1969; Macdonald & MacIntyre, 1997).

Tal como visto anteriormente, o facto de a satisfação dos clientes internos à organização comprometer a qualidade entregue aos clientes finais resulta que esta seja considerada uma imprescindível componente estratégica (Ijaz, Kee & Irfan, 2012). Investir no capital intelectual dos quadros da organização com vista à potencialização das capacidades das suas equipas e promovendo o alcance de melhores resultados seria uma interessante estratégia para as empresas que buscam atingir a eficácia na qualidade prestada (Sabrang, et al., 2021). Esta ação gera nos colaboradores motivação ao sentirem que existe uma preocupação por parte da entidade empregadora em investir na sua formação. Por consequência esta motivação gera maior produtividade e criatividade no desempenho das tarefas inerentes às suas funções (Sabrang, et al., 2021).

A autonomia dada aos funcionários na realização das suas funções capacita os indivíduos de uma crescente responsabilização das suas tarefas e do seu impacto no contexto operacional e potencia um maior envolvimento nas pequenas tomadas de decisão a estas inerentes (Ijaz, Kee & Irfan, 2012). Desta forma, os colaboradores desenvolvem uma maior identificação com a sua função e com a organização que por sua vez leva a um sentimento de autoeficácia que é espelhado positivamente na atitude assumida por estes perante o seu trabalho (Ijaz, Kee & Irfan, 2012).

Tal como no capital intelectual, as empresas também deverão investir no capital social uma vez que este se concentra no bem-estar e na construção de uma cultura equilibrada e sã do local de trabalho, onde o espírito de equipa e entreajuda são algumas das *soft skills* promovidas que caminham no alcance da satisfação dos clientes internos. Se não existir confiança e integridade numa equipa de trabalho esta lacuna será refletida nos resultados da satisfação do cliente final, que serão menos positivos quanto à qualidade percecionada pelos mesmos sobre o serviço recentemente adquirido (Sabrang, et al., 2021).

Segundo Almeida (2013), é crucial que os valores, cultura, objetivos, visão e missão pelos quais a organização se rege sejam claros e entendidos por todos os membros que a integram, para que o investimento no capital intelectual e social seja compensatório (Almeida, 2013).

Desta forma, a literatura acima referida sugere que:

Hipótese 3: A qualidade dos serviços partilhados impacta significativa e positivamente a satisfação no trabalho.

2.5 Desempenho Individual

Desempenho Individual é definido por Pawirosumarto e colaboradores (2017) como sendo o produto que advém da capacidade do colaborador apoiada no esforço que demonstra. Por outras palavras, desempenho é considerado um conjunto de ações e comportamentos que exigem conhecimento e competências prévias, que um indivíduo revela em diversas situações, onde é esperado um determinado comportamento por parte do mesmo (Borges & Mourão, 2013; Coelho Jr & Borges-Andrade, 2011). Segundo Campbell e colaboradores (1993), “desempenho é o que a organização contrata para fazer, e fazer bem”. Adicionalmente, apenas as ações que podem ser mensuradas são consideradas como desempenho (p. 37). O que leva diferentes autores a afirmar que desempenho é então definido por processos de avaliação e julgamento e não pela ação desenvolvida (cf. Ilgen & Schneider, 1991; Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997). À luz de Sonentag (2002), apenas são consideradas desempenho ações que denotem relevância para os objetivos organizacionais. Para perceber o grau de contribuição de dada ação para com os objetivos da organização é necessária uma avaliação das mesmas tendo por base critérios previamente definidos (Sonentag, 2002).

O conceito de Desempenho Individual é composto por um conjunto de premissas como as competências que permitem a um dado indivíduo desempenhar eficaz e eficientemente as suas funções, o empenho e obrigações que estabelece no sentido de alcançar a excelência e, por fim, a motivação à qual se agarra para a realização das tarefas com vista a entregar melhores resultados (Chiavenato, 2005). Borman e Motowidlo (1993) distinguem desempenho individual em duas perspetivas: desempenho de tarefa e desempenho contextual. A primeira diz respeito à capacidade que um indivíduo detém para realizar ações que vão ao encontro dos valores e propósito da organização. Ao contrário do desempenho individual, o desempenho contextual concentra-se em ações que favoreçam o ambiente psicológico e social que a organização constrói para atingir as suas metas, não tendo este um impacto direto nos resultados finais. São exemplos de desempenho individual a cooperação, trabalho em equipa e a proatividade (Borman & Motowidlo, 1993). O presente estudo procura analisar apenas a relação entre o desempenho de tarefa e a qualidade dos

serviços de recursos humanos, pelo que o tipo de desempenho em foco é o desempenho de tarefa.

Segundo Abualoush e colaboradores (2018), para além do desempenho organizacional depender da contribuição de cada colaborador, este é composto por indicadores como o bem-estar, a produtividade e a competitividade. Colaboradores com altos níveis de desempenho individual poderão vir a ter um aumento nos sentimentos de satisfação, autoeficácia, e até melhores oportunidades de carreira, quando comparados com resultados inferiores obtidos por colegas (Bandura, 1997; Kanfer & Ackerman, 2005; Van Scotter, Motowidlo & Cross, 2000).

Por forma a obterem vantagem competitiva no mercado em que operam, as organizações necessitam de um quadro que garanta elevados níveis de desempenho, pois é através dos seus colaboradores que entregam os produtos/serviços e atingem os seus objetivos. Com base no argumento anterior é perceptível a importância do desempenho organizacional, no entanto, o desempenho é também bastante relevante no contexto individual, uma vez que este está diretamente relacionado com a satisfação e sensação de orgulho e controlo (Sonnetag, 2002). O desempenho no ambiente de trabalho tem um papel fundamental na evolução e desenvolvimento de uma organização, uma vez que a contribuição do desempenho individual dos colaboradores desempenha um papel significativo para o sucesso organizacional (Chen & Fang, 2016; Korkaew & Suthinee, 2012). Assim, é possível afirmar que o comportamento dos colaboradores está alinhado com o desempenho que a empresa espera obter. Tendo em consideração a relação direta entre desempenho individual e desempenho organizacional comprovada pelos autores, é necessário para uma organização, que pretenda ter uma cultura influente, que esta se comprometa em apoiar o desempenho dos funcionários, o que implica o estabelecimento de objetivos e melhorar os resultados de desempenho da empresa (Syafii, Thoyib, Nimran & Djumahir, 2015)

Desta forma, a literatura acima referida sugere:

Hipótese 4: A qualidade dos serviços partilhados de Recursos Humanos impacta significativa e positivamente o desempenho individual

Com base na literatura revista anteriormente, autores afirmam uma relação direta entre motivação e satisfação no trabalho (Sabrang et al., 2021). Segundo Honari et al. (2018) a motivação dos colaboradores é um fator que afeta a produtividade dos recursos humanos

da organização, uma vez que é considerada um estado interno dos colaboradores que desencadeia comportamentos humanos por sua vez responsáveis pelo alcance dos objetivos (Honari et al., 2018) Seguindo a mesma narrativa, um estudo realizado por Cantante-Rodrigues et al. (2021) confirmou a existência de uma relação positiva e significativa entre desempenho individual e satisfação no trabalho, tal como fora antes questionado e comprovado por Reijseger et al. (2017). Os autores defendem que os colaboradores demonstrarão melhores resultados de desempenho se apresentarem maiores níveis de envolvimento, vigor, energia e dedicação durante a execução das suas tarefas (Cantante-Rodrigues et al., 2021; Reijseger et al., 2017).

Desta forma, e porque se vê pertinente entender a existência ou não desta relação, coloca-se a seguinte hipótese:

Hipótese 5: A satisfação no trabalho impacta significativa e positivamente o desempenho individual

Considerando a revisão de literatura e as hipóteses levantadas ao longo da mesma, apresenta-se o seguinte modelo de investigação para o presente estudo (Figura 1):

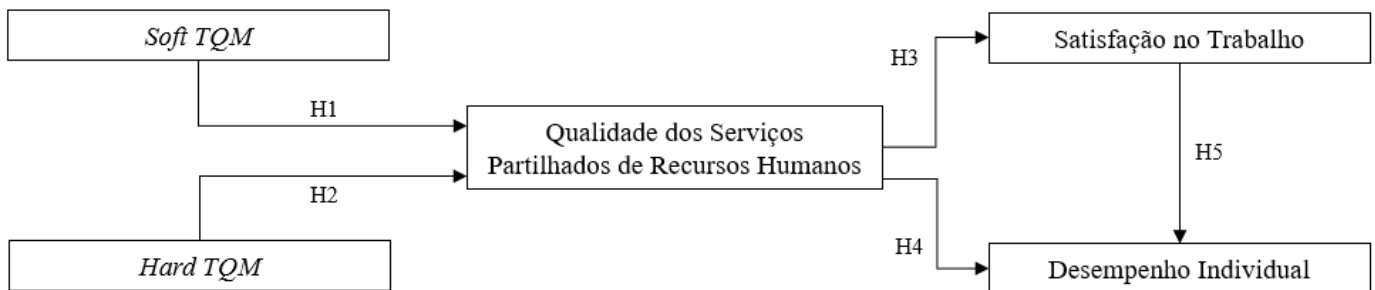


Figura 1 - Modelo de Investigação (elaboração própria)

3. Estudo Empírico

3.1 Metodologia e procedimentos de recolha de dados

A presente investigação tem um carácter empírico e a abordagem metodológica seleccionada para este estudo foi quantitativa. Como instrumento de recolha de dados, foi desenvolvido e aplicado um questionário dirigido a colaboradores ativos, residentes em

Portugal, cujas funções sejam desenvolvidas em entidades organizacionais que possuam uma estrutura de Centro de Serviços Partilhados de Recursos Humanos. Para este estudo por conveniência que faz uso de uma técnica amostral não probabilística procedeu-se à recolha de dados e, posteriormente, ao seu tratamento, com a finalidade de dar resposta às hipóteses anteriormente levantadas. Para a construção do questionário aplicado foram selecionadas escalas previamente validadas na literatura sobre as temáticas em estudo: Satisfação no Trabalho, Desempenho Individual, Qualidade dos Serviços de Recursos Humanos e *Soft e Hard TQM* que serão descritas mais à frente.

Por forma a validar o questionário, o mesmo foi enviado para cinco especialistas de Recursos Humanos. Deste pré-teste concluiu-se um tempo médio de resposta de quinze minutos, bem como a reformulação de três questões, nomeadamente “As chefias de topo prestam um apoio importante às tecnologias de qualidade, nomeadamente no que concerne a recursos humanos e financeiros” na dimensão de *Soft TQM* e “Na minha opinião, o *HR SSC* demonstra a capacidade de expandir repetidamente e intencionalmente o seu leque de serviços de Recursos Humanos fornecidos” “Comparando com aquilo que o meu departamento tem de abdicar (a soma de esforço, dinheiro, tempo e energia), o grau em que a prestação de serviços pelo *HR SSC* satisfaz as suas necessidades de recursos humanos é muito elevado” na dimensão de Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos (Vinuto, 2014; Marôco, 2021). O questionário foi construído através da plataforma *Qualtrics* e distribuído por empresas com Centro de Serviços Partilhados de diferentes setores, escolhidas de forma aleatória. Adicionalmente, o questionário foi também distribuído através da rede social *LinkedIn*, recorrendo à abordagem do tipo *snowball*, que consiste numa forma de amostragem não probabilística e de rápida expansão da amostra onde os participantes, com o perfil necessário, são selecionados aleatoriamente e, por sua vez, partilham com outros potenciais participantes, dentro da sua rede de contactos, que possuam um perfil semelhante (Vinuto, 2014; Marôco, 2021). Para o tratamento estatístico dos dados obtidos foram utilizados dois *softwares*: *IBM SPSS Statistics®* e *Smart PLS®*.

O *Smart PLS®* é um *software* desenvolvido para análise de dados tendo por base o método dos quadrados mínimos parciais com recurso a modelos de equações estruturais. O método dos quadrados mínimos parciais é uma técnica de regressão utilizada para estimar os coeficientes de regressão entre variáveis independentes e dependentes, tentando criar novas variáveis (não observadas) que expliquem a variação conjunta entre as variáveis

observadas no estudo (Hair et al., 2019). O modelo de equações estruturais permite a avaliação das relações diretas e indiretas entre as variáveis em estudo, bem como esclarece se a estrutura de modelo adotada necessita de ajuste (Hair et al., 2017). Assim, o método dos quadrados mínimos parciais com recurso a modelos de equações estruturais (*PLS-SEM*¹) consiste numa abordagem estatística utilizada na análise de dados multivariados, combinando elementos de regressão parcial e a modelagem de equações estruturais, com o objetivo de avaliar as relações existentes entre as variáveis em modelos complexos (Hair et al., 2013; Hair et al., 2017; Hair et al., 2019) pelo que se aplica na presente investigação.

3.2 Amostra

O presente estudo contou com a colaboração de 202 participantes, no entanto, o mesmo foi sujeito a um processo de limpeza da base de dados, desconsiderando todos os participantes que não cumpriam o critério de residência em Portugal (6), sendo este um estudo aplicado apenas à população portuguesa. Também não foram considerados participantes na situação laboral de estudantes, bem como indivíduos que não se encontram a trabalhar numa empresa que siga uma estrutura de Centro de Serviços Partilhados (16). Após a conclusão dos processos de limpeza da base de dados defendidos por Hair e colaboradores (2019) a amostra final do presente estudo consistiu em 180 respostas.

Dos 180 inquiridos, 98 (54,4%) são do género feminino e 82 (45,6%) do género masculino. A maioria dos participantes apresentam idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos, 47,8% possui um Mestrado ou habilitação superior, sendo que 163 (90,6%) participantes se encontram empregados e 17 (9,4%) são trabalhadores-estudantes. Quanto ao tipo de setor de atividade onde exercem funções, 16 (8,9%) participantes exercem as suas funções profissionais no setor da indústria, 157 (87,2%) participantes exercem no setor privado, 1 (0,6%) participante exerce a sua atividade no setor público e 6 (3,3%) participantes exercem atividade noutros setores como Telecomunicações, E-Commerce e Transporte Marítimo.

Dos 180 inquiridos a maioria, com 70 respostas (38,9%), apresentam uma antiguidade entre 1-2 anos na empresa onde exercem atualmente as suas funções e trabalham

¹ PLS-SEM: Partial Least Squares Structural Equation Modeling

sob uma estrutura de Centro de Serviços Partilhados há maioritariamente 1-2 anos (34,4%). Os dados referidos ao longo do texto podem ser consultados na Tabela 3.

Tabela III - Características sociodemográficas da amostra (n=180)

		Frequência (n=180)	Percentagem (%)
Género	Feminino	98	54,4%
	Masculino	82	45,6%
	Não-Binário	0	.
	Outro	0	.
Idade	<20	0	.
	21-30	62	34,4%
	31-40	78	43,3%
	41-50	32	17,8%
	51-60	7	3,9%
	61-64	0	.
	>65	1	0,6%
Habilitações Literárias	Ensino Básico ($\leq 9^{\circ}$ ano)	0	.
	Ensino Secundário (ou equivalente)	20	11,1%
	Licenciatura	74	41,1%
	Mestrado ou superior	86	47,8%
Situação Laboral	Estudante	0	.
	Trabalhador	163	90,6%
	Trabalhador-Estudante	17	9,4%
	Desempregado	0	.
Setor de Atividade	Indústria	16	8,9%
	Serviços (Setor Público)	1	0,6%
	Serviços (Setor Privado)	157	87,2%
	Outro	6	3,3%
Antiguidade	<1 ano	28	15,6%
	1-2 anos	70	38,9%
	3-5 anos	48	26,7%
	6-8 anos	12	6,7%
	9-10 anos	4	2,2%
	≥ 10 anos	18	10,0%

Tempo de trabalho numa empresa com estrutura de CSP	<1 ano	23	12,8%
	1-2 anos	62	34,4%
	3-5 anos	54	30,0%
	≥ 5 anos	41	22,8%

3.3 Instrumento e medidas

Numa fase inicial, as escalas selecionadas foram adaptadas para a construção do questionário online através da plataforma *Qualtrics* (Anexo A). O *link* de acesso ao instrumento de recolha de dados foi partilhado com a rede interna de colaboradores, por intermédio do responsável do departamento de Recursos Humanos, das várias empresas, foi também partilhado com indivíduos relevantes para o estudo, que posteriormente partilharam o questionário com a sua rede de contactos e foi ainda partilhado através de uma publicação na rede social *LinkedIn*.

Na primeira parte do questionário foi apresentado o objetivo do estudo, seguido dos critérios de seleção da amostra, questões éticas, como a anonimidade e inexistência de obrigatoriedade nas suas respostas, e os contactos dos investigadores. Todos os participantes foram informados que os dados não seriam, em momento algum, partilhados e que o questionário não se tratava de um teste com respostas corretas ou erradas, mas sim um meio de perceber as suas opiniões com base na sua experiência pessoal. Na segunda parte do questionário foram colocadas questões sociodemográficas como a faixa etária, o género, habilitações literárias, residência em Portugal, situação laboral, setor de trabalho, se prestam atividade numa empresa que siga uma estrutura organizacional de centro de serviços partilhados (sendo que foi providenciada uma definição da mesma), entre outras. Na terceira parte do questionário foram colocadas questões através de escalas de *Likert*, permitindo a medição das variáveis Desempenho Individual, Satisfação no Trabalho, *Soft TQM*, *Hard TQM* e Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos, sendo que foi dada uma contextualização e explicação da estrutura de cada questão antes destas serem colocadas, orientando os participantes sobre como melhor responder.

O questionário foi publicado a 1 de Agosto de 2023 e encerrado a 31 de Agosto de 2023, apurando um total de 202 respostas. As respostas foram alvo de uma análise cuidada com vista a eliminar respostas incompletas, participações com mais de 75% da frequência de

resposta restringidas pelos níveis das diferentes escalas de *Likert* aplicadas às variáveis analisadas e participações que se limitavam ao uso de apenas dois níveis das escalas para todos os itens de análise dos constructos.

O questionário foi estruturado em 6 secções e constituído por um total de 67 itens distribuídos aleatoriamente por forma a garantir a minimização da variância do método comum. Na primeira secção foram apresentados 9 itens que tinham como finalidade caracterizar a amostra através de dados sociodemográficos dos inquiridos. Em seguida, foi aplicada uma escala de tipo *Likert* para medir a variável Desempenho Individual, composta por 5 itens, onde se considera (1) “Nunca” e (5) “Sempre”. A escala utilizada foi uma adaptação e tradução para a população portuguesa, realizada por Cantante-Rodrigues e colaboradores (2021) a partir da escala construída por William e Anderson (1991). Este instrumento encontra-se estruturado em 3 dimensões: desempenho de tarefa, desempenho contextual para com os indivíduos e desempenho contextual para com a organização, espelhado em 14 itens (Cantante-Rodrigues et al. 2021). Numa terceira secção foi utilizada a escala de Satisfação no Trabalho de Macdonald & MacIntyre (1997) que é composta por 10 itens que avaliam a satisfação dos inquiridos perante o seu trabalho através de questões relacionadas com o reconhecimento, remuneração, bem-estar e relações interpessoais. A escala segue uma estrutura de tipo *Likert* formulada por 5 pontos que variam entre (1) “Discordo totalmente” e (5) “Concordo totalmente”. Nas secções seguintes, foram utilizadas duas escalas desenvolvidas por Ali e colaboradores (2022) para medir *Soft TQM* e *Hard TQM*. Ambas as escalas são constituídas por 13 itens organizados numa escala de tipo *Likert* de 5 pontos que variam entre (1) “Discordo totalmente” e (5) “Concordo totalmente”. Na sexta e última secção do questionário foi aplicada a escala de Maatman & Meijerink (2017) para medir a Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos. Esta escala está dividida em 3 dimensões: capacidades dinâmicas, capacidades operacionais e valor dos serviços partilhados de recursos humanos, compreendendo 8 itens no total, organizados numa escala de tipo *Likert* de 5 pontos, que variam entre (1) “Discordo totalmente” e (5) “Concordo totalmente”.

As escalas utilizadas para medir a Satisfação no Trabalho, *Soft TQM*, *Hard TQM* e Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos foram traduzidas para português e adaptadas a esta investigação recorrendo ao método de *translate – translate back* desenvolvido por Hill & Hill (2002), sendo posteriormente validadas por cinco colegas

especialistas de Recursos Humanos, por forma a mitigar o enviesamento da variância do método comum (Hill & Hill, 2002). O tempo médio de resposta ao questionário foi também verificado com base nos testes feitos pelos cinco colegas especialistas de Recursos Humanos.

3.4 Análise dos resultados

O método dos Quadrados Mínimos Parciais é uma técnica quantitativa que mede pequenas e grandes amostras sendo indicada a sua aplicação em modelos complexos, que possuam um elevado número de variáveis e itens (Hair et al., 2019; Hair et al., 2017; Chin, 1998), como é observável neste estudo. A fim de aferir a normalidade das variáveis procedeu-se a testes de *Kolmogorov-Smirnov* aplicados às escalas utilizadas, dos quais foi possível observar uma distribuição normal dos dados na maioria dos constructos ($p < 0.001$ ou $p < 0.05$) à exceção de *Hard TQM* ($p > 0.05$). A validação deste pressuposto não constitui qualquer entrave ao método escolhido uma vez que o método dos Quadrados Mínimos Parciais aceita tanto dados que sigam ou não uma distribuição normal (Hair et al., 2019; Hair et al., 2013).

3.4.1 Análise de fatores exploratórios

Para avaliar a fiabilidade e validade das escalas aplicadas, realizou-se inicialmente o teste da carga dos itens dos fatores, por forma a explicar de que forma é que os vários itens contribuem para a representação e medição dos seus respetivos constructos (Chin, 1998; Hair et al., 2011; Henseler et al., 2015). Após análise dos resultados, constatou-se que todos os itens apresentam pelo menos 50% (0.5) da variância de resposta, tal como é possível observar na Tabela B em anexo, à exceção dos itens *Desempenho_1* e *Desempenho_5* (< 0.5). Tendo em conta a baixa carga destes itens os mesmos foram removidos uma vez que, segundo esta ideologia, se acredita que possam não constituir um contributo significativo para a medição da variável latente (Chin, 1998; Chin, 2010; Hair et al., 2019).

3.4.2 Modelo de medição

A análise de fiabilidade e validade das variáveis revelou que, após a remoção dos itens Desempenho_1 e Desempenho_5, pelo menos 50% da variância de todos os itens das escalas refletem a variável latente. Neste seguimento, procedeu-se à análise da fiabilidade das variáveis do modelo de investigação, avaliando a sua consistência interna através dos indicadores Alpha de Cronbach, Coeficiente de Rho_A e da Fiabilidade Composta (FC). Todos os resultados (refletidos na Tabela 4) apresentam valores acima de 0.7, identificado como valor mínimo aceitável, e a sua maioria está próxima de 1, identificado como valor desejável (Hair et al., 2014; Hair et al., 2019). A validade convergente foi avaliada através da Variância Média Extraída (VME), que nos indica qual a proporção da variância total presente nos itens de medição que é explicada pelos constructos. Os valores da VME encontram-se todos acima de 0.5, à exceção de Desempenho Individual que mesmo não apresentando uma VME acima de 0.5 encontra-se próxima o suficiente para permitir a sua aceitação (Lam, 2012).

Tabela IV - Consistência interna e análises convergentes de validade

	Alpha de Cronbach	Coeficiente de Rho_A	Fiabilidade composta (FC)	Variância Média Extraída (VME)
Desempenho Individual	0.876	0.881	0.898	0.427
<i>Hard TQM</i>	0.952	0.957	0.958	0.637
Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos	0.952	0.954	0.960	0.751
Satisfação no Trabalho	0.906	0.919	0.923	0.549
<i>Soft TQM</i>	0.939	0.943	0.947	0.580

A validade discriminante procura comprovar se as variáveis presentes no estudo são ou não distintas e se se confundem entre elas, procurando garantir que os construtos medidos são únicos e não estão fortemente relacionados entre si (Chin, 1998; Hair et al., 2017; Hair et al., 2019). Para avaliar a validade discriminante recorreu-se à abordagem de Fornell-Lacker (1981), que utiliza aos resultados das cargas fatoriais e da VME da seguinte forma: comparação da raiz quadrada da VME da variável com a correlação da mesma ou uma outra. Adicionalmente, foi também realizada a análise Heterotraço-Monotraço (HTMT) que compara as correlações entre variáveis diferentes e correlações entre itens que dizem respeito à mesma variável, com o intuito de perceber se as primeiras são menores que as segundas, cumprindo o critério de valor mínimo aceitável inferior a 1 (Henseler et al., 2015; Hair et al., 2017; Ali et al., 2018). Os resultados podem ser observados no Anexo C.

De seguida, para avaliar a existência e a intensidade da multicolinearidade entre as variáveis independentes presentes no modelo, procedeu-se à análise das estatísticas de multicolinearidade por meio do indicador do Fator de Inflação da Variância (VIF). Por apresentarem um valor de VIF elevado, superior a 5, foram removidos os itens Quali RH-Dinamicas_1 e Quali RH-Dinamicas_2, apresentando uma correlação significativa com outras variáveis independentes no modelo o que poderia impactar a precisão das estimativas dos coeficientes de regressão (Ali et al., 2018; Hair et al., 2019). Posteriormente, realizou-se o teste do R-quadrado (R²) que nos indica a proporção da variabilidade da variável dependente que é explicada pelo modelo de regressão (Hair et al., 2017; Hair et al., 2019). Deste teste foi possível aferir que 42% da variabilidade da variável Qualidade dos Serviços Partilhados de RH é significativamente justificada pelo modelo (R² > 0,3) (Saunders, 2019), isto é, é explicada pela combinação das variáveis independentes *Soft* e *Hard TQM*, 19,4% da variabilidade da variável Satisfação no Trabalho é justificada pelo modelo, isto é, é explicada pela variável Qualidade dos Serviços Partilhados de RH, e por fim, com menor significância, apenas 17,2% da variabilidade da variável Desempenho Individual é explicada pela variável Qualidade dos Serviços Partilhados de RH. Procedeu-se também ao teste do Q-quadrado (Q²) por forma a verificar se o modelo tem validade preditiva na população, considerando uma população de maior dimensão que compreenda características semelhantes. Em todos os itens de medição das variáveis Q² é maior que 0, concluindo assim que o modelo latente a este estudo apresenta robustez (Chin, 1998; Henseler et al., 2015). Finalmente, foram testadas as hipóteses propostas na investigação:

Tabela V- Resultados do teste de hipóteses, teste t e coeficientes de relação

Relação estudada	Coeficiente de relação	Desvio Padrão	Teste T	Estatística P
<i>Hard TQM</i> -> Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos (H2)	0.430	0.105	4.090	0.000
Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos -> Desempenho Individual (H4)	0.047	0.086	0.539	0.590
Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos -> Satisfação no Trabalho (H3)	0.440	0.059	7.502	0.000
Satisfação no Trabalho -> Desempenho Individual (H5)	0.392	0.072	5.472	0.000
<i>Soft TQM</i> -> Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos (H1)	0.246	0.107	2.306	0.021

Interpretando os dados presentes na Tabela 5, podemos afirmar que a Qualidade dos Serviços Partilhados de RH tem um efeito positivo na Satisfação no Trabalho ($\beta = 0.440$, $p < 0.001$), por outras palavras, quanto mais elevados forem os resultados quanto à Qualidade dos Serviços Partilhados de RH mais altos serão os valores de Satisfação no Trabalho, corroborando H3. Também a Satisfação no Trabalho tem um efeito positivo no Desempenho Individual ($\beta = 0.392$, $p < 0.001$), isto é, quanto mais elevada for a Satisfação no Trabalho mais elevados serão os resultados de Desempenho Individual, suportando H5. Tanto H1 como H2 foram comprovadas podendo afirmar que *Hard* assim como *Soft TQM* têm um impacto significativo e positivo na Qualidade dos Serviços Partilhados de RH ($\beta = 0.430$, $p < 0.001$; $\beta = 0.246$, $p < 0.05$), ou seja, quanto maior for o uso de práticas de *Hard* e *Soft*

TQM na estratégia de qualidade de dada organização mais elevados serão os resultados da Qualidade dos Serviços Partilhados de RH.

No entanto não foi encontrada evidência estatística para estabelecer uma relação significativa e positiva entre a Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos e o Desempenho Individual ($\beta = 0.047$, $p > 0.05$), pelo que não foi possível comprovar na presente investigação que quanto mais elevados fossem os resultados de Qualidade dos Serviços Partilhados de RH mais alta seria a sua influência no Desempenho Individual, caindo H4. A evidência de que Desempenho Individual não é significativamente explicado pela Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos é também comprovado pelo baixo valor de F2 (0.002).

Em suma, na Figura 2 são apresentados os resultados das hipóteses levantadas na presente investigação, que espelha as relações positivas e significativas entre as variáveis em estudo, corroborando as hipóteses H1, H2, H3 e H5. Em contrapartida, H4 não foi suportada destacando a fraca relação entre Qualidade dos Serviços Partilhados de RH e a sua influência no Desempenho Individual, através da linha descontinuada.

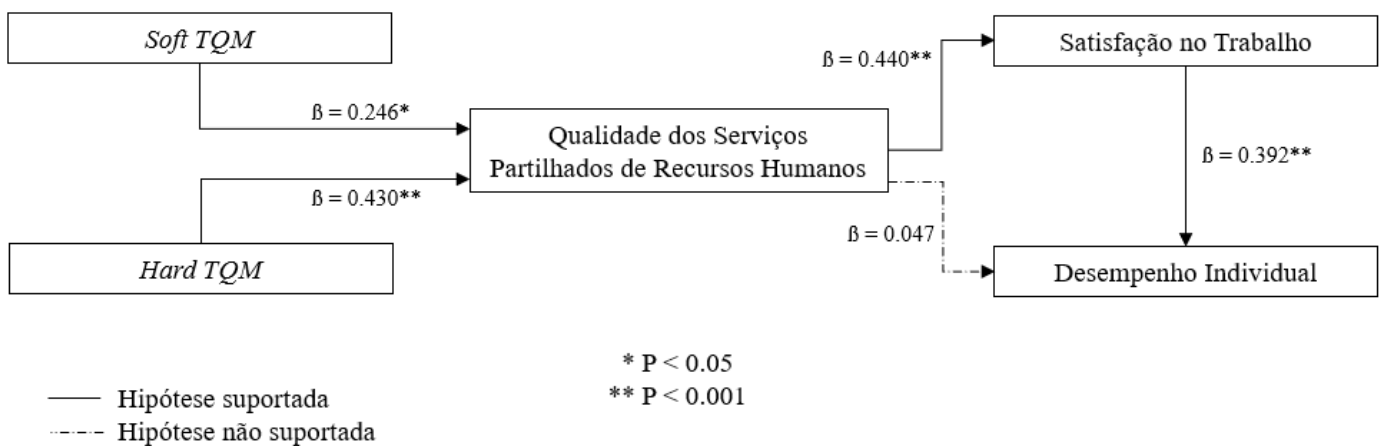


Figura 2 - Resultado das hipóteses (elaboração própria)

3.5 Discussão dos resultados e Conclusão

Conscientes da atual necessidade em criar competitividade nos seus negócios, por forma a dar resposta às exigências dos mercados, muitas organizações encontraram solução na adoção de uma estrutura de Centro de Serviços Partilhados, que lhes possibilitasse

centralizar as suas áreas nucleares, como é o caso dos Recursos Humanos (Bergeron, 2003; Scully & Levin, 2010; Lakshmi et al., 2020). Considerado como uma “empresa dentro de uma empresa”, um departamento de Recursos Humanos centralizado procura dar resposta às necessidades dos clientes internos, isto é, dos colaboradores da organização (Meijerink & Bondarouk, 2013). O *TQM* é uma teoria de qualidade cujas práticas se coadunam com os pressupostos de um CSPs, nomeadamente no que diz respeito à revisão e otimização de processos com foco no alcance da eficiência, à preocupação com a satisfação do cliente interno por meio de resposta dos CSPs às necessidades das unidades de negócio, ao monitoramento e medição dos CSPs e promovendo a qualidade dos seus serviços (Prajogo & Cooper, 2010; Ijaz, Kee & Irfan, 2012; Jevanesan et al., 2019; Dihardjo & Ellitan, 2021; Ali & Johl, 2022; Haffar et al., 2022)

Assim, prende-se a importância de esclarecer se a Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos percebida pelos colaboradores tem impacto no Desempenho Individual. A presente dissertação tinha como principal objetivo perceber se existia relação entre as perspetivas *Soft* e *Hard* de *TQM* na conceção da percepção da Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos (H1 e H2), bem como perceber se esta impactava a Satisfação no Trabalho e o Desempenho Individual (H3 e H4) e, por fim, se Satisfação no Trabalho e Desempenho Individual estavam também elas relacionadas (H5). Os resultados do estudo explanam uma relação significativa e positiva entre a perspetiva *Soft* de *TQM* e a Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos sugerindo que a adoção de práticas *Soft* de *TQM* contribui para valores mais elevados de Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos. Esta relação positiva está alinhada com as características da perspetiva *Soft* de *TQM*, cujo o principal foco se centra na Gestão de Recursos Humanos, mais concretamente na comunicação interna, responsabilidade social, formação, avaliação de desempenho, foco na satisfação do cliente interno e a promoção de uma cultura organizacional de qualidade, que desta forma contribuem, quando aplicadas, para a obtenção de melhores resultados de desempenho organizacional (Lewis et al., 2006; Zeng et al., 2015; Prajogo & Cooper, 2017; Ijaz et al., 2012)

Quanto à hipótese testada relativa à relação entre *Hard TQM* e Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos, foi também comprovada uma influência positiva e bastante significativa da variável independente na variável dependente. Este resultado sugere a importância da relação entre *TQM* e os Recursos Humanos apontada por

Abu-Doleh (2012) e Madanat & Khasawneh (2017). Sendo a Gestão de Recursos Humanos o órgão, dentro da organização, responsável por avaliar o desempenho dos colaboradores, garantir que a empresa dispõe de quadros qualificados e formados capazes de dar resposta às exigências do negócio e garantir o envolvimento dos mesmos quanto aos processos aplicados internamente, é possível afirmar que os Recursos Humanos desempenham um papel fundamental no que concerne à aplicação de práticas *Hard TQM*, cujos pressupostos são a aplicação de ferramentas de controlo e de melhoria contínua e a prevenção de erros para o alcance da eficácia (Zeng, Phan & Matsui, 2015; Hadid, Mansouri & Gallea, 2016; Alkhaldi & Abdallah, 2020), uma vez que sem os mesmos a adoção desta estratégia seria difícil.

Após a análise das hipóteses 1 e 2, “*Soft TQM* tem um impacto positivo e significativo na perceção da Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos” e “*Hard TQM* tem um impacto positivo e significativo na perceção da Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos” respetivamente, determina-se que 42% da Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos é explicada por práticas definidas nas perspetivas de *Hard* e *Soft TQM*. No entanto, ao contrário do que foi anteriormente verificado por Kanapathy e colaboradores (2017), no presente estudo constatou-se que práticas *Hard TQM* detêm uma maior influência na Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos quando comparada com a influência exercida pelas práticas *Soft de TQM*, apresentando valores de relação mais elevados (figura 2). Tal relação poderá dever-se ao crescente foco da importância da digitalização (tecnologia 4.0) no apoio a processos estratégicos de controlo e desenvolvimento de gestão, mais centrados na importância da qualidade de informação da gestão e da análise de processos e políticas de gestão (Ali & Juhl, 2022), do que no foco dos processos de *TQM* de natureza mais social.

No decorrer do estudo foi possível estabelecer uma relação positiva entre a Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos e a Satisfação no Trabalho (H3), evidenciando que quanto mais elevado for o resultado da variável independente, maior será também o resultado da variável dependente. Por outras palavras, a Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos contribui positivamente para a Satisfação no Trabalho, relação agora comprovada pelo estudo, mas que fora anteriormente debatida por Hallowell et al. (1996), afirmando que a Qualidade dos Serviços Internos, através dos serviços prestados internamente, é o meio para atingir a Satisfação no Trabalho. A justificação por

trás desta relação poderá prender-se pelo facto de a Satisfação no Trabalho ser percecionada como um sentimento de autoeficácia, que advém da identificação do indivíduo com a cultura e ambiente da organização, com a função que desempenha e sobretudo com o investimento que é feito no capital humano (Ijaz et al., 2012; Sabrang et al., 2021).

Ao contrário de todas as outras propostas em estudo, não foi possível suportar a hipótese 4, uma vez que não existe suficiente evidência estatística que nos permita observar uma influência positiva da Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos no Desempenho Individual. De acordo com os testes feitos, apenas 17,2% do Desempenho Individual é explicado pela Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos. Este resultado não surpreende dado que foi difícil encontrar literatura que fundamentasse esta mesma relação. Chen & Fang (2016) reconhecem no seu estudo que a qualidade percebida dos serviços internos de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental no desempenho individual dos colaboradores. No entanto, acreditamos que o facto de não ter sido possível constatar o mesmo resultado na presente investigação se prenda com uma maior preocupação das organizações em dar resposta à competitividade sentida nos mercados, cujo principal foco passa por melhorar os seus resultados de desempenho organizacional (Lakshmi et al., 2020), ainda que este dependa do Desempenho Individual, por meio da prestação entregue e objetivos conquistados pelos colaboradores no desenvolvimento das suas funções (Sonntag, 2002; Korkaew & Suthinee, 2012; Syafii et al., 2015). Outro fator que poderá contribuir para a falta de fundamento desta relação está no facto de ter sido escolhido um instrumento de autorresposta, através do qual obtivemos uma ideia aproximada do desempenho dos colaboradores, no entanto a mesma poderá ser enviesada por ser definida pelo próprio inquirido.

Uma última hipótese analisada no decorrer do estudo procura verificar se existe uma relação positiva e significativa entre a Satisfação no Trabalho e a Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos. Tal como previamente suportado pela literatura analisada, existe uma relação positiva e significativa entre os constructos, isto é, existe suficiente evidência estatística para afirmar que a Satisfação no Trabalho conduz a melhores resultados de Desempenho Individual (Al-Ababneh et al., 2018; Smith & Brown, 2017). Crê-se que tal acontece, pois colaboradores satisfeitos, em relação à sua situação laboral, estão mais motivados, envolvidos e comprometidos com o seu trabalho, o que favorece o Desempenho Individual (Sabrang et al., 2021). A Satisfação no Trabalho advém do

sentimento de pertença e de envolvimento que a organização despoleta nos colaboradores, através da partilha do conhecimento das suas práticas, missão e valores bem como do que é esperado destes em relação à sua função. Também o investimento na formação, na avaliação de desempenho, num sistema de recompensas e na autonomia que lhes é facultada, constituindo práticas de um Serviço Partilhado de Recursos Humanos, contribuem para a Satisfação no Trabalho (Ijaz et al., 2012; Al-Ababneh et al., 2018). Uma clara aposta no capital humano da organização motiva os seus quadros, gerando um sentimento de satisfação que irá influenciar o desempenho por estes prestado, aquando do desenvolvimento das suas funções (Al-Ababneh et al., 2018; Sabrang et al., 2021).

3.5.1 Contribuições teóricas do estudo

No presente trabalho foi desenvolvida uma investigação com carácter experimental e exploratório, que se acredita ter contribuído para o avanço no conhecimento até então existente em relação ao impacto do *Total Quality Management*, por meio das práticas *soft* e *hard*, na Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos, bem como a influência que esta pode ter na Satisfação no Trabalho e Desempenho Individual da organização. As perspetivas de *TQM* utilizadas mostraram-se relevantes para o estudo da Qualidade dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos, evidenciando-se referenciais teóricos válidos para o estudo do *TQM* neste contexto. Dada à pouca literatura existente sobre Centros de Serviços Partilhados de Recursos Humanos, as suas práticas e envolvente, poucos estudos têm sido desenvolvidos em torno deste tema, o que faz considerar a presente investigação pioneira e um fator impulsionador para futuras investigações em torno desta temática.

3.5.2 Contribuições práticas do estudo

O estudo desenvolvido fornece dados e conhecimento pertinentes para os gestores de Serviços Partilhados, nomeadamente na área de Gestão de Recursos Humanos, e contribui para a consciencialização da organização em adotar e/ou desenvolver práticas de *TQM*, contemplando as visões *soft* (ex: disponibilização de ferramentas de feedback ao cliente, revisão do feedback e utilização do mesmo com o intuito de melhorar o serviço, o

investimento na formação dos quadros sobre os conceitos digitais de Qualidade Total e melhoria contínua) e *hard* (ex: o prestar apoio às tecnologias de qualidade no que concerne aos recursos humanos e financeiros, garantir a existência de processos operacionais padronizados claros e bem compreendidos por toda a empresa e clientes, possuir um sistema que permita acompanhar e avaliar os processos que são críticos para a organização por forma a garantir a qualidade nos mesmos), a fim de melhorar o seu desempenho organizacional através do Desempenho Individual, motivado pela satisfação dos seus colaboradores.

A implementação de normas de qualidade (ISOS) e outras formas de certificação são práticas inseridas na perspetiva *hard* de *TQM* que podem surgir como solução para as organizações que desejem melhorar os valores de satisfação e produtividade no trabalho, assim como sugerem os resultados do presente estudo.

3.6 Limitações de pesquisa e sugestões futuras

A presente investigação apresenta algumas limitações que deverão ser tidas em conta para estudos futuros. Em primeiro lugar foram identificadas limitações amostrais, como a dimensão reduzida da amostra aplicada no presente estudo, contando apenas com 180 respostas, ainda que os resultados apresentados confirmem que a mesma apresenta validade preditiva se aplicado a uma amostra maior, com características semelhantes. A amostra é também bastante específica, considerando somente indivíduos residentes em Portugal que se encontrem a exercer funções numa empresa que siga uma estrutura de Centro de Serviços Partilhados, pelo que a mesma foi obtida, através de um questionário, intencionalmente e por conveniência seguindo uma técnica de amostragem do tipo *snowball*, que poderá dificultar a generalização dos resultados e gerar enviesamentos. No entanto, não é possível chegar a toda a população que desempenhe funções em organizações de CSPs, até porque esta informação não é pública, o que faz com que seja ainda mais difícil de identificar a amostra. Um outro fator limitativo é o tempo, uma vez que este estudo atende um único momento de recolha de dados, restringindo a influência sobre a causalidade.

As variáveis Satisfação no Trabalho e Desempenho Individual requerem a resposta do próprio indivíduo como uma espécie de autoanálise, o que de facto nos garante uma perceção aproximada do seu desempenho e satisfação, mas a mesma pode ser condicionada e enviesada. Assim, seria interessante aplicar futuramente diferentes técnicas de recolha de

dados como uma entrevista ou a utilização de uma escala que contemplasse a percepção que as chefias e pares têm do inquirido.

Para pesquisas futuras seria pertinente uma abordagem que considerasse metodologias mistas e não se restringisse a um estudo quantitativo, por forma a obter resultados diferentes que poderão contribuir para a riqueza e avanço da investigação sobre os temas em questão.

Seria igualmente interessante explorar o efeito que outras variáveis, relacionadas ao tema e identificadas na literatura, poderiam gerar se consideradas no modelo, como é o caso da produtividade, motivação, bem-estar e desempenho organizacional. Por fim, seria relevante entender qual o efeito das variáveis sociodemográficas nos resultados do estudo, que nos pudesse conduzir a diferentes análises, como perceber se existe um efeito geracional que condicione a visão dos colaboradores sobre as várias condicionantes do seu contexto laboral, ou se diferentes setores de trabalho conduzem também para a evidência de discrepâncias neste sentido.

4. Referências Bibliográficas

- Abas, Z., & Yaacob, Z. (2006). Exploring the relationships between total quality management (TQM), strategic control systems (SCS) and organizational performance (OP) using a SEM framework. *Journal of American Academy of Business*, 9(2), 161-170.
- Abdallah, A. B. (2013). The influence of "soft" and "hard" total quality management (TQM) practices on total productive maintenance (TPM) in jordanian manufacturing companies. *International Journal of Business and Management*, 8(21), 1-13. doi: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n21p1>
- Abdullah, M. M., & Tarí, J. J. (2012). The influence of soft and hard quality management practices on performance. *Asia Pacific Management Review*, 17(2), 177-193.
- Al-Ababneh, M., Masadeh, M., Al-Shakhsheer, F., & Habiballah, M. (2018). The impact of internal service quality on job satisfaction in the hotel industry. *Research in Hospitality Management*, 8(1), 55-62. doi:10.1080/22243534.2018.1501182

- Alanazi, M. H. (2021). Towards a further step in understanding business excellence models: A comparative approach. *Benchmarking: An Internacional Journal*, 28(8), 2465-2495. doi:<https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0407>
- Ali, K., & Johl, S. K. (2022). Soft and hard TQM practices: Future research agenda for industry 4.0. *Total Quality Management*, 33(13-14), 1625-1655.
- Ali, K., Johl, S. K., Muneer, A., Alwadain, A., & Ali, R. F. (2022). Soft and hard total quality management practices promote industry 4.0 readiness: A SEM neural network approach. *Total Quality Management*, 14(19), 1-23. doi:<https://doi.org/10.3390/>
- Ali, F., Rasoolimanesh, S., Sarstedt, M., Ringle, C., & Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 514-538.
- Alkhalidi, R. Z., & Abdallah, A. B. (2020). Lean management and operational performance in health care: Implications for business performance in private hospitals. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(1), 1-21. doi:<https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2018-0342>
- Almeida, L. A. (2013). A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores. *EXEDRA Revista Científica ESEC*, 8(1) 91-103.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994). A theory of quality management underlying the deming management method. *The Academy of Management Review*, 19(3), 472-509. doi:<https://doi.org/10.2307/258936>
- Aquilani, B., Silvestri, C., Ruggieri, A., & Gatti, C. (2017). A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research. *The TQM Journal*, 29(1), 184-213. doi:<https://doi.org/10.1108/TQM-01-2016-0003>
- ASQ. (2018). *Quality Glossary*. American Society for Quality. de <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q>
- Babatunde, O. K. (2021). Mapping the implications and competencies for Industry 4.0 to hard and soft total quality management. *The TQM Journal*, 33(4), 896-914. doi:<https://doi.org/10.1108/TQM-07-2020-0158>
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Freeman.
- Bergeron, B. P. (2003). *Essentials of Shared Services*. John Wiley & Sons, Inc.

- Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H., Besterfield-Sacre, M., Urdhwareshe, H., & Urdhwareshe, R. (1995). *Total Quality Management*. Pearson.
- Borman, W. C., & Motowildo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Em N. Schmitt, & W. C. Borman (Ed.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A Theory of Performance. Em N. Schmitt, & W. C. Borman (Ed.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-70). Jossey-Bass.
- Cantante-Rodrigues, F., Lopes, S., Sabino, A., Pimentel, L., & Dias, P. C. (2021). The association between resilience and performance: The mediating role of workers' well-being. *Psychological Studies*, 66(1), 36-48. doi:<https://doi.org/10.1007/s12646-020-00583-7>
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Campus.
- Chin, W. (2010). How to write up and report PLS analyses. Em V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: concepts, methods and applications* (pp. 655-690). Springer.
- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Em G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp.295-336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *The Academy of Management Review*, 19(3), 392-418. doi:<https://doi.org/10.2307/258933>
- Dihardjo, D., & Ellitan, L. (2021). Total quality management: A review of recent trend. *International Journal of Trend in Research and Development*, 8(6), 40-45.
- Farndale, E., Paauwe, J., & Hoeksema, L. (2009). In-sourcing HR: shared service centres in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), pp. 544-561.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11(1), 339-366. doi:[https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(97)90004-8)

- Fotopoulos, C. V., & Psomas, E. L. (2010). The structural relationships between TQM factors and organizational performance. *The TQM Journal*, 22(5), 539-552. doi:<https://doi.org/10.1108/17542731011072874>
- Hadid, W., Mansouri, S. A., & Gallear, D. (2016). Is lean service promising? A socio-technical perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(6), 618-642. doi:<https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2015-0008>
- Haffar, M., Al-Hyari, K. A., Djebarni, R., Al-Shamali, A., Abdul Aziz, M., & Al-Shamali, S. (2022). The myth of a direct relationship between organizational culture and TQM: Propositions and challenges for research. *The TQM Journal*, 34(5), 1395-1415. doi:<https://doi.org/10.1108/TQM-06-2020-0138>
- Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24. doi:10.1108/EBR-11-2018-0203
- Hair, J., Matthews, L., & Matthews, R. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Update guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). Pearson Education.
- Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001>
- Hair, J., Sarstedt, M., Ringle, C., & Mena, J. (2011). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433. doi:10.1007/s11747-011-021-6
- Hallowell, R., Schlesinger, L. A., & Zomitsky, J. (1996). *Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Managers*. Human Resource Planning.
- Hanseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Edições Sílabo.

- Honari, H., Mahmoudi, A., & Rahimizadeh, M. (2018). The role of job motivation in the productivity of human resource in the ministry of youth affairs and sports. *Sport Management International Journal*, 14(1), 63-74. doi:<https://doi.org/10.4127/ch.2018.0130>
- Hunter, I., & Saunders, J. (2005). HR Shared Services. Em I. Hunter, & J. Saunders (Ed.), *Transforming HR: how to get shared services, outsourcing and business partnering to deliver what you want* (pp. 63-85). Thorogood Publishing.
- Ijaz, D., Kee, D. M., & Irfan, S. M. (2012). Internal customer job satisfaction and role of TQM practices. *Far East Journal of Psychology and Business*, 6(2), 1-14.
- Ishida, J. P., & Oliveira, D. A. (2019). Um estudo sobre a gestão da qualidade: Conceitos, ferramentas, custos e implantação. *Toledo Prudente Centro Universitário*, 15(15), 1-19.
- Jevanesan, T., Antony, J., Rodgers, B., & Prashar, A. (2019). Applications of continuous improvement methodologies in the voluntary sector: A systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(4), 431-447. doi:<https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1588723>
- Kanapathy, K., Bin, C. S., & Zailani, S. (2017). The impact of soft TQM and hard TQM on innovation performance: The moderating effect of organisational culture. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 20(4), 430-461. doi:<https://doi.org/10.1504/IJPQM.2017.082831>
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2005). Work Competence: A Person-Oriented Perspective. Em J. Elliot, & C. S. Dweck (Ed.), *Handbook of Competence and Motivation* (pp. 336-353). Guilford Publications.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21, 405-435. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4).
- Kedar, A. P., & Borikar, V. N. (2016). Critical success factors for effective implementation of TQM & TPM. *International Journal for Innovative Research in Science & Technology*, 2(9), 160-164.
- Korkaew, J., & Suthinee, R. (2012). Factors affecting job performance: A review of literature. *Journal of Social Sciences, Humanities and Arts*, 12(2), 115-127.

- Lakshmi, M. V., Sricharan, Y. V., & Vijayakumar, T. (2020). Leveraging Technology for Shared Services Transformation. Em R. B. Rajagopal (Ed.), *Innovation, Technology and Market Ecosystems* (pp. 51-64). Palgrave Macmillan.
- Lam, L. W. (2012). Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance. *Journal of Business Research*, 65(1), 1328-1334.
- Lazaros, A., Sofia, A., & George, I. (2017). Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) Dimensions in Greek Tertiary Education System. *EBEEC Conference Proceedings - The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed* (pp. 436-455). KnE Social Sciences. doi:10.18502/kss.v1i2.912
- Lewis, W. G., Pun, K. F., & Lalla, T. R. (2006). Exploring soft versus hard factors for TQM implementation in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 539-554. doi: <https://doi.org/10.1108/17410400610702142>
- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Maatman, M., & Meijerink, J. (2017). Why sharing is synergy: The role of decentralized control mechanisms and centralized HR capabilities in creating HR shared service value. *Personnel Review*, 46(7), 1297-1317. doi:<https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0245>
- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1-16. doi:10.1300/J022v13n02_01
- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. ReportNumber.
- Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2013). Exploring the central characteristics of HR shared services evidence from a critical case study in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 487-513.
- Nabitz, U., Klazinga, N., & Walburg, J. (2000). The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care. *International Journal for Quality and Health Care*, 12(3), 191-201.
- Pfau, L. D. (1989). Total Quality Management gives companies a way to enhance position in global marketplace. *Industrial Engineering*, 4, 17-21.

- Prajogo, D. I., & Cooper, B. (2017). The individual and organizational level effects of TQM practices on job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 38(2), 215-225. doi: <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2014-0240>
- Prajogo, D. I., & Cooper, B. K. (2010). The effect of people-related TQM practices on job satisfaction: a hierarchical model. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 21(1), 26-35.
- Puay, S. H., Tan, K. C., Xie, M., & Goh, T. N. (1998). A comparative study of nine national quality awards. *The TQM Magazine*, 10(1), 30-39. doi:<https://doi.org/10.1108/09544789810197819>
- Rahman, S.-u., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: An empirical investigation. *The International Journal of Management Science*, 33 (1), 73-83. doi:<https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.03.008>
- Reijseger, G., Peeters, M. C., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2017). From motivation to activation: Why engaged workers are better performers. *Journal of Business and Psychology*, 32, 117-130. doi:<https://doi.org/10.1007/s10869-016-9435-z>
- Reilly, P. (2000). HR Shared Services and the realignment of HR. *The Institute for Employment Studies*, 368, 14-34.
- Russel, S. (2000). ISO 9000:2000 and the EFQM excellence model: Competition or co-operation? *Total Quality Management*, 11, 657-665. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/09544120050008039>
- Sabrang, M., Ilyas, G. B., Tjanring, A. R., Gusti, Y. K., Yusriadi, Y., Lionardo, A., & Nasirin, C. (2021). Analysis of service quality with intellectual capital and social capital through the quality of human resources which has an impact on customer satisfaction. *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. 7-11, 7208-7214.
- 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>.
- Scully, J., & Levin, B. (2010). HR Shared Services Is Hot and Getting Hotter. *Employment Relations Today*. 23-30. doi:10.1002/ert

- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243. doi:<https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.225.18838>
- SIQ. (2023). SIQ Management Model. Disponível em <https://en.siq.se/in-english/siq-management-model/>
- Sonnentag, S. (2002). *Psychological Management of Individual Performance*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Strikwerda, J. (2010). *Shared Service Centers II: Van kostenbesparing naar waardecreatie*. Stichting Management Studies.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526-535. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.526>.
- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, 22(44), 203-220.
- Wilkinson, A. (1992). The other side of quality: 'Soft' issues and the human resource dimension. *Total Quality Management*, 3(3).
- Wilkinson, A. (2004). Quality and the human factor. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(8), 1019-1024.
- Wilkinson, A., Marchington, M., & Goodman, J. (1992). Total quality management and employee involvement. *Human Resource Management Journal*, 2(4), 1-20. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1992.tb00263.x>
- Yarimoglu, E. K. (2014). A review on dimensions of service quality models. *Journal of Marketing Management*, 2(2), 79-93.
- Zairi, M. (1994). Leadership in TQM Implementation: Some case examples. *The TQM Magazine*, 6(6), 9-16. doi:<https://doi.org/10.1108/09544789410073586>
- Zakuan, N. M., Yusof, S. M., Laosirihongthong, T., & Shaharoun, A. M. (2010). Proposed relationship of TQM and organizational performance using structured equation modelling. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(2), 185-203. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/14783360903550020>
- Zeng, J., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 162, 216-226. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.07.006>

Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business Research Methods, Ninth Edition*. Cengage Learning.

Zink, K. J. (2007). From total quality management to corporate sustainability based on a stakeholder management. *Journal of Management History*, 13(4), 394-401. doi:10.1108/17511340710819615

5. Anexos

Anexo A

Questionário – questões relativas às variáveis

Itens	Constructo	Literatura
Realizo adequadamente as tarefas que me são destinadas. Assumo as responsabilidades especificadas para a minha função. Desempenho as tarefas que me são atribuídas. Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função. Esforço-me mais do que o estritamente necessário. Tomo a iniciativa de tentar resolver problemas que surgem no meu trabalho. Abordo as dificuldades que surgem no trabalho com entusiasmo. Penso no que é melhor para esta empresa onde estou a trabalhar. Procuo manter-me informado sobre o que se passa nesta empresa. Ajudo a organizar o funcionamento do departamento/serviço no qual trabalho. Ajudo os meus colegas de trabalho a realizarem melhor o seu trabalho. Ajudo os meus colegas a realizarem o seu trabalho, para o benefício da equipa. Ajudo os colegas da minha equipa com as suas responsabilidades do trabalho. Voluntario-me para fazer coisas para a minha equipa de trabalho.	Desempenho Individual	(Cantante-Rodrigues et al., 2021)

Recebo reconhecimento quando faço um bom trabalho.

Sinto-me próximo das pessoas com quem trabalho.

Sinto-me bem na empresa onde trabalho atualmente.

Sinto-me seguro em relação ao meu trabalho.

Acredito que a minha chefia se preocupa comigo.

No geral, acredito que o meu trabalho faz bem à minha saúde física.

Tenho um bom salário.

Todos os meus talentos e capacidades são utilizados no trabalho.

Relaciono-me bem com os meus supervisores.

Sinto-me bem com o meu trabalho.

Satisfação no Trabalho

(Macdonald & MacIntyre,
1997)

As chefias de topo estão atentas e discutem ativamente a qualidade das tecnologias adotadas.

As chefias de topo prestam um apoio importante às tecnologias de qualidade, nomeadamente no que concerne a recursos humanos e financeiros.

As chefias de topo estão dispostas a correr o risco associado à implementação de tecnologias de qualidade.

As chefias de topo encorajam os seus colaboradores a utilizarem qualidade digital nas suas tarefas diárias.

Há muito tempo que a minha organização se foca no serviço ao cliente.

A minha organização disponibiliza ferramentas de feedback ao cliente.

A minha organização vê as críticas do cliente como parte de processo de melhoria contínua.

A minha organização revê as críticas do cliente e utiliza-as como forma de melhorar o produto.

A minha organização faz um questionário de satisfação do cliente todos os anos.

A minha organização faz estudos de mercados com regularidade para recolher informações de forma a melhorar o nosso produto.

Estão disponíveis recursos para formação relacionado com a qualidade digital na empresa.

É dada formação sobre os conceitos digitais de "Qualidade total e melhoria contínua" em toda a empresa.

Soft TQM

(Ali et al., 2022)

É dada formação nas técnicas estatísticas básicas em toda a empresa.

A minha organização possui processos operacionais padronizados que são claros e bem compreendidos pelos colaboradores e clientes.

A maioria dos processos na minha organização são automatizados, à prova de erros e minimizam a probabilidade de erros humanos.

A minha organização possui a mais recente tecnologia e equipamentos para servir os nossos clientes de forma mais eficaz e eficiente.

O sistema utilizado permite-nos inspecionar e acompanhar os processos chave que são críticos para a organização.

A minha organização avalia e melhora regularmente os seus processos para garantir a qualidade.

A minha organização recolhe e analisa dados de desempenho organizacional e custos para identificar e desenvolver melhorias.

A minha organização examina dados relacionados com os clientes/mercado para desenvolver prioridades para melhoria.

Os sistemas de hardware e *software* da minha organização são confiáveis e fáceis de usar.

A minha organização mantém a tecnologia da informação atualizada de acordo com a constante mudança das necessidades e orientação do negócio.

A minha organização realiza, formalmente, benchmarking das melhores práticas e desempenho de outras indústrias.

Dados de qualidade, como taxa de erros e defeitos, estão disponíveis para chefias e colaboradores.

A minha organização realiza, formalmente, benchmarking de produtos/serviços e processos dos concorrentes diretos.

A minha organização utiliza a internet para fornecer dados e informações de alta qualidade aos colaboradores, fornecedores e clientes.

Hard TQM

(Ali et al., 2022)

Na minha opinião, o *HR SSC* demonstra a capacidade de expandir repetidamente e intencionalmente o número de serviços de Recursos Humanos fornecidos.

Qualidade dos Serviços
Partilhados de Recursos
Humanos

(Maatman & Meijerink, 2017)

Na minha opinião, o *HR SSC* demonstra a capacidade de expandir repetidamente e intencionalmente o seu leque de serviços de Recursos Humanos fornecidos.

Na minha opinião, o *HR SSC* demonstra a capacidade de desenvolver repetidamente e intencionalmente novos serviços de Recursos Humanos.

Na minha opinião, o *HR SSC* demonstra a capacidade de fornecer repetidamente e intencionalmente serviços administrativos de Recursos Humanos ao meu departamento.

Na minha opinião, o *HR SSC* demonstra a capacidade de aliviar repetidamente e intencionalmente o meu departamento com o processamento da administração de Recursos Humanos.

Na minha opinião, o *HR SSC* demonstra a capacidade de processar repetidamente e intencionalmente dados para fornecer informações de gestão de Recursos Humanos ao meu departamento.

Na minha opinião, o valor acrescentado em ter um *HR SSC* para o meu departamento é muito elevado.

Comparando com aquilo que o meu departamento tem de abdicar (a soma de esforço, dinheiro, tempo e energia), o grau em que a prestação de serviços pelo *HR SSC* satisfaz as suas necessidades de recursos humanos é muito elevado.

Anexo B

Carga dos itens dos fatores

	Carga dos itens
Desempenho_2 -> Desempenho Individual	0.552
Desempenho_3 -> Desempenho Individual	0.592
Desempenho_4 -> Desempenho Individual	0.614
Desempenho_6 -> Desempenho Individual	0.712

Desempenho_7 -> Desempenho Individual	0.573
Desempenho_8 -> Desempenho Individual	0.668
Desempenho_9 -> Desempenho Individual	0.625
Desempenho_10 -> Desempenho Individual	0.667
Desempenho_11 -> Desempenho Individual	0.748
Desempenho_12 -> Desempenho Individual	0.728
Desempenho_13 -> Desempenho Individual	0.719
Desempenho_14 -> Desempenho Individual	0.574
<i>Hard TQM_1 -> Hard TQM</i>	0.718
<i>Hard TQM_2 -> Hard TQM</i>	0.802
<i>Hard TQM_3 -> Hard TQM</i>	0.866
<i>Hard TQM_4 -> Hard TQM</i>	0.844
<i>Hard TQM_5 -> Hard TQM</i>	0.866
<i>Hard TQM_6 -> Hard TQM</i>	0.801
<i>Hard TQM_7 -> Hard TQM</i>	0.819
<i>Hard TQM_8 -> Hard TQM</i>	0.734
<i>Hard TQM_9 -> Hard TQM</i>	0.838
<i>Hard TQM_10 -> Hard TQM</i>	0.816
<i>Hard TQM_11 -> Hard TQM</i>	0.710
<i>Hard TQM_12 -> Hard TQM</i>	0.794
<i>Hard TQM_13 -> Hard TQM</i>	0.743
Quali RH – Dinamicas_3 -> Qualidade dos Serviços Partilhados de RH	0.894
Quali RH – Dinamicas_4 -> Qualidade dos Serviços Partilhados de RH	0.902
Quali RH – Dinamicas_5 -> Qualidade dos Serviços Partilhados de RH	0.872
Quali RH – Dinamicas_6 -> Qualidade dos Serviços Partilhados de RH	0.850
Quali RH – Dinamicas_7 -> Qualidade dos Serviços Partilhados de RH	0.769
Quali RH – Dinamicas_8 -> Qualidade dos Serviços Partilhados de RH	0.852
Satisfação_1 -> Satisfação no Trabalho	0.776
Satisfação_2 -> Satisfação no Trabalho	0.860
Satisfação_3 -> Satisfação no Trabalho	0.726
Satisfação_4 -> Satisfação no Trabalho	0.845

Satisfação_5 -> Satisfação no Trabalho	0.657
Satisfação_6 -> Satisfação no Trabalho	0.804
Satisfação_7 -> Satisfação no Trabalho	0.581
Satisfação_8 -> Satisfação no Trabalho	0.646
Satisfação_9 -> Satisfação no Trabalho	0.679
Satisfação_10 -> Satisfação no Trabalho	0.781
<i>Soft TQM_1 -> Soft TQM</i>	0.769
<i>Soft TQM_2 -> Soft TQM</i>	0.810
<i>Soft TQM_3 -> Soft TQM</i>	0.794
<i>Soft TQM_4 -> Soft TQM</i>	0.790
<i>Soft TQM_5 -> Soft TQM</i>	0.729
<i>Soft TQM_6 -> Soft TQM</i>	0.772
<i>Soft TQM_7 -> Soft TQM</i>	0.800
<i>Soft TQM_8 -> Soft TQM</i>	0.824
<i>Soft TQM_9 -> Soft TQM</i>	0.628
<i>Soft TQM_10 -> Soft TQM</i>	0.744
<i>Soft TQM_11 -> Soft TQM</i>	0.784
<i>Soft TQM_12 -> Soft TQM</i>	0.737
<i>Soft TQM_13 -> Soft TQM</i>	0.702

Anexo C

Resultados da análise Heterotraço-Monotraço

	Desempenho Individual	<i>Hard TQM</i>	Qualidade dos Serviços Partilhados de RH	Satisfação no Trabalho	<i>Soft TQM</i>

Desempenho Individual					
<i>Hard TQM</i>	0.269				
Qualidade dos Serviços Partilhados de RH	0.224	0.668			
Satisfação no Trabalho	0.434	0.635	0.482		
<i>Soft TQM</i>	0.266	0.874	0.641	0.711	