

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**A RELAÇÃO ENTRE SEDE E SUBSIDIÁRIA
E O DILEMA DA UNIFORMIZAÇÃO /
ADAPTAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**

INÊS MARTINS ALVES

OUTUBRO - 2023

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

A RELAÇÃO ENTRE SEDE E SUBSIDIÁRIA
E O DILEMA DA UNIFORMIZAÇÃO /
ADAPTAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

INÊS MARTINS ALVES

ORIENTAÇÃO:

DANIEL ALEXANDRE DA SILVA SEABRA
LOPES

OUTUBRO 2023

Lista de Acrónimos

IHRM – *International Human Resource Management*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

SSC – *Shared Service Center*

GBS – *Global Business Service*

BPO - *Business Process Outsourcing*

ITO - *Information Technology Outsourcing*

R&D - *Research and Development*

CoE – *Centers of Excellence*

CoP – *Center of Performance*

CoC – *Center of Competence*

KPI – *Key Performance Indicator*

Agradecimentos

Este trabalho final corresponde a uma meta académica que me propus cumprir quando realizei a candidatura ao mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Porém, foi um longo percurso que não foi possível percorrer sozinha.

Agradeço ao meu orientador, o Professor Daniel Seabra Lopes, pelo apoio, rigor e disponibilidade demonstrada ao longo da realização desta dissertação.

À empresa alvo do estudo de caso e a todos os entrevistados, absolutamente essenciais, que aceitaram colaborar neste estudo.

Um agradecimento especial aos meus pais e irmã por terem acreditado em mim e por todo o apoio, pela paciência e motivação que me deram todos os dias.

À Margarida, à Inês, à Marta, à Vitória e às minhas colegas de equipa que me acompanharam nesta etapa, sempre com um ombro amigo e uma palavra de força quando a motivação desaparecia.

Aos meus colegas de trabalho, independentemente do departamento, por acreditarem no meu potencial e incentivarem-me a voar mais alto todos os dias.

Aos meus colegas de mestrado, pelo companheirismo, partilha de conhecimentos e motivação neste período que passámos juntos.

Um obrigada não é suficiente para vos agradecer!

Resumo

Atualmente, tem-se verificado um crescimento notável de empresas multinacionais e um aumento do número de subsidiárias no estrangeiro. As organizações multinacionais a operar em diferentes países enfrentam um ambiente complexo e competitivo, que deve ser tido em consideração aquando da transferência das atividades para as suas subsidiárias, pois poderão enfrentar pressões de duas direções: têm de se adaptar ao país de acolhimento, mas devem garantir consistência dentro da empresa.

Este estudo de caso pretende identificar quais os fatores críticos no processo de transferência de atividades e políticas de Gestão de Recursos Humanos, tendo em especial atenção a adaptação ao país de acolhimento, sem perder de vista aqueles que são os valores e processos da empresa-mãe. É ainda abordada a importância do alinhamento entre sede e subsidiária, que pode resultar não só numa vantagem competitiva sustentável, como também numa estratégia de implementação mais sólida e num aumento de desempenho.

Assim, pretende-se estudar o alinhamento entre sede e subsidiária, tendo em consideração o dilema da uniformização/adaptação de forma a determinar quais as melhores práticas, apresentando a estratégia da integração como uma possível solução para atingir o equilíbrio.

Para alcançar os objetivos estipulados optou-se pela metodologia qualitativa. Desta forma, foi realizado um estudo com treze colaboradores da subsidiária de uma multinacional na área da indústria, situada em Lisboa, aos quais foram aplicadas entrevistas semidiretivas. Os dados recolhidos em entrevista foram ainda complementados com recurso a observação etnográfica.

Este tema é particularmente relevante pois a literatura sobre a transferência e difusão das práticas de GRH continua fragmentada e incompleta, existindo também uma lacuna na investigação sobre o desenvolvimento de SSC (*Shared Service Center*) em Portugal. Este estudo conclui que, quando se deslocam para outro território, as organizações enfrentam o dilema uniformização/adaptação, tornando-se essencial o alinhamento na relação entre sede e subsidiária.

Palavras-chave: Empresas multinacionais; Global business service (GBS); Relação sede-subsidiária; Gestão Internacional de Recursos Humanos; Dilema uniformização-adaptação

Abstract

Currently, there has been a notable growth in multinational companies and an increase in the number of subsidiaries abroad. Multinational organizations operating in different countries face a complex and competitive environment, which must be considered when transferring activities to their subsidiaries, as they may face pressures from two directions: they must adapt to the host country, but they must also ensure consistency within the company.

This case study aims to identify the critical factors in the process of transferring activities and Human Resources Management policies, paying special attention to adapting to the host country, without losing the culture and processes of the headquarters. The importance of alignment between headquarters and subsidiary is also addressed, which can result in a sustainable competitive advantage, but also in a more solid implementation strategy and an increase in performance.

Thus, the study aims to examine the alignment between headquarters and subsidiary, considering the standardization/adaptation dilemma to determine which are the best practices, presenting the integration strategy as a possible solution to achieve balance.

In order to achieve the established objectives, a qualitative methodology was chosen. Therefore, a study was carried out with thirteen employees from Blue, a multinational in the industrial sector, with a new subsidiary located in Lisbon, to whom semi-structured interviews were applied. The data collected in the interviews was also complemented by ethnographic observation.

This topic is particularly relevant because the literature on the transfer and diffusion of HRM practices remains fragmented and incomplete, and there is also a gap in the research on the development of SSC (Shared Service Center) in Portugal.

This study concludes that when moving to another territory, organizations face the standardization/adaptation dilemma, emphasizing the importance of alignment in the relationship between headquarters and subsidiaries.

Keywords: Multinational enterprises (MNEs) or Multinational corporations (MNCs); Global business service (GBS); Headquarters-subsiary relationship; International Human Resource Management (IHRM); Standardization-adaptation dilemma

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. As multinacionais e um novo modelo de negócio.....	3
2.2. A relação entre sede e subsidiária e a importância do alinhamento.....	5
2.3. O processo de transferência e difusão do Sistema de Gestão de Recursos Humanos em empresas multinacionais.....	6
2.4. Dilema da uniformização/adaptação	8
3. Estudo Empírico	11
3.1. Questão de investigação	11
3.2. Metodologia.....	11
3.3. Caracterização da amostra do estudo	12
4. Análise de Resultados	14
4.1. A criação de um Centro de Serviços Partilhados em Portugal	14
4.2. Dilema da uniformização/adaptação na empresa Blue	16
4.3. A cultura organizacional na multinacional Blue.....	19
4.3.1. As diferenças na Cultura Organizacional entre sede e subsidiária	19
4.3.2. As semelhanças na Cultura Organizacional entre sede e subsidiária	23
4.4. Desafios na criação de uma nova entidade em Portugal	25
5. Considerações Finais.....	28
5.1. Discussão de resultados	28
5.2. Conclusões.....	30
5.3. Limitações e propostas para investigações futuras	31
6. Referências Bibliográficas	32
7. Anexos.....	36

Anexo I - Guião de Entrevista	36
Anexo II - Caracterização das pessoas entrevistadas.....	37
Figura 1 - Mapeamento do processo <i>End-to-End</i> (Fonte: Esquema da autora com base nos dados recolhidos no trabalho de campo)	39
Figura 2 - Início do processo de transição no GBS (Fonte: Esquema da autora com base nos dados recolhidos no trabalho de campo)	39
Figura 3 - <i>Delivery Model - Center of Competence (CoC)</i> (Fonte: Esquema da autora com base nos dados recolhidos no trabalho de campo).....	40
Figura 4 - <i>Delivery Model - Center of Performance (CoP)</i> (Fonte: Esquema da autora com base nos dados recolhidos no trabalho de campo).....	40

1. Introdução

O tema *International Human Resource Management* (IHRM) tem como foco todos os processos de Gestão de Recursos Humanos (GRH) em empresas multinacionais e a gestão de práticas de trabalho entre culturas diferentes (Fan et al., 2021; Björkman & Welch, 2015). A literatura sobre IHRM divide-se em três *clusters*: a Gestão da Expatriação, o Capital Humano Global e as Políticas e Práticas de Recursos Humanos, incluindo a sua transferência e difusão e o dilema uniformização/adaptação, apresentado como um tópico oportuno (Fan et al., 2021), devido ao crescimento sem precedentes de empresas multinacionais e ao aumento do número de subsidiárias no estrangeiro.

As organizações multinacionais a operar em diferentes países enfrentam uma realidade bastante complexa e competitiva (Ahlvik et al., 2016). São diversas as pressões que devem ser tidas em consideração aquando da transferência de atividades para uma subsidiária (Song, 2021), sendo que cada país de acolhimento oferece um contexto com características únicas a nível político, económico, social, demográfico e cultural (Tallman et al., 2018). As sedes tentam implementar, nas suas subsidiárias, práticas conformes aos seus *standards*, acreditando que foi essa forma de operar que lhes permitiu ter resultados positivos em diversos contextos. No entanto, tendo em conta a complexidade institucional dos países de acolhimento, as sedes poderão enfrentar pressões de duas frentes: têm de se adaptar ao país de acolhimento, mas devem de garantir consistência dentro da empresa-mãe (Rosenzweig & Singh, 1991; Song, 2021).

A transferência e difusão de práticas de GRH influenciam significativamente o desempenho e a competitividade das empresas-mãe e respetivas subsidiárias (Ahlvik & Björkman, 2015; Chiang et al., 2017). Desta forma, as multinacionais procuram a implementação de estratégias adequadas, tendo como objetivo a integração internacional de políticas e práticas, ao mesmo tempo que têm de se adaptar às práticas de GRH correntes nos países das subsidiárias (Ahlvik et al., 2016; Patel et al., 2018). Isto está diretamente relacionado com o dilema uniformização/adaptação.

Assim, é necessário perceber as dinâmicas e desafios que as multinacionais enfrentam na sua adaptação ao país de acolhimento, sem esquecerem a sua cultura organizacional, os seus valores, missão e visão, mas alinhando-os e adaptando as suas práticas ao novo contexto. As práticas e políticas de GRH são por vezes aquelas mais difíceis de transferir, pelo desafio de manter a consistência com as práticas e políticas praticadas na sede; e, no entanto, essas práticas representam um papel importante na unificação da empresa e na sua imagem no mercado de trabalho.

O presente estudo procura perceber os desafios no processo de estabelecimento de uma nova subsidiária em Portugal, tendo em consideração a sua relação com a sede e o dilema uniformização/adaptação na transferência de atividades e práticas e políticas de GRH. Este estudo de caso tem como objeto a empresa Blue (nome fictício), uma multinacional de raízes europeias, que recentemente criou uma subsidiária em Portugal, com um novo modelo de negócio: um Global Business Service (GBS).

A presente dissertação tem cinco capítulos. Após a presente introdução, segue-se uma revisão bibliográfica (segundo capítulo), onde são abordados tópicos como a emergência de um novo modelo de negócio nas multinacionais, a sua deslocação para outros países e a relação entre a empresa-mãe e subsidiárias. O terceiro capítulo foca-se no estudo empírico realizado, com a apresentação da metodologia e questão de investigação. O quarto capítulo apresenta a análise dos dados recolhidos através de entrevistas e observação etnográfica ao longo de um período de oito meses. Por fim, o último capítulo remete para as conclusões retiradas do estudo e identificação de limitações da presente investigação, e o modo como podem ser ultrapassadas em futuros estudos.

2. Revisão de Literatura

2.1. As multinacionais e um novo modelo de negócio

Os efeitos da globalização, o desenvolvimento de novas tecnologias, a facilidade nas deslocamentos entre diversos pontos do globo e os novos processos de produção fazem com que a gestão de organizações geograficamente dispersas seja mais fácil, com menores custos e burocracias (Kostova et al., 2016; Tallman et al., 2018). Segundo Chiang et al. (2017), tem-se verificado o crescimento sem precedentes de empresas multinacionais, assim como o aumento do número de subsidiárias no estrangeiro. Ao expandirem-se para outros mercados, procuram criar e capturar valor através de modelos de negócio distintos, ajustando-se à competição global e ao mercado onde se inserem, àqueles que são os seus objetivos, recursos e capacidades, e criando uma proposta de valor inovadora, contribuindo para uma vantagem competitiva sustentável (Tallman et al., 2018; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Teece, 2010; Richer & Brühl, 2017).

É necessário que cada multinacional entenda o seu posicionamento no mercado global que, sendo constituído por diferentes mercados locais, obriga a empresa a adaptar o seu modelo de negócio ao contexto de cada região (Tallman et al., 2018). Assim, um modelo de negócio global deve ter em consideração duas vertentes – um modelo global consistente, em conformidade com a identidade do grupo, e a capacidade de interpretação e adaptação local. Desta forma, segundo Tallman et al. (2018) e Richer e Brühl (2017), a flexibilidade deverá ser o maior elemento do planeamento estratégico e do modelo de negócio, incluindo tentativa e erro e a constante adaptação e resposta aos estímulos do mercado do país de acolhimento.

Segundo Marciniak (2014) e Kuzior et al. (2023), nos anos 80, um modelo de negócio surgido nos Estados Unidos, adotado por multinacionais, expandiu-se rapidamente pela Europa nos anos 90, atingindo o mercado da Península Ibérica. Esse modelo, conhecido como indústria de *business service*, ou também apresentado na literatura como indústria de serviços ou setor de *modern business service*, abrange diversos tipos de modelos de *outsourcing*, incluindo *Business Process Outsourcing* (BPO), *Information Technology Outsourcing* (ITO), *Research and Development* (R&D), com foco nos centros de serviços

partilhados ou *Shared Service Center* (SSC). Atualmente, os SSCs são centros multifuncionais, oferecendo uma ampla gama de serviços no seu portefólio, como contabilidade, tecnologias da informação (TI) e *contact center*, sendo a expansão significativa nas áreas de *reporting*, recursos humanos, *procurement* e finanças. As empresas globais podem ter vários SSCs em todo o Mundo, visando operar 24/7, sendo que é comum que duas ou mais funções estejam sob o controlo do mesmo *manager* (Marciniak, 2014).

De acordo com Richter e Brühl (2017) e Sako (2010), a implementação de SSCs multifuncionais pode trazer benefícios significativos, permitindo a reestruturação de atividades administrativas ou de suporte, enquanto a empresa-mãe foca nas atividades relacionadas com o *core business* da empresa. Segundo Marciniak (2014), o modelo de SSC está a ficar cada vez menos focado em processos puramente transacionais e de *back office*, e mais no desenvolvimento de *Centers of Excellence* (CoE), evoluindo para *Global Business Service* (GBS), que fornecem serviços mais integrados e soluções de otimização, adotando um foco mais global e estratégico, transformando-se em organizações independentes que prestam diversos serviços *end-to-end* (responsáveis por todo o processo), ou entidades parcialmente autónomas, visto que a maioria dos centros de serviços partilhados fornecem serviços de atividades de suporte apenas aos departamentos da empresa-mãe, ou seja, têm apenas clientes internos (Schulz & Brenner, 2010).

Em suma, os GBSs são orientados para a cultura de prestação de serviços, proporcionando vantagens significativas no processo além das transacionais. Segundo Marciniak (2014) e Kuzior et al. (2023), a indústria de serviços está a crescer rapidamente, criando oportunidades de emprego para jovens profissionais, com média de idades compreendidas entre os 25 e 35 anos, com um ambiente de trabalho internacional e moderno, incluindo espaços de lazer e bem-estar no escritório e flexibilidade no regime de trabalho. No entanto, o *turnover* é um dos principais desafios, pois à medida que se vai estandardizando os serviços, mais monótono será o trabalho, e é crucial oferecer oportunidades de desenvolvimento para reter talentos.

2.2. A relação entre sede e subsidiária e a importância do alinhamento

As multinacionais a operar em diferentes países enfrentam uma realidade bastante complexa e competitiva (Song, 2021). Assim, a relação entre sede e subsidiária deve ter por base a implementação de uma estratégia global eficaz, e requer alinhamento, confiança e entendimento mútuo entre as partes aquando da transferência e difusão de atividades, práticas e políticas (Ahlvik et al., 2016). De forma a clarificar conceitos, Chiang et al. (2017) distinguem que a transferência é considerada como um ato único ou um evento isolado, enquanto a difusão é um processo gradual de disseminação podendo estender-se no tempo e ter várias etapas.

As sedes tentam implementar práticas de acordo com os *standards* nas suas subsidiárias, acreditando que foi a sua forma de operar que permitiu ter resultados positivos em diversos contextos (Song, 2021). No entanto, a transferência e difusão das práticas e políticas de GRH é problemática, pois tais práticas têm inevitavelmente de estar de acordo com o contexto onde estão localizadas, de forma a garantir a competitividade e sustentabilidade da organização no mercado (Ahlvik & Björkman, 2015; Song, 2021; Chiang et al., 2017).

Segundo Ahlvik et al. (2016), a sede é parte ativa no processo de alinhamento, um processo recíproco e complexo, sendo visto como a forma como cada subsidiária implementa práticas de GRH em conformidade com as intenções da empresa-mãe ou como o resultado de ajustes nas intenções da empresa-mãe à implementação de práticas de GRH numa determinada subsidiária, de forma a acomodar as suas necessidades específicas. Ahlvik et al. (2016) afirmam que as intenções de transferência são influenciadas pela estratégia global da multinacional, tendo em consideração o que é defendido pela gestão de topo no que diz respeito a GRH e o contexto de mercado no qual está inserida a subsidiária. Assim, segundo Chiang et al. (2017), o papel da sede é fornecer suporte e coordenar o processo, garantindo os recursos necessários e o estabelecendo de objetivos estratégicos.

De acordo com Chiang et al. (2017) e Ahlvik et al. (2016), a qualidade da relação entre a sede e as subsidiárias pode ser avaliada pela frequência de interação entre os gestores de Recursos Humanos e pelo nível de confiança entre das duas partes. Essa

confiança é essencial para promover a cooperação e gerir expectativas, tendo em conta possíveis dificuldades, constrangimentos ou discrepâncias nas intenções durante este processo. Assim, a capacidade dos Recursos Humanos nas subsidiárias de interagir estrategicamente com a sede é crucial para uma comunicação eficaz, facilitando a transferência de conhecimento e de práticas, e o entendimento das intenções, capacidades e necessidades por ambas as partes. Para Patel et al., (2018), os gestores de Recursos Humanos das subsidiárias podem escolher diferenciar ou segmentar as suas políticas e práticas de GRH, adaptando-se à realidade e resultando numa maior autonomia da subsidiária.

2.3. O processo de transferência e difusão do Sistema de Gestão de Recursos Humanos em empresas multinacionais

Neste processo complexo de transferência e difusão podem ser identificadas três etapas (cf. Chiang et al., 2017; Tubbs & Ekeberg, 1991). A primeira etapa envolve a criação e desenvolvimento de novas práticas e políticas, tendo em consideração todos os fatores que influenciam a decisão de transferir uma prática ou política e a sua adequação às diferentes subsidiárias. A segunda etapa consiste na transferência e difusão das práticas e políticas entre outras unidades ou subsidiárias, e por fim a sua integração no sistema de GRH existente, garantindo a sua conformidade. Já Ahlvik e Björkman (2015) consideram que a transferência de práticas organizacionais tem três dimensões: implementação (ou replicação), integração (como determinada prática se relaciona com as práticas de GRH na subsidiária) e internalização (que diz respeito à importância atribuída à prática pela subsidiária).

Chiang et al. (2017) classificam a transferência e difusão de práticas de GRH em três tipos, consoante a direção da interação: transferência *forward* (da sede para a subsidiária), transferência *horizontal* (entre subsidiárias) e transferência *reverse* (da subsidiária para a sede). A transferência *forward* é crucial para alinhar as práticas e políticas a serem transferidas com a estratégia de negócio da multinacional, sendo fundamental que as linhas orientadoras partam da sede de forma a garantir a uniformização, enquanto as transferências *horizontal* e *reverse* também são importantes, sendo que a sede também

deverá estar disponível para adotar e avaliar outras práticas implementadas pela subsidiária.

No que diz respeito à transferência de práticas, políticas e conhecimento, Chiang et al. (2017) identificam mecanismos que facilitam a transferência e difusão, classificando-os como mecanismos formais ou informais. Os mecanismos formais incluem diretrizes explícitas, sistemas de boas práticas de GRH, manuais de políticas e procedimentos, estruturas formais e sistemas de avaliação. Os mecanismos informais incluem práticas da empresa, interações entre os membros da organização, que possibilitam o intercâmbio de experiências e o contacto com outros colaboradores, que dão a conhecer mais aprofundadamente a empresa-mãe, os seus procedimentos e a sua cultura organizacional (como a promoção do *networking* e deslocações à sede para participar em formações ou outros eventos), e a existência de expatriados (que já conhecem as políticas e práticas da sede e poderão orientar as ações com vista a atingir os resultados esperados) (cf. Chiang et al., 2017; Ahlvik et al., 2016; Patel et al., 2018; Song, 2021). São vários os autores que admitem que a presença de expatriados facilita a transferência de conhecimento e a criação de novas ligações, dado que estes têm uma posição fundamental na comunicação entre sede e subsidiária (Ahlvik et al., 2016; Edström & Galbraith, 1977; Delios & Björkman, 2000). Segundo Tubbs e Ekeberg (1991), estes diferentes mecanismos criam diversas formas de *feedback* entre sede e subsidiária, algo importante para atingir os resultados pretendidos e de forma a gerir expectativas entre o que era inicialmente pretendido e a realidade. No entanto, enquanto estes mecanismos de controlo podem aumentar o alinhamento através da influência e consequente modificação da ação da subsidiária, poderão não ter em conta as necessidades específicas da subsidiária, algo que será explorado na diferenciação entre uniformização e adaptação.

O processo de transferência e difusão de práticas, políticas e conhecimento tem impacto tanto na empresa-mãe e como nas subsidiárias. Björkman e Welch (2015) definem como resultados imediatos a partilha de conhecimento, valores, normas, missão e visão, assim como o controlo ou coordenação e o *employer branding*. Segundo Chiang et al. (2017), Jin e Yu (2022) e Ahlvik e Björkman (2015), o objetivo principal é alcançar eficiência, aumentar a coordenação e promover uma cultura comum na multinacional, atingindo vantagem competitiva, garantindo a uniformização das práticas, ao mesmo

tempo em que permite adaptações benéficas ao sistema de GRH. No entanto, poderá haver alguma resistência com a transferência de conhecimento e com a implementação de novas práticas e políticas, pois estas reduzem o nível de controlo da sede sobre a subsidiária, caso a abordagem da adaptação seja privilegiada, e também pela possível existência de barreiras culturais.

Assim, Björkman e Welch (2015) defendem ainda que estes resultados são possíveis tendo em consideração alguns antecedentes e moderadores no processo, incluindo, nas sedes, o contexto do país de origem, a experiência internacional, a estratégia global, a estrutura organizacional, os mecanismos de controlo e coordenação, e a gestão de topo ao nível da internacionalização da GRH. No que diz respeito à subsidiária, fatores como o contexto do país de acolhimento, o modo de operação, a interdependência, o poder e influência, a idade da filial e a integração das práticas de GRH também desempenham um papel significativo.

2.4. Dilema da uniformização/adaptação

Segundo Lertxundi e Landeta (2012), as multinacionais confrontam-se com o dilema entre uniformização e adaptação ao determinar qual a melhor prática para as suas organizações: Exportar as práticas da sede, não fazendo alterações, ou adaptar os sistemas de Recursos Humanos ao ambiente onde se localiza a subsidiária. Song (2021) introduz o conceito de distância institucional, que se refere à diferença ou semelhança entre instituições normativas, cognitivas e regulatórias entre o país da sede e cada país das subsidiárias. Quando uma subsidiária é confrontada com duas realidades distintas tem de ter em consideração as duas pressões, resultando numa dualidade institucional. Assim, a discussão entre convergência (também apresentado como uniformização ou standardização por outros autores) e divergência (também referida na literatura como adaptação ou localização) é crucial, tanto no contexto da cultura organizacional quanto na transferência de práticas e políticas de GRH.

De acordo com Popa (2018), uma organização pode ser vista como uma estrutura social, composta por um grupo de pessoas que agem de forma a atingir os objetivos da empresa, através da adoção de comportamentos comuns. A cultura organizacional

desempenha um papel essencial na transformação de uma organização, podendo facilitar ou dificultar o processo de adaptação (Popa, 2018). O dilema uniformização/adaptação também se aplica à cultura organizacional, sendo que existe um debate entre se as organizações têm valores uniformes e homogêneos ou se são o reflexo de várias culturas locais com valores diferentes (Alavi et al., 2005).

Para Meyerson e Martin (1987), considerando a perspectiva de uniformização, a cultura organizacional é constituída por valores coletivos e homogêneos que promovem a consistência e o consenso entre os membros da organização. No entanto, esta perspectiva não considera o conflito cultural que pode surgir quando os valores da cultura organizacional não estão alinhados com a cultura local do país de acolhimento, provocando resistência e a necessidade de encontrar um objetivo comum (Schein, 2001). Por outro lado, a perspectiva da adaptação sugere que a cultura organizacional é uma mistura de diferentes culturas locais, sendo que cada uma tem valores distintos (Meyerson & Martin, 1987; De Long & Fahey, 2000). Assim, segundo Alavi et al. (2005), verifica-se que em empresas multinacionais, onde existe uma cultura organizacional dominante, pode coexistir com várias culturas locais.

O sistema de GRH, e as práticas e políticas que o constituem, são aquelas que podem ser mais desafiantes no que diz respeito ao processo de transferência. Song (2021) refere que as multinacionais podem adotar duas estratégias de uniformização: a adoção de melhores práticas universais ou o *best-fit*, ou seja a adoção de práticas que mais se adequam às necessidades da subsidiária. A estratégia de adoção de melhores práticas universais permite que as multinacionais mantenham o controlo sobre suas subsidiárias, promovendo a padronização da cultura organizacional e garantindo a sua vantagem competitiva. A uniformização é geralmente liderada pela sede, que desempenha um papel central no processo de tomada de decisão aquando da transferência de conhecimento e de práticas (Song, 2021).

Por outro lado, a estratégia de adaptação sugere que as multinacionais devem-se adaptar ao contexto local, tendo em consideração fatores institucionais e culturais dos países acolhedores (Song, 2021; Lertxundi & Landeta, 2012). Segundo Song (2021) e Pudelko e Harzing (2008) estes fatores incluem questões legais, relacionadas com direito

do trabalho, relações industriais, educação e formação profissional, economia nacional e características da força de trabalho. É ainda importante perceber as dinâmicas do mercado de trabalho e ter conhecimento sobre as instituições relacionadas com o emprego, por exemplo sindicatos. Tais elementos influenciam áreas como recrutamento e seleção, compensação e benefícios, avaliação de desempenho, gestão de carreira, cultura de trabalho, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, igualdade de género e diversidade e inclusão.

Assim, a estratégia de integração proposta por Song (2021) combina elementos de uniformização e adaptação, permitindo que as subsidiárias tenham algum grau de autonomia para interpretar e responder às pressões do contexto local. Esta estratégia deriva da apresentação por Pudelko e Harzing (2008) do conceito de "triângulo de ouro" para as multinacionais, considerando a uniformização, a adaptação e a standardização com o objetivo de definir as melhores práticas globais. Esta abordagem sugere que as multinacionais podem adotar práticas de GRH universais que mais se adequam às necessidades das suas subsidiárias, quer tenham origem na subsidiária ou na empresa-mãe. Patel et al. (2018) adiciona a este modelo outro vértice: a hibridização entre práticas da empresa-mãe e práticas locais. Esta hibridização consiste na transferência daquela que é a essência do modelo de negócio ou prática (definidos pela empresa-mãe) de uma forma reinventada e que se adapta à diferença institucional do país de acolhimento.

Concluindo, no que diz respeito a estratégias de exportação/adaptação ou convergência/divergência não se deve escolher somente uma das alternativas, mas sim optar pela combinação e distinguir aquelas que são políticas gerais da sede e as práticas específicas da subsidiária, de forma a atingir um equilíbrio entre as duas partes (Lertxundi & Landeta, 2012; Patel et al., 2018).

3. Estudo Empírico

3.1. Questão de investigação

Este estudo de caso pretende identificar quais os fatores críticos no processo de transferência de atividades e políticas de Gestão de Recursos Humanos, tendo em especial atenção a adaptação ao país de acolhimento, sem perder de vista aqueles que são os valores e processos da sede. Assim, os objetivos serão os seguintes:

- Identificar as práticas de GRH transferidas;
- Estudar os fatores que motivam a transferência de atividades e de práticas de GRH;
- Compreender os diferentes papéis que as unidades que transferem (sedes) e as que recebem (subsidiárias) representam neste processo;
- Identificar os mecanismos facilitadores ou inibidores no processo de transferência;
- Analisar de que forma o contexto de cada país afeta a difusão e transferência de práticas e políticas de Recursos Humanos, assim como a cultura organizacional.

3.2. Metodologia

A presente proposta de investigação assenta numa metodologia qualitativa, suportada por treze entrevistas a vários membros da empresa escolhida como estudo de caso e por uma observação etnográfica, com a elaboração de um diário de campo, durante um período de oito meses no GBS da empresa Blue, em Lisboa. Segundo Ferner et al. (2004) e Zaccarelli e Godoy (2010), os métodos qualitativos permitem ter uma visão mais dinâmica e real da organização, permitindo perceber o contexto e o que motiva as ações dos indivíduos. Assim, acredita-se que a observação etnográfica é a melhor forma de explorar a relação entre sede e subsidiária, integrando diferentes perspetivas e ter a experiência de testemunhar a realidade da organização em estudo (Moore, 2006.).

As entrevistas realizadas podem caracterizar-se como sendo do tipo semidiretivo e formal, sendo que foi disponibilizado previamente um guião a cada participante (ver

anexo I), assim como a proposta de investigação. As entrevistas tiveram uma duração média de 1 hora, tendo quatro delas sido realizadas em inglês e, por essa questão, a transcrição e apresentação de excertos será feita respeitando o idioma original. Foi importante garantir o anonimato de cada entrevistado e a assinatura de um acordo de confidencialidade com a empresa alvo do estudo, não sendo possível revelar o nome ou indústria.

Após a transcrição das entrevistas, o texto das mesmas foi sujeito a uma análise temática de conteúdo, com a identificação de categorias e subcategorias consideradas relevantes.

3.3. Caracterização da amostra do estudo

O presente estudo foi desenvolvido na empresa Blue, uma multinacional europeia na área da indústria, presente no mercado há mais de 50 anos. Atualmente, encontra-se distribuída por mais de 100 localizações, em 5 continentes. Historicamente, a empresa Blue vem de algumas aquisições e fusões de várias empresas, presentes em quatro países, referidos pelos membros da empresa como *core countries* ou países fundadores.

Foram realizadas treze entrevistas a colaboradores da empresa Blue com as mais diversas funções, mas relevantes para o tema da investigação. É ainda importante esclarecer que o GBS da empresa Blue em Portugal se encontra organizado em três grandes departamentos: a equipa de Operações e a equipa de *Integrated Finance & Procurement Services*, que prestam serviços às outras entidades da empresa Blue na América do Norte e Europa; e a equipa de suporte do GBS, focada nas operações referentes às áreas estratégicas (à qual pertence a equipa de gestão de topo do GBS), financeira e de gestão de recursos humanos (representada pela equipa de *People & Culture*, cujo foco atual é aumentar a experiência de cada trabalhador e não apenas desempenhar tarefas processuais). Assim, foram entrevistados seis membros que fazem ou fizeram parte da equipa de *top management*, dois *team leaders* que estiveram presentes nas primeiras transições, quatro membros da equipa de *People & Culture* e um membro da equipa de transição.

À data do trabalho de campo, quatro membros da equipa de *top management* do GBS estavam no projeto desde o início, tratando-se de expatriados, que facilitavam o alinhamento entre a subsidiária em Portugal e os *core countries*.

Já a equipa de transição era composta por cinco *transition managers*, sendo responsável pelo contacto com o cliente interno (a equipa que está na sede) e pelo processo de transição das atividades para o GBS em Portugal. Cada *transition manager* (atualmente conhecido como *MFT leader*, ou seja, líder de uma equipa multidisciplinar definida), é responsável por uma área específica, estando presente desde a recolha de necessidades de recrutamento e elaboração do descritivo de funções até ao *onboarding*.

Foi elaborada uma tabela (ver anexo II) que caracteriza os entrevistados segundo a sua função inicial e atual, a sua formação anterior e a sua experiência na indústria de prestação de serviços.

4. Análise de Resultados

O presente capítulo reflete a análise dos dados recolhidos através de entrevistas e observação etnográfica ao longo de um período de oito meses, iniciando com uma breve introdução sobre a criação do Centro de Serviços Partilhados da Blue em Portugal, destacando os seus principais objetivos e apresentando os diferentes modelos de transição de atividades. Segue-se a análise dos resultados à luz do dilema entre uniformização e adaptação, enunciando as diferentes práticas e políticas de GRH que foram ou não adaptadas ao contexto do país de acolhimento. É ainda realizada uma distinção entre as principais diferenças e semelhanças quanto à Cultura Organizacional e, por fim, são apresentados os principais desafios na criação de uma nova entidade em Portugal.

4.1. A criação de um Centro de Serviços Partilhados em Portugal

Pelo facto da multinacional Blue ter diversos segmentos de negócio, por ter a herança de outras empresas anteriores e por estar dispersa geograficamente, as funções de suporte às operações ou de *back-office*, como contabilidade, *procurement* entre outras, estão divididas em termos de processo, operando de uma forma autónoma, consoante a sua região ou produto. Assim, mesmo que se trate da mesma função, mas numa geografia ou área de negócio diferente, os processos não seguem um padrão previamente estabelecido. Ora, para garantir a estabilidade da empresa e dos processos, foi necessária uma solução que permitisse unir as diferentes áreas e garantir que todas as funções semelhantes têm um processo uniformizado, independentemente do seu mercado ou produto.

Foi recentemente criado um GBS da empresa Blue em Portugal, projeto que se iniciou em 2019-2020, tendo sido liderado e pensado pela área financeira da empresa-mãe. Este novo modelo de negócio, pioneiro na empresa em questão, tem como objetivo a prestação de serviços apenas para o cliente interno, ou seja, para outras entidades da multinacional. Trata-se de um centro de serviços partilhados multifunções, combinando funções transacionais e funções de suporte com vista a otimizar processos, aumentando a experiência dos seus clientes internos, através da qualidade dos serviços e da agilidade (cf. Richter & Brühl, 2017, Marciniak, 2014). Assim, o principal objetivo do GBS é

quebrar silos, criar mais eficiência e mais agilidade, e promover a automação, digitalização e otimização das diferentes atividades. Pretende-se a criação de um processo *end-to-end*, a reestruturação e unificação de processos, conectando vários departamentos e também os sistemas de IT que suportam as atividades (ver Figura 1). Em suma, é expectável a criação de sinergias entre departamentos, havendo uma definição mais clara das funções e respetivas responsabilidades, evitando a sobreposição das mesmas e conflitos entre diferentes áreas, fundamentais para o mesmo processo.

O segundo objetivo é a criação de um *Development hub*, reduzindo a subcontratação e aumentando o desenvolvimento de talento interno, que posteriormente estará disponível para as outras entidades da empresa no Mundo. Pretende-se ainda a criação de um centro de *expertise* e inovação, concentrando-se em funções de suporte ao *core business*, que são consideradas secundárias em entidades onde o foco é puramente a produção. Pretende-se ainda que contribua para a promoção de novas formas de trabalhar, impulsionadas por uma geração mais jovem e com conhecimento de novas tecnologias, ao contrário do que tradicionalmente se vê na empresa-mãe. Este aspeto é definido como fundamental para garantir a sustentabilidade do negócio em Portugal: o foco na inovação e na criação de valor em vez de unicamente nas funções transacionais e na redução de custos (cf. Marciniak, 2014; Sako, 2010), dando motivos para o projeto ficar em Portugal.

Portugal foi o país escolhido para a criação do GBS, não só pela proximidade física e cultural face aos países fundadores, mas também por fazer parte da Europa, facilitando algumas questões relacionadas com *compliance*, como a proteção de dados e outras normas ou regras definidas pela empresa. É também um país seguro e politicamente estável, com alguma tradição em SSC, o que é mencionado como uma mais-valia. Muitas das pessoas que foram contratadas, principalmente as primeiras, já tinham experiência neste modelo de negócio e participado em transições, o que facilitou o início do projeto em Portugal. Assim, embora se considerasse que a empresa Blue estava atrasada na criação deste modelo de negócio, beneficiou da experiência dos concorrentes e dos seus recursos humanos para a construção de uma base estável do GBS. Aliada à experiência, é também destacada a capacidade crítica dos colaboradores e a preocupação com o melhoramento contínuo e inovação nas atividades diárias, com vista à eficiência.

A empresa Blue iniciou operações no verão de 2021 em Portugal. Um dos principais desafios no início da atividade foi a falta de estrutura, por se tratar da criação de um projeto do zero. Um dos entrevistados refere ter ficado surpreendido com o facto de não haver nada criado, não existindo um *workflow* de A a Z em diversos processos, apesar da grande dimensão da empresa-mãe. Foi assim dada alguma liberdade à subsidiária para criar os processos, adaptando-os a Portugal, tendo por base as diretrizes definidas pela empresa-mãe.

A transição ou migração de atividades assenta em dois *delivery models* (ver Figuras 2, 3 e 4): *Center of Competence* (CoC) e *Center of Performance* (CoP), implementados em Portugal com recurso a uma consultora, e tendo como exemplo outros SSC que passaram pelo mesmo processo de migração de atividades para Portugal. CoC é um modelo no qual os membros da equipa em Portugal são uma extensão da equipa central localizada na Europa ou América do Norte, onde se mantém o centro de decisão. CoP é o modelo de transição mais complexo, com quatro fases, sendo que cada destas é separada por *quality gates*, momentos em que os membros da equipa local e os membros da equipa central validam e garantem que as atividades foram passadas com qualidade. No final da transição, a responsabilidade pela atividade passa a ser do GBS. Desta forma, é importante que o cliente interno e o GBS estejam sempre em coordenação.

Neste momento, não existe um limite para a quantidade de atividades que migram para o GBS, sendo uma transformação contínua. Assim, o objetivo é consolidar as atividades já desenvolvidas em Portugal, desde que consigam estar integradas no modelo *end-to-end*, sendo que o foco está agora no crescimento de atividades em diversas áreas.

4.2. Dilema da uniformização/adaptação na empresa Blue

Quatro dos atuais membros do *top management* em Portugal, que se encontravam na empresa-mãe, tiveram conhecimento do projeto quando este ainda era apenas uma ideia. Referem que era necessário haver membros na equipa com experiência na multinacional Blue, de forma a facilitar a transmissão da cultura organizacional e para manter a conexão com os processos, ferramentas e com a *network*, criando pontes e promovendo a criação de uma cultura que misture uma vertente mais tradicional da empresa com a vertente de

inovação esperada do GBS (cf. Chiang et al., 2017; Ahlvik et al., 2016; Patel et al., 2018; Song, 2021). Um dos principais desafios no início da criação do GBS foi o facto de Portugal não ser um país conhecido na multinacional. Houve algumas questões sobre o facto de se falar ou não inglês, uma vez que essa é a língua de trabalho, embora por vezes também haja resistência por parte dos outros países a utilizar este idioma. No entanto, à medida que o projeto foi evoluindo em Portugal, estas questões acabaram por desaparecer e a resistência inicial por parte dos países fundadores diminuiu.

É importante garantir que os processos implementados sejam provenientes da sede, mesmo que depois sejam geridos localmente, pois são considerados os pilares da empresa, sendo também uma forma de expressar a sua cultura (cf. Ahlvik & Björkman, 2015; Chiang et al., 2017; Song, 2021). Desta forma, existe a necessidade de assegurar a continuidade do negócio e da estabilidade das operações da organização. Estes processos contemplam diversas áreas, como é o caso de *procurement* – ou a área de compras, que gere uma lista de fornecedores que passaram por uma triagem para verificar tópicos como *compliance* e viabilidade. Uma vez que o processo para a contratação de novos fornecedores pode ser demorado e pouco flexível, este pode colocar alguns desafios quando o GBS pretende fazer novos acordos com fornecedores locais que ainda não passaram pelo processo de verificação. O código de conduta e os padrões de qualidade e controlo interno também devem ser tidos em consideração. Trata-se de padrões definidos *à priori* que facilitam a implementação e a uniformização, sendo que é importante considerar que, nesta fase embrionária do projeto em Portugal, as atividades ainda são migradas segundo o modelo *lift and shift*, ou seja, sem alterações. Assim, apenas quando o GBS tiver 100% das responsabilidades sobre a atividade é que pode começar a implementar medidas de melhoramento contínuo e olhar com um sentido crítico de forma a criar um único padrão para a mesma atividade, harmonizando processos.

Em Recursos Humanos, cerca de 80% das políticas e práticas que são implementadas estão de acordo com a sede (transferência *forward*, cf. Chiang et al., 2017), sendo esta uma “empresa bastante robusta a nível de gestão de recursos humanos, existem muitas práticas, existem muitos processos, plataformas, e é necessário um bocadinho de tempo para perceber toda a engrenagem e perceber de que forma é que nós nos conseguimos incluir ou não incluir nessa engrenagem” (Head of People & Culture, abril 2023). O

processo de recrutamento mantém-se, assim como as ferramentas e plataformas utilizadas. O mesmo acontece na área de Formação e Desenvolvimento e no sistema de Avaliação de Desempenho. Algo que se mantém muito presente e que é bastante promovido nas duas localizações é a mobilidade interna e mobilidade internacional. No que diz respeito à política de compensação e benefícios, este foi o tópico onde foi necessária a implementação de novas práticas, pois teve de ser ajustado ao mercado português. É possível manter aqueles que são os processos que estão bem documentados como o plano de aquisição de ações e a distribuição de lucros anual, mas verificou-se outras adaptações como o pagamento do subsídio de alimentação, do subsídio de transporte e o dia de aniversário como um dia de férias extra.

Quanto ao *Employer Branding*, o material de comunicação utilizado segue os padrões do grupo, no entanto as parcerias são realizadas de acordo com a realidade portuguesa, sendo que existe a necessidade de serem justificadas quanto à sua relevância para o negócio. Na área de comunicação corporativa, existe uma ligação diária com a equipa central de comunicação, pois as regras, padrões e indicações devem ser seguidas de forma a proteger a marca. Assim, a forma de comunicar deve ser transversal a todos os países e é importante que a mensagem esteja alinhada entre todos. Em situações que exigem alguma adaptação ao mercado português, quer seja na forma ou tópico de comunicação, é necessário esclarecer bem o propósito, explicando a sua importância e apresentando os resultados da ação. Assim, uma das maiores preocupações da GRH em Portugal é a criação de políticas e estratégias locais, transpondo o que existe na sede e adaptando consoante as necessidades do GBS.

Havendo a necessidade de adaptação ao mercado português, e sendo o objetivo do GBS desafiar os *standards* e as formas de trabalhar que existem, houve abertura e incentivo por parte da equipa de gestão do GBS para a criação de novos processos, de forma a garantir uma operação sustentável. No entanto, foi necessário tempo para explicar aos colegas da empresa-mãe que nem tudo poderia ser duplicado em termos de políticas e ferramentas.

O facto de, em Portugal, a empresa estar inserida na indústria de prestação de serviços, enquanto nos *core countries* está mais ligada à atividade fabril, ditou que algumas práticas

e políticas precisassem de ser reajustadas. Um exemplo desse reajustamento é a política de trabalho híbrido, mais flexível em Portugal pela natureza das funções, adaptando-se também às tendências do mercado GBS nacional. De forma a complementar esta política, existe um valor de suporte ao teletrabalho, também visto como uma estratégia de retenção. De referir ainda uma plataforma de gestão de tempo, obrigatória por lei em Portugal, e uma cláusula de adaptabilidade que outorga ao colaborador uma maior flexibilidade para gerir o seu tempo face ao volume de trabalho.

Uma vez que as equipas em Portugal trabalham com as outras equipas noutras regiões, existe uma *double reporting line*, ou seja, têm um *functional team leader*, localizado nos outros países e que lidera uma área de operações, e um *local team leader*, um líder de equipa no GBS da qual o colaborador em Portugal faz parte. Assim, e sendo a primeira vez que existe esta realidade no grupo, é necessário um alinhamento e entendimento mútuo entre ambas as partes (cf. Ahlvik et al., 2016). Cada país tem direito aos seus feriados e o horário de trabalho é adaptado a Portugal, no entanto foi necessário a sede perceber que não teria impacto no negócio e nas operações. Em suma, é referido que, do ponto de vista do direito do trabalho e da regulamentação (cf. Pudelko & Harzing, 2008), embora a adaptação ao mercado português tenha sido complexa, o aspeto mais desafiante foi o alinhamento interno, demonstrando as diferenças face aos países fundadores.

4.3. A cultura organizacional na multinacional Blue

4.3.1. As diferenças na Cultura Organizacional entre sede e subsidiária

Uma das principais diferenças é que está diretamente relacionada com a cultura organizacional é o facto do GBS estar numa indústria diferente. Assim, e aliado ao facto de ser um GBS multifuncional, existe uma grande diversidade de perfis, funções e pessoas com percursos académicos e profissionais distintos. A diferença no tipo de indústria também tem impacto na diversidade de género, pois no GBS 54% da população é representada por mulheres, sendo a entidade do grupo mais próxima da igualdade de género. Na empresa-mãe, visto que existem muitos perfis *blue collar*, ligados à atividade

fabril, tendencialmente existem mais homens, representando cerca de 80% da população em algumas unidades de negócio.

Uma das grandes diferenças que impacta a cultura organizacional (cf. Marciniak, 2014; Kuzior et al., 2023), é a diferença geracional que, enquanto promove a inovação através de novas ideias e novas formas de trabalhar, também provocou um choque na organização. No GBS a idade média é de 33 anos e prevê-se que o tempo médio em cada função seja de 2 anos, sendo que as pessoas querem desenvolver-se mais rapidamente. Nos países fundadores, as pessoas estão na estrutura há muito tempo, sendo a idade média de 47 anos e o tempo médio em cada função de 4-5 anos, caracterizada como uma população mais conservadora, à procura de estabilidade.

Desta forma, existem muitos *millennials* e geração *Z* no GBS, sendo que as suas necessidades podem não ser bem compreendidas pelos outros membros da equipa nos outros países. As gerações mais novas, procuram novos desafios, desenvolvimento e aprendizagem contínua, e valorizam mais o equilíbrio trabalho-família, enquanto nos países fundadores isso não é tão visível pois não têm essa cultura e por vezes trabalham em horários fora dos convencionais. Concluindo, um dos principais diferenciais do GBS é o seu ambiente jovem, dinâmico e energético, em que é realçada a qualidade dos profissionais como fator chave para o sucesso das transições, algo que também é mencionado pelos clientes internos, que foram surpreendidos pelo conhecimento e pela capacidade de desafiar, simplificar e otimizar processos dos membros do GBS.

Para conectar ambas as partes, são promovidos momentos de *mentoring* em que, por um lado os talentos mais jovens e com conhecimento de novas tecnologias se juntam a pessoas com mais experiência na organização que, por outro lado, podem ajudar o membro do GBS a criar maior ligação com a empresa e a alargar a sua rede de contactos (cf. Chiang et al., 2017; Ahlvik et al., 2016; Patel et al., 2018; Song, 2021). Assim, “apesar de ter sido um choque cultural acaba por ter um bom balanço no final, entre o mais tradicional e estável do lado dos *core countries* e o mais desafiante, jovem, inovador do lado português.” (Chief Financial Officer, março 2023).

Vários entrevistados descrevem o ambiente do GBS como familiar e destacam a maior rapidez e agilidade na tomada de decisões, em comparação à “big corporate machine”

(Head of Operations, março 2023), uma maior facilidade em propor ideias, maior proatividade e energia, uma necessidade constante de novos desafios e de trabalhar em diferentes tópicos, adaptando-se facilmente a diferentes situações e adotando uma postura curiosa, e uma positividade constante que é notada por quem visita o GBS em Portugal. No que diz respeito a *dress code*, os membros dos outros países acabam por ter uma postura mais formal, enquanto o GBS adota uma postura mais flexível e informal. É promovida uma cultura de *speak-up* sendo que o erro é visto como uma oportunidade para melhorar, percebendo a origem do problema e aplicando um plano de recuperação, representando a “flexibilidade” referida pelos autores Tallman et al. (2018) e Richer e Brühl (2017).

Quanto às instalações e ambiente de trabalho, trata-se de um ambiente mais colaborativo, não só pela disponibilidade de ouvir novas ideias, mas também pelo escritório em si (cf. Marciniak, 2014). Através da observação etnográfica, foi possível perceber que as salas de reunião têm uma disposição fora do padrão daquilo que é a realidade nos outros países, havendo três tipos de salas organizadas por cores: azul para as salas onde é necessária mais privacidade, normalmente utilizada para reuniões; amarela para pequenos anfiteatros e salas mais colaborativas; e verde para pequenas reuniões que exijam alguma interação. Assim, esta organização permite que não seja só mais uma reunião formal, mas que as pessoas possam conversar e trocar ideias que poderão resultar numa iniciativa ou num projeto. Também existem espaços de lazer: salas com baloiços, sofás e outros jogos, uma biblioteca, e ainda espaços exteriores em cada um dos três módulos e um terraço. No GBS em Portugal trabalha-se em *open space* e as salas são separadas por vidros, ao contrário do que acontece nos países fundadores onde cada pessoa tem a sua secretária e existem pequenos escritórios com portas fechadas.

Sendo uma organização robusta, com tradição industrial e com muitos anos de presença no mercado, destaca-se como diferença no GBS também o *flat management* e por ser uma organização com uma hierarquia achatada (cf. Marciniak, 2014). Nos países fundadores, existe uma cultura muito assente na importância das siglas, onde cada pessoa se situa no organograma e quantas pessoas reportam a cada elemento, pois está relacionado com a progressão de carreira. Quanto ao estilo de comunicação com a equipa de gestão, em Portugal opta-se por uma comunicação informal, havendo disponibilidade

para ouvir e melhorar constantemente, algo que “não é comum numa multinacional, porque normalmente os processos demoram muito a ser decididos, e quando são decididos têm uma política extensa, demorou muito tempo a ser construída, e aqui no GBS não podemos ter isso porque quando terminamos de escrever, essa política já está desatualizada” (Chief Financial Officer, março 2023). É dada autonomia por parte da equipa de *top management* em Portugal quanto a novas ideias e iniciativas, promovendo um ambiente de confiança e onde as pessoas sintam que podem fazer a diferença.

Também se destaca a proximidade dos Recursos Humanos com o negócio e com as pessoas (cf Chiang et al., 2017; Ahlvik et al., 2016), sendo que nos outros países “não têm tão presente a questão da parceria com os recursos humanos na definição da estratégia, na definição dos objetivos, na definição das medidas a tomar para retenção” (Human Resources Business Partner, março 2023). Durante a pesquisa de campo tive a oportunidade de testemunhar alguns momentos que ilustram esta relação de parceria entre o negócio e os recursos humanos, como a presença de membros da equipa de *People & Culture* em *workshops* com o cliente interno das áreas das quais são responsáveis pelo recrutamento, dando uma perspetiva do mercado em Portugal e dos desafios na atração de talento.

É ainda valorizado o *employee experience*, garantindo não só que os colaboradores tenham uma boa experiência durante o trabalho, mas também permite que tenham a oportunidade de fazer uma formação, participar em grupos e *workshops*, ou organizar um evento, sendo visto como uma forma de aumentar o *engagement* e consequentemente a retenção no GBS. Adicionalmente, de forma a trazer para Portugal uma maior ligação com o produto, no *kit de onboarding* é dado não só material com representações da marca como também a miniatura de um dos produtos criando um sentimento de orgulho comum.

No que diz respeito a eventos formais, no GBS todos os colaboradores se reúnem pelo menos duas vezes por ano, em eventos com elevadas taxas de satisfação (9,3/10), e que “as pessoas que estão nos *core countries* muitas vezes gostavam de poder também participar nesses eventos cá e não compreendem porque é que nós temos que o fazer e é por questões de retenção” (Communications Business Partner, março 2023). Quanto ao desenvolvimento de novas iniciativas e grupos por parte dos colaboradores, um deles é o

projeto CIP: um projeto transversal a todos os departamentos, que representa um processo contínuo de alinhar processos de diferentes entidades, com um olhar crítico, encontrando sinergias e eliminando as tarefas que não trazem valor à empresa, à equipa e ao indivíduo. Como se trata de uma aplicação que está alinhada com os principais objetivos do GBS: melhorar processos, automatizar, standardizar e inovar, foram também aprovadas formações que fazem parte do *onboarding*, para que os novos colaboradores percebam que são os principais agentes da mudança.

Um dos eventos que mais tem expressão em Portugal é realizado de 15 em 15 dias para todos os membros do GBS. Não foi um projeto criado por comunicação, mas sim criado pelos colaboradores que proporciona um momento de partilha de notícias e informações relevantes, onde as equipas do GBS têm oportunidade de se apresentar, mas também de conhecer outras equipas que fazem parte dos países fundadores. Também podem participar convidados fora da organização, por exemplo organizações com as quais o GBS tem parcerias ou oradores que vêm apresentar temas como observado numa sessão sobre as diferenças e necessidades das gerações *Z* e *millennials*. É um evento onde mais de metade da população do GBS participa e que gera um impacto positivo nos colaboradores recém-chegados, que percebem a dimensão e a cultura da empresa. Destaca-se ainda a existência de uma grande cultura de celebração, em que os objetivos que são alcançados são celebrados por todos, mas também o reconhecimento de iniciativas com prémios votados pelos membros do GBS.

Em suma, são valorizados aspetos como a transparência, o ambiente jovem, dinâmico e que promove ações que visam melhorar processos e gerar inovação, sendo que esta cultura, segundo os entrevistados, também poderia ser adotada pelos outros países, promovendo a flexibilidade a nível de equilíbrio trabalho-família e de processos.

4.3.2. As semelhanças na Cultura Organizacional entre sede e subsidiária

Culturalmente existem semelhanças entre Portugal e os países fundadores, facilitando a quebra de barreiras (cf. Björkman & Welch, 2015). O facto de ser uma empresa multinacional, que promove a interação entre os diferentes países e a mobilidade

internacional, o ambiente multicultural que existe no GBS não representa uma novidade para o grupo. A cultura de moderação e o respeito por cumprir as regras e indicações dadas pela empresa, são também pontos comuns entre as duas partes.

Algo que é transversal à entidade portuguesa e ao grupo é a importância das pessoas, do seu desenvolvimento e da aposta na sua retenção. É possível perceber pelas entrevistas que três membros do *top management* e parte da equipa inicial deste projeto, têm estado na empresa no mínimo há 12 anos e não têm experiência profissional noutra organização. Assim, é possível verificar uma forte cultura de apostar no talento interno e promovendo mobilidade interna e internacional. O facto de ser uma organização com diferentes áreas de negócio, presente em diversas localizações, dá ao colaborador a perceção de mudar de empresa, no entanto ficando na mesma, pois tem oportunidade de explorar diferentes atividades, países e culturas. Esta realidade, traduz aquela que é a taxa de retenção da organização nos países fundadores, acima de 90%, podendo ter vantagens e desvantagens. Nos pontos positivos, não existe perda de conhecimento com eventuais saídas, no entanto é algo que não contribui para a mudança e inovação, pois as pessoas acabam por se acomodar.

Existe também uma grande credibilidade da missão e do propósito da organização, sendo que no GBS consegue-se transmitir de uma forma muito positiva, apesar da distância ao produto final. Existe um sentimento de pertença e de orgulho, uma forte ligação ao produto e fascínio pela indústria. Existe também uma consciência generalizada da dimensão e impacto da marca e a importância da sua proteção. Aliada à retenção, o colaborador pode ter a sensação que faz parte de uma grande família, tanto localmente como globalmente (cf. Meyerson & Martin, 1987).

De forma a trazer uma ligação mais forte ao produto, o escritório em Portugal tem semelhanças e objetos que remetem à organização e à sua identidade, visível através da pesquisa de campo. A decoração dos vidros das salas de reunião tem um padrão que é comum em todos os países, foi utilizada a cor do grupo para identificar o nome das salas de reuniões e espaços colaborativos, sendo que todos têm nomes ou de produtos da empresa, de termos da indústria ou de personalidades que marcaram a mesma. Para além das salas terem o nome dos produtos, suspenso no teto é possível encontrar um protótipo

de cada um destes, sendo uma forma dos colaboradores em Portugal começarem a associar o nome de cada sala ao produto. Pelas instalações do GBS também existem cartazes e pequenos artigos a representar as operações e, a partir da entrada principal do escritório, é possível ver uma representação visual de todas as áreas de negócio do grupo, através de diversos produtos. Concluindo, como exemplo ao referido por Chiang et al. (2017), estas ações foram implementadas para que as pessoas a trabalhar em Portugal, mesmo sem estarem próximas do produto final, conseguissem sentir a cultura da organização através da representação visual daquilo que é o *core business* da empresa.

4.4. Desafios na criação de uma nova entidade em Portugal

A atração de talento é um desafio significativo para a nova entidade em Portugal, devido ao rápido crescimento do GBS, existindo um elevado volume de recrutamento. Assim, na área de recursos humanos, especialmente na equipa de recrutamento, é importante gerir a capacidade da equipa, estabelecendo limites quadrimestrais para contratações. As parcerias externas desempenham um papel vital, existindo uma constante adaptação de estratégias para atingir os objetivos definidos, sendo que a maior dificuldade é o planeamento a médio-longo prazo. Por ser um mercado muito competitivo e dinâmico, em Portugal deve-se apostar em diferentes ações como parcerias com instituições de ensino e autoridades, que aumentam a visibilidade e atratividade da empresa Blue no mercado nacional e auxiliam no atingimento dos objetivos (cf. Song, 2021; Lertxundi & Landeta, 2012).

A retenção de talento é considerada um dos maiores desafios dos próximos anos (cf. Marciniak, 2014), algo inédito na organização e que gerou receio e questões nos países fundadores quanto ao projeto em Portugal, sendo necessário convencê-los que é algo que acontece no mercado de GBS. Assim, é fundamental que seja uma cultura muito ágil, preparada com fortes estratégias de retenção e com medidas que não existem nos outros países onde a empresa Blue é reconhecida como um dos melhores empregadores.

Dado que a empresa Blue é uma multinacional a transferir atividades para Portugal, é importante considerar fatores emocionais, também mencionado como “fator pessoas”. A abertura de vagas em Portugal implica o fim de postos de trabalho nos outros países, e

mesmo com esforços para realocar os colaboradores por parte da organização, pode gerar resistência a ouvir novas ideias e a transferir a atividade de forma transparente e eficaz, sendo que por vezes existe uma falta de compreensão em relação ao propósito do GBS. Do lado do GBS é importante ter a sensibilidade de perceber que estas atividades eram feitas por alguém, e que embora tenham o conhecimento técnico e olhar crítico, devem avaliar a receptividade por parte do cliente interno de receber sugestões de melhoria, de forma a não prejudicar a relação de confiança e de parceria.

Durante as entrevistas, foi mencionado que no início do projeto foi mais difícil ter o apoio das pessoas que estavam nas operações, embora o *top management* da empresa estivesse alinhado. Foi necessário convencê-los do valor da mudança, pela inovação, por projetos pilotos que tiveram sucesso e através de *KPIs (Key Performance Indicators)* que refletissem a performance do GBS, identificando possíveis falhas. Ser resiliente, criar e manter a confiança com os clientes internos são fatores chave para o sucesso desta transição, promovendo o alinhamento de sede e subsidiária, apostando numa comunicação transparente, cooperação e na definição de objetivos claros, que ambas as partes concordem e se sintam parte do processo (cf. Ahlvik et al., 2016). É importante solidificar a ideia que o GBS faz parte da organização e não é um fornecedor externo, como era vista por alguns *functional managers*. Assim, é importante mostrar e garantir que todos os envolvidos tenham a perceção certa do GBS: O GBS faz parte da organização e “GBS é só a sigla que define Global Business Service, que é o tipo de indústria que nós temos” (Communication Business Partner, março 2023).

As visitas entre os países fundadores e Portugal desempenham um papel crucial na construção de confiança e entendimento mútuo, além de solidificar o GBS como parte da organização global (cf. Chiang et al., 2017; Ahlvik et al., 2016; Patel et al., 2018). No que diz respeito a visitas aos países fundadores, estas permitem essencialmente criar uma relação entre os membros de equipas do GBS e os outros países, convidando para eventos de equipa, *workshops* e promovendo o entendimento mútuo. Por outro lado, permite criar uma ligação aos produtos da empresa, com visitas às fábricas, que ajudam a perceber o *core business*, e qual a relevância do trabalho do GBS, focado em funções de *back office*, para o resultado final.

As visitas dos clientes internos ao GBS podem ser divididas em visitas operacionais e visitas institucionais. As visitas operacionais são as mais frequentes e têm como objetivo conectar os *managers* com a equipa em Portugal. As visitas institucionais têm como objetivo dar a conhecer o GBS, perceber como funciona e qual o seu contributo para a organização global. Estas visitas podem envolver membros do *executive comitee* e *top management* de algumas áreas, ou por membros de áreas que desejam iniciar colaborações com o GBS. Além disso, são organizados *town halls*, *customer boards* e *workshops* no GBS, proporcionando um espaço de interação presencial. Durante estes eventos, são discutidos tanto aspetos estratégicos como operacionais, incluindo projetos de melhoria contínua. Estas visitas geralmente têm um impacto positivo, resultando em mais pedidos, pois conseguem ver o funcionamento e cultura do GBS, enquanto estes momentos de socialização permitem criar conexões e promover um ambiente colaborativo. Todos estes aspetos que facilitam o alinhamento, beneficiam o processo de transição, assistindo-se a alterações na curva de mudança, passando de resistência à aceitação, sendo que o GBS enfrenta desafios relacionados com capacidade para receber todos os novos pedidos.

Assim, é importante trabalhar na sustentabilidade do GBS, sendo mais seletivos nas áreas que se aceitam e que contribuem para o processo *end-to-end*, criando sinergias entre áreas e melhorando o processo a nível global. É igualmente importante estabilizar processos, antes de continuar a crescer e definir métricas que mostrem os resultados em relação ao que é esperado, provando a sua mais-valia para a organização global. Além disso, é importante apostar na retenção e no desenvolvimento dos colaboradores do GBS, através de planos de carreira, não só na mesma área, mas também em áreas distintas, promover a definição de métricas de performance e reforçar a estrutura de chefias intermédias.

Em suma, é necessário coordenação, comunicação e transparência entre todas as partes, criando uma cultura que promova a inovação e o bem-estar dos colaboradores.

5. Considerações Finais

5.1. Discussão de resultados

No capítulo anterior foi possível obter uma visão geral sobre a empresa Blue em Portugal, sendo pertinente aprofundar a ligação entre a revisão de literatura e os dados recolhidos. Este estudo examinou a importância do alinhamento entre sede e subsidiária, oferecendo também uma visão do dilema entre uniformização e adaptação. Este tema é particularmente relevante para a área de IHRM, pelo aumento de multinacionais que optam pela criação de subsidiárias. Mais precisamente, o presente estudo está centrado no desenvolvimento de um GBS, um modelo de negócio que fornece serviços mais integrados e soluções de otimização (Chiang et al., 2017; Marciniak, 2014).

O GBS da empresa Blue foi criado para promover o que Marciniak (2014) designa de standardização, focando-se em funções de *back-office* divididas em termos de processo, consoante a sua região ou produto. Outro objetivo era o de eliminar silos, ligando as diferentes atividades que fazem parte do mesmo processo *end-to-end*, de forma a aumentar a eficiência. Segundo Tallman et al. (2018) e Song (2021), o sucesso de um modelo de negócio depende da integração de características globais da empresa-mãe, sem deixar de ter em consideração as diferenças locais, algo que remete para o dilema entre uniformização e adaptação.

As pessoas entrevistadas reconhecem a importância da conformidade com os processos provenientes da sede, dada a necessidade de assegurar a continuidade do negócio e a estabilidade das operações (no que diz respeito à GRH, cerca de 80% das políticas e práticas implementadas estarão de acordo com a sede). Este aspeto parece contrastar com o referido por Ahlvik e Björkman (2015), Song (2021) e Chiang et al. (2017), em que a transferência e difusão das práticas e políticas de RH é problemática, pois têm inevitavelmente de estar de acordo com o contexto onde estão localizadas. O que sucede na Blue, é o seguinte: enquanto o sistema de avaliação de desempenho, o processo de recrutamento e a área de formação e desenvolvimento permaneceram consistentes com as práticas na empresa-mãe, o sistema de compensação e benefícios sofreu adaptações significativas, devido à legislação e ao facto de estar numa indústria

diferente: em Portugal a empresa encontra-se inserida na indústria de prestação de serviços, enquanto a empresa-mãe está mais ligada à atividade fabril. Esta diferença teve impacto não só nas práticas e políticas de GRH como também na cultura organizacional, determinando a amplitude tanto das transposições como das adaptações.

A indústria de SSC atrai jovens profissionais (cf. Marciniak, 2014; Kuzior et al., 2023), algo que também se verifica na empresa Blue em Portugal. Comparativamente à empresa-mãe, existem diferenças em termos de perfis, género e idade. Assim, no GBS em Portugal verifica-se um ambiente mais jovem, diversificado, dinâmico, flexível, informal e colaborativo, sendo notável a relação de parceria entre os RH e o negócio, crucial para uma comunicação eficaz e que facilita a transferência de atividades e práticas (cf. Chiang et al., 2017; Ahlvik et al., 2016). As semelhanças entre sede e subsidiária dizem respeito à cultura organizacional, que une os membros da organização (cf. Meyerson & Martin, 1987). Assim, algo que é transversal é a importância dada às pessoas, ao seu desenvolvimento e retenção, aliado a um ambiente multicultural e a uma grande credibilidade da missão e do propósito da organização.

No que diz respeito à transferência de atividades e de práticas e políticas de GRH, foi referido que na adaptação ao mercado português, o mais desafiante é o alinhamento interno. Desta forma, a relação entre sede e subsidiária requer alinhamento, confiança e entendimento mútuo entre as partes (cf. Ahlvik et al., 2016).

Enquanto nova entidade legal, a subsidiária teve alguma liberdade para criar os seus processos, adaptando-os a Portugal, tendo por base as *guidelines* definidas pela empresa-mãe. No entanto de forma a transferir as atividades e o sistema de GRH, foram utilizados diversos mecanismos (cf. Chiang et al., 2017), que incluíram visitas à empresa-mãe e às suas fábricas, visitas dos membros de outros países ao GBS, sessões de *mentoring* e *workshops*, promovendo assim a interação e cooperação. Também se recorreu à presença de expatriados para facilitar a transmissão da cultura organizacional e a uniformidade de processos e ferramentas.

A proximidade física e cultural, aliada ao facto do mercado português ter alguma tradição em SSC, foram destacadas nas entrevistas como fatores facilitadores no processo de migração de atividades para Portugal. Como principal inibidor, foi mencionada a

realocação de colaboradores na empresa-mãe, na medida em que dificulta a transferência de conhecimento e a receptividade a novos métodos de trabalho. Adicionalmente, foram reconhecidas dificuldades com a atração e retenção de talento (cf. Marciniak, 2014), assim como a necessidade de estabilizar processos e aumentar o rigor na seleção das áreas que compõem o portefólio do GBS, garantindo que estas representam mais-valias para a empresa-mãe e para o processo *end-to-end*. Assim, o facto do GBS estar em constante transformação, embora o dilema uniformização/adaptação seja complexo, é algo que faz parte do funcionamento da empresa, acompanhando o seu crescimento.

5.2. Conclusões

Pretendeu-se, com esta dissertação, compreender de que forma as empresas multinacionais se deslocam para outros países, simultaneamente mantendo os seus processos e cultura organizacional e adaptando-se ao contexto local.

A literatura tem aludido a um aumento do número de empresas multinacionais, assim como de subsidiárias, influenciado pelo crescimento da indústria de SSC, com base num modelo de negócio que promove soluções integradas e a reestruturação de atividades administrativas, enquanto a empresa-mãe se foca em atividades ligadas ao *core business*. Assim, era essencial compreender os diferentes mecanismos utilizados pela sede de forma a promover a uniformização, mas também a importância do alinhamento na relação entre as duas partes, com base numa comunicação eficaz, na transparência e na confiança – fatores críticos no processo de transferência de atividades e políticas de GRH. Daqui emerge o dilema uniformização/adaptação, uma situação complexa, na medida em que não se deve optar apenas por uma das alternativas, mas sim atingir um equilíbrio entre os modelos de GRH da sede e da subsidiária.

5.3. Limitações e propostas para investigações futuras

Chiang et al. (2017) e Björkman e Welch (2015) destacaram a fragmentação na pesquisa sobre a transferência e difusão de práticas de GRH, existindo também uma lacuna na investigação sobre o desenvolvimento de SSC em Portugal – o que dificulta a pesquisa e torna mais complicada a identificação de pontos de tensão na literatura. Desta forma, a problemática em estudo tem potencial para ser explorada.

Estando focados apenas numa organização, os resultados desta dissertação não podem ser generalizados. Ao mesmo tempo, cabe reconhecer que as informações sobre a empresa-mãe têm como base as entrevistas e a observação direta levadas a cabo em Portugal, não tendo havido nenhuma deslocação à sede – algo que reconhecemos como fundamental num estudo de caso mais aprofundado.

Dada a existência de outros SSCs em Portugal, seria igualmente interessante explorar outras empresas multinacionais, comparando os desafios sentidos por cada uma e a sua abordagem ao dilema uniformização/adaptação.

6. Referências Bibliográficas

Ahlvik, C., Smale, A. & Sumelius, J. (2016). Aligning corporate transfer intentions and subsidiary HRM practice implementation in multinational corporations. *Journal of World Business*, 51(3), 343-355. DOI: 10.1016/j.jwb.2015.04.003

Ahlvik, C. & Björkman, I. (2015). Towards explaining subsidiary implementation, integration, and internalization of MNC headquarters HRM practices. *International Business Review*, 24, 497-505. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2014.10.007

Alavi, M., Kayworth, T. M. & Leidner, D. E. (2005). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224. DOI: 10.2753/MIS0742-1222220307

Björkman, I. & Welch, D. (2015). Framing the field of international human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(2), 136-150. DOI: 10.1080/09585192.2014.922361

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.01.004

Chiang, F.F.T., Lemanski, M.K. & Birtch, T.A. (2017). The transfer and diffusion of HRM practices within MNCs: lessons learned and future research directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 234-258. DOI: 10.1080/09585192.2016.1246461

De Long, D. W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113-127. DOI: 10.5465/AME.2000.3979820

Delios, A. & Björkman, I. (2000). Expatriate Staffing in Foreign Subsidiaries of Japanese Multinational Corporations in the PRC and the United States. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 278-293. DOI: 10.1080/095851900339873

- Edström, A. & Galbraith, J. R. (1977). Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 248-263. DOI: 10.2307/2391959
- Fan, D., Zhu, C.J., Huang, X. & Kumar, V. (2021). Mapping the terrain of international human resource management research over the past fifty years: A bibliographic analysis. *Journal of World Business*, 56(2), 1-19. DOI: 10.1016/j.jwb.2020.101185
- Ferner, A., Almond, P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., Holden, L. & Muller-Camen, M. (2004). The Dynamics of Central Control and Subsidiary Autonomy in the Management of Human Resources: Case Study Evidence from US MNCs in the UK. *Organization Studies*, 25(3), 363-391. DOI: 10.1177/0170840604040041
- Jin, Y. & Yu, S. (2022). The Moderating Effect of Cross-Cultural Psychological Adaptation on Knowledge Hiding and Employee Innovation Performance: Evidence from Multinational Corporations. *Sustainability*, 14(24), 1-24. DOI: 10.3390/su142416638
- Kostova, T., Marano, V. & Tallman, S. (2016). Headquarters–subsidiary relationships in MNCs: Fifty years of evolving research. *Journal of World Business*, 51(1), 176-184. DOI: 10.1016/j.jwb.2015.09.003
- Kuzior, A., Postrzednik-Lotko, K. A., Smółka-Franke, B. & Sobotka, B. (2023). Managing Competences of Generation Y and Z in the Opinion of the Management Staff in the Modern Business Services Sector. *Sustainability*, 15(7), 1-20. DOI: 10.3390/su15075741
- Lertxundi, A. & Landeta, J. (2012). The dilemma facing multinational enterprises: transfer or adaptation of their human resource management systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1788-1807. DOI: 10.1080/09585192.2011.610940
- Marciniak, R. (2014). Global Shared Service Trends in the Central and Eastern European Markets. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2(3), 63-78. DOI: 10.15678/EBER.2014.020306

Meyerson, D. & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24(6), 623-647. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x

Moore, F. (2006). Strategy, power and negotiation: social control and expatriate managers in a German multinational corporation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 399-413. DOI: 10.1080/09585190500521359

Patel, P., Sinha, P., Bhanugopan, R., Boyle, B. & Bray, M. (2018). The transfer of HRM practices from emerging Indian IT MNEs to their subsidiaries in Australia: The MNE diamond model. *Journal of Business Research*, 93, 268-279. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.02.014

Popa, E. (2018). Aspects of Organisational Culture and Change Management. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 18(1), 205-212. DOI:

Pudelko, M. & Harzing, A.W. (2008). The golden triangle for MNCs: Standardization towards headquarters practices, standardization towards global best practices and localization. *Organizational Dynamics*, 37(4), 394-404. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2008.07.002

Richter, P. C. & Brühl, R. (2017). Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, 35(1), 26-38. DOI: 10.1016/j.emj.2016.08.004

Rosenzweig, P. & Singh, J.V. (1991). Organizational environments and the multinational enterprise. *Academy of Management*, 16(2), 340-361. DOI: 193.136.145.232

Sako, M. (2010). Outsourcing versus shared services. *Communications of the ACM*, 53(7), 27-29. DOI: 10.1145/1785414.1785427

Schein, E. H. (2001). The Impact of Transnational Institutions on Cultural Values and Vice Versa. *Reflections: The Sol Journal*, 3(1), 41-48. DOI: 10.1162/152417301750406112

Song, J. (2021). How MNE subsidiaries transfer HRM practices in distant environments: A tale of two IKEA subsidiaries. *Journal of International Management*, 27(2), 1-18. DOI: 10.1016/j.intman.2021.100850

Schulz, V. & Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 210-219. DOI: 10.1108/17506161011065190

Tallman, S., Luo, Y. & Buckley, P. J. (2018). Business Models in Global Competition. *Global Strategy Journal*, 8(4), 517-535. DOI: 10.1002/gsj.1165

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy, and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003

Tubbs, M. E. & Ekeberg, S. E. (1991). The role of intentions in work motivation: Implications for goal-setting theory and research. *Academy of Management Review*, 1, 180-199. DOI: 10.2307/258611

Zaccarelli, L. M. & Godoy, A. S. (2010). Perspectivas do uso de diários nas pesquisas em organizações. *Cadernos EBAPE. BR*, 8(3), 550-563. DOI: 10.1590/S1679-39512010000300011

7. Anexos

Anexo I - Guião de Entrevista

1. Fale-me um pouco da sua formação e percurso profissional.
2. Quando iniciou o seu percurso na Blue e em que função?
3. Qual foi o seu primeiro impacto/impressão da organização?
4. Qual a sua função atual no GBS da Blue? Quais são as suas principais tarefas e objetivos?
5. Qual o seu papel no processo de transição de atividades / práticas e políticas de GRH?
6. A Blue é uma empresa multinacional, localizada em diversos pontos do globo. Como é garantida a conformidade com os *standards* definidos pela Blue?
 - a. Consegue dar exemplos de situações em que a conformidade com os padrões internacionais foi mais fácil?
 - b. Consegue dar exemplos de situações em que a conformidade com os padrões internacionais foi mais difícil?
7. Paralelamente, a Blue tem de se adaptar à nossa realidade portuguesa: em sua opinião como foi essa adaptação?
 - a. Consegue dar exemplos de situações em que a adaptação foi mais fácil/correu melhor?
 - b. Consegue dar exemplos de situações em que a adaptação foi mais difícil/correu menos bem?
8. Para além das questões de conformidade com os princípios definidos pela empresa-mãe e de adaptação ao contexto português, que outros desafios sentiu durante a sua experiência no GBS da Blue?
9. Como conseguiu ultrapassá-los?
10. Quais os pontos de melhoria que identifica ou quais as oportunidades de desenvolvimento?
11. Sente que neste momento existe alinhamento entre as expectativas dos países fundadores e a realidade do GBS da Blue?
 - a. Consegue me dar um exemplo em concreto que ilustre esse alinhamento?

12. Pouco a pouco são transferidas mais atividades. Qual o maior desafio? Qual prevê que seja o maior desafio / dificuldade no futuro?
13. O que valoriza mais no GBS da Blue e que na sua opinião poderia ser adotado pelos países fundadores?
14. O que é que ainda falta adotar na Blue GBS?
15. Na sua opinião, o que distingue a Blue GBS das restantes multinacionais em Portugal?

Anexo II - Caracterização das pessoas entrevistadas

Designação da Função Atual	Designação da Função Inicial	Nacionalidade	Formação Académica	Data <i>Onboarding</i> no GBS em Portugal	Experiência anterior na indústria de prestação de serviços
Managing Director	-	Francesa	Economia e Gestão com especialização em <i>Industrial Procurement</i>	Parte da equipa inicial (expatriado)	Não
Head of Operations	-	Alemã	Engenharia Mecânica e <i>Business Administration</i>	Parte da equipa inicial (expatriado)	Não
	Head of Human Resources & Workplace	Alemã	<i>International Studies of Global Management</i>	Parte da equipa inicial (expatriado)	Não
Chief Financial Officer	-	Portuguesa	Licenciatura em Engenharia Física MBA em Gestão	Parte da equipa inicial (expatriado)	Sim
Head of Integrated Finance & Procurement Services	-	Portuguesa	Gestão e Economia	Fevereiro / março 2022	Sim
Head of Human Resources & Workplace	-	Portuguesa	Licenciatura em Ciências da Educação;	Fevereiro 2023	Sim

(atualmente Head of People & Culture)			Pós-graduação em GRH; Pós-Graduação em Gestão Avançada de Negócio		
Accounts Payable Team Leader - Europe	Accounts Payable Team Leader – North America	Portuguesa	Licenciatura em Economia; Pós-graduação em Finanças	Julho de 2021	Sim
Accounts Receivable Team Leader – North America	Accounts Receivable Senior Accountant	Portuguesa	Licenciatura em Estatística Aplicada	Julho de 2021	Sim
Head of Recruitment	Recruitment Business Partner	Brasileira	Licenciatura em Letras – Português e Inglês; Pós-graduação em GRH	Fevereiro de 2022	Sim
Human Resources Business Partner	Recruitment Business Partner	Portuguesa	Licenciatura em Relações Internacionais	Julho de 2021	Não
Recruitment Business Partner	Human Resources Advisor	Portuguesa	Licenciatura em Filosofia; Mestrado de Políticas de Desenvolvimento de RH	Julho de 2021	Não
Communicati on Business Partner	-	Portuguesa	Licenciatura em Línguas e Comunicação; Pós-graduação em Comunicação Estratégica	Fevereiro de 2022	Não
MFT Leader	Transition Manager	Romena	Licenciatura em Relações Internacionais e Estudos Europeus; Mestrado em Investigação e Comunicação	Abril de 2022	Sim

Figura 1 - Mapeamento do processo *End-to-End* (Fonte: Esquema da autora com base nos dados recolhidos no trabalho de campo)

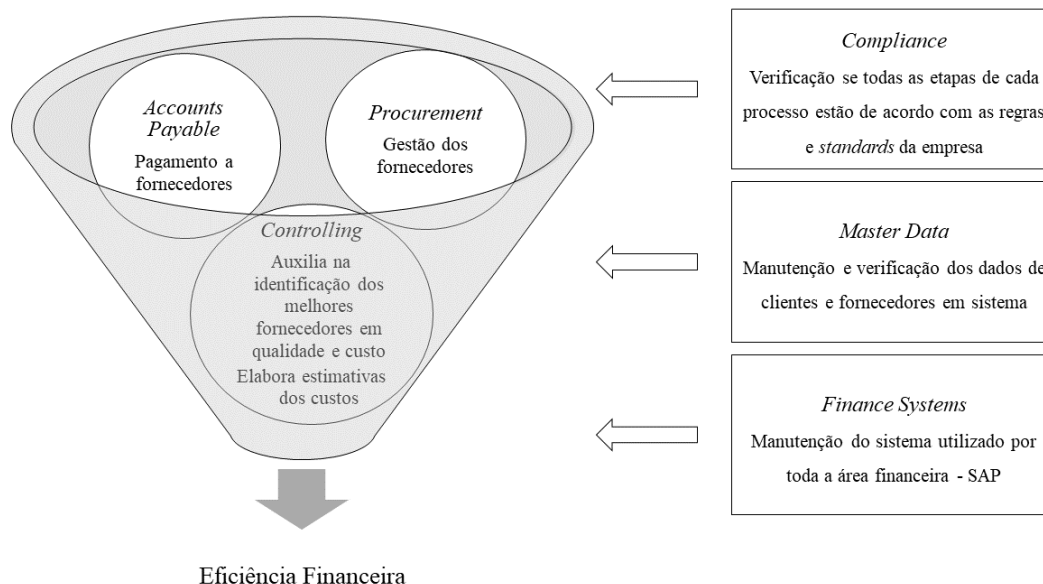


Figura 2 - Início do processo de transição no GBS (Fonte: Esquema da autora com base nos dados recolhidos no trabalho de campo)

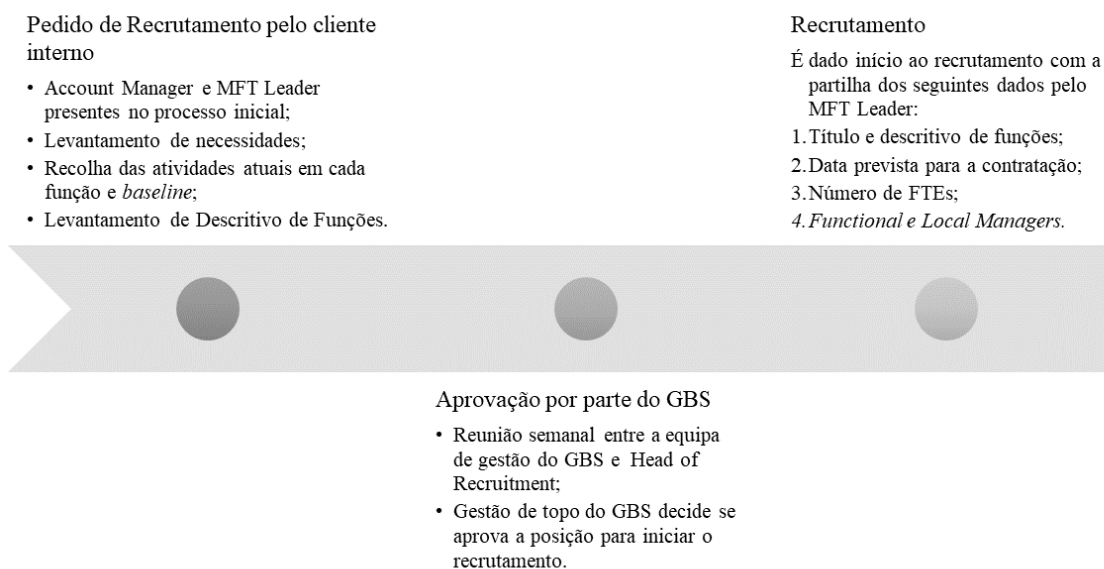


Figura 3 - *Delivery Model - Center of Competence (CoC)* (Fonte: Esquema da autora com base nos dados recolhidos no trabalho de campo)

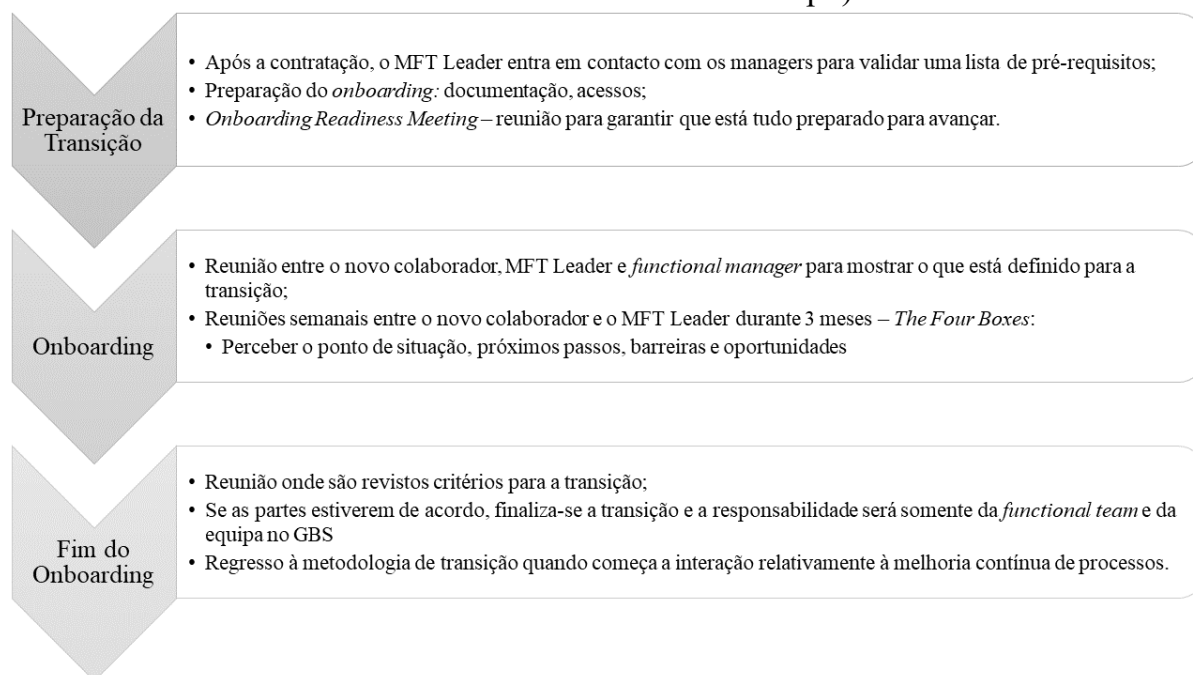


Figura 4 - *Delivery Model - Center of Performance (CoP)* (Fonte: Esquema da autora com base nos dados recolhidos no trabalho de campo)

