



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

**YAZAKI SALTANO: EM QUE MEDIDA(S) A CULTURA JAPONESA É
SUSCETÍVEL DE INFLUENCIAR O FUNCIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO
EM PORTUGAL**

Pedro Ventura da Silva

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

Orientada por

Prof. Doutor Óscar Bernardes & Prof. Doutor Pedro Pinto

Porto, agosto de 2022.



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

**YAZAKI SALTANO: EM QUE MEDIDA(S) A CULTURA JAPONESA É
SUSCETÍVEL DE INFLUENCIAR O FUNCIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO
EM PORTUGAL**

Pedro Ventura da Silva

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

Orientada por

Prof. Doutor Óscar Bernardes & Prof. Doutor Pedro Pinto

Porto, agosto de 2022.

Resumo

No fim do século passado o Japão ocupou um lugar muito importante como um dos países mais ricos e desenvolvidos do mundo tendo revolucionado o mercado e a indústria através do seu crescimento económico.

A Yazaki Saltano Portugal é uma empresa de origem japonesa de componentes para automóveis que está sediada em Portugal desde o fim do século XX. Com a vinda da Yazaki Saltano para Portugal e estando num país onde a cultura é muito diferente da do seu país de origem houve um choque cultural. Assim, com esta dissertação pretendeu-se perceber de que maneira a cultura organizacional japonesa foi suscetível de influenciar o funcionamento da organização em Portugal.

Para o desenvolvimento desta investigação recorreu-se à metodologia de estudo de caso, através da identificação de informações necessárias e aplicação de análise qualitativa, elaborando entrevistas para colaboradores da Yazaki Saltano, independentemente do cargo que ocupam na organização. Os participantes foram seis indivíduos, selecionados de forma aleatória. Através do estudo realizado, foi possível identificar a cultura organizacional predominante na Yazaki Saltano, os traços existentes das culturas organizacionais japonesa e portuguesa, assim como as diferenças entre ambas.

Os resultados desta investigação mostram que a cultura organizacional predominante na organização tem características da cultura japonesa e da cultura portuguesa, revelando uma cultura que se foi adaptando ao longo do tempo. As culturas japonesa e portuguesa, apesar de muito diferentes, têm alguns traços em comum e acabam por se complementar em determinados aspetos.

Desta forma, espera-se que a presente dissertação possa contribuir para a avaliação do choque cultural associado à implementação de uma empresa em território estrangeiro, prestando atenção ao fator da cultura como sendo um dos maiores fortes choques e barreiras à implementação de organizações estrangeiras.

Palavras-chave: organização, cultura organizacional, Yazaki Saltano, cultura japonesa, cultura portuguesa

Abstract

At the end of the last century, Japan occupied a very important place as one of the richest, most developed countries worldwide, having revolutionized the market and the industry through its economic growth.

Yazaki Saltano Portugal is a Japanese-origin enterprise dedicated to car components that has been based in Portugal since the end of the twentieth century. When Yazaki Saltano first arrived in Portugal, being in a country with such a different culture from Japan, there was a cultural shock. Therefore, this dissertation aimed to understand in which way the Japanese organizational culture was likely to influence the functioning of the Portuguese organization.

To the development of this investigation a case study methodology was used, through the identification of necessary information and the application of qualitative analysis, elaborating interviews for Yazaki Saltano workers, regardless of their job position in the organization. Participants were six individuals, randomly selected. Through this study, it was possible to identify the predominant organizational culture at Yazaki Saltano, the existing traits of the Japanese and the Portuguese organizational cultures, as well as the differences between both.

The results of this investigation show that the predominant organizational culture in the organization has characteristics of the Japanese culture and the Portuguese culture, revealing a culture that has adapted throughout time. The Japanese and the Portuguese cultures, although very distinct, have some common traits and end up complementing each other in certain aspects.

Hence, it is expected that the present dissertation may contribute to the evaluation of the cultural shock associated with the implementation of an enterprise in foreign territory, paying attention to the culture factor as one of the strongest shocks and barriers to the implementation of foreign organizations.

Keywords: organization, organizational culture, Yazaki Saltano, Japanese culture, Portuguese culture

Agradecimentos

Sem o apoio de algumas pessoas não seria possível a realização desta dissertação, desta forma são vários os agradecimentos a fazer.

Ao Professor Doutor Óscar Bernardes agradeço por me ter aceitado como orientando, pela compreensão, disponibilidade, ajuda e apoio que me deu ao longo desta etapa.

Ao Professor Doutor Pedro Pinto por ter aceitado o convite em ser o coorientador deste trabalho.

À Yazaki Saltano e respetivos colaboradores por terem sido prestáveis e terem aceitado o convite para participar neste estudo.

À Laura Gonçalves pelo apoio incondicional durante a realização deste trabalho e por nunca me deixar desistir.

Aos meus amigos, nomeadamente Gabriela Pinto, Joana Bastos, Rui Guedes e Pedro Sousa, que me apoiaram nos momentos mais difíceis, estando sempre prontos a ajudar.

Um agradecimento à minha família, em especial aos meus pais e aos meus padrinhos.

A todos, muito obrigado.

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

IBM – *International Business Machines Corporation*

PTC – *Porto Technical Center*

PIB – Produto Interno Bruto

Índice Geral

Índice de Figuras.....	x
Índice de Tabelas.....	xi
Introdução	1
Capítulo I – Revisão de Literatura	4
1.1 Organizações	5
1.2 Metáforas organizacionais.....	6
1.3 Clima organizacional	7
1.4 Cultura organizacional.....	7
1.4.1 Tipologias das culturas empresariais	8
1.4.2 Dimensões ao nível da cultura (Hofstede).....	10
1.5 Cultura japonesa	11
1.6 Cultura portuguesa	13
Capítulo II - Metodologia	17
2.1 Metodologia.....	18
2.2 Objetivos	18
2.3 Tipo de estudo.....	18
2.3.1 Estudo qualitativo – Entrevistas	19
2.4 Amostra	20
2.5 Recolha e análise dos dados	20
2.6 Caracterização da Amostra	21
Capítulo III – Apresentação e Discussão dos Resultados.....	23
3.1 Introdução	24
3.2 Análise dos resultados	24
Conclusão	36
Referências Bibliográficas.....	41
Apêndices.....	47
Apêndice A – Consentimento Informado.....	48
Apêndice B – Guião (Entrevistas)	49
Apêndice C – Respostas das Entrevistas.....	50

Índice de Figuras

Figura 1: Tipos de cultura organizacional.....	9
Figura 2: "Cebola" da investigação.	19

Índice de Tabelas

Tabela 1: Dados dos entrevistados	22
---	----

Introdução

O Japão e a sua cultura foram captando atenções uma vez que, entre o término da II guerra mundial e o fim do século XX, houve um crescimento na economia japonesa que a tornou na segunda maior do mundo graças ao aumento exponencial da produtividade e, por conseguinte, das exportações. O país nipónico desenvolveu um modelo de capitalismo totalmente diferente dos predominantes na época que, para muitos, justifica o seu sucesso (Guimarães et al., 2016).

As organizações japonesas, há algumas décadas atrás, foram as primeiras a serem sujeitas a algumas mudanças organizacionais. Hoje em dia podemos observar essas mudanças nas restantes organizações espalhadas por todo o mundo (Giddens, 2008).

Há bastantes diferenças entre as empresas japonesas e as empresas ocidentais relativamente ao modo como se organizam e na relação hierárquica dos colaboradores nestes dois tipos de organizações. Nas companhias japonesas, há uma preocupação em assegurar a permanência dos colaboradores e que estes sintam uma ligação forte à empresa, havendo assim uma relação próxima entre o topo hierárquico e a sua base que fomentam o trabalho em equipa e a participação de todos os funcionários. Ao contrário das empresas nipónicas, as empresas ocidentais apresentam uma gestão mais tradicional orientada para uma pirâmide hierárquica mais rígida e muito mais autoritária. No entanto, na década de 80, algumas organizações ocidentais foram introduzindo novas técnicas de gestão de forma a alcançarem níveis de produtividade e competitividade que, até então, eram inatingíveis. Através desta implementação, conseguiram mostrar que o “modelo japonês” não tinha passado despercebido (Giddens, 2008).

A conformidade e a igualdade, são dois dos aspetos que a cultura japonesa valoriza demasiado, havendo um elevado nível de homogeneidade e uniformidade nesta sociedade. Esta cultura tem enraizada, de uma forma muito profunda, os seus valores e as suas normas culturais (Giddens, 2008).

Quando uma empresa se instala num país estrangeiro, a cultura organizacional tem que ter presente a cultura do país destino e este cruzamento poderá originar alguns “conflitos”. Ao longo do tempo, tem se tentado perceber de que forma a cultura organizacional pode influenciar o funcionamento de uma organização e as respetivas áreas.

Assim, esta dissertação tem como objetivo perceber de que forma a cultura organizacional japonesa é suscetível de influenciar o funcionamento da empresa em Portugal, qual é a cultura organizacional predominante na Yazaki Saltano e qual a nacionalidade que caracteriza a Yazaki Saltano (organização japonesa ou portuguesa).

A presente dissertação está dividida em quatro capítulos: revisão de literatura, metodologia, análise e discussão dos resultados e por último a conclusão.

Na revisão de literatura, são abordados alguns conceitos importantes para compreender e interpretar os resultados obtidos nas entrevistas. Inicialmente será abordado o conceito de organização numa perspetiva teórica. Segue-se para a abordagem das metáforas organizacionais e qual a importância do estudo destas. Ainda na revisão de literatura são abordados o clima e cultura organizacional e de que modo estes dois conceitos influenciam o funcionamento de uma

organização. Neste último conceito, será estudado as tipologias existentes das culturas empresariais e as dimensões ao nível da cultura. Os últimos dois conceitos abordados são a cultura japonesa e cultura portuguesa e as respetivas características culturais quer ao nível da cultura e cultura organizacional.

O segundo capítulo será dedicado à metodologia de investigação bem como os objetivos do presente estudo. Para além disso é explicado o tipo de estudo, a amostra, a técnica da recolha de dados e sua análise.

O terceiro capítulo, analisa os resultados obtidos através das entrevistas realizadas aos participantes que incluem a amostra do estudo.

Por último, no quarto capítulo, apresentam-se as conclusões do estudo realizado.

Capítulo I – Revisão de Literatura

1.1 Organizações

As organizações estão implícitas na sociedade assumindo um papel vital nas comunidades. Esta temática, pela importância que apresenta, teve inúmeras definições ao longo do tempo. Inicialmente, a organização, era caracterizada como sendo um fenómeno específico que englobava conceitos e teorias próprios, passando a ser definida anos mais tarde como uma ordem específica totalmente diferente de outras formas de ordem (Ahrne et al., 2016).

Ao longo do tempo, as organizações foram tratadas como “edições locais” de uma instituição social importante, tendo o seu comportamento sido visto como algo definido por instituições e, não por decisões de cada organização. Deste modo, as organizações são ordens que representam instituições sociais mais abrangentes e não tanto como ordens locais uma vez que as mudanças a que estavam sujeitas, não derivavam das suas decisões organizacionais ou até mesmo das condições internas, mas sim das alterações, ideias, normas e perceções que tinham como origem a sociedade em geral ou num determinado setor. As organizações passariam assim a ser conceptualizadas como estando imersas numa cultura mais ampla e predominante no meio em que se encontram, ainda assim, estes organismos não podem deixar de ser vistos como um sistema especial com características típicas (Ahrne et al., 2016).

As organizações seriam responsáveis pela variação do comportamento do indivíduo de uma forma diferente de como aconteceria fora do ambiente organizacional. Desta forma, esta influência estaria relacionada com o facto de as organizações terem a capacidade de lidar de um modo bastante distinto com os ambientes onde estão inseridas (Ahrne et al., 2016).

Taylor (1911) via as organizações como uma máquina, concedida para atingir determinado objetivo. Nesta mesma máquina, os colaboradores são os responsáveis por fazer com que esta funcione e atinja a meta delineada.

Hoje em dia as organizações fazem parte da vida do indivíduo. Para Chiavenato (1990), as organizações são importantes no quotidiano na vida do ser humano, uma vez que o indivíduo precisa destas para viver. Desta forma, o conceito de “organização” torna-se complexo na medida em que lhe são atribuídas diferentes definições e pontos de vista diferentes.

Para Bavec & Manzin (2012) a organização era vista como uma constituição de um meio social com o propósito de alcançar um objetivo comum e que poderiam ser contradizidas com ordens emergentes, tais como instituições e redes. Assim as organizações são instrumentos criados com o objetivo de atingir os fins pretendidos. O processo de organização assume significados diferentes em contextos distintos fazendo parte de um quadro social mais alargado e abrangente (Morgan, 1996).

O estudo das organizações pode ser realizado sobre diferentes perspetivas: sociológica, tecnológica e psicológica (Gošnik, 2019):

- A organização poderá ser estudada numa perspetiva sociológica se o objetivo for o comportamento dos indivíduos (Oh, 2021);
- Numa perspetiva tecnológica, as tecnologias de informações têm sido utilizadas pelas empresas para atingir um novo conhecimento, para efetuarem a sua partilha dentro e fora da organização e, ainda implementar novas práticas entre empresas apoiando assim a inovação (Chatterjee et al., 2020; Hutahayan, 2020; Veiga et al., 2021);
- Numa vertente psicológica, dá um entendimento de como o ambiente em que a organização se encontra está sujeito a diversas pressões e contrariedades que dão origem aos sucessos ou fracassos da organização, o impacto na entreajuda e confiança que existe entre os indivíduos, o aspeto social dos colaboradores e o próprio aspeto psicológico da organização em causa (Bavec & Manzin, 2012; Valitova & Besson, 2021).

Uma organização caracteriza-se por algo composto por um conjunto de elementos necessários para dar continuidade e repetição a uma interação social, sendo estes fenómenos responsáveis pelo resultado das decisões tomadas (Luhmann, 2000). A organização é vista como uma sociedade que evidencia a importância das relações, meios e fins (Morgan, 1996).

A organização equipara-se a um corpo humano, uma vez que podem ser consideradas seres vivos, ou seja, as pessoas que a constituem são capazes de mudar determinado ambiente e ainda, responder às mudanças ocorridas no ambiente onde se encontram. As empresas têm a capacidade de transformar os inputs (recursos humanos, matéria-prima, energia) em outputs (produtos e serviços) criando, no final de todo o processo, valor para cliente (Tavčar, 2009; Škrinjar & Trkman, 2013; Gošnik, 2019).

Para Teixeira (2005, p. 117), a organização é entendida “como o processo de estabelecer relações entre as pessoas e os recursos disponíveis tendo em vista os objetivos que a empresa como um todo se propõe atingir”. Cada indivíduo dentro de uma organização, desde o topo até à base da pirâmide hierárquica, cria diariamente relações interpessoais que podem ser traduzidas em redes de amizade, apoio mútuo e de aprendizagem, havendo assim uma troca de experiências que permitem definir e redefinir a cultura organizacional (Chiavenato, 2014).

1.2 Metáforas organizacionais

A metáfora organizacional é uma ferramenta útil para identificar as condições suscetíveis de moldar e influenciar os sistemas organizacionais. A utilização dos conceitos ecológicos por cientistas e sociólogos organizacionais para estudar as áreas sociais não é algo novo. A ecologia humana por exemplo, é uma estrutura sociológica que se centra nas estruturas e interações entre os seres humanos como comunidades (Mars et al., 2012).

Para Polese et al. (2021) é importante o estudo dos ecossistemas organizacionais. Este conceito é definido pelo conjunto de organizações e indivíduos que nelas atuam, que na maioria das situações se relacionam e participam em trocas que têm por base um abrangente leque de intenções.

Deste modo as organizações, devem, na maioria das situações ser vistas como estruturas orgânicas, que vão evoluindo ao longo do tempo através de forças existentes no ambiente externo ou até mesmo por influência do ambiente interno da organização, em vez de sistemas mecânicos projetados de uma forma intencional em que não sofrem alterações no seu comportamento por vias externas estando fechadas ao espaço externo da organização. As organizações não são algo estático, estando sempre sujeitas a pressões causados pelos mais diversos ambientes onde esta está incluída, fazendo com evolua ao longo do tempo (Polese et al., 2021).

1.3 Clima organizacional

A capacidade que os colaboradores apresentam em criar alterações no comportamento e funcionamento da organização está relacionada com o clima organizacional. Este conceito está associado à relação que existe entre as organizações e o ambiente no qual esta se encontra (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). O conceito “clima organizacional” tende a ser confundido com “cultura organizacional” (Moser et al., 2021). Os autores referem que a cultura faz parte da estrutura de cada organização, agregando todas as crenças, valores e costumes dos colaboradores das organizações. Por sua vez, o clima está relacionado com todos os fatores relacionados com o ambiente em que a organização se encontra e que são conscientemente compreendidos pelos membros da organização. Para Armstrong e Taylor (2014) o clima organizacional é a forma dos colaboradores olharem e sentirem a cultura que caracteriza a organização. O clima organizacional é caracterizado como um processo que engloba os comportamentos dos indivíduos no qual são refletidas as crenças, os valores e os costumes da organização (Payne & Pugh, 1971).

Desta maneira, o clima organizacional é a forma como os membros de uma organização interagem entre si, sendo que as normas e os valores que caracterizam a cultura predominante na organização atuam como fatores influenciadores que moldam o comportamento dos indivíduos.

1.4 Cultura organizacional

No que diz respeito à cultura organizacional, Bilhim (2013) caracteriza a cultura como algo intangível que está implícita e é dada como certa, sendo o elemento através do qual cada organização desenvolve os seus pressupostos, compreensões e regras que guiam o comportamento diário no local de trabalho. A cultura, sendo algo variável enquanto normas, valores e crenças, resulta de processos de socialização e torna a organização num sistema de ideias e significados partilhados, formas expressivas e manifestações da consciência humana, sendo, portanto, idiossincrático a cada grupo.

A forma como os indivíduos interagem na organização é também definido pela cultura. É possível através dela, orientar os colaboradores para um comportamento adequado e aceite pelos restantes membros da organização. A cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos colaboradores constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. Compreende além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas que, condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização (Silva et al., 2018).

Para Marchisotti et al. (2018), a cultura organizacional equivale a todos os fatores que guiam e motivam a organização e que estão subjacentes aos valores dos indivíduos. Quando se fala de cultura organizacional, refere-se aos valores, rituais, ideologias e crenças. Estes fatores podem variar de organização para organização, podendo haver organizações com culturas mais vincadas e outras com a presença de subculturas. Para analisar uma organização em termos culturais, é necessário levar em conta os indivíduos que a constituem, uma vez que são os membros de uma organização que revelam todos os fatores relativos à cultura da organização.

Para Neto e Silva (2017) há um leque de ambientes organizacionais que podem ter um impacto mais ou menos favorável no desenvolvimento e evolução do processo de aprendizagem dos colaboradores. As crenças e os fatores que fazem parte da cultura organizacional, são fatores que influenciam o comportamento e a forma de “ser” dos indivíduos na organização. Para os autores, a cultura organizacional são todas as crenças, valores e princípios que influenciam o comportamento dos membros da organização bem como o processo de aprendizagem.

A cultura organizacional pode ser exclusiva para algumas organizações e contextos e, não se pode considerar esta como uma simples incorporação de crenças, valores e costumes que são partilhados pelos membros de uma organização (Larentis et al., 2018).

Através da cultura organizacional conseguimos perceber os estilos de liderança presentes nas organizações, bem como o que é valorizado pelos colaboradores, a linguagem que utilizam, os seus códigos de conduta, até mesmo as rotinas e procedimentos utilizados na organização podem ser analisados através da cultura. Tudo isto torna a organização única e exclusiva (Silva et al., 2018).

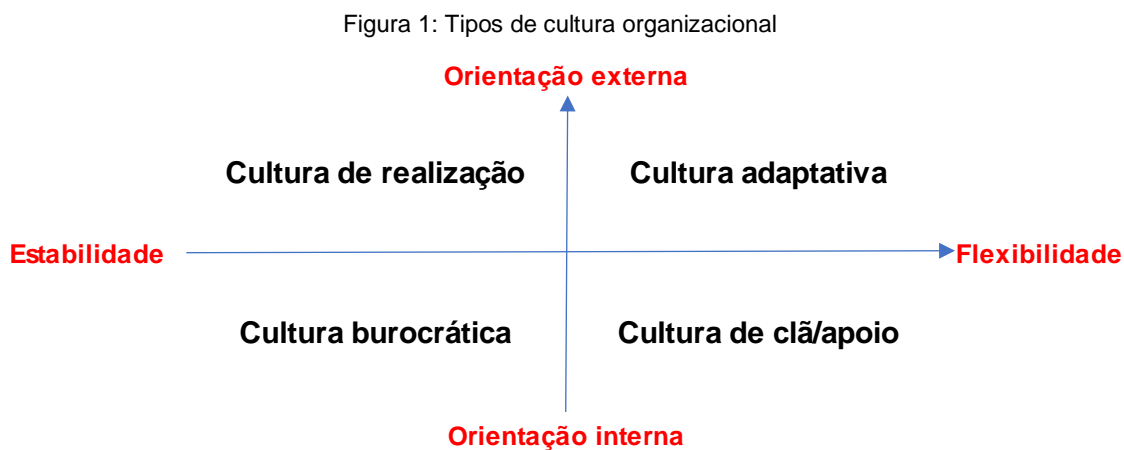
A cultura é definida como um sistema multifacetado que tem a capacidade de influenciar o comportamento dos indivíduos através de valores que são derivados do ambiente externo em que se encontram. No entanto, a maioria dos países desenvolvidos e em desenvolvimento são bastante heterogêneos entre si, nomeadamente em termos culturais. Existe uma disparidade entre a forma como os indivíduos olham para as normas culturais do seu país de origem e o que eles adquirem como valores e comportamentos num contexto organizacional. Desta maneira, pode haver um confronto entre os valores, normas e costumes de uma organização e a os valores intrínsecos que fazem parte da cultura individual de cada pessoa (Zolfaghari et al., 2016).

1.4.1 Tipologias das culturas empresariais

Tendo em consideração a complexidade do conceito de cultura organizacional e das diversas abordagens, surgiram diferentes tipologias de culturas organizacionais, que são identificadas através de quadrantes, possibilitando, assim, que seja verificada a consistência cultural (Stoffers et al., 2015).

Neste contexto, recorda-se o Modelo dos Valores Contrastantes, desenvolvido por Quinn & Rohrbaugh (1983). Os autores estudaram as relações da cultura, tendo por objetivo organizar os diferentes padrões de comportamento, valores e crenças que definem a cultura de uma empresa. Conceberam, então, um modelo assente em duas dimensões estruturais: flexibilidade vs. controlo, que está relacionada com a resistência ou não à mudança organizacional e orientação interna vs.

orientação externa, que corresponde ao dilema da preocupação com as pessoas e com a organização, bem como com os processos e os resultados. De acordo com a Figura 1, ao cruzar os eixos, são formados quatro quadrantes, concorrentes entre si, que, além de representarem um conjunto de indicadores de eficácia organizacional, permitem identificar, de acordo com as suas características, quatro estilos culturais dominantes: cultura de realização, cultura adaptativa, cultura burocrática e cultura de clã/apoio (Stoffers et al., 2015).



Fonte: Adaptado do artigo de Vesga Rodríguez et al. (2020, p.54)

A cultura de realização caracteriza-se por ser orientada para os resultados, pelo alcance dos objetivos e pela produtividade e competitividade. O líder assume um papel de guia, orientando os seus subordinados para a disputa, para a produção de resultados e, sobretudo, para o atingir de metas. O sucesso é, assim, determinado em termos de superação de mercado face aos concorrentes (Barreto et al., 2013).

Na cultura adaptativa, enfatiza-se a flexibilidade e a orientação externa, tornando-se desta forma preponderantes valores como o dinamismo, a criatividade, a inovação, a aquisição de recursos e a adaptação a novos desafios. Persiste um estilo de liderança visionário, inovador e orientado para o risco (Vesga Rodríguez et al., 2020)

Na cultura burocrática, é importante salientar a formalização, através de normas e regras bem definidas, a uniformização, a centralização e a orientação para a eficiência e eficácia. A liderança é então qualificada pela coordenação, organização e controlo, de forma a assegurar a estabilidade, a segurança e a eficiência (Barreto et al., 2013).

Por último a cultura de clã/apoio evidencia a flexibilidade e a orientação interna, tendo como valores centrais a coesão, o apoio, a colaboração, o desenvolvimento individual e o trabalho em equipa. Desta forma, nestas organizações é encontrado um lugar amigável para trabalhar, onde as pessoas partilham muito de si mesmas. Seguindo esta lógica, o sucesso passa a ser determinado em termos de clima interno e preocupação com as pessoas (Vesga Rodríguez et al., 2020).

As características inerentes a cada um dos perfis culturais mencionados varia em cada quadrante, de acordo com as estratégias de cada organização. Acrescente-se, ainda, que nenhuma organização possui apenas um tipo de cultura, no entanto, são admissíveis a predominância e a intensidade de um padrão em relação aos restantes (Rodríguez & Mladinic, 2016).

1.4.2 Dimensões ao nível da cultura (Hofstede)

Geert Hofstede, um psicólogo dos Países Baixos, desenvolveu um estudo entre os anos de 1967 e 1978 que foi fundamental para o desenvolvimento de uma teoria qualitativa, baseada em dados que permitem identificar as distintas dimensões culturais comparáveis em diferentes culturas. Para o efeito, foram realizados mais de 116.000 inquéritos em 72 sucursais da multinacional IBM em 50 países. A enorme base de dados confirmou que a cultura nacional tem um grande impacto nos valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos tendo servido de mote, a outros estudos posteriores, para o desenvolvimento de um modelo de quatro dimensões primárias para identificar os padrões culturais de cada grupo. Como resultado, este modelo permite identificar as diferenças culturais que são a chave das relações sociais (Goraieb et al., 2019).

As quatro dimensões culturais de Hofstede são as seguintes (Da Costa et al., 2017):

- A distância hierárquica é definida pelo grau de aceitação/conformidade e expectativa dos membros menos poderosos de uma sociedade relativamente à distribuição desigual de poder. Posto isto, esta dimensão está, diretamente, relacionada com a forma pela qual as diferentes sociedades lidam com as questões de desigualdade entre os indivíduos;
- O individualismo vs. coletivismo relaciona-se com a preocupação das pessoas com elas mesmas, bem como dos seus familiares e amigos próximo, contrapondo a necessidade de pertencer a grupos sociais. Deste modo, mede a necessidade que as pessoas têm de cuidar de si, da família e/ou das organizações a que pertencem. Enquanto nas sociedades individualistas, a consciência de desenvolvimento do “eu” é mais importante, nas coletivistas, a identidade de um indivíduo é baseada no grupo social em que está inserido;
- A dimensão masculinidade vs. feminilidade corresponde com conceitos comportamentais, na medida em que defende que a abordagem masculina tem como valores dominantes a agressividade, a competitividade, as conquistas e o sucesso, enquanto a abordagem feminina valoriza os relacionamentos interpessoais, o cuidado para com outros e a qualidade de vida. Nas sociedades masculinas, os papéis são nitidamente diferenciados, o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material e a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida. Em contrapartida, nas sociedades femininas, os papéis sociais dos sexos sobrepõem-se, ou seja, tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida;
- O evitamento da incerteza pode ser retratado como o grau de ameaça e desconforto que membros de uma sociedade sentem em situações incertezas, ambíguas e desconhecidas, tentando, por isso, evitar tal cenário. Neste contexto, são expressos sentimentos como,

entre outros, o stress, a necessidade de previsibilidade e a necessidade de regras escritas ou não.

É face ao exposto que Hofstede acredita que a cultura é uma idealização em torno de uma mentalidade coletiva, que distingue os membros de um grupo. Não menos importante, existe, ainda, a perspetiva fragmentadora, cujo foco é o indivíduo em si e não os subgrupos, uma vez que os valores e os pressupostos, defendidos pelas pessoas, estão em constante mudança e visam satisfazer os próprios interesses (Goraieb et al., 2019).

1.5 Cultura japonesa

O Japão é um país com um capital social alto, considerado a essência da vida japonesa (Dongre & Masayuki, 2021). Os elevados índices da esperança média de vida, a educação predominante no país, os elevados níveis de PIB, uma menor desigualdade social ao nível financeiro e indicadores de criminalidade reduzidos, fazem do Japão um dos melhores países para se viver (Dongre & Masayuki, 2021).

O Japão, sendo um país bastante formal e centrado nas suas tradições, também é considerado uma nação bastante homogénea, na qual os indivíduos são capazes de ter uma perceção sobre os sentimentos uns dos outros através de expressões faciais e gestos. Existem alguns aspetos e comportamentos que podem ser considerados desrespeitosos na cultura japonesa, dois dos comportamentos que têm uma conotação negativa na sociedade nipónica são o olhar olhos-nos-olhos e o toque entre os indivíduos (Szopski, 2005). Para além disto, uma das características comuns presentes na cultura japonesa é o facto de os indivíduos não demonstrarem emoções através das expressões faciais. No entanto, apesar destas restrições comportamentais entre os nipónicos, os japoneses procuram manter relações cordiais. Muitas vezes através do esboçar de um sorriso evitam conflitos, constrangimentos ou utilizam o sorriso como resposta a uma notícia mais desagradável (Adamowicz, 2021).

Tendo o Japão uma cultura de alto contexto, a comunicação de forma direta não é aceite pela sociedade japonesa uma vez que é considerada uma forma imatura e desrespeitosa de comunicar. Os japoneses têm uma linguagem com um discurso que assenta no respeito, humildade e educação, sendo este tipo de discurso o mais utilizado na maioria das situações sociais no quotidiano de um japonês. As normas culturais e a forma como os japoneses comunicam estão interligados. O povo japonês acredita que a singularidade da sua cultura pode ser identificada pela sua linguagem e está presente nesta, uma vez que acreditam que ninguém, exceto eles próprios, podem dominar a língua japonesa na sua totalidade (Adamowicz, 2021).

Um japonês deverá ser altruísta de forma a colocar sempre os interesses dos outros em primeiro lugar. Desta forma, os interesses da organização ou da família serão sempre mais importantes do que os interesses do próprio indivíduo (Tarasova & Kostrova, 2021).

A modéstia, a timidez e a delicadeza são alguns dos aspetos que caracterizam o comportamento de um japonês em público. A moralidade de um nipónico atenta ao aspeto externo da vida dando

atenção às responsabilidades pessoais para com as outras pessoas presentes no meio onde está inserido (Tarasova & Kostrova, 2021).

Aos olhos de Nagaishi (2020) e, através da caracterização realizada aos aspetos socioculturais dos japoneses, estes demonstram:

- Dependência mútua (o indivíduo é dependente do outro e vice-versa, fazendo com que seja impossível viver de forma independente numa sociedade);
- Confiança mútua (a interdependência só poderá existir se numa relação houver confiança entre os indivíduos que a constituem);
- Relações interpessoais são importantes de uma forma geral tendo em vista a prevalência de uma vida social.

O povo japonês tem uma norma cultural dominante que é definida pela capacidade em que o indivíduo tende a colocar-se no lugar do outro de forma a compreender os seus sentimentos e a interiorizar as suas expectativas. Do ponto de vista da liderança numa ótica cultural japonesa, esta é orientada para a promoção da harmonia e prevenção do confronto entre os membros do grupo induzindo assim uma forte resistência em desviar-se do status quo nas suas vidas organizacionais (Nagaishi, 2020).

Para Meyer (2014) a cultura japonesa é distinta de todas as outras ao ponto de ser a cultura de contexto mais elevado do mundo. Ao nível da comunicação, os japoneses são dotados de uma enorme capacidade em comunicar de maneira sofisticada e estratificada.

Muraji (2016) concluiu que a comunicação, entre chefias e subordinados japoneses, é de alto contexto sendo este um dos fatores culturais mais importantes no que diz respeito à influência das atitudes e comportamentos dos japoneses.

Uma das características presentes na sociedade japonesa reside no facto de os indivíduos serem sujeitos a uma grande pressão para serem leais e próximos às organizações/grupos a que pertencem. Desta forma, as organizações passam a ser um substituto da família e o trabalho assume a mesma ética como se fosse uma contribuição para a família (lealdade e sinceridade). A empresa, que é vista como uma família, é mais importante que a prosperidade individual do colaborador. Estes deixam de lado os seus interesses pessoais em prol do benefício da organização (Nagaishi, 2020).

Os gestores das organizações tendem a ver os subordinados como membros mais novos da família motivando-os e ensinando-os numa perspetiva a longo prazo. Para além disso, a religião budista faz com que os japoneses respeitem o desenvolvimento do indivíduo de uma forma gradual e contínua (Teranishi, 2018).

As crenças culturais dominantes no país nipónico são cinco, sendo estas:

- A predominância de uma comunicação de alto contexto que derivam das conversações e interações entre o povo (Hamaguchi, 1982);

- A tentativa de evitar o conflito e confrontos entre os indivíduos sendo a melhor forma de estimular e manter um bom ambiente no local de trabalho (Hamaguchi, 1990);
- A forma como os gestores japoneses inspiram os colaboradores para colocar os interesses próprios em segundo plano e olhar primeiramente para os objetivos e interesses da organização (Nagaishi, 2020);
- A orientação para os laços familiares e relações interpessoais saudáveis, tudo isto combinado com as crenças e costumes enraizados na cultura, origina uma perspetiva apontada para o desenvolvimento gradual e a longo prazo dos processos e seres humanos (Marshak, 1993);
- A pressão familiar que predomina nesta cultura leva o indivíduo a acreditar de que uma figura de autoridade tem sempre a seu cargo o poder de decisão sobre algo e que esta decisão será sempre a mais correta para o grupo (Tanaka, 1981).

Como referido anteriormente, a cultura japonesa é caracterizada por ser uma cultura de “alto-contexto” na qual a comunicação é realizada através de formas implícitas e apresenta uma grande dependência do contexto. As relações interpessoais são próximas e estáveis tendo como objetivo a sua manutenção, na medida em que, na cultura nipónica as relações entre os indivíduos são bastante valorizadas (Kotabe, 2020).

Numa perspetiva organizacional, as empresas japonesas apresentam uma estrutura organizacional mais informal e plana. Os colaboradores, independentemente da função ou cargo que ocupam, trabalham em conjunto para atingir o objetivo da organização. Desta forma, o conhecimento e as experiências são partilhadas de uma forma fluida por toda a organização facilitando os momentos em que se torna necessário tomar uma decisão, uma vez que, não existe uma espécie de sistema de gestão em cadeia. Tanto o espaço dedicado ao trabalho como o espaço de lazer das organizações ajudam a estimular um ambiente informal em que a informação multifuncional cruzada, flui por toda a organização. Esta facilidade que as organizações japonesas apresentam na transmissão de ideias, conhecimento e experiência são refletidos nos momentos chave (Kotabe, 2020).

1.6 Cultura portuguesa

Portugal apresenta uma taxa de risco de pobreza inferior à média da UE (16,2% vs. 17,1%) registada em 2021, mas apesar destes valores ainda é, atualmente, um dos países mais pobres do “velho continente”. Para além deste indicador, Portugal tem se tornado um país com uma desigualdade social cada vez maior. Estas desigualdades sociais têm uma grande variação de acordo com a área geográfica ao longo do território nacional (Peralta et al., 2022).

Nos últimos anos, a esperança média de vida dos portugueses tem vindo a aumentar. No caso do sexo masculino, a esperança média de vida passou dos 70,3 para os 73,8 anos. No que diz respeito ao sexo feminino, a esperança média de vida também aumentou de 77,4 para 80,5 anos (Pereira, 2021).

Para além de todos estes fatores mencionados anteriormente, importa também referir o nível de educação no país. Em Portugal, o nível de educação do indivíduo está bastante associado ao seu nível de rendimento. Por exemplo, se realizarmos um estudo comparativo entre um português que tenha concluído apenas o 9º ano e um outro indivíduo que tenha terminado o ensino secundário, podemos identificar uma diferença de retorno média de vencimento em cerca de 7 pontos percentuais por cada ano de escolaridade de diferença entre ambos. A mesma coisa acontece quando comparado um indivíduo licenciado, nestes casos, o aumento salarial é de 15% quando ultrapassado o grau do ensino secundário.

Olhando de uma outra perspetiva para a cultura deste país, através de um estudo à cultura portuguesa e suas respetivas normas culturais predominantes, foram identificadas as seguintes características no povo português:

- **Défice de gestão do tempo:** um dos principais fatores desta norma cultural é a pontualidade ou a falta desta. Os portugueses, num contexto empresarial/organizacional, têm muitas dificuldades em respeitar horas estipuladas para reuniões. O normal é os indivíduos chegarem a uma reunião de trabalho, 10 a 15 minutos depois da hora marcada, em que, normalmente, o topo hierárquico da organização, é sempre o último a chegar. Esta falta de pontualidade pode gerar défices de produtividade uma vez que o planeamento delineado nunca é respeitado e por isso há “perdas de tempo” que são desnecessárias. Este comportamento também é refletido no quotidiano dos portugueses (Jesuino, 2007);
- **Falta de cumprimento dos prazos pré-definidos:** no que se refere ao cumprimento de prazos, os portugueses tendem a não os respeitar. Falamos, por exemplo, nos deadlines relativos a entrega de trabalhos ou até mesmo o limite da conclusão de uma tarefa. Esta abordagem mais flexível é transversal para indivíduos de nacionalidade portuguesa e é uma das características desta cultura (Robalo et al., 2015). Através de um inquérito sobre a gestão portuguesa realizado por Bennett e Brewster (2002), os autores identificaram a falta de pontualidade e o incumprimento de prazos na cultura organizacional portuguesa;
- **Vida quotidiana:** os portugueses tendem a viver o dia-a-dia de uma forma relaxada e pouco stressada, no entanto, ao nível organizacional é identificado algum stress no que diz respeito ao cumprimento de prazos de entrega de tarefas ou até mesmo a compromissos profissionais (Robalo et al., 2015);
- **Desempenho profissional:** os portugueses tendem a procurar soluções básicas para os problemas que encontram na vida profissional deixando de lado o perfeccionismo na resolução de tarefas. Esta forma de estar leva a que os indivíduos, numa perspetiva de obtenção de resultados, mantenham sempre as suas expectativas profissionais no mínimo e não procuram chegar à perfeição. Estes fatores podem estar relacionados com a falta de iniciativa e a relutância em mudar as coisas (conformidade), levando a que os portugueses, de uma forma geral, sejam pouco pró-ativos e não tenham muita ambição. Os portugueses têm a tendência a atribuir os maus resultados a forças externas em vez de acreditarem que os maus resultados têm origem nas suas próprias ações (Bennett & Brewster, 2002);

- **Orientação para o cliente:** existe um comportamento menos orientado para o cliente que poderá estar relacionado com: a ausência de motivação do indivíduo, ausência de uma atitude menos autossuficiente dos portugueses da forma como encaram os seus deveres profissionais ou até mesmo a falta de formação profissional para o cargo que ocupam (Robalo et al., 2015);
- **Relações sociais, relações familiares e amizades:** a sociedade portuguesa é caracterizada por ser uma sociedade coletivista (Chhokar et al., 2007). O povo português dá muita importância às relações interpessoais tendo tendência a estabelecer laços fortes com outros indivíduos e, para além disto, as relações familiares entre os indivíduos lusos são mantidas e preservadas ao longo das suas vidas (Robalo et al., 2015);
- **Espaço interpessoal e contacto físico:** como referido acima, ao contrário da cultura japonesa, a saudação entre as pessoas requer contacto físico. Os indivíduos cumprimentam-se mutuamente com um beijo na face ou um aperto de mão, mesmo que estas pessoas não façam parte da rede familiar ou interpessoal da pessoa (Robalo et al., 2015);
- **Questões burocráticas:** são identificadas na sociedade portuguesa muitas questões burocráticas inúteis que são, muitas vezes, responsáveis pelo atraso de certas decisões. Ainda assim e apesar de todas as regras existentes nesta sociedade, muitas delas inúteis, o povo português tem uma grande tendência a contornar estas regras impostas (Robalo et al., 2015);
- **Comunicação indireta:** a comunicação entre os indivíduos portugueses tende a ser uma comunicação indireta. O indivíduo não expressa exatamente aquilo que quer dizer, mas espera que a outra pessoa perceba o objetivo da conversa através das “entre linhas”. Desta forma, as conversas dos portugueses são caracterizadas por ser muito longas, podendo estar isto relacionado com a falta de objetividade nos diálogos (Robalo et al., 2015);
- **Falta de assertividade:** uma das características dos portugueses é a falta de assertividade, uma vez que estes têm dificuldades em dizer “não” a certas situações que ocorrem no seu quotidiano. Isto acontece porque há uma preocupação neste povo em criticar de forma aberta o outro, com receio de ofender pessoalmente essa pessoa. Esta questão demonstra, como referido acima, a importância que os portugueses dão às relações interpessoais (Robalo et al., 2015);
- **Planeamento e capacidade de organização:** neste aspeto, os portugueses têm muitas dificuldades em traçar um plano, e mesmo quando este é delineado, é muito difícil não ocorrerem “mudanças de planos”. Uma das outras lacunas é a falta de organização que pode estar relacionada com a falta de planeamento (Jesuino, 2007);
- **Capacidade de desenrasque:** tal como referido no ponto anterior, os portugueses são, de uma forma geral, um povo desorganizado que não pensa no futuro nem se preocupa em antevê-lo. Assim sendo, o povo português lida muito bem com acontecimentos inesperados

uma vez que têm uma lacuna no que concerne ao planeamento das situações. Também é identificada a capacidade de resiliência nos indivíduos portugueses, uma vez que estes não desistem logo quando encontram alguma adversidade (Jesuino, 2007).

Capítulo II - Metodología

2.1 Metodologia

O objetivo central desta dissertação é dar resposta a questão: “De que forma a cultura japonesa é suscetível de influenciar o funcionamento da empresa, Yazaki Saltano, em Portugal?”

A metodologia adotada será qualitativa e será realizada através do método etnográfico. Este estudo será realizado através do contacto direto com os entrevistados. Os dados serão recolhidos através de entrevistas junto dos intervenientes com o objetivo de identificar e perceber todos os fatores que influenciam o modo como a empresa funciona em Portugal, tendo presente a predominância da cultura japonesa na organização.

Optou-se por realizar um estudo de carácter qualitativo, uma vez que, procura “compreender e aprofundar os fenómenos, explorando-os a partir da perspectiva dos participantes num ambiente natural e em relação ao contexto” (Sampieri et al., 2010). Ainda de acordo com o pensamento destes autores, a abordagem qualitativa é selecionada quando se pretende perceber a perspectiva dos participantes (indivíduos ou pequenos grupos de pessoas a serem investigados) sobre os fenómenos que os rodeiam, aprofundar as suas experiências, perspectivas, opiniões e significados, ou seja, o modo pelo qual os participantes percebem subjetivamente a sua realidade, sendo um propósito específico desta investigação abordar estes aspetos.

2.2 Objetivos

O presente estudo pretende analisar a partir de métodos etnográficos, como entrevistas, a cultura organizacional japonesa e a sua influência no funcionamento da YAZAKI SALTANO em Portugal. Especificamente, objetiva-se:

- a) Identificar a cultura organizacional predominante na Yazaki Saltano;
- b) Perceber quais os traços da cultura organizacional japonesa presentes na organização;
- c) Perceber quais os traços da cultura organizacional portuguesa predominantes na organização;
- d) Perceber quais as diferenças entre as duas culturas organizacionais.

Deste modo, e tratando-se de um estudo de carácter exploratório, pretende-se obter respostas que permitam compreender os fenómenos existentes, sem que se parta de uma hipótese inicial.

2.3 Tipo de estudo

Como descrevem Bogdan e Biklen (1994) e Ludke e André (1986), este trabalho assumirá as características de um estudo de caso, descrevendo, analisando e interpretando os dados obtidos.

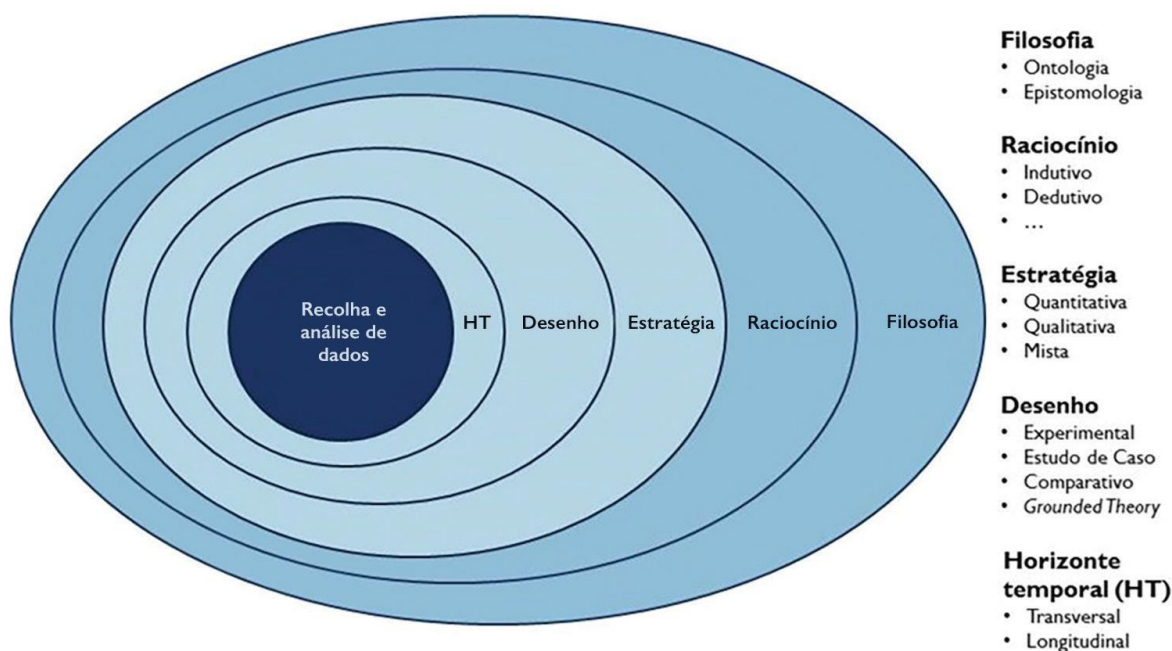
Desta forma, o método utilizado nesta investigação será o *research opinion* de Saunders (Figura 2). Através deste método e após definir as posições filosóficas e respetivas estratégias de investigação a serem utilizadas no estudo, o objetivo passa por “descascar” a “cebola do conhecimento” de camada em camada (que são as fases que envolvem o estudo), durante todo o processo para a definição dos instrumentos de recolha dados e respetiva análise (Saunders et al., 2019). No que diz

respeito às orientações metodológicas, o desenho de pesquisa escolhido é o estudo de caso. Nesta estratégia de investigação, o investigador procura recolher informações sobre a única unidade de estudo, podendo essa unidade albergar uma comunidade ou um indivíduo apenas. Este desenho de investigação tem como objetivo descrever, de uma forma exigente, a unidade de estudo.

O estudo de caso é um desenho de investigação que se enquadra na estratégia de investigação qualitativa, apresentando uma natureza descritiva e empírica. O estudo de caso pode ter uma característica analítica, uma vez que compara determinada situação confrontando-a com as teorias presentes (Freixo, 2011). Este estudo caracteriza-se por ser:

- Particular: uma vez que se foca num determinado fenómeno;
- Descritivo: o resultado da investigação deriva de uma descrição rigorosa do objeto em estudo;
- Heurístico: conduz ao entendimento do fenómeno estudado;
- Indutivo: o estudo parte do particular para uma visão geral;
- Holístico: procura abranger a realidade como um todo.

Figura 2: "Cebola" da Investigação



Fonte: Adaptado a partir de Saunders et al. (2019, p. 108)

2.3.1 Estudo qualitativo – Entrevistas

Como foi referido anteriormente, esta investigação assumirá uma estratégia qualitativa uma vez que serão objetos de trabalho: valores, crenças, representações, opiniões, atitudes e hábitos. O objetivo passa por alcançar um entendimento mais subjetivo e profundo do objeto em estudo, sem se preocupar com a componente estatística (Vilelas, 2009).

No que diz respeito à estratégia adotada, a recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, foi construído um guião (ver Apêndice B) com um conjunto de tópicos que o investigador escolheu para serem abordados nas entrevistas (Sousa & Baptista, 2011).

Relativamente à observação, esta será não participante uma vez que o investigador irá observar o fenómeno do lado de fora, sendo um ator externo, sem se integrar na comunidade que é objeto de estudo (Sousa & Baptista, 2011).

O objetivo da entrevista passa por evidenciar os traços japoneses (culturais e organizacionais) que os colaboradores identificam na cultura organizacional da empresa e se estes traços influenciam, de alguma forma, o funcionamento da Yazaki Saltano.

2.4 Amostra

Uma vez que a investigação incide sobre uma empresa específica, a amostra será apenas composta por colaboradores da Yazaki Saltano.

Para Fortin (2009) é importante escolher a dimensão da amostra e as respetivas características para que seja realizado o estudo. Desta forma foram selecionados colaboradores e managers para responder ao guião realizado para a investigação.

Quando é atingido um determinado número de entrevistas em que a informação obtida é suficiente para o estudo em causa, não há necessidade de se proceder a mais entrevistas uma vez que os resultados que poderão advir, não acrescentam grande valor à investigação. Quando isto ocorre atinge-se a saturação de respostas, sendo um dos critérios de amostragem, nomeadamente quando se realiza um estudo qualitativo com entrevistas (McDonald & Eisenhardt, 2017). Assim, foram realizadas 6 (seis) entrevistas, que corresponde à dimensão da amostra da investigação.

Para aplicar o estudo qualitativo, foi realizada uma amostragem por conveniência (Fortin, 2009), na qual os indivíduos são selecionados de forma aleatória e de acordo com a sua disponibilidade. Neste sentido, a Senior Manager PTC selecionou indivíduos que representassem diferentes cargos e que trabalhassem em diferentes grupos dentro do departamento.

As entrevistas foram realizadas na Yazaki Saltano a convite da empresa. Depois da primeira entrevista, a Senior Manager foi reencaminhando as entrevistas ao longo do dia perfazendo um total de 6 entrevistas nas instalações da Yazaki. Todos os intervenientes das entrevistas se mostraram bastante disponíveis e nunca houve qualquer entrave à sua realização.

2.5 Recolha e análise dos dados

Em junho de 2022, e após terem sido definidos os objetivos da investigação, deu-se início à recolha dos dados através de entrevistas que se realizaram nas instalações da empresa.

Esta investigação foi concedida entre os períodos de outubro 2021 e junho de 2022. De maneira a realizar o trabalho de pesquisa, a Yazaki Saltano foi notificada sobre a investigação com o objetivo de ser realizado o agendamento das entrevistas e com o avale prévio dos intervenientes e da empresa. Após a confirmação da Yazaki Saltano em aceitar a realização das entrevistas, surgiu o

convite por parte da empresa em realizar as entrevistas nas instalações em Ovar. Após a assinatura do consentimento relativo aos dados pessoais dos entrevistados, as entrevistas foram realizadas com a presença do interveniente numa sala concedida pela Senior Manager para a execução do trabalho. Procedeu-se à gravação do áudio sendo que as respostas e todos os dados retirados das entrevistas foram tratados de uma forma confidencial com o consentimento dos intervenientes. As entrevistas ocorreram todas no dia 7 de junho em Ovar. Todos os dados provenientes das entrevistas foram transcritos e analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo. Esta técnica permite ao investigador distanciar-se das respostas dadas pelos entrevistados e, a interpretação realizada pelo investigador não reflete os seus próprios valores (Quivy & Campenhoudt, 1995).

2.6 Caracterização da Amostra

Na amostra, os entrevistados não têm o nome próprio divulgado, sendo identificados com o nome de “participante” e um número relativo à ordem pela qual foram realizadas as entrevistas. Como referido anteriormente, foram selecionados pelo Senior Manager 6 indivíduos para serem entrevistados. A Tabela 1 identifica os campos dos participantes: género, cargo/função que desempenham, o tempo em que trabalham na Yazaki Saltano, um resumo do percurso na empresa e a experiência profissional.

Tabela 1: Dados dos entrevistados

Participante	Gênero	Cargo/Função	Tempo de casa	Percurso na empresa	Experiência profissional
Participante 1	Feminino	Senior Manager	Mais de 30 anos	Iniciou funções na área fabril onde esteve relativamente pouco tempo. Atualmente é responsável pelo grupo EDS (Electric Distribution Systems) onde passou a maior parte da sua carreira.	Primeiro e único emprego.
Participante 2	Masculino	Designer	8 anos	Está no departamento do PTC (Portugal Technical Center) no grupo Renault-Nissan	Já esteve em outras empresas.
Participante 3	Masculino	Manager	5 anos e 2 meses	Tem as funções de manager no departamento do PTC. É responsável pelas marcas da Mercedes, Toyota e pelas cablagens customizadas.	Já esteve em outras empresas.
Participante 4	Masculino	Manager	17 anos	Chefia departamentos de engenharia qual fazem pequenas cabulagens onde passam uma velocidade enorme de data. Um dos responsáveis na sustentabilidade da empresa.	Primeiro e único emprego.
Participante 5	Feminino	Central Function Specialist	27 anos	Começou na área fabril, estive lá cerca de seis anos e meio, na área de corte de fio. Concorreu ao departamento de desenho em 2001 e entrou passando a trabalhar com o grupo Renault-Nissan onde esteve cerca de nove anos. Passou a ser responsável pelos orçamentos aos clientes. Atualmente está no departamento de qualidade.	Primeiro e único emprego.
Participante 6	Masculino	Supervisor	7 anos	Começou na Yazaki como engenheiro da parte 2D a fazer desenho, tanto de cliente como para a fábrica para produção. Após 3 anos e meio foi promovido ao cargo de supervisor de equipa e neste momento trabalho com o cliente da BMW onde se encontra atualmente.	Primeiro e único emprego.

Fonte: Elaboração própria

Capítulo III – Apresentação e Discussão dos Resultados

3.1 Introdução

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os dados recolhidos nas entrevistas (ver Apêndice B). Será realizada uma análise às respostas obtidas para cada questão, sendo estas divididas por pela ordem das questões colocadas.

3.2 Análise dos resultados

1- Quais os melhores valores que caracterizam a Yazaki Saltano?

Os participantes 1 e 3 identificaram o lema da Yazaki Saltano “one for all and all for one” como sendo o principal valor da empresa. O participante 1 indicou que “não vemos os problemas do outro como apenas problema do outro. É um problema que nós temos que resolver. Por isso acho que o que mais caracteriza em termos de valores é mesmo esta solidariedade profissional e também aquilo que nos dá, na minha opinião mais retribuição. Eu acho que é o resultado da cultura japonesa aplicada numa cultura que facilmente se adapta/ adota comportamentos de outras culturas”. Os participantes 2 e 6 referiram a cooperação e o espírito de equipa como fatores predominantes no ambiente existente na Yazaki, esta cooperação e trabalho de equipa poderão ser características de uma cultura de clã onde a coesão, o apoio, a colaboração e o trabalho em equipa são os principais fatores que caracterizam o modo de funcionamento de uma organização assim como a partilha de conhecimento, o respeito pelo desenvolvimento individual e a preocupação com as pessoas (Vesga Rodríguez et al., 2020). O participante 4 indica que “os pilares da Yazaki passam pela cultura japonesa” e que estes pilares estão refletidos no lema da empresa nipónica. Numa opinião geral, os participantes chamam à empresa, “a família Yazaki” mencionou o participante 4. Para Tarasova & Kostrova (2021), os interesses da família ou da organização em que o indivíduo trabalha, são sempre mais importantes que os seus próprios interesses. As organizações acabam por ser consideradas famílias levando a que o indivíduo deixe de lado os interesses individuais em prol da organização (Nagaishi, 2020). Tal como refere o participante 3, outros dos valores presentes na Yazaki “são a cordialidade e compromisso” e que “as pessoas têm de gostar de cá estar”, tal como o participante 4 refere na sua entrevista, uma vez que as relações interpessoais são importantes (Nagaishi, 2020). Tal como referido acima, o participante 4 considera que os valores que caracterizam a Yazaki Saltano, são valores japoneses, e passam por ser identificados pelo lema da empresa. Ainda assim, a cultura portuguesa é caracterizada por ser uma sociedade coletivista uma vez que os portugueses dão muita importância às relações interpessoais e fomentam relações muito fortes com os restantes indivíduos (Robalo et al., 2015). A Yazaki Saltano acaba por se enquadrar numa dimensão cultural coletivista uma vez que os indivíduos se preocupam uns como de família de tratasse. As pessoas têm a necessidade de cuidar umas das outras (Da Costa et al., 2017).

2- Como foi conduzida a integração da Yazaki Saltano e a cultura japonesa em Portugal? Houve considerações da cultura local?

O participante 1 referiu que “a Yazaki veio para Portugal (...) por uma relação não só profissional, mas uma relação de amizade, uma relação pessoal.” Esta relação de amizade e pessoal revela que a Yazaki “é uma empresa familiar.” A maneira de fazer negócio, “tem sempre uma base de uma

relação pessoal. Há sempre um envolvimento pessoal para além do envolvimento profissional.” Tal como o participante 1 descreveu o início da Yazaki Saltano em Portugal, a empresa “trouxe muitos japoneses para Portugal. Todas as chefias inicialmente eram japonesas. A intenção e o processo foi treinar as chefias locais com japoneses, porque a cultura para a Yazaki é uma coisa muito importante. O respeito pelas pessoas, os valores da Yazaki enquanto empresa, para os japoneses são muito importantes e eles fizeram questão de transmitir isso. Para quem está cá desde o início, isso faz parte, está no sangue”. O respeito, educação e humildade estão presentes na cultura japonesa (Adamowicz, 2021). Segundo Marshak (1993), os japoneses têm uma forte orientação para os laços e relações interpessoais, que combinado com as crenças e valores predominantes nesta cultura, originam o desenvolvimento gradual dos processos e seres humanos. As relações interpessoais são muito fortes (Kotabe, 2020). O participante 3 também refere que se “encontram famílias que trabalham na Yazaki. Sim. Há filhos, pais...” sendo uma empresa respeitada por toda a comunidade ovariense. Este espírito coletivista/familiar também é uma das características do povo luso (Chhokar et al., 2007). O participante 4 caracteriza a integração da Yazaki Saltano como sendo uma integração “muito fácil”, uma vez que “os portugueses (...) adaptam-se e até, hoje, nós conseguimos ter muito dessas raízes porque para além da adaptação gostamos da ideologia japonesa.” Segundo Jesuino (2007), o povo português lida bem com acontecimentos inesperados e tem uma enorme capacidade de resiliência. Para além disto, o participante 4 realça que as raízes japoneses adquiridas no início da atividade da empresa em Portugal, se têm vindo a perder e neste momento é importante “voltar às raízes e isso é muito importante. Ao longo do tempo foram-se perdendo estas raízes. Queremos voltar um bocadinho atrás e pegar nestes aspetos que são muito importantes, tentar enraizar a cultura nas pessoas jovens, e estas pessoas não sabem o passado, apenas sabem o que querem fazer e ir para a frente com o objetivo deles, por vezes passando tudo e todos, no entanto, as nossas raízes não são bem assim.” Os japoneses são altruístas na medida em que colocam os interesses pessoais em segundo plano. Os interesses das famílias/organizações serão sempre mais importantes que os interesses do indivíduo. O participante 4 refere ainda que, “nós queremos que eles aprendam com esta cultura japonesa! Há um grande gosto pela cultura japonesa. Acima de tudo por ser assertiva. Porque nós vemos muitas coisas, e do que aprendemos até hoje, é a cultura que tem/faz mais lógica na nossa forma de estar e de viver.” Ainda sobre esta reaquisição dos costumes e crenças japonesas, o participante 4 refere que houve a entrada de muita gente jovem para a Yazaki e que com isso houve a necessidade de “voltar às origens”. Para isso “há a pessoa mais velha e a pessoa mais nova a trabalhar juntas no mesmo projeto” sendo este o modo de transmitir o conhecimento. Este conhecimento e experiências, segundo Kotabe (2020), são partilhados de uma forma fluida por toda a organização. Esta é uma das características que organizações japonesas apresentam na partilha de conhecimento, ideias, experiência que são reconhecidos nos momentos chave. O participante 5 refere até que no início os colaboradores iam 6 meses para o Japão e que na sua opinião “foi a melhor forma de aprenderem a cultura.” Na opinião do participante 6, havia um influência mais forte da cultura japonesa, mas com o passar do tempo essa cultura foi ficando cada vez mais leve e daí a empresa querer voltar às suas raízes tal como referiu o participante 4. Tal como mencionado pelo participante 4, o gosto que os portugueses

demonstram pela cultura japonesa está relacionado com o facto de esta ser assertiva. No entanto, uma das características do povo português reside no facto de estes não serem assertivos quando confrontados com alguns tipos de situações. Isto ocorre porque há uma grande dificuldade em criticar com alguma abertura o outro, uma vez que há receio em ofender pessoalmente essa mesma pessoa (Robalo et al., 2015). Segundo as quatro dimensões culturais de Hofstede, a Yazaki Saltano apresenta uma dimensão de feminilidade uma vez que valoriza os relacionamentos interpessoais e cuidado para com os outros (Da Costa et al., 2017). Como mencionado anteriormente, o facto de a cultura japonesa e portuguesa darem muito valor às relações interpessoais, podem estar ligados à dimensão de feminilidade.

3- Se pudesse identificar uma cultura organizacional dominante na Yazaki Saltano, qual seria?

Em resposta a esta questão, os participantes 2 e 5 identificaram a cultura organizacional portuguesa como sendo a dominante na Yazaki Saltano. O participante 2 refere que *“é uma cultura organizacional portuguesa, mas adaptativa, baseada na cultura organizacional portuguesa, mas sim, tem aspetos da cultura do Japão.”* O participante 3 referiu que a cultura era adaptativa conforme a nacionalidade do cliente. Uma vez que este tem clientes de nacionalidade alemã e outros de nacionalidade japonesa, *“noto muito um grande contraste entre a minha equipa Mercedes alemã, com a Toyota japonesa”*, as equipas que estão encarregues por estes clientes tendem a adaptar-se à cultura destes. Apesar disto, o participante 3 partilha a mesma opinião que o 2 dizendo que *“aqui já acho que é um misto. Apesar de termos algumas coisas que são cultura japonesa. Cultura japonesa é uma coisa. Cultura Yazaki é outra, provem do Japão, mas está mais adaptada em termos empresariais. Mas nota-se que é um misto. Em algumas coisas nota-se aquela cultura Yazaki do Japão, mas também se nota aquela cultura Yazaki Europa.”* Ainda assim, o participante 3 refere que *“a cultura japonesa é a nossa cultura Yazaki. Veio de lá, tem muita origem japonesa, mas adaptou-se ao mundo em que nós vivemos.”* A participante 1 menciona que, *“já se passaram muitos anos, nós mantemos os laços com a cultura japonesa e com os japoneses. Nós mantemos japoneses em cargos de chefia, em cargos de direção e mantemos o contacto muito próximo com a Yazaki Corporation, com o Japão. Mas houve também uma aculturação/adaptação dos japoneses. Hoje em dia o que temos é muito diferente do que há 30 anos atrás. Eu diria que o modelo realmente é misto.”* Também o participante 4 refere que já houve mais uma cultura japonesa no passado e que agora era predominantemente uma cultura mista (portuguesa e japonesa). Já o participante 6 acredita que *“no geral a Yazaki Saltano apresenta uma cultura organizacional mais japonesa.”* De acordo com algumas políticas/métodos de qualidade de origem japonesa, o mesmo diz que *“às vezes um aspeto muito simples como ter os objetos espalhados na secretária, só o simples facto de as pessoas terem o seu local de trabalho organizado é uma mais valia e traz vantagens no dia a dia que tu não te apercebes, mas que passado aquele tempo pensas que tudo aquilo faz sentido.”* Para Jesuino (2007), os portugueses têm uma enorme dificuldade em serem indivíduos organizados. O participante 6 realça ainda que *“existem pessoas muito recentes na empresa, têm uma forma de pensar que não vai tanto em linha com a cultura organizacional japonesa, no entanto, penso que ao*

entrarem nesta empresa acabam por ser contaminados por este ambiente e vão-se adaptando e percebendo os benefícios de certos aspetos da cultura japonesa.” Esta contaminação, que tem como origem o ambiente da empresa, é caracterizada como sendo o clima organizacional. O clima organizacional é caracterizado como sendo o processo que abarca todos os comportamentos dos indivíduos onde são refletidos os costumes, crenças e valores da organização (Payne & Pugh, 1971). Estes valores, costumes e crenças que identificam e caracterizam uma organização fazem parte da cultura organizacional de uma organização (Bilhim, 2013). De mencionar que é através da cultura organizacional que é possível orientar os colaboradores para um comportamento adequado e aceite por todos os membros de uma organização (Silva et al., 2018). O participante 6 fala ainda um pouco sobre a sua experiência pessoal: “quando entrei para a empresa senti logo um ambiente diferente. Atividades simples como no início do trabalho ter uma atividade de ginástica matinal, o simples facto de ver organização na empresa. Eu tive uma experiência durante o estágio na minha tese de mestrado, foi numa empresa que não tem esta cultura japonesa, e nota-se claramente a diferença logo a começar pela organização do local de trabalho. No entanto, não senti que foi um choque, senti que era diferente, mas houve ali uma transição leve e eu consegui adaptar-me facilmente. Houve uma diferença na minha vida. Eu passei a levar os valores da Yazaki Saltano para a minha vida pessoal!”

4- Se pudesse escolher uma cultura organizacional dominante para identificar a Yazaki Saltano antes e depois do início do séc. XXI, qual seria?

De uma forma unanime, todos os participantes mencionaram que antes do séc. XXI a cultura organizacional dominante seria japonesa e depois do início do séc. XXI esta cultura organizacional passou a ser mais portuguesa. “O que houve e o que vai continuar a haver é uma adaptação. Os princípios da cultura japonesa, aqueles que temos aqui na organização é muito na base do respeito pelo outro. E como isto é uma coisa recíproca, normalmente há evoluções na forma de estar, na forma como a empresa age socialmente, de uma forma muito suave”, palavras estas pronunciadas pela participante 1. Como já mencionado acima, esta capacidade de adaptação ou até mesmo de desenrasque é uma característica do povo português (Jesuino, 2007). O respeito pelo outro é um das bases da cultura japonesa (Adamowicz, 2021). A participante 1 acha que “do século XX para o XXI não houve nenhum corte nem aconteceu nenhuma revolução. Ao longo do tempo há uma evolução. Há uma cultura organizacional japonesa, com influências, não organizacionais, mas da cultura portuguesa em si.” O participante 2 também partilha a mesma opinião referindo que a cultura japonesa “foi-se adaptando ao longo do tempo. As chefias de topo que são do Japão foram também adaptando a sua maneira de formalizar as questões para a cultura europeia, e adaptando também outras culturas porque a Yazaki está presente em outros países e continentes.” O participante 3, apesar de ainda não desempenhar funções na Yazaki no séc. XX, diz, através de testemunhos, que “tudo indica que havia muita presença japonesa aqui. E na altura provavelmente havia uma cultura muito mais japonesa presente do que atualmente.” O participante 4 relaciona esta adaptação da cultura japonesa com o facto de terem saído muitas chefias japonesas do território português. Este refere ainda que esta adaptação da cultura japonesa ao ambiente em que a Yazaki pode ser

caracterizado como sendo uma evolução natural das coisas. A participante 5 partilha da mesma opinião que o participante 4 referindo ainda que *“começamos a ser mais independentes. A própria cultura hoje em dia e o século XXI também foi um bocadinho um marco, é mais global. É mais difícil dizer que há uma cultura assim e outra assim...”* Já o participante 6 defende que a própria evolução tecnológica foi a principal responsável pela mudança/adaptação da cultura japonesa ao meio envolvente: *“antes do séc. XXI acho que era uma cultura japonesa, mais enraizada, não no sentido literal da palavra, mas mais rígida, com os costumes e valores mais predominantes! Depois do séc. XXI, não tanto uma cultura mais portuguesa, mas sim uma cultura mais europeia.”*

5- Considerando o modo de funcionamento da organização, enquadra-se como sendo uma empresa portuguesa ou japonesa?

Tal como mencionou o participante 3 na sua entrevista, este identifica a Yazaki como sendo uma empresa japonesa: *“Ela é vista como uma empresa japonesa, pelo menos é a ideia que eu tenho. Antes de vir para a Yazaki, trabalhei noutras empresas, estive numa austríaca, numa alemã e numa portuguesa. Comparando a nível de organização, esta claramente tem uma cultura japonesa.”* O participante também reconhece a Yazaki como sendo uma empresa nipónica. Este acrescenta que *“é sempre japonesa. Temos muitas coisas que não consegues ver nas outras empresas! Valores, crenças, costumes, métodos de trabalho. A metodologia, a documentação, a forma como nós temos organizadas as nossas secretárias.”* As participantes 1 e 5, apesar de a Yazaki ser a única empresa em que ambas trabalharam, através de testemunhos, reconhecem um empresa japonesa. A participante 5 refere que *“apesar da cultura portuguesa estar mais dominante”* a Yazaki Saltano se destaca no mercado e isso está relacionado com a cultura japonesa. O participante 6 também recorreu aos testemunhos para ter alguma forma de comparação. Este mencionou que *“comparando com o que conheço de pessoas que trabalham em outras empresas, sinto que é muito distinto. Muito distinto na sua mentalidade, nos seus valores, aqueles valores que te levam para uma mentalidade japonesa e por isso, olhando para a Yazaki, levo sempre para a raiz, para o Japão! Apesar disto, há muitos fatores que te integram no modo de funcionamento de uma empresa portuguesa! Ainda assim, quando chego à Yazaki, vejo uma empresa japonesa!!”*

6- Acha que a empresa tende a adaptar o seu modo de funcionamento, estratégias e práticas de acordo com o território em que está situada (Portugal)?

Todos os participantes inquiridos referiram que a empresa adapta o seu modo de funcionamento, as suas estratégias e as práticas de acordo com o território onde está situada. A participante 1 salienta a estratégia de recrutamento que *“tem que se adaptar ao meio envolvente.”* Este exemplo surge uma vez que a Yazaki Corporation (sede no Japão) é conhecida por todos os japoneses, o mesmo não acontece com a Yazaki Portugal. Desta forma, a estratégia de recrutamento tem de ser adaptada ao meio envolvente. Esta capacidade de adaptação é uma das características das culturas adaptativas onde é enfatizado a flexibilidade e a orientação externa (Vesga Rodríguez et al., 2020). A interveniente refere ainda que, *“quando falamos da Yazaki ser conhecida e de adaptar as estratégias e a forma de estar localmente, é obvio que para atingir o sucesso tem que haver uma adaptação. Há uma aculturação da parte de quem chega. Nós queremos passar os valores da*

Yazaki. Nós começamos sempre por primeiro dar a conhecer a Yazaki, como é que ela é e depois passamos para a parte das tarefas.” Esta aculturação da parte de quem chega é feita através das pessoas mais velhas na organização. O conhecimento e a experiência são transmitidos pelos colaboradores mais antigos, e estas informações correm de forma fluída por toda a organização (Kotabe, 2020). A aculturação também está relacionada com os valores, crenças e costumes que fazem parte da cultura organizacional e que são passadas aos colaboradores mais recentes na empresa (Marchisotti et al., 2018). O participante 2 identifica a Yazaki por ser uma empresa bastante adaptativa. Tanto o participante 2 como o 3 deram o exemplo da empresa se ter que adaptar a leis laborais que regem em Portugal e que poderão ser totalmente diferentes das que estão implementadas no Japão. O participante 4 deu o exemplo de quando esteve no território nipónico, “sentimos a diferença logo que entramos! Mas isto é a maneira de ser já dos japoneses. Tu chegas lá e tens de tirar os sapatos e eles dão-te uns chinelos e tu não estás habituado a esse tipo de coisas... Estas diferenças estão muito vincadas, é aquela cultura que tu olhas hoje para aquilo com estranheza, mas amanhã estás a fazer tal e qual aquilo que eles estão a fazer... repetes todos os atos deles.” A participante 5 deu como exemplo a forma como a Yazaki Saltano Portugal se adaptou às restrições da Covid-19 e do facto de uma dessas adaptações ter sido a utilização do trabalho à distância: “Mas a preocupação é mesmo a nível legislativo e isso. Aquilo que se passa em Portugal foi sempre uma preocupação. Temos agora a questão do teletrabalho. Há sempre a preocupação de vermos como é a realidade aqui do nosso país. Há coisas que se fazem aqui que não se fazem noutros sítios. Mesmo na mesma empresa, no mesmo grupo.” O participante 6 referiu que esta capacidade de adaptação ao meio envolvente está relacionada com o facto de ser “um aspeto bastante enraizado na cultura japonesa que é a preocupação com o bem-estar das pessoas que aqui trabalham, e essa preocupação acaba por fazer com que a empresa pense em estratégias que deem as melhores condições às pessoas, mas dentro da realidade em que vivem, neste caso Portugal. Em certos aspetos em que o Japão difere de nós, nós apesar de estarmos nesta empresa nipónica, tentamo-nos adaptar à realidade em que vivemos. (...) É um dos fatores que eu acho que demonstra que, apesar de sermos uma empresa japonesa, localmente nos tentamos adaptar à realidade em que vivemos. Se fôssemos à Yazaki no Japão, haveria diferenças para a Yazaki Portugal!” Esta preocupação com o outro está enraizada em ambas as culturas (japonesa e portuguesa). As relações pessoais são bastante importantes para o povo nipónico Nagaishi (2020) e estes respeitam o desenvolvimento do individuo de uma maneira gradual e contínua (Teranishi, 2018).

7- É possível afirmar que a Yazaki Saltano tende a criar planos a longo prazo e dificilmente se desvia do objetivo predefinido?

A participante 1 concorda com esta afirmação: “é uma característica das empresas japonesas. Com estratégias a longo prazo é preciso ser paciente e resiliente. Esta resiliência implica saber quando é que essa estratégia precisa de mudar. Somos uma empresa de estratégias a longo prazo? Somos! A resiliência e paciência está envolvida na cultura japonesa e é uma das coisas mais difíceis de inculcar, ou seja, o aguardar, o perceber que vai acontecer, quando está planeado e não acontecer

quando desejamos. A cultura portuguesa tem dificuldade em aceitar essas duas características...

O povo português, como é reconhecido pela interveniente, apresentam uma grande dificuldade em cumprir com prazos pré-definidos (Bennett & Brewster, 2002) e no que se refere ao planeamento, os portugueses de um modo geral, têm muitas dificuldades em traçar um plano, e mesmo que este seja definido, dificilmente não ocorrem alterações ao longo da execução deste (Jesuino, 2007). Os participantes 2 e 3 negam esta afirmação uma vez que a Yazaki Saltano atua no setor automóvel e por conseguinte não existe um visão a longo prazo. O participante 3, para além do setor automóvel, acrescenta *“a evolução da tecnologia”* como outro dos fatores para que os planos sejam pensados a curto prazo: *“as necessidades de mercado e da própria empresa levam a frequentes alterações na gestão e organização da Yazaki Saltano, conseqüentemente faz com que os planos sejam mais de curta ou medio prazo, é mais focada em objetivos e resultados imediatos.”* O participante 4 diz que *“a estrutura aqui na Europa está sempre a mudar e então, aquele médio plano que tínhamos de 5 a 10 anos, passa a ser de 2 a 3 anos e só depois de alguns anos a crescer com essa nova estrutura conseguimos ver qual é o rumo que podemos ter.”* Os participante 5 e 6 partilham a mesma opinião da participante 1 referindo ainda que quando é definido um plano *“não há muitos desvios.”* O participante 6 acrescenta ainda que *“é uma empresa que se adapta porque as circunstâncias podem mudar, mas aquele objetivo que se estabeleceu inicialmente, um objetivo de longo prazo, dificilmente se desvia desse objetivo. Faz-se um projeto por fases, quando é muito longo, mas o intuito é sempre atingir o objetivo final que foi delineado. Por vezes, existem fatores que façam com que tenhas que modificar o plano, mas quando tens um projeto com aquele objetivo final, caso haja algo que o desvie, reúne-se uma equipa de combate que consiga voltar a encarrilhar na direção certa para se atingir esse objetivo!”*

8- De uma forma geral, considera que existe cooperação entre os membros da organização?

Todos os participantes assumiram, nas respetivas entrevistas, que existe cooperação entre os membros da organização. Para Bavec e Marzin (2012) a organização é vista como uma constituição de um meio social cujo propósito é alcançar um objetivo comum. Para que este objetivo seja alcançado, tem de haver cooperação entre os diversos membros de uma organização. A participante 1 referiu que na Yazaki é muito fácil *“encontrar situações de apoio com recursos, envolvimento em determinar soluções, olhar de uma forma diferente para o que esta acontecer.”* O participante 2 conta que depois de ter mudado de grupo de trabalho, *“houve logo essa cooperação para comigo e a minha adaptação não foi um problema. Tive ajuda dos novos colegas e consegui integrar-me facilmente.”* O participante 3 foi para além-fronteiras mencionando que esta cooperação acontece *“entre empresas da Yazaki na Europa. Até posso dizer mais. Fora da europa a relação que eu tive com algumas empresas, também têm essa relação de cooperação. Essa cooperação é transversal a todas as empresas Yazaki Saltano. Em qualquer localização, um pedido de suporte é bem recebido.”* O participante 4 reconhece que existe cooperação na Yazaki mas que esta cooperação já foi maior e relaciona esse facto com o crescimento da empresa e da diversidade das tarefas: *“Posso dizer que entrei aqui eu sabia o que é que toda a gente fazia e como fazia... Hoje em dia é*

tudo a ser criado de novo, já ninguém sabe o que é que as pessoas fazem, onde podem atuar... Isto acaba por ser a diversidade. Isto foi crescendo de uma forma tão grande que acaba por ser difícil!" A participante 5 recorda um pouco da sua experiência profissional dando o exemplo do PTC: *"temos aqui o PTC que apesar de ser um departamento, tem vários departamentos e nós trabalhamos completamente em equipa. Não só porque dependemos uns dos outros em termos e trabalho, mas porque de facto precisamos uns dos outros. De uma forma geral há cooperação entre as equipas."* O participante 6 valoriza a cooperação e diz que este é um dos aspetos que o leva a gostar tanto desta organização. No entanto este refere que: *"comportamento gera comportamento... Não vais ter a cooperação de alguém se não te mostrares cooperante com ela, mas de uma forma geral, apesar de sermos de equipas diferentes, o espírito Yazaki é um dos fatores que leva a que as pessoas gostem tanto de trabalhar aqui, inclusive eu, e por isso acho que existe um grande espírito de entreajuda e esse é um dos aspetos mais positivos desta empresa! É daquelas sementinhas que deixam quando entras aqui e que depois vai crescendo ao longo do tempo. Esse espírito vai crescendo entre todos, todos colaboram! Quando vais ajudar uma pessoa, mesmo que nunca tenhas falado com ela, parece que já a conheces há bastante tempo."* O apoio e colaboração existentes na Yazaki Saltano são dois dos fatores que identificam a existência de uma cultura de clã/apoio. Alguns dos valores centrais presentes neste tipo de cultura são: o apoio, a colaboração, a coesão, o desenvolvimento individual e o trabalho em equipa. É possível encontrar um lugar amigável para trabalhar e onde as pessoas partilham muito de si mesmas (Vesga Rodríguez et al., 2020). Segundo as dimensões culturais de Hofstede, o coletivismo está presente nesta organização, ou seja, enquanto nas sociedades individualistas, o desenvolvimento do "eu" é o mais importante, nos grupos coletivistas é valorizado a preocupação com os outros e o cuidar dos outros, onde a cooperação está bem subjacente (Da Costa et al., 2017). Para Nagaishi (2020), a confiança mútua e as relações interpessoais são duas bases importantes e bastantes valorizadas nos aspetos socioculturais dos japoneses, sendo que estes cooperam para atingir um objetivo comum.

9- Em relação à manifestação de emoções, é correto afirmar que os chefes japoneses dificilmente demonstram qualquer sentimento pessoal em relação aos objetivos que conquistam, enquanto os responsáveis portugueses muitas vezes expõem as suas emoções sem receio?

Começando por analisar o testemunho da participante 1, esta não concorda com a afirmação dizendo que é o contrário: *"os japoneses com quem privei, são pessoas muito expressivas. A própria forma de falar é mais expressiva do que o português. Nós gesticulamos bastante e os japoneses não. Mas a nível sonoro, eles "batem-nos" aos pontos! Assim como as expressões faciais. Os portugueses conseguem, e até treinam para se manterem passivos. Com os japoneses percebemos que ele não está a perceber, ou que não está a gostar ou que está agradado! Por isso diria que é ao contrário."* Relativamente aos restantes participantes, todos eles concordaram com esta afirmação. O participante 2, por exemplo, refere que embora não tenha muito contacto com chefias japonesas, é possível afirmar que *"(..) os japoneses não têm tanta abertura e são mais retraídos que os portugueses. Os responsáveis portugueses não têm problemas em exprimir as suas*

emoções.” A modéstia, timidez e delicadeza são três dos aspetos que caracterizam a maneira de ser e estar de um japonês. A sua moralidade atenta aos aspetos externos da vida dando a máxima atenção às responsabilidades pessoais para com as pessoas em seu redor (Tarasova & Kostrova, 2021). O participante 3 defende que o modo diferente de festejar uma vitória está relacionado com as diferentes culturas (japonesa e portuguesa). Este participante diz que na cultura japonesa, os japoneses *“não exteriorizam tanto. Talvez a nível particular, provavelmente, mas num ambiente de empresa talvez sejam mais “corretos”. Podem eventualmente sorrir, mas não se manifestam. Não há grandes exaltações emocionais. Não exteriorizam muito. Talvez o façam mais com palavras, mas não o mostram fisicamente ou a nível de expressão.”* No entanto os portugueses, são mais emocionais e festejam, *“não só o cumprimento de objetivos, mas muitas outras coisas, tanto quando corre bem, como quando corre mal.”* O participante 4 refere-se aos japoneses como pessoas cujas expressões faciais são muito difíceis de interpretar: *“os japoneses são umas pessoas que nem se estão a rir, nem estão a chorar... Eles estão de olhos fechados a ouvir-te e se calhar estão a adorar ouvir aquilo que estás a dizer, no entanto, não há emoção. São muito mais fechados, não dizem muito!”*. Os japoneses, por serem uma nação tão homogénea, são dotados de uma grande capacidade de interpretar os sentimentos uns dos outros através do gestos e expressões faciais (Szopski, 2005). Uma das características mais comuns nos japoneses, é o facto dos indivíduos não demonstrarem emoções através das suas expressões faciais. No entanto, apesar disto os nipónicos tentam manter relações cordiais com o esboço de um sorriso para que possam evitar conflitos ou constrangimentos (Adamowicz, 2021). Já os portugueses *“dizem tudo e mais alguma coisa e se te puderem abraçar, abraçam-te logo na altura, se for para dar a pancadinha, dão a pancadinha...”* Os portugueses têm por hábito fazer as suas saudações através do contacto físico (Robalo et al., 2015), ao contrário dos japoneses cujo contacto físico ou até mesmo o olhar diretamente nos olhos num outro indivíduo poderá ter uma conotação negativa (Szopski, 2005). O participante refere ainda que são duas culturas muito diferentes, enquanto a ideologia dos japoneses passa pela importância do trabalho e o quanto é importante estar focado neste a 100%, os portugueses pensam mais na família sendo esta a maneira de ser do povo luso. Tal como o participante 3, a participante 5 defende que esta diferença relativa à demonstração de emoções está associada às diferentes culturas. A participante 5 caracteriza a cultura portuguesa e os portugueses como sendo *“um bocadinho mais emotivos.”* Ao contrário dos japoneses, estes não utilizam uma comunicação de forma direta uma vez que é considerada uma forma imatura e desrespeitosa de comunicar. O seu discurso e postura assenta no respeito, humildade e educação (Adamowicz, 2021). A participante 5 mencionou que os nipónicos *“são mais metódicos e mais objetivos no que toca ao trabalho. Separam mais o trabalho. Há aquela questão da família e isso está implícito, mas quando é trabalho, é trabalho e acho que são um bocadinho mais direcionados nesse aspeto.”* De forma a finalizar a resposta a esta questão, a participante 5 salienta o seguinte: *“mesmo que um chefe consiga finalizar o objetivo pretendido, sinto que ele é muito mais retraído em exprimir as suas emoções, do que um chefe português.”* O participante 6 caracteriza as chefias japonesas como sendo *“mais pragmáticos, não dizendo que os portugueses não o são. Sinto que os japoneses são mais pragmáticos e não expõem tanto as suas emoções. São mais objetivos. Quando é detetado um problema, eles questionam o porquê da sua*

origem e previnem o seu reaparecimento.” A comunicação entre os subordinados e chefias japonesas é de alto contexto sendo que este é um fator bastante importante no que diz respeito à influência dos comportamentos e atitudes dos japoneses (Muraki, 2016). Apesar de serem culturas diferentes, o participante 6 acredita que os portugueses *“absorveram parte dessa mentalidade, mas ao mesmo tempo são mais emocionais e por vezes deixam-se levar um bocadinho mais pela concretização do objetivo. Eu penso que tudo isto esteja ligado à cultura... somos latinos! Somos mais emocionais, tendemos a reagir mais vezes, por exemplo, comparando com os japoneses.”* No que diz respeito às possíveis discussões entre chefias e colaboradores, o participante 6 refere que *“Aqui, felizmente, até hoje, nunca ouvi uma discussão num tom mais elevado enquanto sei que em muitas realidades, isso é o dia a dia. Acho que os chefes portugueses, que aqui estão, vão absorvendo toda esta realidade, mas mesmo assim, comparando com os chefes japoneses com quem vou lidando, noto que eles são muito menos emotivos que os chefes portugueses.”* A promoção da harmonia, a prevenção do confronto entre os membros do grupo e a estimulação de um bom ambiente no local de trabalho, são alguns dos aspetos valorizados pelos japoneses (Nagaishi, 2020).

10- Na sua opinião, os chefes tendem a procurar bons relacionamentos para ajudar a atingir os objetivos pretendidos? Pode dar um exemplo?

Todos os participantes partilharam a mesma opinião no que toca à existência de bons relacionamentos entre chefias e colaboradores. A participante 1 caracteriza a estrutura hierárquica na Yazaki como sendo uma estrutura *“nem muito pesada, nem muito vincada.”* A participante acrescenta ainda que *“(...) é perfeitamente normal o colaborador ou um engenheiro discutir coisas de trabalho com o diretor ou com o manager. A relação de chefias é uma relação “desbatida”. Existe, obviamente, mas isto porque é preciso em termos hierárquicos para gestão, porque alguém tem que tomar e assumir as decisões. Mas no dia a dia não é uma decisão vincada, mas sim “desbatida.”* Caracteriza a relação entre os membros da Yazaki como sendo uma *“relação horizontal”* e onde existe *“muita abertura.”* No que diz respeito à distância hierárquica segundo as dimensões culturais de Hofstede, a Yazaki Saltano apresenta uma pequena distância ao poder, uma vez que, tal como foi afirmado pela participante 1, existe uma relação informal, e a estrutura hierárquica não é vincada (Da Costa et al., 2017). Numa ótica organizacional, as empresas japonesas são formadas por uma estrutura muito plana e informal. O ambiente presente nas empresas é um ambiente informal e saudável (Kotabe, 2020). O participante 2 deu o exemplo de quando mudou de grupo de trabalho dentro da Yazaki: *“com outras chefias, nunca tive problemas. Há um formato universal no que diz respeito aos relacionamentos com as chefias, pela experiência que tenho.”* O participante 3 deu o seu ponto de vista como manager referindo que *“nós temos por função, quer dizer, não está escrito, mas temos sempre essa função de promover um bom ambiente e melhorar as relações entre colegas, tanto com chefias, como funcionários, mas também entre outros departamentos. Porque uma empresa é um conjunto de pessoas que se relacionam entre elas e na minha opinião e pela minha experiência do passado, uma chefia tem que promover um bom ambiente. Faz parte de um ambiente de chefia, está implícito no papel. Faz parte do meu perfil fomentar uma boa relação. Tanto*

com clientes como colegas, como subordinados, como superiores. Só assim conseguimos funcionar bem. Se a relação não for saudável, nada é saudável.” Uma organização é constituída por diversos indivíduos e as relações que existem entre estes com fim a atingir determinado objetivo (Teixeira, 2005). Os gestores japoneses olham para os seus colaboradores como membros da sua família motivando-os e ensinando-os numa perspetiva de longo prazo (Teranishi, 2018). Os nipónicos apresentam um discurso e uma atitude que assenta na educação, respeito e humildade e procuram sempre evitar conflitos e manter relações cordiais (Adamowicz, 2021). O participante 3 finaliza a entrevista dizendo que o ambiente que se vive na Yazaki Saltano *“excede o que é um bom ambiente de trabalho!”* O participante 4, tal como o participante 3, refere que enquanto manager procura sempre estabelecer um bom ambiente de trabalho e que o bem-estar dos seus colaboradores é o seu bem-estar: *“não é daquele género em que eu sou chefe e não tem o direito de falar comigo, nada disso, estão sempre à vontade para falar comigo... Nós estamos ali e rimos quando temos de rir, falamos de coisas sérias quando temos que falar de coisas sérias e é assim que tem de ser... É a abertura de parte a parte... Se eles estiverem bem, eu vou estar melhor! Eles vão dar mais deles do que deveriam! Eu para crescer não cresço sem eles!”* A participante 5 inicia a sua resposta dizendo que o bom relacionamento com as chefias *“é uma tendência geral.”* A entrevistada vê a Yazaki como uma família e como todas as famílias existem *“discussões! Se houver algum problema que ultrapassa um bocadinho o que é considerado normal, também logo se resolve. Fazemos muitas reuniões, agora não tanto presenciais. Mesmo entre departamentos e até outros escritórios, noutras localidades. Se for necessário fazer uma reunião para esclarecer algum assunto que não ficou claro, faz-se.”* Por fim o participante 6 afirma na sua entrevista que *“(...) té ao momento todos os chefes que tive e o chefe que tenho atualmente, promovem e esta ideia, esta cultura, esta forma de estar, e que eu também tento transmitir à minha equipa, que é um bom ambiente, um ambiente de trabalho saudável, acima de tudo positivo, de entreaajuda, de comunicação. Comunicar e ter o espaço para dar a nossa opinião é muito importante.”* O entrevista, como supervisor, valoriza e promove o bom relacionamento na sua equipa referindo que estes são dois fatores para a motivação dos indivíduos. O participante 6, tal como a participante 5, diz que este bom relacionamento existente entre os colaboradores é transversal a toda a Yazaki. As gerações mais novas *“têm uma mentalidade mais aberta e se calhar valorizam mais os bons relacionamentos, promovendo e contribuindo mais para isso!! Pode haver exceções, mas como em todas as famílias, há sempre discussões”* referiu o interveniente. O participante 6 fecha a entrevista referindo que a comunicação é uma das origens para a existência da “família Yazaki”: *“existe uma grande abertura para com as pessoas, independentemente do cargo que ocupa. A direção coloca sempre as pessoas à vontade para falarem com eles sempre que é necessário. Esta comunicação acaba por ser assim, uma comunicação horizontal! Falando da minha experiência pessoal, por exemplo, tento sempre incluir o meu superior nas reuniões que ocorrem na equipa para que as pessoas se sintam bem e que podem falar com ele sem problema nenhum... é um membro da equipa como todos os outros!”*

Em jeito de conclusão, foi possível verificar a existência de uma cultura organizacional mista com traços da cultura organizacional japonesa, que fazem parte da origem japonesa da empresa, e traços da cultura portuguesa, que foram adquiridos ao longo dos anos desde a implementação da

Yazaki Saltano em Portugal. Estas duas culturas, apesar de diferentes têm alguns pontos em comum e acabam por se complementar.

Conclusão

A presente dissertação tem como objetivo avaliar de que forma a cultura organizacional nipónica influencia o funcionamento de uma empresa japonesa em território português. Quando as organizações estrangeiras se estabilizam num país diferente, poderá originar um choque cultural entre a cultura predominante do país em causa e a cultura organizacional que caracteriza a organização.

Para responder aos objetivos definidos da investigação foi realizado um estudo qualitativo. O foco deste estudo foi uma amostra de seis colaboradores da Yazaki Saltano selecionados pela senior manager do PTC. Através do estudo qualitativo mencionado podemos concluir o seguinte:

- Qual a cultura organizacional predominante na Yazaki Saltano.

Para Bilhim (2013) a cultura organizacional é composta por todos os valores, costumes e crenças que caracterizam e identificam uma organização e os colaboradores que nela integram. É através da cultura organizacional que os indivíduos são orientados para um determinado comportamento adequado e aceite pelos diversos membros de uma organização (Silva et al., 2018). Na sua maioria os participantes referiram que a cultura organizacional é portuguesa, mas bastante adaptativa. Neste momento, existem muitos traços da cultura japonesa na Yazaki Saltano presentes na cultura organizacional que identificam a organização e que são provenientes do passado. Vários participantes referiram que a cultura organizacional predominante nos dias de hoje é bastante adaptativa porque ainda tem várias traços japoneses, como por exemplo, políticas de qualidade japonesas, organização no trabalho, entre outras, mas que as raízes da cultura japonesa que tiveram origem aquando da implementação da organização em Portugal, têm vindo a perder-se cada vez mais. De referir também que apesar disto, é reconhecido pelos participantes que houve uma adaptação dos japoneses ao meio externo e à cultura do país de origem (Portugal). No início de atividade da Yazaki, a presença dos japoneses em cargos de chefia e de direção era muito maior do que atualmente. Ao longo do tempo, houve uma aculturação dos japoneses em relação à cultura portuguesa. Todos os participantes nesta investigação, reconheceram que a cultura organizacional predominante antes do séc. XXI era japonesa e que após o início do novo século, passaria a ser portuguesa. Esta capacidade de adaptação ao meio envolvente é uma das características presentes na cultura portuguesa (Jesuino, 2007). Já na cultura japonesa, uma das grandes bases é o respeito pelo outro (Adamowicz, 2021). Ao analisarmos estas duas características, podemos perceber o facto de os portugueses se conseguirem adaptar à cultura nipónica e pelo contrário os japonese terem a sua forma de inculcar a sua cultura num país como é Portugal, uma vez que prezam o respeito pelo individuo e o seu desenvolvimento individual. Os participantes, na sua maioria, identificam a Yazaki Saltano como um empresa japonesa, uma vez que trazem do passado, métodos e políticas de trabalho que foram inculcadas pelos japoneses, bem como a organização presente no ambiente da empresa. Por fim, com base no que foi dito em cima, os participantes reconhecem que a empresa tende a adaptar as suas estratégias e modo de funcionamento de acordo com o território em que está situada (Portugal).

- Perceber quais os traços da cultura organizacional japonesa na organização.

Em relação a este objetivo, através das respostas dadas pelos participantes conseguimos perceber que o lema da empresa “*one for all and all for one*” é um dos traços que caracteriza a cultura organizacional japonesa na Yazaki Saltano. Alguns participantes foram ainda mais específicos e deram como exemplo a cooperação e o espírito de equipa. Estas duas características estão relacionadas com uma cultura de clã/apoio onde a colaboração e o trabalho em equipa caracterizam o modo de funcionamento de uma organização bem como a transmissão de conhecimento dos mais velhos para os mais novos, o respeito pelo outro e a preocupação com as pessoas (Vesga Rodríguez et al., 2020). Uma das características da cultura organizacional japonesa mencionada foi o facto de o indivíduo abdicar dos seus próprios interesses e dar mais importância aos interesses e objetivos da organização, sendo que esta é vista como uma família e não como um mero conjunto de pessoas que trabalham juntas Tarasova & Kostrova (2021). Para que isto aconteça, existe grande cordialidade e compromisso para com a Yazaki Saltano e isto acontece pelo facto de a cultura japonesa dar bastante importância às relações interpessoais (Nagaishi, 2020). O respeito pelas pessoas, a educação e a humildade são fatores que estão relacionados com as relações interpessoais e são características da cultura japonesa (Adamowicz, 2021). Os participantes reconhecem que os valores, crenças, costumes, métodos de trabalho e políticas da organização são transmitidos pelas pessoas mais velhas dentro da empresa para os recém-chegados. Este conhecimento, segundo Kotabe (2020), são partilhados de maneira fluente por toda a empresa sendo esta uma das características das empresas tipicamente japonesas. Analisando as dimensões culturais de Hofstede, a Yazaki Saltano apresenta uma dimensão de feminilidade já que na organização se valoriza o relacionamento interpessoal e a preocupação com o outro (Da Costa et al., 2017). Como referido no ponto anterior, os japoneses foram-se adaptando à cultura portuguesa aquando da integração da Yazaki Saltano em Portugal. Esta capacidade de adaptação é uma das características de uma cultura adaptativa uma vez que existe flexibilidade e orientação externa que foi demonstrada pelos japoneses desde o início da Yazaki em Portugal (Vesga Rodríguez et al., 2020). Relativamente à vertente estratégica do negócio da Yazaki, na maioria, os participantes reconhecem que os planos são tendencialmente a longo prazo e que dificilmente existem alterações. A resiliência e paciência foram identificados por serem características da cultura japonesa e a causa para que as estratégias e planos de negócio raramente tenham um curto prazo de duração. Apesar disto, uma parte dos participantes referiram que uma vez que a Yazaki atua no mercado automóvel e que está sujeito a várias oscilações, por vezes os planos têm tendência a ser de curto/médio prazo. Também como já foi referido anteriormente, os colaboradores da Yazaki Saltano apresentam uma grande cooperação entre si, uma vez que a confiança mútua, as relações interpessoais e a existência de um objetivo em comum, fazem parte das muitas bases da cultura japonesa e são aspetos socioculturais muito importantes na cultura nipónica Nagaishi (2020). A distância hierárquica na Yazaki, segundo as dimensões culturais de Hofstede, apresenta-se como sendo uma pequena distância ao poder sendo que a relação entre todos os colaboradores é bastante horizontal, independentemente do cargo que o colaborador em causa ocupe (Da Costa et al., 2017). Numa ótica organizacional, a estrutura presente na organização é plana e informal sendo que o ambiente

é muito saudável. Segundo Kotabe (2020), as empresas japonesas apresentam um ambiente informal e saudável em que a estrutura hierárquica é pouco rígida e saliente. O discurso utilizado pelos nipónicos tem por base a educação, o respeito e a humildade (Adamowicz, 2021), aspetos esses que estão presentes na Yazaki Saltano. Para finalizar, a relação com as chefias é caracterizada por ser uma relação saudável que está ligada ao facto da estrutura existente não ser muito vincada nem muito pesada.

- Perceber quais os traços da cultura organizacional portuguesa na organização.

Os participantes referiram que as relações interpessoais é um dos aspetos importantes na cultura organizacional da Yazaki. Esta é uma das características da cultura portuguesa. Sendo a sociedade portuguesa uma sociedade coletivista, os portugueses dão muito valor e especial importância às relações interpessoais e fomentam relações fortes com os restantes indivíduos (Robalo et al., 2015). Os participantes também salientam a capacidade de adaptação que existe na cultura organizacional sendo uma das características da cultura portuguesa. Tal como refere Jesuino (2007), o povo lusitano tem uma enorme capacidade de resiliência e não desiste logo há primeira adversidade que possa aparecer. Foi acrescentado por um dos participantes que os portugueses admiram a cultura japonesa pela sua assertividade. Apesar disto, uma das características dos portugueses é a falta da assertividade quando confrontados com uma situação mais complicada. Isto é explicado pelo facto de terem uma grande dificuldade em criticar abertamente o outro uma vez que existe receio em ofender a pessoa em causa (Robalo et al., 2015). Também na cultura organizacional portuguesa existe uma dimensão de feminilidade uma vez que as relações interpessoais e a preocupação com os indivíduos são dois aspetos valorizados pelos colaboradores (Da Costa et al., 2017). Os inquiridos referiram ainda que existe uma adaptação ao modo de funcionamento, estratégias e práticas de acordo com o país, neste caso Portugal.

- Perceber quais as diferenças entre as duas culturas organizacionais.

Neste último objetivo, temos por base a forma como os chefes japoneses e portugueses reagem a certas situações do trabalho. Os participantes referem que os japoneses com quem privam são pouco expressivos havendo uma grande dificuldade em interpretar as suas expressões faciais e reações. Os japoneses são mais retraídos que os portugueses e não demonstram tanta abertura quando comparados aos lusitanos. A timidez, modéstia e delicadeza são características do povo japonês. A sua moralidade atenta aos aspetos externos dando importância às responsabilidades pessoais para com as pessoas em seu redor (Tarasova & Kostrova, 2021). Os japoneses, tal como referem os inquiridos, têm uma certa dificuldade em se expressar, não exteriorizando muito as suas emoções. Já os portugueses são mais emotivos no que toca à reação dos momentos fazendo com que as suas expressões reflitam o que estão a sentir. Uma das características comuns nos japoneses é a homogeneidade da cultura, uma vez que estes são dotados de uma grande capacidade de interpretarem os sentimentos uns dos outros através de expressões faciais (Szopski, 2005). Existe também um evitamento de conflito ou constrangimentos (Adamowicz, 2021). Os portugueses têm por hábito saudar com contacto físico (Robalo et al., 2015), sendo que isto não

acontece com os japoneses uma vez que há uma conotação negativa associada a este tipo de comportamento (Szopski, 2005). No que diz respeito à relação entre chefias e colaboradores, os participantes referem que há um ambiente saudável entre todos e uma forte cooperação não havendo uma hierarquia vincada e formal na organização. A promoção da harmonia, prevenção do confronto entre colaboradores são dos aspetos valorizados pelos japoneses (Nagaishi, 2020). Numa vista geral, estas duas culturas (japonesa e portuguesa) que são caracterizadas por serem culturas de clã/apoio e enquadradas numa dimensão de feminilidade, acabam por se complementar uma à outra. Apesar de serem duas culturas diferentes, houve uma grande adaptação e flexibilidade, quer pelos chefes japoneses que estiveram presentes no início de atividade da Yazaki em Portugal, quer pelos colaboradores portugueses que começaram a trabalhar nesta no fim do séc. XX. Houve um cruzamento e choque cultural que levou a que esta empresa tivesse características japonesas proveniente das raízes da empresa (Japão), características essas que foram adquiridas e absorvidas pelos colaboradores portugueses que foram moldando estas na sua própria cultura. Desta forma, a cultura organizacional presente na Yazaki Saltano passa por ser uma cultura lusonipónica, ou como os colaboradores desta organização gostam de chamar, “a família Yazaki” com uma cultura organizacional bastante adaptativa.

Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

Existem algumas limitações deste estudo que podem ser identificadas, tais como:

- Uma amostra reduzida, facto que se deveu à saturação de informação e à disponibilidade dos participantes, uma vez que as entrevistas foram realizadas dentro do horário laboral;
- O facto de as entrevistas terem sido realizadas apenas num departamento da organização;
- A falta de literatura científica do tema.

Para futuras investigações é sugerido o seguinte:

- Utilização de uma amostra mais representativa e diversificada não estando restringido a um único departamento da organização;
- Replicação do estudo em organizações estrangeiras com estabelecimento em Portugal.

Este trabalho de investigação permitiu perceber a importância de fatores como a globalização, a internacionalização e a cultura, têm impacto na implementação de uma empresa em território estrangeiro. Existe uma adaptação por parte da empresa ao ambiente externo, bem como da cultura do país com a organização que nele se estabelece. Fazendo uma comparação entre as culturas japonesa e portuguesa, conseguimos perceber que estas se complementam e apresentam características em comum, características estas que estão mencionadas na presente investigação. Com isto conclui-se que a cultura é um elemento a ter em consideração quando uma organização se estabelece num território estrangeiro.

Referências Bibliográficas

- Adamowicz, S. (2021). Japanese culture as element of intercultural space. *Intercultural Relations*, 4(2(8)), 119–135. <https://doi.org/10.12797/rm.02.2020.08.08>
- Ahrne, G., Brunsson, N., & Seidl, D. (2016). Resurrecting organization by going beyond organizations. *European Management Journal*, 34(2), 93–101. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2016.02.003>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page
- Barreto, L. M. T. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: Uma relação possível? *Revista de Administração*, 48(1), 34–52. <https://doi.org/10.5700/rausp1072>
- Bavec, C., & M. Manzin. (2012). *Strukturni Vidiki Organiziranosti*. Koper: Fakulteta za management
- Bennett, C. V., & Brewster, C. (2002). Can Portuguese management compete? A survey of senior expatriate managers in Portugal. *International Business and Strategy*, 1–25, Ad Capita International Search
- Bilhim, J. (2013). Papel dos gestores na mudança cultural da administração central do estado: O caso da meritocracia. *Passagens Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica*, 5(2), 205–227. <https://doi.org/10.5533/1984-2503-20135202>
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto Editora
- Chatterjee, S., Ghosh, S., & Chandhuri, R. (2020). Knowledge management in improving business process: An interpretative framework for successful implementation of AI-CRM-KM system in organizations. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1261–1281. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2019-0183>
- Chiavenato, I. (1990). *Recursos Humanos*. Editoras Atlas. Edição Compacta
- Chiavenato, I. (2014). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (9ª ed.). Manole
- Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (2007). *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of in-depth Studies of 25 Societies* (Eds.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Da Costa, R. S., De Mario, F. A., & Dalazen, L. L. (2017). Implicações na condução de negócios em discentes do curso de administração: Análise das dimensões de Hofstede. *Revista Espacios*, 38(27), 13.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>

- Dongre, Y. & Masayuki, D. (2021). Governance of civil society organizations in Japan: Legal and cultural dimensions. *Journal of Policy Science*, 5(2010), 59–87.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Lusociência
- Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas* (3ª ed.). Instituto Piaget
- Giddens, A. (2008). *Sociologia* (6ª ed.). Fundação Calouste Gulbenkian. Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3114970/mod_resource/content/1/Anthony_Giddens_Sociologia.pdf
- Goraieb, M. R., Nascimento, M. R., & Verdu, F. C. (2019). Cultural influences on foreign direct investment. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 14(2), 128–144. <https://doi.org/10.18568/internext.v14i2.458>
- Gošnik, D. 2019a. Core business process management and company performance. *Management*, 14(1), 59–86. <https://doi.org/10.26493/1854-4231.14.59-86>
- Gošnik, D. 2019b. *Management Temeljnih Procesov: Instrumentalni in Interesni Vpliv na Uspešnost Podjetij*. Koper: Založba Univerze na Primorskem
- Guimarães, A. Q., de Oliveira, A. M., Camargo, R. T. D., & Neto, P. O. (2016). Instituições e desenvolvimento no Japão: Modelo de capitalismo, trajetória pós 1990, desafios atuais. *Revista de Sociologia e Política*, 24(60), 3–28. <https://doi.org/10.1590/1678-987316246002>
- Hamaguchi, E. (1982). *Kanjin Shugi no Shakai Nippon* (Japan as a Contextual Society). Toyo-Keizai Shinposha
- Hamaguchi, E. (1990). *Nihon Rashisa no Saihakken* (Rediscovery of Japaneseness). Kodansha
- Hutahayan, B. (2020). The mediating role of human capital and management accounting information system in the relationship between innovation strategy and internal process performance and the impact on corporate financial performance. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1289–318. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2018-0034>
- Jesuino, J. C. (2007). *Leadership and Culture in Portugal*. In J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck, & R. J. House (Eds.), *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Lawrence Erlbaum Associates
- Kotabe, M. (2020). Japanese management and the climate of the time. *Asian Business and Management*, 19(1), 25–35. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00078-y>
- Larentis, F., Antonello, C. S., & Slongo, L. A. (2018). Cultura organizacional e marketing de relacionamento: Uma perspectiva interorganizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(1), 37–56. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3688>
- Luhmann N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Westdeutscher Verlag

- Ludke, M., & André, M. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. E.P.U
- Marshak, R.J. (1993). Lewin meets confucius: A review of the OD model of change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 29(4), 393- 415. <https://doi.org/10.1177/0021886393294002>
- Marchisotti, G. G., De Domingos, M. L. C., & Almeida, R. L. D. E. (2018). Decision-making at the first management level: The interference of the organizational culture. *Revista de Administração Mackenzie*, 19(3). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR180106>
- Mars, M. M., Bronstein, J. L., & Lusch, R. F. (2012). The value of a metaphor: Organizations and ecosystems. *Organizational Dynamics*, 41(4), 271–280. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.08.002>
- McDonald, R., & Eisenhardt, K. M. (2017). Category kings and commoners: How market creation efforts can undermine startups' standing in a new market. *Hbs Working Paper*, 16-095.
- Meyer, E. (2014). *The Culture map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. Public Affairs
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. Atlas
- Moser, T., Seibt, T., & Neuert, J. (2021). Organizational culture and organizational climate research : A systematic literature review. Conference Paper presented at Proceedings of the Fourth Economics, Business and Organization Research (EBOR). *EBOR Academy Publishing House*, 21–37.
- Muraji, T. (2016). *Gurobaru Bijinesu no Kagi wo Hiraku* (Open up the Opportunity of Global Business). Mimeo.
- Nagaishi, M. (2020). Diagnostic and dialogic organization development assumptions: Their fit with Japanese culture. *Organization Development Journal*, 38(3), 33–44.
- Oh, K. E. (2021). Social aspects of personal information organization. *Journal of Documentation*, 77(2), 558–75. <https://doi.org/10.1108/JD-06-2020-0104>
- Oliveira Neto, C. C., & Souza-Silva, J. C. (2017). Aprendizagem, mentoria e cultura organizacional de aprendizagem: O estudo do caso da performance consultoria e auditoria. *Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 23(spe), 60–92. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.168.62959>
- Payne, R., & Pugh, D. S. (1971). *Organizations as Psychological Environments*. In P. B. Warr, (Org.), *Psychology at Work* (pp. 374-402). Penguin
- Peralta, S., Carvalho, B. P., & Esteves, M. (2022). *Portugal, Balanço Social 2021*. Nova School of Business and Economics. <https://doi.org/10.34619/g5ko-pz3e>
- Pereira, F. (2021). Esperança de vida em Portugal segundo o nível de escolaridade. *Configurações*, 27, 57-73. <https://doi.org/10.4000/configuracoes.11920>

- Polese, F., Payne, A., Frow, P., Sarno, D., & Nenonen, S. (2021). Emergence and phase transitions in service ecosystems. *Journal of Business Research*, 127, 25–34. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.067>
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377. <https://doi.org/10.1287/MNSC.29.3.363>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva. Disponível em <https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2018/09/quivy-manualinvestigacao-novo.pdf>
- Robalo, A., Kainzbauer, A., & Durão, I. (2015). Portuguese cultural standards from an Austrian perspective. *Global Economics and Management Review*, 20(2), 29–37. <https://doi.org/10.1016/j.gemrev.2015.09.001>
- Rodríguez, V., & Mladinic, A. (2016). Ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional: Un análisis desde el individuo en contexto laboral. *Psykhé*, 25(1), 1-17. <https://doi.org/10.7764/psykhe.25.1.733>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. del P. B. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ªed). McGraw-Hill / Interamericana Editores
- Saunders, N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th Ed.). Pearson Education
- Silva, L. P., Castro, M. A. R., & Dos-Santos, M. G. (2018). The influence of organizational culture mediated by moral harassment on job satisfaction. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(2), 249. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170176>
- Škrinjar, R., & P. Trkman. (2013). Increasing process orientation with business process management: Critical practices. *International Journal of Information Management*, 33(1), 48–60. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.05.011>
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. 1.ª ed. Lisboa: Lidel.
- Stoffers, J., Neessen, P., & Dorp, P. van. (2015). Organizational culture and innovative work behavior: A case study of a manufacturer of packaging machines. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(04), 198–207. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2015.54022>
- Szopski, M. (2005). *Komunikowanie Międzykulturowe*. WSiP
- Tanaka, F. J. (1981). Lifetime employment in Japan. *Challenge*, 24(3), 23–29.

- Tarasova, L. V., & Kostrova, M. (2021). The “happiness” concept in the Japanese and English cultures: Comparative analysis. *SHS Web of Conferences*, 122, 01006. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112201006>
- Tavčar, M. I. (2009). *Management in Organizacija: Sinteza Konceptov Organizacije kot Instrumenta in kot Skupnosti Interesov*. Fakulteta za management.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Escolar Editora..
- Teranishi, J. (2018). *Nihon Gata Shihonshugi: Sono Seishin no Minamoto* (Japanese capitalism: Its religious foundations). Chuko Shinsho
- Valitova, A., & Besson, D. (2021). Interpersonal communications at core of conflicts' escalation in organization: The interplay of interpersonal communication escalation, people's habitus and psycho-sociological processes are more important than contextual factors. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), 3–27.
- Veiga, P. M., Figueiredo, R., Ferreira, J. J. M., & Ambrósio, F. (2021). The spinner innovation model: Understanding the knowledge creation, knowledge transfer and innovation process in SMEs. *Business Process Management Journal*, 27(2), 590–614. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2020-0333>
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52–61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Edições Sílabo.
- Zolfaghari, B., Möllering, G., Clark, T., & Dietz, G. (2016). How do we adopt multiple cultural identities? A multidimensional operationalization of the sources of culture. *European Management Journal*, 34(2), 102–113. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.003>

Apêndices

Apêndice A – Consentimento Informado



Consentimento informado

No âmbito da dissertação “Yazaki Saltano – em que medida(s) cultura japonesa é suscetível de influenciar o funcionamento da organização em Portugal”, inserida no mestrado Gestão das Organizações – ramo das empresas, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, pretendo realizar um estudo qualitativo acerca da Yazaki Saltano e a cultura organizacional existente na organização. O mesmo consiste em realizar entrevistas com os colaboradores, de maneira a perceber qual a cultura organizacional predominante na empresa, o funcionamento desta, e os traços da cultura japonesa e portuguesa que são identificados. Desta maneira, para uma melhor análise posterior, solicitamos a gravação de áudio da entrevista.

Garantimos que a participação por parte dos colaboradores é voluntária, assim como o anonimato e confidencialidade dos dados facultados. Os dados recolhidos serão apenas utilizados para a presente investigação.

Agradecemos a vossa colaboração.

(Pedro Ventura Silva)

Após a leitura da informação acima redigida e o esclarecimento de dúvidas que possam ter surgido durante este processo, declaro que fui devidamente informado da natureza deste estudo.

Desta forma, consinto a minha participação nesta investigação, declarando que compreendi que a participação é voluntária, podendo ser a qualquer momento interrompida. Compreendi também que as condições de confidencialidade e anonimato serão asseguradas pelas pessoas que assinam acima.

Data: ___/___/___

Apêndice B – Guião (Entrevistas)



Guião

1. Quais os melhores valores que caracterizam a Yazaki Saltano?
2. Como foi conduzida a integração da Yazaki Saltano e a cultura japonesa em Portugal? Houve considerações da cultura local?
3. Se pudesse identificar uma cultura organizacional dominante na Yazaki Saltano, qual seria?
4. Se pudesse escolher uma cultura organizacional dominante para identificar a Yazaki Saltano antes e depois do início do séc. XXI, qual seria?
5. Considerando o modo de funcionamento da organização, enquadra-se como sendo uma empresa portuguesa ou japonesa?
6. Acha que a empresa tende a adaptar o seu modo de funcionamento, estratégias e práticas de acordo com o território em que está situada (Portugal)?
7. É possível afirmar que a Yazaki Saltano tende a criar planos a longo prazo e dificilmente se desvia do objetivo predefinido?
8. De uma forma geral, considera que existe cooperação entre os membros da organização?
9. Em relação à manifestação de emoções, é correto afirmar que os chefes japoneses dificilmente demonstram qualquer sentimento pessoal em relação aos objetivos que conquistam, enquanto os responsáveis portugueses muitas vezes expõem as suas emoções sem receio?
10. Na sua opinião, os chefes tendem a procurar bons relacionamentos para ajudar a atingir os objetivos pretendidos? Pode dar um exemplo?

Apêndice C – Respostas das Entrevistas

Respostas das entrevistas

1. Quais os melhores valores que caracterizam a Yazaki Saltano?

Participante 1: *“Um por todos e todos por um”. É o lema. Acho que vivemos isso de uma forma muito real. Normalmente nós não vemos os problemas do outro como apenas problema do outro. É um problema que nós temos que resolver. Por isso acho que o que mais caracteriza em termos de valores é mesmo esta solidariedade profissional e também aquilo que nos dá, na minha opinião mais retribuição. Eu acho que é o resultado da cultura japonesa aplicada numa cultura que facilmente se adapta/ adota comportamentos de outras culturas.*

Participante 2: *É assim, da minha experiência, do que eu tenho vindo a acumular neste tempo, salientaria a união, o espírito de equipa que ainda se mantém aqui nesta empresa, mas, por exemplo, ainda mais no setor em que eu me encontro, uma vez que há várias equipas no setor onde estamos, também se nota que é um valor ainda muito presente aqui na Yazaki.*

Participante 3: *Uma está presente no nosso slogan “Um por todos e todos por um”. Nota-se muito quando há alguma necessidade de empenho de várias pessoas para a resolução de um problema, em que há um grande contributo de todas as partes e o interesse em resolver o problema. Outros valores são a cordialidade e compromisso. Há um bom ambiente entre colegas. Eu acho que a equipa da parte do PTC, que é onde estou inserido, é onde noto mais esses valores. Em casa também nos ajudamos uns aos outros e aqui na nossa realidade, havendo também familiares... A empresa é uma empresa familiar. E temos essa cultura e é muito lembrada nos meetings e nas comunicações. Apesar de sermos muito grandes, mesmo a nível mundial, tanto aqui como noutras localizações da europa, é nos lembrado pela nossa direção a Yazaki Corporation, que somos sempre uma empresa familiar. E como tal, basta essa palavra que nos dá outro espírito, do que se estivéssemos numa sociedade anónima, ou numa outra empresa. Acaba por ser diferente.*

Participante 4: *Ora bem, os nossos grandes pilares, os pilares da Yazaki passam pela cultura japonesa. Os portugueses adaptam-se muito bem. Os portugueses adaptam-se a tudo. Enquanto, para os alemães é difícil se adaptarem, numa cultura japonesa enraizada fazem-nos muitas perguntas para obter respostas... Um alemão quer uma coisa simples, concisa e eficaz, não quer andar ali a rodear... Isto é só um bocadinho do impacto que a cultura japonesa tem na nossa empresa... Tem bastante impacto. Os valores, acima de tudo, nós temos vários valores no qual o “one for all and all for one” é o lema. Ok? Através disso nós temos a comunicação, e esta é a base de tudo, temos também a parte integral da estrutura por si só, onde tentamos passar ao máximo aos nossos colaboradores o gosto pelo trabalho, o “estar na Yazaki”, (e tu deves saber isto mais do que eu porque tens uma mãe com muitos anos de casa), as pessoas têm de gostar de cá estar porque se não, não faziam vida disto. Não é só receber tudo a tempo e horas e tudo direitinho, mas sim a família Yazaki. Nós conhecemo-nos uns aos outros, nós se tivermos problemas vamos ter com as pessoas e falamos, não existem formalidades que normalmente existem e acabam por*

desgastar uma empresa. Nós temos de estar todos a remar para o mesmo lado, se não... A comunicação vertical está a reduzir-se cada vez mais. O que é pedido é, sermos nós (managers) a pensar por eles (equipa), ou seja, nós é que estamos no terreno, nós é que sabemos o que é necessário. Alertá-los daquilo que é!

Participante 5: *A primeira palavra que surge quando penso na Yazaki é a família. Porque até há pouco tempo tivemos o Dia da Família e vim com a minha família e tudo... e acho que além de haver essa integração entre nós trabalhadores e a nossa família, a própria empresa funciona muito como uma família. Claro que como em todas as famílias, não são só coisas boas, mas o ambiente que se vive aqui tem muito a ver com isso. Valores como o comprometimento com a empresa, também se fala muito de paixão. Claro que nós não temos paixão do início ao fim. Mas acho que são principalmente esses valores que eu vejo na Yazaki.*

Participante 6: *Para mim os valores que caracterizam melhor esta empresa são a orientação para o serviço, a orientação para a qualidade e para a excelência e ao mesmo tempo o espírito de cooperação entre todos! O lema da Yazaki Saltano enquadra-se perfeitamente nesta empresa.*

2. Como foi conduzida a integração da Yazaki Saltano e a cultura japonesa em Portugal? Houve considerações da cultura local?

Participante 1: *A Yazaki veio para Portugal, ou melhor a Yazaki veio para a Europa, porque o primeiro país em que a Yazaki se estabeleceu foi em Portugal, por uma relação não só profissional, mas uma relação de amizade, uma relação pessoal. As primeiras instalações da Yazaki em Portugal foram nas instalações da Toyota Caetano, em Oliveira do Douro. Por isso a Yazaki nasceu, teve o seu primeiro pavilhão fabril. Esta é a forma como a Yazaki faz parcerias, não é só a vertente profissional, isto é uma empresa familiar. Continua a ser uma empresa familiar. É essa forma de fazer negócio, tem sempre uma base de uma relação pessoal. Há sempre um envolvimento pessoal para além do envolvimento profissional. O engraçado no introduzir da cultura japonesa foi que nós fomos pessoas recrutadas numa geração em que a europa também estava a mudar. Estamos a falar dos anos 80, com a comunidade europeia, com uma perceção do que é o estilo de vida que se pretendia. Ninguém queria ser como a mãe, como o pai. Apesar de hoje continuar a ser a mesma coisa, houve ali vincadamente uma diferença. Houve pessoas que muito facilmente adotaram a maneira de estar e de agir dos japoneses. A Yazaki trouxe muitos japoneses para Portugal. Todas as chefias inicialmente eram japonesas. A intenção e o processo foi treinar as chefias locais com japoneses, porque a cultura para a Yazaki é uma coisa muito importante. O respeito pelas pessoas, os valores da Yazaki enquanto empresa, para os japoneses são muito importantes e eles fizeram questão de transmitir isso. Para quem está cá desde o início, isso faz parte, está no sangue.*

Participante 2: *É assim, relativamente a essa questão, não estou muito por dentro do assunto. Se calhar se fosse no sentido inverso estaria mais à vontade. Conforme falamos no início, nas minhas experiências de trabalho anteriores, eu vi aqui uma cultura nipónica, de organização, de 5S, ter tudo*

organizado no seu espaço de trabalho, e isso é uma cultura que nós fomos adaptando aqui para a nossa empresa.

Participante 3: *É assim, eu não consigo pronunciar-me muito sobre isto porque a Yazaki Saltano já vem de Gaia e veio para Ovar e eu não sou desse tempo, não sei o impacto local. O que eu sei, é que temos muita gente que trabalha aqui, que são de zonas próximas. As pessoas que se deslocam de Gaia são funcionários mais antigos. Mas temos já muitas pessoas locais, aqui de ovar. E noto que quando vou a Ovar, a Yazaki é um local de referência aqui para a localidade porque empregava muitas pessoas. Encontram-se famílias que trabalham na Yazaki. Sim. Há filhos, pais... e na localidade em si, se surgir o assunto Yazaki, é um assunto bem visto, reconhecido, que emprega muita gente. Há um grande respeito pela empresa, muita consideração porque se não é a própria pessoa, há de ser o vizinho, ou um familiar que trabalha aqui.*

Participante 4: *Foi muito fácil, porque os portugueses, é como te digo, adaptam-se e até, hoje, nós conseguimos ter muito dessas raízes porque para além da adaptação gostamos da ideologia japonesa. Até agora estamos num “back to bases” que é voltar às raízes e isso é muito importante. Ao longo do tempo foram-se perdendo estas raízes. Nós sempre tivemos pessoas japonesas na empresa... Neste momento existe uma ou outra, havendo uma redução bastante grande e desta forma perderam-se algumas coisas... Agora queremos voltar um bocadinho atrás e pegar nestes aspetos que são muito importantes, tentar enraizar a cultura nas pessoas jovens, e estas pessoas não sabem o passado, apenas sabem o que querem fazer e ir para a frente com o objetivo deles, por vezes passando tudo e todos, no entanto, as nossas raízes não são bem assim. Nós queremos que eles aprendam com esta cultura japonesa! Há um grande gosto pela cultura japonesa. Acima de tudo por ser assertiva. Porque nós vemos muitas coisas, e do que aprendemos até hoje, é a cultura que tem/faz mais lógica na nossa forma de estar e de viver. Eu já lá estive no Japão e adorei, como é lógico. São diferentes, mas aquilo é uma organização que não se consegue ver em lado nenhum... já temos esta organização do passado e fomos crescendo com ela, e neste momento nem sabemos fazer diferente em algumas coisas, noutras coisas pronto... fugimos porque nos deram asas para isso e por essa razão é que queremos voltar novamente a enraizar um bocadinho também aquilo que se perdeu! A Yazaki Saltano, na europa, sofre várias reestruturações. Não digo anuais, mas de 3 em 3 anos sofre reestruturações muito grandes e com isso vai-se perdendo estas mesmas chefias. Cada um puxa para o seu lado. E depois temos pessoas jovens na empresa, uma vez que a empresa cresceu muito nos últimos anos e para isso é necessário ter uma estrutura de sustentabilidade, e precisamos realmente de ter os pés assentes no chão. Há a pessoa mais velha e a pessoa mais nova a trabalhar juntas no mesmo projeto. É esta passagem que os mais novos têm de “beber”, que é uma informação de tantos anos, porque se voltarmos um bocadinho atrás, uma pessoa destas fazia tudo manual... Um jovem de hoje nem sabe como é que se conseguia fazer manual.. Como é que é possível? Esta diferença é muito grande, e uns puxam os outros, é mesmo assim! É a nossa vida. Quando vem alguém para o meu departamento, eu proponho logo um objetivo: “tu és novo na equipa, vais ver aquilo que fazemos bem e mal, mas eu quero que sejas os nossos olhos frescos aqui!”*

Participante 5: *Sim, são culturas muito diferentes. Na fase mesmo inicial eu não estava cá. Mas o que eu soube dos meus colegas foi que as pessoas que entravam desde o início, penso eu em 1986, iam mesmo seis meses para o Japão. E acho que foi a melhor forma de aprenderem a cultura. Eu já não apanhei essa fase infelizmente. Mas, senti bastante quando entrei na empresa relativamente a alguns valores. Principalmente a organização, que temos até agora, por exemplo a política dos cinco S. E nós aplicamos isso instintivamente em casa e tudo. Já não consigo viver sem isso. Acho que esse foi o principal valor da cultura japonesa. Não quer dizer que seja exclusivo deles, mas nós não tínhamos tanto aqui no ocidente. Senti um choque cultural positivo.*

Participante 6: *Hmmm, dos testemunhos que fui ouvindo de colegas com mais anos de casa, houve realmente uma tentativa de ajuste para uma cultura híbrida entre ter valores que são fulcrais para a Yazaki mas ao mesmo tempo tentar adaptar-se aos valores do nosso país. Esta essa integração, quando a Yazaki começou aqui em Portugal, penso que havia uma influência mais forte ao nível da cultura japonesa sendo que com o passar do tempo, notou-se que essa influência foi ficando cada vez mais leve e por isso é que nos últimos anos tem havido um reforço para que se volte às raízes! Eu em certa parte concordo que se volte às raízes porque as partes em que eles querem reforçar essa cultura são aspetos que nos fazem ser melhores a nível da satisfação do cliente, da qualidade do nosso trabalho, não que não tenhamos qualidade no nosso trabalho, mas existem princípios e estratégias que fortalecem essa melhoria de trabalho!*

3. Se pudesse identificar uma cultura organizacional dominante na Yazaki Saltano, qual seria?

Participante 1: *Ao longo do tempo, já se passaram muitos anos, nós mantemos os laços com a cultura japonesa e com os japoneses. Nós mantemos japoneses em cargos de chefia, em cargos de direção e mantemos o contacto muito próximo com a Yazaki Corporation, com o Japão. Mas houve também uma aculturação/adaptação dos japoneses. Hoje em dia o que temos é muito diferente do que há 30 anos atrás. Eu diria que o modelo realmente é misto. Diria também outra coisa, não com conhecimento de causa, mas através de testemunhos de trabalhadores que já passaram pela Yazaki, em que o comentário comum é que a Yazaki é uma empresa diferente.*

Participante 2: *Eu identifico uma cultura organizacional portuguesa. Foi como eu referi anteriormente, vai buscando as coisas que se calhar são mais interessantes e que faça sentido para a nossa cultura organizacional. uma cultura organizacional portuguesa, mas adaptativa, baseada na cultura organizacional portuguesa, mas sim, tem aspetos da cultura do Japão.*

Participante 3: *Se eu olhar na parte da produção, eu acho que é mais japonesa. Se eu vir no PTC (Portugal Technical Center), uma vez que são dois ambientes diferentes, nós aqui somos prestadores de serviços. A maior parte dos nossos clientes são europeus, eu pessoalmente lido muito com a Alemanha e esta tem uma cultura diferente. Quem diz a Alemanha, diz os ingleses, franceses, temos uma cultura mais europeia, apesar de estarmos numa empresa Yazaki. E reflete-se um pouco nos meus funcionários, na forma também de ser desses nossos clientes. Aqui já acho*

que é um misto. Apesar de termos algumas coisas que são cultura japonesa. Cultura japonesa é uma coisa. Cultura Yazaki é outra, provem do Japão mas está mais adaptada em termos empresariais. Mas nota-se que é um misto. Em algumas coisas nota-se aquela cultura Yazaki do Japão, mas também se nota aquela cultura Yazaki Europa. Como eu tenho uma equipa alemã e outra japonesa... Na japonesa claro, como temos muitos elementos, trabalham mais conforme a cultura japonesa. Enquanto o meu cliente alemão não tem nada a ver com esta cultura. É mais europeia. Eu noto muito um grande contraste entre a minha equipa Mercedes alemã, com a Toyota japonesa. A cultura japonesa é a nossa cultura Yazaki. Veio de lá, tem muita origem japonesa, mas adaptou-se ao mundo em que nós vivemos.

Participante 4: *Aqui de momento é um misto. Nos dias de hoje já não é tão cultura japonesa como era.*

Participante 5: *Eu acho que atualmente, a tendência é ser mais portuguesa. Ainda temos algumas coisas que já são automáticas e que são da cultura japonesa. Mas neste momento eu acho que é maioritariamente mais portuguesa. Foi uma coisa que se foi sentindo agora mais nos últimos tempos.*

Participante 6: *A primeira coisa que me vem à cabeça é a cultura dos 5's. É um aspeto que tem vindo a ser cada vez mais reforçado e que eu acho que é importante para o nosso dia a dia no trabalho... às vezes um aspeto muito simples como ter os objetos espalhados na secretária, só o simples facto das pessoas terem o seu local de trabalho organizado é uma mais valia e traz vantagens no dia a dia que tu não te apercebes mas que passado aquele tempo pensas que tudo aquilo faz sentido. Eu penso que é predominantemente japonesa para te ser honesto. No geral a Yazaki Saltano apresenta uma cultura organizacional mais japonesa. É importante referir que existem pessoas muito recentes na empresa, têm uma forma de pensar que não vai tanto em linha com a cultura organizacional japonesa, no entanto, penso que ao entrarem nesta empresa acabam por ser contaminados por este ambiente e vão-se adaptando e percebendo os benefícios de certos aspetos da cultura japonesa. Quando entrei para a empresa senti logo um ambiente diferente. Atividades simples como no início do trabalho ter uma atividade de ginástica matinal, o simples facto de ver organização na empresa. Eu tive uma experiência durante o estágio na minha tese de mestrado, foi numa empresa que não tem esta cultura japonesa, e nota-se claramente a diferença logo a começar pela organização do local de trabalho. No entanto, não senti que foi um choque, senti que era diferente, mas houve ali uma transição leve e eu consegui adaptar-me facilmente. Houve uma diferença na minha vida. Eu passei a levar os valores da Yazaki Saltano para a minha vida pessoal!*

4. Se pudesse escolher uma cultura organizacional dominante para identificar a Yazaki Saltano antes e depois do início do séc. XXI, qual seria?

Participante 1: *O que houve e o que vai continuar a haver é uma adaptação. Os princípios da cultura japonesa, aqueles que temos aqui na organização é muito na base do respeito pelo outro. E como isto é uma coisa recíproca, normalmente há evoluções na forma de estar, na forma como a empresa age socialmente, de uma forma muito suave. Do século XX para o XXI não houve nenhum corte nem aconteceu nenhuma revolução. Ao longo do tempo há uma evolução. Há uma cultura organizacional japonesa, com influências, não organizacionais, mas da cultura portuguesa em si.*

Participante 2: *No início, daquilo que conheço e dos testemunhos que fui recolhendo sim, era uma cultura organizacional japonesa, mas lá está, esta cultura foi-se adaptando ao longo do tempo. As chefias de topo que são do Japão foram também adaptando a sua maneira de formalizar as questões para a cultura europeia, e adaptando também outras culturas porque a Yazaki está presente em outros países e continentes.*

Participante 3: *Eu presumo que seja muito japonesa, porque no início do século XXI, havia muito mais presença de japoneses aqui. Essa foi a ideia ou a informação que me chegou. Eu não estive cá para ver, mas acredito que sim pelos comentários que vou ouvindo do passado. Tudo indica que havia muita presença japonesa aqui. E na altura provavelmente havia uma cultura muito mais japonesa presente do que atualmente.*

Participante 4: *Tendencialmente japonês vincado antes no início do séc. XXI e depois foi perdendo força depois do início do século. Mas isto faz parte, não estamos a dizer que a culpa foi nossa, não, é a transformação natural das coisas, isto é mesmo assim... Também pela retirado dos diretores japoneses... Porque, lá está, nós podemos pensar mil e uma coisa do porquê de isto ter acontecido, mas isto teve a sua lógica, é a lógica da evolução. É como tu ao entrares numa empresa também terás a tua evolução. Se és bom continuas, se não és ficas por ali e adaptas-te ao que tu és e pouco mais... E nós portugueses, queremos avançar com tudo, e o que tu fazes, nós também queremos fazer e acabamos por chegar lá!*

Participante 5: *Eu acho que era um bocadinho mais japonesa, foi mudando. Primeiro porque não temos aqui tantas chefias japonesas. Agora no PTC (Portugal Technical Center) penso que temos uma pessoa e serve mais como tradutor e suporte de marcas específicas japonesas. E isso foi o grande motivo, porque também começamos a ser mais independentes. A própria cultura hoje em dia e o século XXI também foi um bocadinho um marco, é mais global. É mais difícil dizer que há uma cultura assim e outra assim...*

Participante 6: *Hmmmm... Antes do séc. XXI acho que era uma cultura japonesa, mais enraizada, não no sentido literal da palavra, mas mais rígida, com os costumes e valores mais predominantes! Depois do séc. XXI, não tanto uma cultura mais portuguesa, mas sim uma cultura mais europeia... Eu penso que a própria evolução tecnológica teve impacto nesta mudança. Quando a própria Yazaki começou a comunicar mais com outros pontos do mundo, a cultura tem vindo a ser cada vez menos japonesa e sendo mais europeia!*

5. Considerando o modo de funcionamento da organização, enquadra-se como sendo uma empresa portuguesa ou japonesa?

Participante 1: *Isto é complicado porque esta é a única empresa em que trabalhei. Dos testemunhos que eu conheço, esta empresa não é uma empresa tradicionalmente portuguesa. Até porque tradicionalmente, em Portugal, nós não temos grandes multinacionais. O nosso tecido empresarial é sobretudo com pequenas e médias empresas. A própria cultura organizacional é muito diferente.*

Participante 2: *Acho que já falamos sobre este assunto, acho que a Yazaki é uma empresa portuguesa.*

Participante 3: *Ela é vista como uma empresa japonesa, pelo menos é a ideia que eu tenho. Antes de vir para a Yazaki, trabalhei noutras empresas, estive numa austríaca, numa alemã e numa portuguesa. Comparando a nível de organização, esta claramente tem uma cultura japonesa.*

Participante 4: *É sempre japonesa. Temos muitas coisas que não consegues ver nas outras empresas! Valores, crenças, costumes, métodos de trabalho. A metodologia, a documentação, a forma como nós temos organizadas as nossas secretárias... Se tu vires a minha gaveta, cada coisa tem... Os 5's têm de existir. Só podes ter uma caneta, não podemos ter várias canetas... Para quê? Só vais escrever com uma... Ah, e se falhar? Se falhar vais buscar outra... mas só quando falhar.*

Participante 5: *Apesar da cultura portuguesa estar mais dominante eu continuo a ver como uma empresa japonesa. Lá está, foi o meu primeiro emprego e único e não tenho um termo de comparação. Mas por aquilo que eu oiço esta empresa destaca-se, é diferente. E eu acho que tem a ver com a cultura japonesa.*

Participante 6: *É uma questão interessante... A minha primeira tendência é que eu encaro isto como uma empresa japonesa! Digo isto porque, apesar de esta ser a minha primeira realidade profissional, comparando com o que conheço de pessoas que trabalham em outras empresas, sinto que é muito distinto. Muito distinto na sua mentalidade, nos seus valores, aqueles valores que te levam para uma mentalidade japonesa e por isso, olhando para a Yazaki, levo sempre para a raiz, para o Japão! Apesar disto, há muitos fatores que te integram no modo de funcionamento de uma empresa portuguesa! Ainda assim, quando chego à Yazaki, vejo uma empresa japonesa!!*

6. Acha que a empresa tende a adaptar o seu modo de funcionamento, estratégias e práticas de acordo com o território em que está situada (Portugal)?

Participante 1: *Há algumas mandatoriamente. Por exemplo, a estratégia de recrutamento, enquanto empresa tem que se adaptar ao meio envolvente. Talvez no Japão a Yazaki não precisa de fazer determinado "publicitamento" dos seus postos de trabalho, porque toda a gente sabe o que é a Yazaki no Japão. Em Portugal a Yazaki é relativamente desconhecida. Nós somos o maior produtor de cablagem. Quando falamos da Yazaki ser conhecida e de adaptar as estratégias e a*

forma de estar localmente, é obvio que para atingir o sucesso tem que haver uma adaptação. Há uma aculturação da parte de quem chega. Nós queremos passar os valores da Yazaki. Nós começamos sempre por primeiro dar a conhecer a Yazaki, como é que ela é e depois passamos para a parte das tarefas.

Participante 2: *Claro, até porque teria de ser assim. Mesmo em questões laborais e etc, teria sempre de se adaptar, nesta caso, ao nosso país e à nossa cultura. Existem várias atividades nesse sentido junto da comunidade de Ovar e nesse aspeto sim, a empresa é muito adaptativa.*

Participante 3: *Claro. Tem que ser obrigatoriamente. Até porque as leis são diferentes neste país comparativamente ao Japão. Ou seja, localmente a Yazaki tem que obedecer aos critérios e as leis da cada localidade e de cada país. A cultura mantém-se, com as devidas adaptações onde está inserido. Nós somos um país maioritariamente cristão, mas há países em que a religião é diferente. Por exemplo em alguns países de origem muçulmana, há uma hora que têm que rezar e eles permitem que os seus funcionários façam as suas orações. Ou seja, adapta-se, porque cada país é diferente. A religião foi só um exemplo.*

Participante 4: *Sim, o modo de funcionamento é diferente. É diferente se tu estiveres em Portugal, se estiveres em Marrocos, se estiveres na Alemanha... existe uma diferença da Yazaki Portugal para a do Japão... Sentimos a diferença logo que entramos! Mas isto é a maneira de ser já dos japoneses. Tu chegas lá e tens de tirar os sapatos e eles dão-te uns chinelos e tu não estás habituado a esse tipo de coisas... Estas diferenças estão muito vincadas, é aquela cultura que tu olhas hoje para aquilo com estranheza, mas amanhã estás a fazer tal e qual aquilo que eles estão a fazer... repetes todos os atos deles. É diferente? É, porque é muitas coisa diferente, agora, se temos bastantes coisas que eles usam? Temos, temos do passado uma vez que fomos crescendo com eles! Mas quando temos aqui as nossas visitas nos dizem isso. Nós somos calor, nós somos humanos...*

Participante 5: *Sim, isso acho que sim. Desde o início se sentiu isso. Há a cultura japonesa e há o modo organizacional que eles têm. Mas a preocupação é mesmo a nível legislativo e isso. Aquilo que se passa em Portugal foi sempre uma preocupação. Temos agora a questão do teletrabalho. Há sempre a preocupação de vermos como é a realidade aqui do nosso país. Há coisas que se fazem aqui que não se fazem noutros sítios. Mesmo na mesma empresa, no mesmo grupo.*

Participante 6: *Penso que sim porque acho que também acaba por ser um aspeto bastante enraizado na cultura japonesa que é a preocupação com o bem-estar das pessoas que aqui trabalham, e essa preocupação acaba por fazer com que a empresa pense em estratégias que deem as melhores condições às pessoas, mas dentro da realidade em que vivem, neste caso Portugal. Em certos aspetos em que o Japão difere de nós, nós apesar de estarmos nesta empresa nipónica, tentamo-nos adaptar à realidade em que vivemos. Por exemplo, eu não sei como é o cenário atual a nível da questão do teletrabalho, mas sei que esta empresa tem realizado um esforço fantástico em dar uma maior flexibilidade às pessoas tendo em conta esta situação que vivemos atualmente. É um dos fatores que eu acho que demonstra que, apesar de sermos uma empresa*

japonesa, localmente nos tentamos adaptar à realidade em que vivemos. Se fossemos à Yazaki no Japão, haveria diferenças para a Yazaki Portugal!

7. É possível afirmar que a Yazaki Saltano tende a criar planos a longo prazo e dificilmente se desvia do objetivo predefinido?

Participante 1: *Essa é uma característica das empresas japonesas. Com estratégias a longo prazo é preciso ser paciente e resiliente. Esta resiliência implica saber quando é que essa estratégia precisa de mudar. Somos uma empresa de estratégias a longo prazo? Somos! A resiliência e paciência está envolvida na cultura japonesa e é uma das coisas mais difíceis de incutir, ou seja, o aguardar, o perceber que vai acontecer, quando está planeado e não acontecer quando desejamos. A cultura portuguesa tem dificuldade em aceitar essas duas características...*

Participante 2: *É assim, daquilo que eu noto e também devido ao negócio em que estamos inseridos, acho que há questões transversais que sim, que se pensa a longo prazo, mas como o mercado automóvel é de muita agitação, penso que não tenho uma visão muito a longo prazo.*

Participante 3: *Depende do que se entende como “planos”, se nos estamos a referir de planos estruturais a nível global, então sim. Sendo a Yazaki gerida com mentalidade japonesa, ou seja, mais conservadora e tradicional os planos refletem o cunho mais pessoal do presidente nas diversas localizações. Tivemos agora mesmo um exemplo, a notícia do falecimento do presidente Shinji Yazaki e a sua substituição pelo Riku Yazaki, a passagem de testemunho entre familiares Yazaki que poderão estar na presidência e respectivas políticas por longos anos para o alcance dos objetivos de todo o grupo entre as quais a Yazaki Saltano. Por outro lado, quando olhamos mais regionalmente e a nível de localizações, já não concordo tanto que haja planos que consigam atingir o estatuto de “longo prazo”, as constantes alterações no mundo automóvel, a evolução da tecnologia, ou seja as necessidades de mercado e da própria empresa levam a frequentes alterações na gestão e organização da Yazaki Saltano, conseqüentemente faz com que os planos sejam mais de curta ou medio prazo, é mais focada em objetivos e resultados imediatos.*

Participante 4: *A Yazaki Saltano não cria planos sem que a casa mãe os crie por ela. A casa mãe lança os objetivos e nós aqui temos que partir para esse objetivo. Pode haver desvios do plano estruturado, uma vez que a estrutura aqui na Europa está sempre a mudar e então, aquele médio plano que tínhamos de 5 a 10 anos, passa a ser de 2 a 3 anos e só depois de alguns anos a crescer com essa nova estrutura conseguimos ver qual é o rumo que podemos ter.*

Participante 5: *Sim, normalmente sim. A definição de objetivos é uma coisa muito importante, levamos isso muito a sério. Eu acho que há sempre alguns desvios. Mas de uma forma geral, é sempre direcionado para aquele objetivo e não há muitos desvios.*

Participante 6: *Eu concordo com esta afirmação. É uma empresa que se adapta porque as circunstâncias podem mudar, mas aquele objetivo que se estabeleceu inicialmente, um objetivo de longo prazo, dificilmente se desvia desse objetivo. Faz-se um projeto por fases, quando é muito*

longo, mas o intuito é sempre atingir o objetivo final que foi delineado. Por vezes, existem fatores que façam com que tenhas que modificar o plano, mas quando tens um projeto com aquele objetivo final, caso haja algo que o desvie, reúne-se uma equipa de combate que consiga voltar a encarrilhar na direção certa para se atingir esse objetivo!

8. De uma forma geral, considera que existe cooperação entre os membros da organização?

Participante 1: *Sim. Principalmente a nível de gestão. É muito fácil encontrar situações de apoio com recursos, envolvimento em determinar soluções, olhar de uma forma diferente para o que esta acontecer.*

Participante 2: *Sim existe bastante cooperação. Como eu disse anteriormente, iniciei recentemente uma nova atividade num outro grupo e, lá está, houve logo essa cooperação para comigo e a minha adaptação não foi um problema. Tive ajuda dos novos colegas e consegui integrar-me facilmente.*

Participante 3: *Sim, existe. Não só localmente, mas também entre empresas da Yazaki na Europa. Até posso dizer mais. Fora da europa a relação que eu tive com algumas empresas, também têm essa relação de cooperação. Essa cooperação é transversal a todas as empresas Yazaki Saltano. Em qualquer localização, um pedido de suporte é bem recebido.*

Participante 4: *Já fomos mais assim e por isso é que temos que voltar ao antigo. Posso dizer que entrei aqui eu sabia o que é que toda a gente fazia e como fazia... Hoje em dia é tudo a ser criado de novo, já ninguém sabe o que é que as pessoas fazem, onde podem atuar... Isto acaba por ser a diversidade. Isto foi crescendo de uma forma tão grande que acaba por ser difícil!*

Participante 5: *Sim, de uma forma geral sinto que sim. Temos aqui o PTC que apesar de ser um departamento, tem vários departamentos e nós trabalhamos completamente em equipa. Não só porque dependemos uns dos outros em termos de trabalho, mas porque de facto precisamos uns dos outros. De uma forma geral há cooperação entre as equipas.*

Participante 6: *É assim, isto é um dos aspetos que me leve a gostar tanto desta empresa. É claro que comportamento gera comportamento... Não vais ter a cooperação de alguém se não te mostrares cooperante com ela, mas de uma forma geral, apesar de sermos de equipas diferentes, o espírito Yazaki é um dos fatores que leva a que as pessoas gostem tanto de trabalhar aqui, inclusive eu, e por isso acho que existe um grande espírito de entreaajuda e esse é um dos aspetos mais positivos desta empresa! É daquelas sementinhas que deixam quando entras aqui e que depois vai crescendo ao longo do tempo. Esse espírito vai crescendo entre todos, todos colaboram! Quando vais ajudar uma pessoa, mesmo que nunca tenhas falado com ela, parece que já a conheces há bastante tempo!!*

9. **Em relação à manifestação de emoções, é correto afirmar que os chefes japoneses dificilmente demonstram qualquer sentimento pessoal em relação aos objetivos que conquistam, enquanto os responsáveis portugueses muitas vezes expõem as suas emoções sem receio?**

Participante 1: *Eu acho o contrário, os japoneses com quem privei, são pessoas muito expressivas. A própria forma de falar é mais expressiva do que o português. Nós gesticulamos bastante e os japoneses não. Mas a nível sonoro, eles “batem-nos” aos pontos! Assim como as expressões faciais. Os portugueses conseguem e até treinam para se manterem passivos. Com os japoneses percebemos que ele não está a perceber, ou que não está a gostar ou que está agradado! Por isso diria que é ao contrário.*

Participante 2: *Sim, isso é totalmente verdade. Embora não tenha muito contacto direto, dos poucos que tive, é possível afirmar. Os japoneses não têm tanta abertura e são mais retraídos que os portugueses. Os responsáveis portugueses não têm problemas em exprimir as suas emoções.*

Participante 3: *É assim, somos de culturas diferentes e temos modos diferentes de festejar uma vitória. Eu acredito que na cultura japonesa, eles não exteriorizam tanto. Talvez a nível particular, provavelmente, mas num ambiente de empresa talvez sejam mais “corretos”. Podem eventualmente sorrir, mas não se manifestam. Não há grandes exaltações emocionais. Não exteriorizam muito. Talvez o façam mais com palavras, mas não o mostram fisicamente ou a nível de expressão. Enquanto nós portugueses, ou europeus já somos mais emocionais e festejamos, não só o cumprimento de objetivos, mas muitas outras coisas, tanto quando corre bem, como quando corre mal.*

Participante 4: *Sim, sem dúvida! Os japoneses são umas pessoas que nem se estão a rir, nem estão a chorar... Eles estão de olhos fechados a ouvir-te e se calhar estão a adorar ouvir aquilo que estás a dizer, no entanto, não há emoção. São muito mais fechados, não dizem muito! Os portugueses dizem tudo e mais alguma coisa e se te puderem abraçar, abraçam-te logo na altura, se for para dar a pancadinha, dão a pancadinha... Estas duas culturas são muito diferentes. Os japoneses só veem trabalho, é a ideologia deles, é estar ali 100%. Os japoneses têm de dar 100% para a empresa. Nós aqui já pensamos um bocadinho mais na família, é a nossa maneira de ser!*

Participante 5: *De certa forma sim. Acho que tem mesmo a ver com cultura. Nós portugueses somos um bocadinho mais emotivos. Não é que eles não sejam emotivos, nem que sejam de todo frios. Há culturas em que se associa mais essa frieza, não é o caso. Mas são mais metódicos e mais objetivos no que toca ao trabalho. Separam mais o trabalho. Há aquela questão da família e isso está implícito, mas quando é trabalho, é trabalho e acho que são um bocadinho mais direcionados nesse aspeto. Mesmo que um chefe consiga finalizar o objetivo pretendido, sinto que ele é muito mais retraído em exprimir as suas emoções, do que um chefe português.*

Participante 6: *Eu concordo com esta afirmação. Acho que os chefes japoneses são mais pragmáticos, não dizendo que os portugueses não o são. Sinto que os japoneses são mais pragmáticos e não expõem tanto as suas emoções. São mais objetivos. Quando é detetado um*

problema, eles questionam o porquê da sua origem e previnem o seu reaparecimento. Os portugueses, aqui na Yazaki, sinto que absorveram parte dessa mentalidade, mas ao mesmo tempo são mais emocionais e por vezes deixam-se levar um bocadinho mais pela concretização do objetivo. Eu penso que tudo isto esteja ligado à cultura... somos latinos! Somos mais emocionais, tendemos a reagir mais vezes, por exemplo, comparando com os japoneses. Aqui, felizmente, até hoje, nunca ouvi uma discussão num tom mais elevado enquanto sei que em muitas realidades, isso é o dia a dia. Acho que os chefes portugueses, que aqui estão, vão absorvendo toda esta realidade, mas mesmo assim, comparando com os chefes japoneses com quem vou lidando, noto que eles são muito menos emotivos que os chefes portugueses.

10. Na sua opinião, os chefes tendem a procurar bons relacionamentos para ajudar a atingir os objetivos pretendidos? Pode dar um exemplo?

Participante 1: *Nós aqui no centro técnico não temos uma estrutura hierárquica nem muito pesada, nem muito vincada. É perfeitamente normal o colaborador ou um engenheiro discutir coisas de trabalho com o diretor ou com o manager. A relação de chefias é uma relação “desbatida”. Existe, obviamente, mas isto porque é preciso em termos hierárquicos para gestão, porque alguém tem que tomar e assumir as decisões. Mas no dia a dia não é uma decisão vincada, mas sim “desbatida”. Podemos caracterizar como sendo uma relação horizontal. Pessoas que já trabalharam noutras empresas ficam surpreendidas se eu me dirigir diretamente a elas. Não temos nada disso, há muita abertura.*

Participante 2: *Sim, tendencialmente há esse espírito. Por exemplo, há vezes em que no nosso setor não tanto volume de trabalho e somos alocados em outros grupos e nesse sentido, com outras chefias, nunca tive problemas. Há um formato universal no que diz respeito aos relacionamentos com as chefias, pela experiência que tenho.*

Participante 3: *Sim, nós temos por função, quer dizer, não está escrito, mas temos sempre essa função de promover um bom ambiente e melhorar as relações entre colegas, tanto com chefias, como funcionários, mas também entre outros departamentos. Porque uma empresa é um conjunto de pessoas que se relacionam entre elas e na minha opinião e pela minha experiência do passado, uma chefia tem que promover um bom ambiente. Faz parte de um ambiente de chefia, está implícito no papel. Faz parte do meu perfil fomentar uma boa relação. Tanto com clientes como colegas, como subordinados, como superiores. Só assim conseguimos funcionar bem. Se a relação não for saudável, nada é saudável. Por exemplo, quando recebi a equipa das cablagens customizadas, como a fábrica era logo aqui ao lado, havia muitos mais conflitos com equipas que trabalham com marcas cujas fábricas estavam localizadas noutra parte da europa. Dado a proximidade havia uma competição de quem fazia melhor e continua a haver. Por vezes nas reuniões, ou na troca de emails, havia um pouco esse conflito. E havia aqui um pouco uma interação negativa com ambas as partes. A minha postura foi temos que respeitar os colegas e eles a nós, para evitar que se estendam estes conflitos ou esta competição. Uns complementam os outros. Nós fazemos o serviço para eles e esse*

serviço eles utilizam para produzir cablagens. Nós precisamos das cablagens para vivermos todos. Se eles não venderem, nós também não vendemos. Isto está tudo relacionado e não podemos viver em conflito interno. Uma das ações tomadas foi parar de escrever e vamos ter todos uma reunião para ver o que se passa e muitas vezes chega-se à conclusão que não se passa nada. É só preciso falar ao vivo e a cores e resolve-se tudo. Repetindo isto, estes focos de conflito acabem por ir desaparecendo. Assim vão olhando para nós como um parceiro de negócio. Comparando com outras organizações que já estive sim. Já estive em empresas em que o relacionamento era ótimo, outras menos ótimo, não digo mau, porque se for assim é uma empresa que não pode funcionar. Mas tive a sorte de estar em empresas com bons relacionamentos. Eu já estive noutras empresas e, comparando com a Yazaki, eu não consigo ver a Yazaki como a empresa com os relacionamentos piores. Pode sempre ser melhor, há sempre uma ou outra coisa que se pode melhorar. Mas de uma forma geral o ambiente aqui excede o que é um bom ambiente de trabalho!

Participante 4: *Não vou falar na generalidade, vou falar de mim! De mim têm a abertura total e a minha forma de gestão é essa, é estar aqui para eles! Se eles precisam de mim, vêm ter comigo para falarmos e abordamos os temas da melhor forma! Não é daquele género em que eu sou chefe e não tem o direito de falar comigo, nada disso, estão sempre à vontade para falar comigo... Nós estamos ali e rimos quando temos de rir, falamos de coisas sérias quando temos que falar de coisas sérias e é assim que tem de ser... É a abertura de parte a parte... Se eles estiverem bem, eu vou estar melhor! Eles vão dar mais deles do que deveriam! Eu para crescer não cresço sem eles!!*

Participante 5: *Sim, eu acho que sim, isso é uma tendência geral. Exemplos em concreto, não tenho. Há um comprometimento para que haja um bom ambiente. Há um ambiente saudável aqui na Yazaki. Os conflitos que existem são conforme a nossa cultura. Não deixamos de ser nós. Lidamos com as coisas da nossa forma. Mas não tenho experiência de situações muito conflituosas. É normal haver algumas discórdias no local de trabalho. Todas as famílias têm as suas discussões! Se houver algum problema que ultrapassa um bocadinho o que é considerado normal, também logo se resolve. Fazemos muitas reuniões, agora não tanto presenciais. Mesmo entre departamentos e até outros escritórios, noutras localidades. Se for necessário fazer uma reunião para esclarecer algum assunto que não ficou claro, faz-se.*

Participante 6: *É assim, eu só tenho coisas positivas a dizer sobre este assunto. Até ao momento todos os chefes que tive e o chefe que tenho atualmente, promovem e esta ideia, esta cultura, esta forma de estar, e que eu também tento transmitir à minha equipa, que é um bom ambiente, um ambiente de trabalho saudável, acima de tudo positivo, de entreajuda, de comunicação. Comunicar e ter o espaço para dar a nossa opinião é muito importante! Para mim, eu costumo dizer à minha equipa de que isto é um trabalho e que temos de o fazer, mas manter um bom ambiente de equipa e um bom relacionamento, é das partes que eu dou mais valor, porque tu podes ter um trabalho fácil, mas se tiveres um mau ambiente de equipa, vais sair daqui sempre desmotivado. Se tiveres um trabalho super difícil, mas se o ambiente da equipa for incrível e houver entreajuda entre os colaboradores, sais daqui muito melhor contigo próprio e tens mais vontade de estar na Yazaki! De uma maneira geral, isto é transversal a toda a Yazaki, pelo menos é o que eu sinto. Sinto também*

que as gerações mais jovens, não desfazendo as gerações anteriores, sinto que têm uma mentalidade mais aberta e se calhar valorizam mais os bons relacionamentos, promovendo e contribuindo mais para isso!! Pode haver exceções, mas como em todas as famílias, há sempre discussões! Esta relação familiar também tem origem numa comunicação! Existe uma grande abertura para com as pessoas, independentemente do cargo que ocupa. A direção coloca sempre as pessoas à vontade para falarem com eles sempre que é necessário. Esta comunicação acaba por ser assim, uma comunicação horizontal! Falando da minha experiência pessoal, por exemplo, tento sempre incluir o meu superior nas reuniões que ocorrem na equipa para que as pessoas se sintam bem e que podem falar com ele sem problema nenhum... é um membro da equipa como todos os outros!

Apêndice D – Fontes das questões do guião

Nº Questão	Questão
1	Quais os melhores valores que caracterizam a Yazaki Saltano?
2	Como foi conduzida a integração da Yazaki Saltano e a cultura japonesa em Portugal? Houve considerações para a cultura local?
3	Se você pudesse identificar uma cultura organizacional dominante na Yazaki Saltano, qual seria?
4	Se pudesse escolher uma cultura organizacional dominante para identificar a Yazaki Saltano, antes e depois do início do séc. XXI, qual seria?
5	Considerando o modo de funcionamento da organização, enquandra-se como sendo uma empresa portuguesa ou japonesa?
6	Acha que a empresa tende a adaptar o seu modo de funcionamento, estratégias e práticas de acordo com o território em que está situada (Portugal)?
7	Pela sua experiência, é verdade afirmar que a Yazaki Saltano tende a criar planos a longo prazo e dificilmente se devia do objetivo predefinido?
8	De uma forma geral, considera que existe cooperação entre os restantes colegas?
9	Em relação às emoções de exibição pública. É correto afirmar que os chefes japoneses dificilmente mostrarão qualquer sentimento pessoal em relação ao objeto específico, enquanto os responsáveis portugueses muitas vezes exibirão publicamente sua opção?
10	De acordo com sua experiência, os chefes departamento tendem a procurar bons relacionamentos para ajudar a atingir os objetivos do negócio? Pode dar um exemplo?

Nº Questão	Fonte	Autor
1, 5, 6, 8	Cultura organizacional num processo de internacionalização (tese)	Filipa Antunes Lages
2, 3, 4, 7, 9, 10	Impacto da cultura nacional em projetos que envolvem mudança de cultura organizacional: Práticas Empresariais Japonesas	Izabela Lopes ; João Carlos Boyadjian

Objetivos:

- a) Qual a cultura organizacional predominante na Yazaki Saltano;
- b) Perceber quais os traços da cultura japonesa na organização;
- c) Perceber quais os traços da cultura portuguesa na organização;
- d) Perceber quais as diferenças entre as duas culturas organizacionais.

Nº Questão	Objetivo
1	b);c)
2	b);c)
3	a)
4	a)
5	a);d)
6	a);b);c);d)
7	b)
8	b);c)
9	d)
10	b);c)