



**Tiago Simões
Resende**

Bosch, Security Systems: Impacto cultural e social



**Tiago Simões
Resende**

Bosch, Security Systems: Impacto cultural e social

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Hermínia Deulonder Correia Amado Laurel, Professora Catedrática do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro

**«O IMPOSSÍVEL EXISTE ATÉ QUE ALGUÉM DUVIDE DELE
E PROVE O CONTRÁRIO»**

Albert Einstein

o júri

presidente

Prof^a. Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Manuel Fernando Ferreira Rodrigues
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro (arguente)

Prof^a. Doutora Maria Hermínia Deulonder Correia Amado Laurel
Professora Catedrática da Universidade de Aveiro (orientadora)

agradecimentos

Quero deixar aqui o meu agradecimento às pessoas que me ajudaram de uma forma direta ou indireta para a concretização desta dissertação. À Professora Doutora Ana Maria Ramalheira pelo apoio prestado durante o mestrado.

À minha orientadora, Professora Doutora Maria Hermínia Laurel pela sua ajuda e disponibilidade, no esclarecimento de dúvidas e orientação.

Agradeço ao Vice-Presidente da Câmara de Ovar, Dr. Domingos Silva, à Dr.^a Marlene Rosário, responsável pelo Departamento de Recursos Humanos da Bosch, Security Systems, e ao Dr. Fernando Paiva, Presidente da Associação Industrial do Distrito de Aveiro pelas suas prontas respostas a todas as minhas solicitações.

Aos meus pais, avó e tia pelo apoio e carinho, à minha turma de Mestrado e aos meus amigos, pela sua presença e amizade constantes. Mas antes de tudo, quero deixar aqui a minha gratidão pela sua persistência e sabedoria à minha amiga Maria Saudade.

palavras-chave

cultura, cultura organizacional, identidade, comunicação

resumo

A cultura organizacional é algo imaterial, intangível mas perceptível através dos seus efeitos e consequências. Uma organização pode ser comparada a um indivíduo como possuidor de uma identidade, única e irrepetível.

Com este trabalho pretende-se estudar o impacto da empresa Bosch, Security Systems no concelho de Ovar, a partir do início das suas atividades até à atualidade. Isto, com o objetivo de perceber se a implementação provocou modificações ao integrar-se no concelho.

A partir das análises dos indicadores sociais e económicos, da realização de entrevistas procurou-se demonstrar que o concelho tem sofrido alterações com a implementação de empresas internacionais ao longo do tempo.

keywords

culture, organizational culture, identity, communication

abstract

The organizational culture is something immaterial, intangible but perceptible through its effects and consequences. An organization can be compared to an individual as possessor of an identity, unique and unrepeatable. We intend to study the impact of the company Bosch, Security Systems in the Ovar municipality. From the start of its activities to the present time. This, in order to understand if the implementation has caused regarding its integration. Starting from the analyses of social and economic indicators, and the realization of interviews we intend to demonstrate that the municipality has improved positive consequences with the implementation of international companies in its area along the time.

Índice

1. Introdução.....	11
1.1 Objetivos	13
1.2 Metodologia de Investigação	13
2. Cultura Empresarial	15
2.1 Definição de Cultura Empresarial	15
2.2 Cultura Organizacional	16
2.3 Modelos conceptuais da cultura.....	21
2.4 Cruzamento de Culturas	27
2.5 Barreiras à comunicação no contexto empresarial.....	30
3. Ovar: História e Origem	32
3.1 Concelho de Ovar.....	33
3.2 Desenvolvimento socioeconómico.....	34
4. Estudo de caso: o impacto da empresa Bosch, Security Systems	41
4.1 Enquadramento geral	41
4.2 A implementação da empresa	43
4.3 Apresentação dos resultados.....	47
4.3.1 Exploração do conteúdo.....	47
4.3.2 Exposição dos resultados.....	48
4.3.3 Visão global.....	51
5. Considerações finais.....	55
Referências Bibliográficas	61
Apêndices.....	65
Apêndice A	67
Apêndice B	70

Índice de Tabelas

Tabela 1. As dimensões de Hofstede.	22
Tabela 2. Amplificação das dimensões de Hofstede.	22
Tabela 3. Portugal versus Alemanha.	23
Tabela 4. As dimensões de Trompenaars.....	25
Tabela 5. População Residente para Ovar.	35
Tabela 6. Número de habitantes por faixa etária.....	35
Tabela 7. Nível de instrução por número de habitantes.	36
Tabela 8. População ativa, empregada e desempregada distribuída por géneros.	37
Tabela 9. População empregada por setor de atividade.	37
Tabela 10. Volume de negócio por atividade económica.	38
Tabela 11. Ranking das maiores empresas do concelho de Ovar.....	40

Índice de Figuras

Figura 1. O iceberg da cultura organizacional.	16
Figura 2. Características que definem a cultura organizacional.	18
Figura 3. A divisão das dimensões segundo Triandis.	26
Figura 4. Localização no mapa e divisão do concelho por freguesias.....	34
Figura 5. Logótipo da Bosch.	42
Figura 6. Divisão do grupo por setores de atividade.	42
Figura 7. Divisão do grupo por setores de negócio.	45

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Distribuição dos níveis de instrução.....	36
Gráfico 2. Distribuição da população por setor de atividade, 2011.....	38

Índice de Quadros

Quadro 1. Perspetiva da Câmara Municipal de Ovar.	48
Quadro 2. Perspetiva da empresa Bosch.....	50
Quadro 3. Impacto cultural na comunidade.....	52

Siglas

AIDA Associação Industrial do Distrito de Aveiro

BSS Bosch Security System

BTL Bolsa de Turismo Lisboa

IMI Imposto Municipal para Imóveis

INE Instituto Nacional de Estatística

1. Introdução

A particularidade do tema «Impacto cultural e social» permite-nos entender como uma organização pode influenciar ou ser influenciada culturalmente quando integra uma sociedade ou região. No entanto, mais do que implementar trata-se de criar bases no sentido de permanecer naquela zona geográfica.

Isto, quando falamos de empresas internacionais, que possuem uma identidade própria e bem definida capaz de abarcar uma estratégia global que atravessa fronteiras e com capacidade de dar respostas a diferentes situações económicas e sociais.

Ao estudar o impacto da empresa Bosch, Security Systems¹ no concelho de Ovar estamos a tentar perceber qual a evolução desta ao longo dos tempos bem como a sua incidência ao nível do crescimento da empregabilidade, da população, de serviços que suportam a indústria e a cultura.

Com a abertura do parque industrial em 1970 permitiu-se criar uma dinamização e uma evolução do tecido empresarial: por meio de investimentos diretos, as empresas conseguiram criar um fluxo de matérias-primas, produção e distribuição.

Na verdade, de toda a informação recolhida, uma parte foi disponibilizada pela Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA), no que refere a dados estatísticos sobre a caracterização empresarial na região de Aveiro. Embora outros dados estatísticos tenham sido retirados das páginas do Instituto Nacional de Estatística (INE) e do PORDATA, como elementos observáveis e distintos na evolução da zona de estudo. Não podendo esquecer de referir as entrevistas realizadas, que demonstram diferentes perspetivas sobre o tema em análise.

Este estudo está fracionado em cinco capítulos. O primeiro capítulo constitui uma breve introdução ao estudo, nele sendo referida a pesquisa realizada, estruturação da dissertação, descritos os seus objetivos e respetivas metodologias de investigação.

¹ Doravante a empresa vai ser designada pelas suas iniciais, BSS.

O segundo capítulo está dividido em três subcapítulos, realçando o que é a cultura organizacional, definindo-a e analisando-a como possível barreira nas relações empresariais.

Para além disso, no terceiro capítulo faz-se uma breve descrição da história e origem da cidade de Ovar, bem como de todo o concelho. Faremos também uma ligação do passado à atualidade, considerando a sua expansão e evolução ao longo dos tempos, com base em factos históricos. No último subcapítulo apresentamos uma exposição de dados estatísticos que caracterizam o concelho a partir de dados sociais e económicos.

No quarto capítulo, procedemos ao estudo de caso onde fazemos um enquadramento da empresa Bosch dando seguimento à implementação da sua filial em Ovar, finalizando com uma exposição dos resultados e uma visão global sobre o estudo. A apresentação dos resultados obtidos basear-se-á igualmente nas entrevistas realizadas ao Vice-presidente da Câmara de Ovar, Dr. Domingos Silva, e à responsável pelo departamento de Recursos Humanos, Dr.^a Marlene Rosário, relevando as diferentes visões de ambos no que respeita à implementação e contribuição da empresa Bosch para a zona.

No último capítulo, procederemos às considerações finais sobre o estudo que efetuámos, no decurso da sintetização dos capítulos anteriores, a fim de propor uma ideia abrangente do panorama global do concelho ao nível da sociedade, indústria e da cultura na atualidade.

1.1 Objetivos

As empresas são organismos vivos, caracterizados pelo seu estilo de vida, comportamento e mentalidade. Cada organização apresenta atributos que na sua grande maioria não são físicos, tangíveis ou simplesmente mensuráveis. Na verdade, as organizações seguem determinadas práticas que são o reflexo da sua cultura.

Com este estudo pretende-se perceber qual é o verdadeiro impacto cultural da empresa Bosch no concelho de Ovar, considerando as barreiras culturais que dificultam as relações empresariais e a avaliação da contribuição da empresa para o desenvolvimento da região.

1.2 Metodologia de Investigação

Com vista à obtenção de respostas aos objetivos, pretendemos perceber a dinamização e evolução do concelho após a implementação e estruturação da empresa no local, tendo em conta o índice populacional, habitacional e profissional, bem como a mudança cultural. A metodologia usada para este estudo passou por uma revisão da literatura existente, seguido de uma confrontação entre a bibliografia, os resultados empíricos obtidos e outras fontes relevantes para o estudo. Dentre estas, referimos a recolha e análise de dados resultantes das publicações do INE sobre a população residente, nível de escolaridade e taxa de empregabilidade (o que nos permite caracterizar melhor a zona), a elaboração de entrevistas à responsável pelo departamento de Recursos Humanos (Apêndice A), de forma a recolher informações sobre a empresa e a sua visão global do local onde se insere, bem como a entrevista ao Vice-Presidente da Câmara de Ovar (Apêndice B), no sentido de reunir dados concretos sobre o concelho e o impacto da empresa em estudo. A recolha dos elementos nas diversas fases da pesquisa permitir-nos-á elaborar uma reflexão sustentada para o estudo.

2. Cultura Empresarial

Durante a primeira década do século XXI, as organizações e os locais onde estas se inserem têm sido atingidos por uma crise financeira; as dificuldades e as rápidas mudanças daí decorrentes despoletaram novos equilíbrios na vida das pessoas e na sociedade. A real necessidade de responder a questões científicas e tecnológicas criou na sociedade novos métodos de aprendizagem.

O surgimento de novos conceitos e formas de negócios provocou alterações neste campo em Portugal. As empresas internacionais que se instalaram no mercado interno trouxeram consigo a sua própria cultura organizacional. As mudanças e a evolução ocorridas no mundo organizacional determinam por isso o recurso a teorias organizacionais com vista à sua compreensão.

Neste capítulo, de uma forma geral, começamos por abordar os conceitos fundamentais para desenvolver o tema. Relevamos a importância de perceber o conceito de cultura organizacional antes de analisar a relação com a empresa em estudo, mediante a criação de uma estrutura baseada em alguns modelos teóricos sobre o assunto. A pesquisa bibliográfica realizada permite descrever e compreender a cultura organizacional e o seu impacto nas empresas em Portugal.

2.1 Definição de Cultura Empresarial

Cada país tem a sua própria cultura, tal como as organizações. Estas são descritas como culturas organizacionais autênticas e exclusivas. As organizações tem a sua própria cultura organizacional, são únicas, para conhecê-las temos de fazer partes delas, trabalhar nelas, cooperar nas suas atividades, sobretudo criar uma estreita afinidade com elas. Nas palavras de Robbins «A cultura define as regras do jogo» (2006, p.378).

O modo como as pessoas interagem, a criação de atitudes e de pressuposições, as aspirações, os assuntos importantes que interligam pessoas fazem parte de cultura organizacional. Numa forma mais simplista, quem determina maioritariamente a construção da cultura organizacional são os fundadores das empresas. Normalmente estes têm o maior impacto sobre a cultura da empresa, criaram uma visão de como a organização deve ser. Segundo Schein, a cultura

organizacional define-se como «um sistema de ações, valores, e crenças compartilhado que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros» (1986, p.44).

2.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional não é propriamente algo que se possa tocar, é difícil de entender mas pode ser observável através dos seus efeitos e consequências. Utilizando uma metáfora, poderíamos comparar a cultura organizacional a um *iceberg*. Na parte superior, a que está acima do nível da água, encontram-se os aspetos visíveis, analisáveis, que são o resultado da sua cultura. Aparentemente são aspetos físicos e concretos, como o tipo de edifícios, cores utilizadas, métodos de trabalho, tecnologias e outras políticas de gestão. Na parte mais profunda, encontram-se os aspetos invisíveis, difíceis de ver e de perceber. Retratados por questões mais introspetivas (psicológicas e sociais) da cultura. Para conhecer a cultura é necessário percorrer todos os níveis. A partir da Figura 1 podemos ter uma melhor dimensão e compreensão dos níveis. De outra forma não podemos esquecer de referir que quanto mais profundo estiver o nível, maior é a dificuldade de alterar a cultura.

Adaptado: Chievenato, 2005

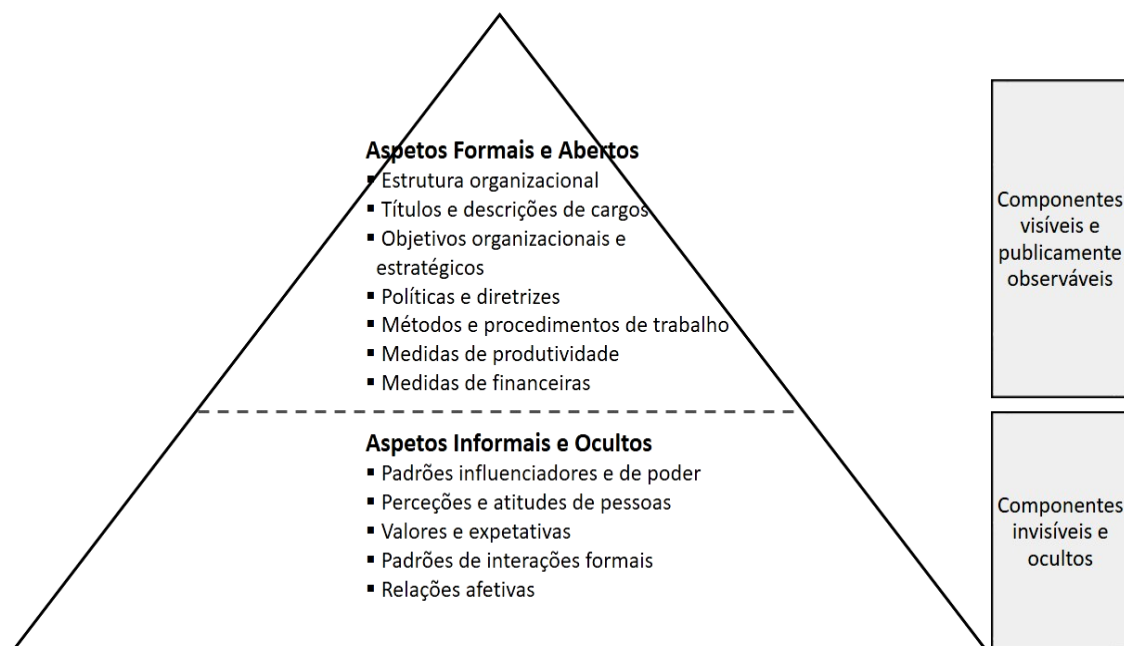


Figura 1. O iceberg da cultura organizacional.

O conceito de cultura organizacional tem vindo a evoluir ao longo dos tempos, começou a ter uma maior ênfase na segunda metade do século XX, quando investigadores na área de gestão e comunicação organizacional começaram a salientar os benefícios de estudar a cultura das organizações.

Numa outra perspetiva, estudar a cultura das organizações é criar uma explicação para o sucesso e insucesso das mesmas, sobretudo compreender o seu impacto sobre a motivação e desempenho dos seus colaboradores. Kast & Rosenzweig referem:

«Successful organizations appear to have strong cultures that attract, reward, and hold the allegiance of people who are performing roles and meeting goals. One of management's most important roles is shaping cultural values. (...) use the symbols, beliefs, and rituals of the culture to gain acceptance of goals, to motivate people, and to ensure their long-term commitment » (1986, p. 664).

A cultura de uma organização na sua própria génese é um conjunto particular de características que permite distingui-la de qualquer outra. Assim, interligada com o indivíduo pela sua personalidade, transmite o modo como as pessoas de uma organização se comportam, criam um sistema de valores que se exprime por meio de rituais, mitos, lendas e ações. Sobre a maneira de estabelecer diferenças entre uma e outras organizações, citamos Teixeira² (1998, p.172-180), que destaca dez características básicas da cultura organizacional:

- **Identificação**, de que forma e medida o colaborador se identifica mais com a sua organização como um todo;
- **Ênfase no grupo**, ou seja, de que maneira o trabalho da organização está organizado e se incide mais na base de grupos do que na individual;
- **Focalização nas pessoas**, qual o impacto que as decisões da gestão têm nas pessoas;

² Sublinhados nossos.

- **Integração departamental**, demonstra de que forma os diferentes departamentos são encorajados a atuar de forma coordenada e interdependente;
- **Controlo**, de que forma as regras, regulamentos e a supervisão direta são usados para balizar o comportamento dos seus empregados;
- **Tolerância de risco**, até que nível os colaboradores são estimulados a ser agressivos, criativos e a enfrentar o risco;
- **Critérios de recompensas**, em que medida o incentivo através de prémios, promoções e aumentos salariais influenciam o desempenho;
- **Tolerância de conflitos**, reside na capacidade de incentivar os colaboradores a encarar os conflitos e as críticas como fator de evolução;
- **Orientação para os fins ou meios**, preocupação da gestão mais com os resultados do que com os meios;
- **Conceção de sistema aberto**, capacidade da própria empresa em analisar o seu ambiente externo e criar respostas às suas mudanças.

A partir das dez características anteriormente descritas podemos elaborar um modelo gráfico, representado em baixo.

Adaptado: Teixeira, 1998

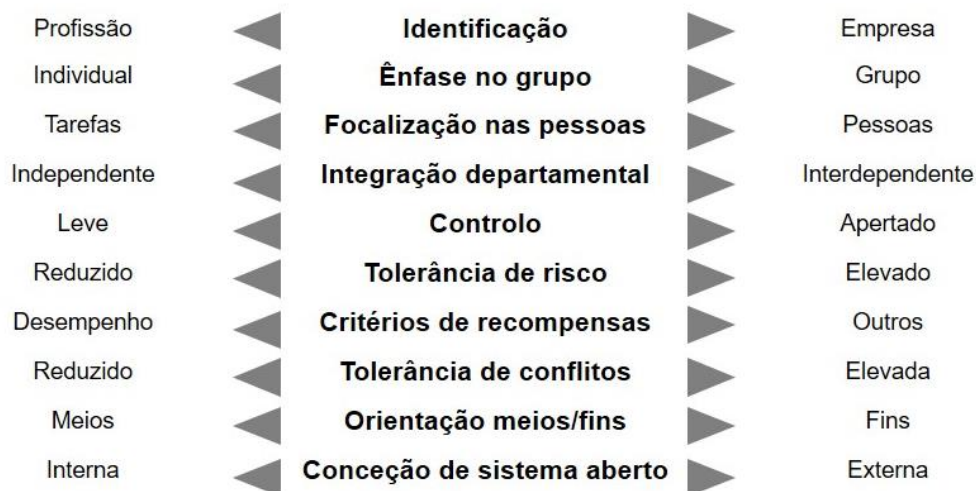


Figura 2. Características que definem a cultura organizacional.

No que diz respeito à cultura organizacional, bem como à gestão de organizações consideramos que possam existir aspetos moldáveis e modificáveis ao longo do tempo, provocados pelo ambiente externo e mudanças na sociedade. Eles permitem a resolução de problemas internos, e a redução de conflitos, encurtando diferenças, criando novas formas de gestão e ajudando a criar uma imagem mais limpa e saudável da organização. Está provado que uma organização que possua uma cultura bem definida, clara e distinta pode ser considerada mais eficiente na obtenção de resultados. Referimo-nos a Smircich (1983, p.165) que argumenta que, para «além da elaboração de uma análise económica, as organizações são definidas pelos seus aspetos simbólicos, expressivos e bem como a sua criação de ideais.»

Na realidade, existe uma propensão para diferenciar culturas fortes e culturas fracas, as mais fortes podem criar uma maior influência no comportamento dos seus trabalhadores, mas também são aquelas onde os valores são mais bem aceites e existe um maior comprometimento.

Um elevado grau de aceitação e entrosamento dos seus funcionários sobre a sua organização, cria um ambiente único, leal e de comprometimento organizacional. De facto, todos estes fatores são importantes quanto à redução das intenções dos funcionários em deixarem a organização. Segundo o que Robbins descreve:

«Uma cultura organizacional forte aumenta a consistência do comportamento. Podemos dizer que uma cultura forte funciona como um substituto da formalização. (...) Formalização intensa na organização gera previsibilidade, ordem e consistência. Assim, permite aos executivos preocupar-se menos em desenvolver regras e regulamentos de forma a orientar o comportamento dos funcionários, tornando-se mais fácil à medida que estes aceitam a cultura organizacional» (2006, p. 377).

Dentro das organizações a cultura pode ter um papel fundamental, criadora de fronteiras e de uma identidade própria para os elementos da organização. Estes facilitam a sobreposição, colocam os interesses da empresa acima dos individuais

criando um estímulo e uma estabilidade social, mantendo a empresa unida e uniforme criando sistemas de controlo que orientam comportamentos e atitudes dos próprios funcionários.

Existem inúmeros estudos sobre cultura organizacional. Em particular, e talvez o mais famoso pelo seu impacto na área foi desenvolvido em 1980 por Hofstede, Neste estudo mediam-se e avaliavam-se diferentes dimensões culturais dos funcionários da IBM por todo o mundo. Segundo este autor, a aquisição de valores está integrada no processo de socialização, que se inicia na infância, com a família, prossegue na escola e completa-se nas relações de trabalho. Mais tarde surgem modelos adaptados ou mais evoluídos encadeados pela própria evolução da sociedade e dos tempos. É o caso do modelo de Trompenaars (1997), que enfatiza que a cultura organizacional seria formada não apenas pela tecnologia e pelo mercado em que atua, mas também pelos valores compartilhados pelos seus empregados e líderes.

As relações existem dentro de uma cultura organizacional, as suas chaves estratégicas prevalecem nos estilos dos seus gestores. A junção entre estes fatores aumenta a probabilidade de sucesso. Ambientes e organizações não são estáticos, transformam-se. As forças sociais, económicas e tecnológicas requerem novas estratégias, o que pode influenciar as culturas e os estilos de gestão. Uma das mais importantes regras na gestão de topo é moldar a cultura que, juntamente com a personalidade, proporcionará um efeito importante na gestão da filosofia e estilo.

2.3 Modelos conceptuais da cultura

A cultura organizacional é alvo de inúmeros estudos, o que permite que existam diversas visões e definições em torno deste conceito. Na gestão de organizações não existem normas nem princípios universais. Para Chiavenato, «a administração nunca é igual em todas as organizações, e pode assumir feições diferentes dependendo das condições internas e externas da organização (2005, p.130).» Dito de outra forma, é necessário compreender e interpretar atitudes, comportamentos e reações que são diferentes dos nossos padrões culturais. Ao sermos capazes de reconhecer estas diferenças estamos a criar formas mais eficazes de interagir em ambientes multiculturais. O mundo está cada vez mais globalizado, as interações profissionais e sociais com pessoas de outras culturas são maiores. A conquista de novos parceiros, fornecedores ou até mesmo novos colaboradores estrangeiros aumenta o choque cultural, a criação de erros comunicacionais e prossecução de mal entendidos.

No subcapítulo anterior, fez-se referência a um estudioso na área da cultura organizacional, Hofstede. Para Hofstede (1991) a aquisição de valores está integrada no processo de socialização, que tem um começo na infância, continua na escola e por fim se complementa nas relações laborais. O seu modelo baseou-se em seis dimensões, estipulando que para interagir com os colaboradores é preciso observar a sua socialização em ambiente laboral. A partir do seu modelo apresentamos as seguintes dimensões.

Tabela 1. As dimensões de Hofstede.

<i>Dimensão</i>	<i>Descrição</i>
Distância ao poder	O nível de tolerância das pessoas menos influentes dentro das organizações e instituições em aceitar e esperar. O poder é distribuído de forma desigual.
Resistência à incerteza	É a falta de tolerância de uma sociedade em relação à ambiguidade. Indica até que ponto uma cultura sente-se confortável ou desconfortável em situações desestruturadas.
Individualismo/ Coletivismo	Nas sociedades individualistas dá-se mais foco à liberdade individual, na competição e afirmação pessoal. Contudo, nas coletivistas o grupo, em primeiro e como fator importante na estruturação da harmonia.
Masculinidade/ Feminilidade	A masculinidade está diretamente relacionada com a competição e <i>status</i> . No inverso, a feminilidade exporta um comportamento mais centrado nas relações e no bem-estar.
Orientação para longo prazo	Existe uma relação com o tempo. Preferência de uma sociedade para valores relacionados com o presente e o imobilismo ou pelo futuro e a evolução.
Fruição imediata /adiamento	É a procura de dar respostas aos impulsos naturais. A <i>sociedade fruição</i> permite a satisfação rápida, imediata e livre dos desejos humanos, ao contrário estes desejos devem ser controlados por normas rígidas.

Adaptado: CRANBERRY

Na realidade, se olharmos para a Tabela anterior podemos dizer que as dimensões são diferentes mas complementam-se. Numa tentativa de demonstrar o comportamento entre países segundo as dimensões de Hofstede – comparou-se Portugal com outro país.

Tabela 2. Amplificação das dimensões de Hofstede.

<i>Escala</i>	<i>Dimensões culturais</i>			
	Distância ao poder	Resistência à incerteza	Individualismo/ Coletivismo	Masculinidade/ Feminilidade
Alto	Projeção do <i>status</i>	Relações formais	Crescimento pessoal	Mais competitivo
Baixo	Equalização do <i>status</i>	Relações informais	Harmonia do grupo	Menos competitivo

Adaptado: Hofstede, 1991

Tabela 3. Portugal versus Alemanha.

Dimensão	Portugal	Alemanha
Distância ao poder	Organizações hierarquizadas	Menor dependência hierárquica
Resistência à incerteza	Necessidade emocional de sobre- esforço	Esforço extra só quando necessário
Individualismo/ coletivismo	A contratação e a promoção baseiam-se no contexto do indivíduo quando inserido no grupo	A contratação e a promoção baseiam-se em regras e na competência
Masculinidade/ Feminilidade	Os homens e mulheres devem ser meigos e preocuparem-se com relações e afetos	Os homens devem ser assertivos, ambiciosos e fortes
Orientação para longo prazo	Expetativa de resultados rápidos	Expetativa de resultados rápidos

Adaptado: CRANBERRY

Com certeza que não podemos considerar que o modelo de Hofstede seja um manual prático para as relações interculturais, no sentido de nos ensinar a perceber determinados comportamentos. Se olharmos para as tabelas anteriores podemos observar que os dois países são completamente diferentes, nas suas ações, reações e comportamentos, embora cada indivíduo possa ter uma ligeira diferença em relação à sua base cultural. Para Hofstede (2001) a cultura é uma espécie de programação coletiva que distingue os indivíduos de um grupo.

Num confronto entre várias definições de cultura, citamos Oliveira (2010, p.17) que considera, por mais que existam definições, encontram-se pontos comuns entre elas, identificamos:

1. Os valores culturais surgem das soluções encontradas para problemas universais;
2. Os comportamentos e atitudes resultam dos valores e das ideias dos indivíduos;

3. Diferentes grupos criam diferentes soluções, o que demonstra que reúnem uma identidade cultural diferente;
4. Existe uma construção grupal, onde os indivíduos são culturalmente semelhantes, transmitindo a sua cultura por via da descendência ou da socialização.

No campo da prática as pessoas são diferentes umas das outras, possuem uma identidade cultural única, mas podem criar uma aproximação a outras pessoas de forma a gerar um pensamento único.

Em 1997, surge outro modelo que preconiza que a base do sucesso para além da cultura é entender as premissas e as expectativas sobre como as pessoas deveriam pensar e agir. O modelo de Trompenaars além de tentar compreender a cultura e as pessoas que nela estão inseridas afirma que o importante é ressaltar soluções para determinados problemas. Em relação aos problemas podemos dividi-los em três formas: 1) os que surgem no relacionamento com outras pessoas; 2) os que surgem com a passagem do tempo e por fim os que se relacionam com o tempo. A partir daqui podemos destacar sete dimensões, Trompenaars (1997).

Tabela 4. As dimensões de Trompenaars.

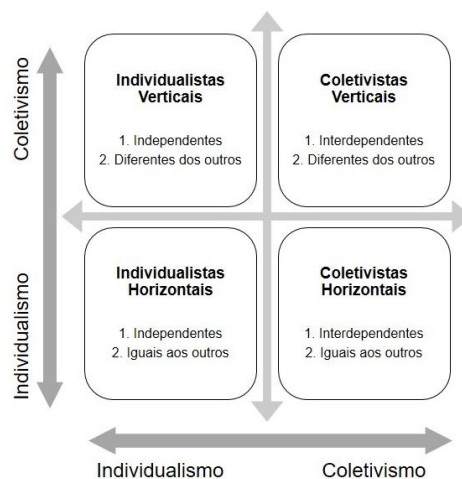
<i>Dimensão</i>	<i>Descrição</i>
Universalismo/ Particularismo	Culturas universalistas acreditam que as suas ideias e práticas podem ser aplicadas em todo o lado. As particularistas valorizam as relações sobre as regras e por isso as circunstâncias determinam os comportamentos.
Individualismo/ Coletivismo	As tomadas de decisão são tomadas na hora e com responsabilidade pessoal (culturas individualistas), ao invés existe uma consulta ao grupo e a responsabilidade é repartida pelo grupo.
Específico/ Difuso	Nas culturas específicas existe uma separação muito vincada entre trabalho e vida pessoal, por outro lado as pessoas protegem o trabalho e a vida pessoal pois não existe uma divisão.
Neutral/ Emocional	Na neutral as emoções e os pensamentos são escondidos, pessoas mais emocionais tendem a expressarem-se de uma forma mais aberta e descontraída.
Resultado/ Atribuição	Para determinadas culturas o <i>status</i> é importante e é representado pelos resultados obtidos. Em outras o <i>status</i> é atribuído com base na idade, rede de contactos, cargos anteriores, entre outros.
Síncrono/ Assíncrono	Nesta dimensão existe uma relação com a passagem do tempo. As assíncronas fazem uma coisa de cada vez, a pontualidade muito valorizada, contrariamente nas síncronas fazem várias atividades em simultâneo, os compromissos e horários são aproximados.
Interno/ Externo	A forma como as pessoas se relacionam com o meio ambiente, a natureza e a forma como são dominados. Uma pessoa direcionada internamente acha que tem o controlo sobre a sua vida, ao contrário de uma pessoa direcionada externamente acredita no destino e às circunstâncias externas.

Desta forma, podemos dizer que existem traços culturais que mostram a relação do indivíduo com o grupo e que estão representadas tanto nas dimensões de Hofstede como de Trompenaars. Os dois modelos referem o coletivismo e o individualismo como uma dimensão cultural. Para Trompenaars esta dimensão trata do choque entre os interesses do grupo e os interesses do indivíduo, numa separação que invoca a focalização na pessoa como elemento central antagonizando os objetivos e metas comuns. Trompenaars (1997) afirma que uma nação coletivista não é aquela que elimina o livre-arbítrio, mas sim proporciona que as ações individuais influenciem positivamente o grupo. Ambos os modelos criam uma relação social e de poder, descrita no modelo de Hofstede

como *Distância ao poder* e no de Trompenaars como *Resultado/ Atribuição*. Na dimensão *Distância ao poder*, o poder é atribuído de uma forma desigual, o que significa que em países onde existe uma maior diferenciação os colaboradores revelam uma maior propensão para o medo quando discordam do seu superior. Existe um desnível hierárquico onde os superiores são colocados num patamar superior em relação aos seus colaboradores. Normalmente, podemos encontrar este tipo de ambiente em organizações com uma estrutura organizacional vertical, rígida e onde o poder está centrado em algumas pessoas.

No estudo de Trompenaars a hierarquia é referida na dimensão *Resultado/ Atribuição*: distingue o *status* como elemento primordial na construção carreiras profissionais. Nas culturas europeias e americanas o *status* é obtido a partir dos resultados obtidos no trabalho e capacidade de desempenhar a sua função. Nos países asiáticos o *status* atribuído é baseado na pessoa e naquilo que possui, na idade, nos cargos anteriores, entre outros.

A dimensão *Individualismo/ Coletivismo* ainda é referenciado em outro modelo cultural, o de Triandis (1996), embora este ainda divida o individualismo e coletivismo em horizontal e vertical. Neste modelo o individualismo e o coletivismo são definidos como síndromes culturais onde se partilham crenças, normas e papéis sociais. Para melhor entender este conceito podemos observar a Figura abaixo.



Fonte: Triandis, 1996

Figura 3. A divisão das dimensões segundo Triandis.

2.4 Cruzamento de Culturas

A identidade nacional conta sempre uma história, para construirmos uma identidade é necessário vivermos e experienciarmos. Para além disso, existe um passado, um presente e certamente um futuro. Todas as culturas atravessam tempos difíceis, na dificuldade encontra-se mais força para construir; colmatam-se fragilidades de ordem financeira, estrutural e de certa forma limpa-se a ferida emocional.

Para Fulbrook, «a identidade nacional é uma construção humana, evidente apenas quando pessoas suficientes que acreditam numa versão de uma identidade coletiva para ser uma realidade social, encarnando-a e transmitindo-a através de instituições, leis, costumes e práticas» (1999, p.1). Todos os países são diferentes e preconizam programações mentais diferentes. Embora possa haver uma aculturação, este conceito é definido por Neto (2008) como uma forma de mudança cultural originada pelo contacto com outras culturas. Isto é, a aculturação não deixa de ser um processo onde as pessoas absorvem os valores e comportamentos característicos de determinada cultura.

Aplicando ao nosso estudo de caso, podemos particularizar os casos da cultura portuguesa e alemã como exemplo na aproximação a identidades nacionais numa representação além-fronteiras. Baseando-nos ainda no pensamento de Fulbrook, se perguntamos – *O que é uma nação?* certamente respondemos Portugal, Alemanha, Rússia entre outras, aparentemente uma nação é só uma representação. Uma nação não é mais do que uma simples construção de experiências e reproduções baseadas nas condições sociais, políticas e culturais. Da história portuguesa sabe-se que sofreu há quatro décadas uma rutura política e que o retrocesso que daí adveio foi económico e social, entre outros campos sociais. A era de Salazar forjou um país distorcido pela criação de um herói, relembado nas palavras de Armando num artigo para o jornal *Público* (1999) como:

Uma estabilização económica mínima e restaurada “paz social” e a “ordem política” (...) De Salazar foi rapidamente criada e alimentada uma missão messiânica, sebastianista.

Um país amado pelas elites que criavam uma economia débil onde rapidamente a miséria se propagava. Os valores, princípios, crenças difundidos numa sociedade ainda atrasada, sem estudos e que vivia maioritariamente do trabalho do campo, faziam acreditar que aquele homem tinha descido à terra para a salvação.

Com o 25 de abril de 1974, afastam-se os fantasmas, com perspetiva de dar um novo rumo social, político e cultural ao país. A liberdade de pensamento instalou-se, mas a economia regrediu devido à nacionalização dos principais agentes económicos, só após a adesão à Europa em 1986 é que Portugal começou a prosperar.

Portugal nasceu para a Europa, a liberdade voltou a aproximar os cidadãos e com isso a defesa dos seus direitos. A democracia emite agora ideias novas e modernas absorvidas pelos ideais europeus. Com isto, houve uma construção e assimilação de novos comportamentos e valores.

Portugal visto à lupa e seguindo o modelo de Hofstede anteriormente referido, não deixa de ser país individualista, mais focado na liberdade individual, na procura da competição e afirmação pessoal. Embora possua uma cultura que se sente confortável em situações desestruturadas, revela uma hierarquização, com estruturas rígidas onde o poder é centrado e desigual. Apesar de existir uma aproximação entre as dimensões *Masculinidade/ Feminilidade* no que realça a competição e a conquista do *status*, mesmo assim podemos encontrar um comportamento não tão centrado e mais suavizado nas relações e no bem-estar, com uma orientação a curto prazo na procura rápida das coisas. Reage aos impulsos naturais e espera uma resposta rápida, imediata e livre.

Inversamente, a identidade alemã releva de um contexto diferente mas também alimentado pelas suas marcas históricas. Carrega em si o estatuto de grande potência e sente o poder de se afirmar como tal, deu-se ao prazer de não precisar de fazer alianças, tornou-se industrializada e fez evoluir as ciências e representa um dos países mais modernos da Europa. Após a queda do muro de Berlim em 1989, a unificação da Alemanha trouxe um novo ânimo, embora a economia nacional apresentasse desgastada, pois a Alemanha ocidental teve de alimentar toda a desgraça económica da Alemanha comunista.

Os espetros do passado ainda perduram, o que revela que o seu papel nos conflitos internacionais seja agora mais discreta (Dias, 2004). Noutro sentido, o pensamento alemão foca-se agora mais na política interna e nos problemas domésticos. Dias reforça o estatuto da nova Alemanha partilhada pelas palavras de Gerhard Schröder, político alemão e Chanceler 1998- 2005, afirmando que existe um novo estilo de liderança menos modesta e discreta, conduzida por uma atitude adulta e emancipada que assume a responsabilidade e o seu passado.

Claramente, a Alemanha distingue-se pela sua superação e determinação na criação de uma nação mais forte, reaproximando-se das outras nações pelo diálogo. Reforçando a ideia de que se trata de um país com uma cultura com menor dependência hierárquica mas com um rigor e pontualidade naturais. Este país encara o trabalho como fonte de rendimento, tendo um alto nível de produtividade em menor tempo de trabalho. Existem regras e as competências são vistas como elementos necessários para a contratação e promoção. Homens e mulheres devem ser retratados como assertivos, ambiciosos e fortes, com capacidade de atingir resultados rápidos.

Além disso, a Alemanha com índices de industrialização elevados e com a força das relações internacionais impulsiona as suas empresas para outros quadrantes, na procura e instalação em novos mercados que sustentem a sua produção. Aos olhos dos alemães o mercado português é destino apetecível para o investimento. No decorrer dos tempos os dois países tem mantido uma relação bilateral importante no crescimento dos mesmos. Sippel num artigo para o jornal *Público* (2017) revela que os principais fatores para investir em Portugal são: localização geoestratégica, educação de alto nível, a proficiência linguística a abertura cultural, as infraestruturas, a segurança interna e custo de mão-de-obra.

Este investimento massivo aumenta a imagem, dinamiza a economia, cria sinergias duradoras capazes fomentar a alta tecnologia e ainda potencializa o turismo. Do mesmo modo, existe um cruzamento de culturas que subsequentemente transmitem valores, comportamentos e ideias geradoras de impacto.

2.5 Barreiras à comunicação no contexto empresarial

As pessoas precisam de comunicar, mesmo quando não falamos ou escrevemos estamos a comunicar. Fazemo-lo na vida pessoal, social e organizacional. De acordo com Rego & Cabral Cardoso (2007, p.24), somos por natureza animais sociais, pelo que necessitamos de comunicar mesmo quando não temos nada para exprimir. A comunicação está presente na vida das organizações, sem ela não existe gestão, cooperação, vendas e marketing entre outros. De certa forma, a comunicação pode constituir uma barreira no contexto empresarial, para gestores internacionais e as suas equipas que diariamente enfrentam dificuldades na entrada de outros mercados, mediante o envio de emails, videoconferências e outros registos escritos para elementos da mesma organização, fornecedores e clientes de outras culturas. Para Vieira & Sousa

«Ao nível intercultural, um obstáculo resulta de assumirmos as semelhanças em vez das diferenças. Se acharmos que como seres humanos somos todos iguais, prestamos menos cuidados à descodificação de símbolos e de significados não-verbais. (...) As pressões para a convergência podem criar uma pressão igual para a divergência e, como tal, as diferenças culturais não estão a desaparecer» (2015, p.24).

No entanto, mesmo dentro de uma linguagem comum podem ocorrer entraves a diversos níveis: vocabulário, sintaxe e idioma. Pessoas de diferentes culturas percecionam realidades diferentes, movem-se de acordo com a sua cultura. A criação de incertezas, a própria alimentação, as diferentes formas de negociação, até o clima, podem criar dificuldades à criação de pontes sociais e comunicacionais.

3. Ovar: História e Origem

Os primeiros habitantes a chegar à região de Ovar são referenciados desde a pré-história, pensa-se que a região apresentava condições favoráveis à instalação de comunidades primitivas, com uma costa muito diferente da dos dias de hoje, constituída por uma zona de lagunas que favoreciam a caça e a pesca, com solos propícios à agricultura e que permitiram a fixação de habitantes ao longo dos séculos. Dos vestígios dessas épocas nada restou, só em meados do século X é que a zona de Ovar voltou a ser relatada. Esta povoação tinha o nome de «Var», ou «O Var», daqui deriva o termo de «Varino» ou «Vareiro». Na verdade, onde é hoje Ovar existiam duas povoações, a vila Ovar e a vila de Cabanões. A designação de Ovar pode vir do termo *Odvari* ou do nome próprio medieval *Oduaris*, atribuição feita em primeiro lugar ao rio e só mais tarde à povoação. A terra de Ovar é considerada por ser terra de gente lavradora, pescadora, comerciantes de sal. Santos (1960) refere-se aos ovarenses

«O Povo de Ovar tem duas aptidões mestras, duas paixões absorventes: a pesca e o comércio. (...) A agricultura, pela magreza do chão (...) é o triste remédio para o feijão e o milho e um outro mimo. Foi o mar, apesar de tudo, que engrandeceu esta terra» (como citado em Vechina³, 2011).

A comercialização do sal teve um grande impacto na região a par da pesca, sobretudo a pesca que já era referida em documentos do século XIII. A 10 de fevereiro de 1514 é atribuído o foral a Ovar por D. Manuel I. Esta zona teve um maior crescimento demográfico a partir do século XVIII, notado pela introdução de novas técnicas de pesca (arte Xávega) e de salga. As mais antigas marinhas portuguesas de que há registo são precisamente as de Válega, no limite atual do concelho de Ovar, designada por vila *Dagareli*.

As crescentes dificuldades da vida levaram alguns habitantes a deixar a sua terra à procura de melhores condições para si e para os seus, pescadores de arte espalharam-se por toda a costa portuguesa, os mercadores cruzavam os

³ Sofia Nunes Vechina, Investigadora do património religioso do concelho de Ovar e do CEPESE (Centro de estudos da população, economia e sociedade).

percursos das Beiras e de Trás-os-Montes e os outros mais ousados transpuseram o Atlântico e seguiram para as terras de Santa Cruz.

Ovar passou a cidade a 16 de maio de 1984, nos dias que correm é fortemente industrializada, onde a maioria da população ativa se encontra no setor secundário. Esta industrialização suporta atividades que vão desde o têxtil e vestuário à metalúrgica, produção de rações, cordoaria, material elétrico, montagem de automóveis e fabrico de componentes.

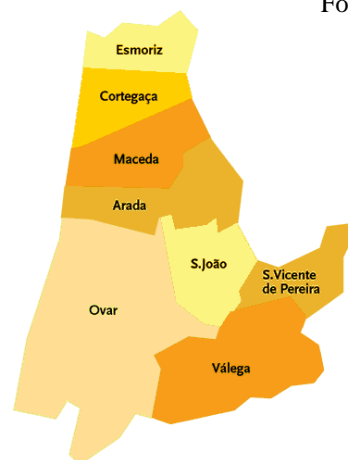
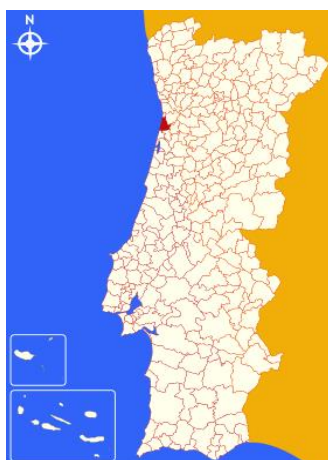
Além da industrialização, Ovar apresenta várias áreas turísticas onde se cruzam as praias e o pinhal.

Como aspeto curioso, o escritor Júlio Dinis viveu em Ovar em 1863, ali escreveu alguns dos seus romances, dentre os quais *As Pupilas do Senhor Reitor* e a *Morgadinha dos Canaviais*.

3.1 Concelho de Ovar

Revela-se neste território a preocupação em criar um futuro equilibrado, preservando o meio ambiente, conciliando o desenvolvimento urbanístico de forma a criar um município mais atrativo e evoluído.

A delimitação é feita a poente pelo oceano Atlântico, a nascente pelos concelhos de Santa Maria da Feira e Oliveira de Azeméis, a norte pelo concelho de Espinho e a sul pelos concelhos de Estarreja e Murtosa e pela ria de Aveiro. O concelho de Ovar é formado pelas seguintes freguesias: Arada, Cortegaça, Esmoriz, Maceda, Ovar, São João, São Vicente Pereira e Válega.



Fonte: Google

Figura 4. Localização no mapa e divisão do concelho por freguesias.

O concelho tem um comprimento territorial cerca de 20 km e 15 km de largura, possui uma extensão de 147,5 km², com uma população residente de 55 377 habitantes e uma densidade populacional de 374,93 habitantes/ km².

Situada na região centro do país (NUT II) e também na sub-região do Baixo Vouga (NUT III), é representado a norte pelas Dunas e a sul pelas Dunas e ria de Aveiro.

Dentro da rede rodoviária nacional, o concelho é atravessado por vias importantes para o desenvolvimento (A1 e A29), regional (EN 109, EN 327 e EN 223) e municipal (EM 526, EM 527 e EM 530). A estrada nacional 109 percorre o município permitindo a ligação às freguesias de Esmoriz, Cortegaça, Maceda, Ovar, São João e Válega. A EN 223 permite ligar aos municípios de Santa Maria da Feira e São João da Madeira, e a EN 327 é a única rodovia que permite chegar à freguesia de São Jacinto. Estas vias não retiram importância ao sistema ferroviário no plano de acessibilidade entre os centros urbanos regionais, nacionais e internacionais, mas também como fator de desenvolvimento para Ovar e a sub-região. Para isso, é importante frisar a Linha do Norte (Braga – Porto – Lisboa – Faro) a mais importante do país, pela sua capacidade de movimentar em grande escala pessoas e bens, por sua vez determinante para a competitividade do concelho. Este tipo de meio de transporte ainda oferece outros serviços de transporte Urbano, Regional e Intercidades para além do importante transporte de mercadorias. O serviço urbano efetuado na Linha de Aveiro com capacidade de assegurar a ligação Porto – Aveiro permite às populações usufruir das estações e apeadeiros ao longo deste trajeto.

3.2 Desenvolvimento socioeconómico

O concelho de Ovar esteve sempre ligado ao mar e à ria, de terrenos férteis; as suas gentes enfatizadas por serem trabalhadores duros. Ao longo dos tempos, o concelho passou do trabalho do campo e da pesca à indústria, passando o setor secundário a ter um impacto fulcral para economia local. O setor secundário de Ovar é caracterizado pelas diversas áreas que vão desde o têxtil, rações para animais, a cordoaria e as indústrias metalúrgicas. Contudo, e relacionado com os

fatores de migração internos e externos, houve um crescimento demográfico significativo na população residente entre o ano 1991 até 2011, como podemos verificar na tabela abaixo.

População Residente			
	1991	2001	2011
Ovar	49659	55198	55 377

Tabela 5. População Residente para Ovar.

Na verdade, houve um crescimento demográfico mas em termos de faixa etária revela um envelhecimento da população, a faixa etária Fonte: Censos 2001 e 2011, representam valores mais baixos relativos às idades entre 25 – 64 que integram 57 % da população.

Tabela 6. Número de habitantes por faixa etária.

Faixa Etária	N.º de habitantes	Percentagem
0 – 14	8 580	15%
15 – 24	6 280	12%
25 – 64	31 671	57%
+ 65	8 846	16%
Total	55 377	

Fonte: INE e IEFP

Segundo os Censos 2011, cerca de 51 545 habitantes frequentavam o ensino, correspondendo aproximadamente 90% da população. O nível de instrução com maior representação é o 1.º Ciclo do Ensino Básico com 16 632 alunos (29%), seguido do 3.º Ciclo do Ensino Básico com 17%. Apesar destes valores ainda existem analfabetos no concelho de Ovar, representam 3% da população.

Fonte: INE e Censos 2011

Tabela 7. Nível de instrução por número de habitantes.

Nível de Instrução	Nr. de Pessoas
Nenhum Nível de Escolaridade	3 853
Ensino Pré-Escolar	1 397
1.º Ciclo do Ensino Básico	16 632
2.º Ciclo do Ensino Básico	6 959
3.º Ciclo do Ensino Básico	9 490
Ensino Secundário	9 157
Ensino Pós-Secundário	466
Ensino Superior	7 444
Analfabetos	1 876

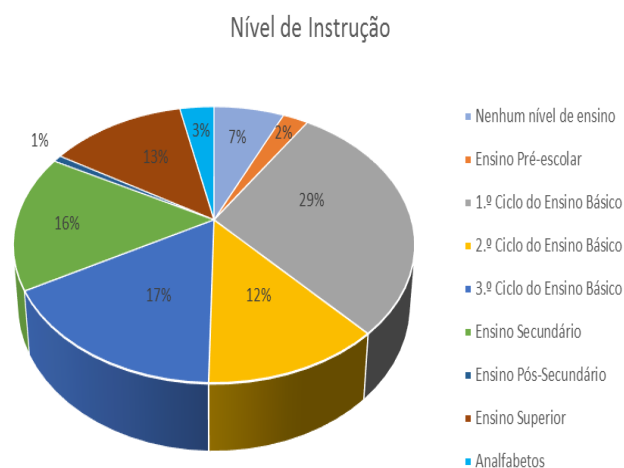


Gráfico 1. Distribuição dos níveis de instrução.

Na procura de melhores condições de vida o concelho de Ovar demonstra uma situação económica que, pela distribuição da população ativa, quer empregada ou desempregada, nos mostra em que situação se encontra. Com a crise financeira que abalou Portugal, desenvolvida no decorrer da crise da dívida pública da zona euro, houve uma crescente desigualdade, a declaração de falências por parte de algumas empresas e um aumento da tributação. Os dados relativos à população ativa após a crise poderão ter sofrido algumas oscilações, mas segundo o INE, até 2011, o concelho de Ovar tinha 27 778 habitantes em situação ativa, na qual 14 444 eram homens e 13 334 mulheres. Face à população empregada, o concelho era representado por 23 646 habitantes, 12 549 homens e 11 097 mulheres. Em situação de desemprego havia 4 132 habitantes, onde 2 237 eram mulheres.

Tabela 8. População ativa, empregada e desempregada distribuída por géneros.

	Habitantes	Homens	Mulheres
População Ativa	27 778	14 444	13 334
População Empregada	23 646	12 549	11 097
População Desempregada	4 132	1 895	2 237
Taxa de Atividade (%)	50,1	54,2	46,4
Taxa de Desemprego (%)	14,8	13,1	16,7

Fonte: INE e Censos 2011

Como podemos verificar na tabela anterior a taxa de atividade ronda os 50% no total de habitantes, no entanto são os homens que representam a maior percentagem em atividade em relação às mulheres, que se encontram com maior taxa de desemprego (16,7%).

As atividades económicas na última década têm vindo a sofrer uma quebra do desenvolvimento e consigo têm trazido uma oscilação da população empregada, assim dividida pelos setores de atividade.

Tabela 9. População empregada por setor de atividade.

Ano	Total	Setor Primário	Setor Secundário	Setor Terciário
2001	26 602	544	14 782	11 276
2011	23 326	300	9 576	13 750

Fonte: INE e Censos 2011

No concelho de Ovar os setores de atividade que empregam mais pessoas são os setores secundário e terciário, apesar de no ano de 2011 o setor secundário ter tido uma redução significativa da população empregada. Pelo contrário, o setor terciário teve uma ligeira subida do número de empregados relativo ao ano 2001.

Fonte: INE e Censos 2011

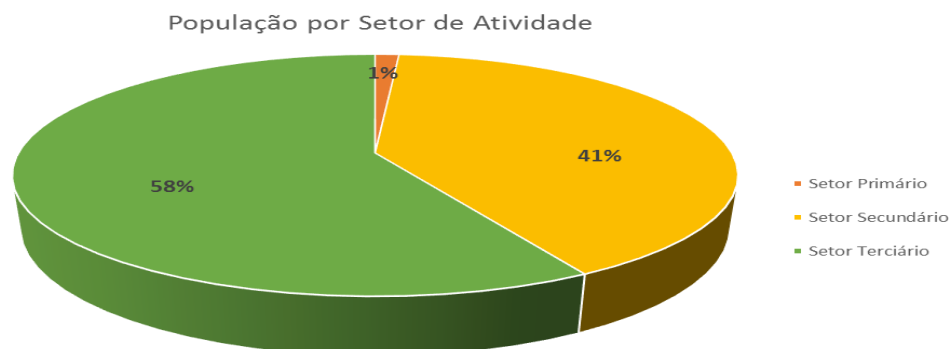


Gráfico 2. Distribuição da população por setor de atividade, 2011.

Apesar disso, o setor secundário continua um peso significativo no volume de negócio para o concelho de Ovar; estes valores devem-se às pequenas e médias empresas ligadas à transformação. Segundo o INE (2011), existem 490 empresas do setor secundário e 4 817 ligadas ao setor terciário e 20 empresas no setor primário que estão mais direcionadas para as pescas.

Tabela 10. Volume de negócio por atividade económica.

Atividades Económicas	Volume Negócio (mil. €)	Percentagem
Indústria Transformadora	814 725	49%
Comércio	645 818	39%
Construção	61 623	4%
Outras	138 136	8%
Total	1 660 302	

Fonte: INE

Na observação da tabela anterior podemos constatar que a Indústria Transformadora tem um grande impacto na economia local, onde 49% representa metade do volume de negócio transacionado, seguido do Comércio com 39% e com valores na ordem dos 645 818 euros. Com menor significado temos a

Construção a rondar os 4%; o valor tão residual desta atividade económica poderá ter sido um reflexo da crise económica que afetou o país e o setor bancário, que fez recuar o investimento imobiliário e toda a economia que envolve a Construção.

Numa análise mais global face ao município, ao longo de duas décadas, o concelho de Ovar tem vindo a registar uma subida no número de residentes, passando de 49 659 em 1991 para 55 377 no ano 2011. A maioria dos habitantes tem idades compreendidas entre os 25 e 64 anos, num total de 57%, logo seguido das pessoas com mais de 65 anos. O concelho apresenta um equilíbrio na relação entre jovens (0 – 14) e idosos (+65), ambos com 15% e 16%.

Os habitantes deste concelho revelam uma elevada taxa de instrução, grande parte deles encontravam-se, em 2011, a frequentar o 1º. Ciclo do Ensino Básico, logo a seguir com 17% o 3º. Ciclo. Relativamente ao Ensino Superior demonstra que existiam 7 444 habitantes a frequentar os estabelecimentos de ensino superior o que representava 13% do concelho. Contudo, esta zona ainda revela índices de analfabetismo, como demonstra o Gráfico 1, anteriormente referido, 3% dos habitantes são considerados analfabetos.

Por outro lado, segundo o INE (2011) e quanto à população ativa, o concelho dispunha de 23 646 habitantes empregados, na qual 12 549 eram homens e 11 097 mulheres. Ao invés, a taxa desemprego encontrava-se nos 14,8%, na sua grande maioria mulheres.

Entre o ano 2001 e 2011 a população ativa teve uma ligeira descida, através de uma observação mais pormenorizada, na divisão por setor de atividade (Primário, Secundário e Terciário), como se pode observar na Tabela 5, que demonstra que o setor primário e secundário tiveram descidas no que diz respeito a esta faixa da população; contudo, o setor terciário foi o que mais beneficiou revelando um subida relativamente ao ano de 2001. Na verdade, o concelho de Ovar continua a ser um município industrializado, dominado pela indústria transformadora que detém 49 valores percentuais do volume de negócios, seguida logo pelo comércio com 39%. As outras atividades económicas comprovam que têm pouco impacto para o município, apesar de a pesca ser uma atividade importante para a zona

devido à sua longa área costeira e à tradição de séculos; mesmo assim tem pouca influência nos indicadores económicos.

Um estudo elaborado em 2013 pela Escola de Negócios de Coimbra e lançado na revista as *1000 Maiores Empresas do Centro* no *Diário das Beiras*, onde avalia as empresas segundo determinados indicadores, entre outros: capital social, faturação, valores de exportação e número de empregados.

Neste estudo podemos observar 6 empresas do município do Ovar num grupo de 50 empresas que pertence ao distrito de Aveiro designadas como grandes empresas. Dentro dessas 6 empresas podemos encontrar a empresa de estudo desta dissertação.

Fonte: 1000 maiores empresas do centro, 2014

Tabela 11. Ranking das maiores empresas do concelho de Ovar.

Posição	Empresa
10	SORGAL - Sociedade de Óleos e Rações, S.A.
12	FLEX 2000 - Produtos Flexíveis, S.A.
13	BOSCH - Security Systems, S.A.
36	CORDEX - Companhia Industrial Têxtil, S.A.
39	MALAQUIAS - Distribuição Alimentar, LDA
41	BI – SILQUE - Produtos de Comunicação Visual, S.A.

4. Estudo de caso: o impacto da empresa Bosch, Security Systems

Num mundo globalizado, onde os mercados são tão competitivos que proporcionam constantes mudanças organizacionais, ter a capacidade de avaliar o quotidiano é necessário para tentar perceber que influências pode ter na vida e nos resultados das organizações. O valor do desempenho individual, as competências individuais e grupais, a eficiência das tomadas de decisão e o ambiente dentro da própria organização permitem construir um futuro de sucesso. Assim, a Bosch incorpora nos seus valores a preocupação em criar produtos e prestar serviços com a mais elevada qualidade.

Com este capítulo, pretende-se fazer um enquadramento geral da história do grupo Bosch, com uma maior incidência na filial de Ovar como elemento de estudo e na análise dos resultados das entrevistas tentar perceber qual o seu impacto na zona.

4.1 Enquadramento geral

Desde 1911, a Robert Bosch, S.A representa uma filial da Robert Bosch GmbH, apresentada como uma das maiores e mais antigas sociedades industriais. Além da Robert Bosch GmbH, o grupo Bosch agrega hoje 350 filiais bem como empresas regionais, e faz-se representar em mais de 60 países. Segundo o relatório anual de contas de 2015, o grupo Bosch empregava 374.778 colaboradores e obteve um volume de negócios na ordem dos 71 mil milhões de euros. Além disso, e relativo ao mesmo ano, a Bosch investiu em pesquisa e desenvolvimento cerca de 6,3 mil milhões de euros.

Em Portugal, a Bosch faz-se representar por três divisões: Multimedia Portugal, S.A, em Braga; Bosch Termotecnologia, S.A, em Aveiro e em Ovar a Bosch, Security Systems, S.A.

Com mais de 100 anos, a Bosch continua nos dias de hoje a ser uma das maiores empresas do mundo. Aliada à altíssima tecnologia, ficou conhecida pelas suas

velas de ignição com magneto de baixa tensão aplicadas em automóveis, surgindo assim o símbolo que ainda hoje utilizado e reconhecido por todo o mundo.

Fonte: Google



Figura 5. Logótipo da Bosch.

Contudo, fornece produtos divididos em três setores de negócio: tecnologia automóvel; tecnologia industrial e bens de consumo e tecnologia de construção (ver Figura 6).

Fonte: Bosch, 2013

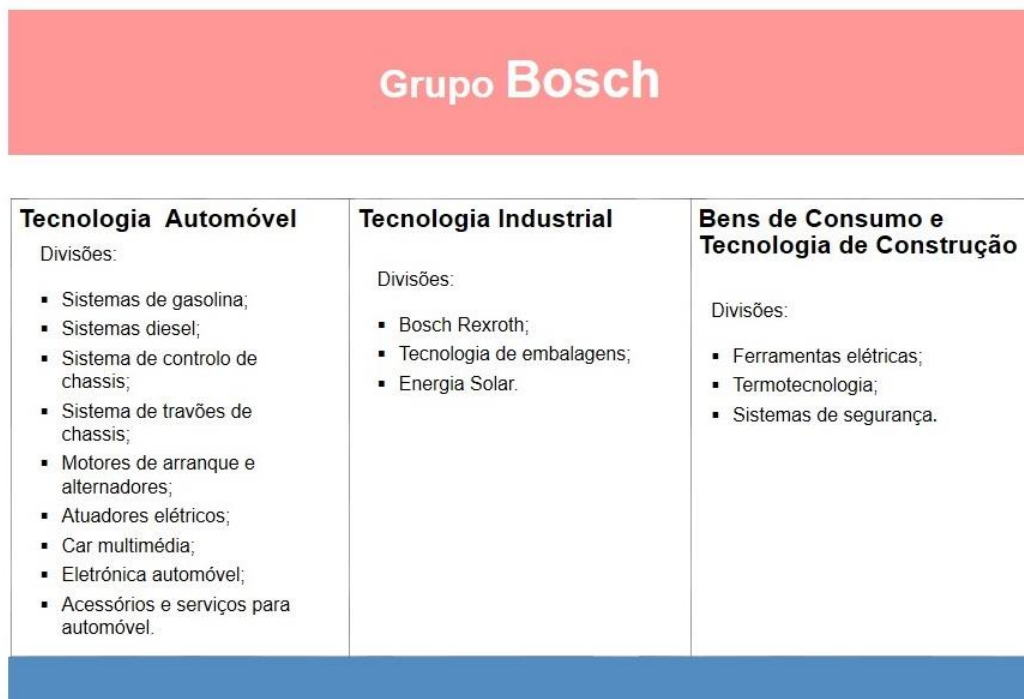


Figura 6. Divisão do grupo por setores de atividade.

A Bosch nasceu na cidade de Estugarda em 1886, pela mão de Robert Bosch, inventor que ainda trabalhou na empresa de Thomas Edison em Nova Iorque e na empresa alemã Siemens no Reino Unido. No princípio era apenas uma pequena oficina de consertos e instalação de aparelhos elétricos e mecânicos.

Desde sempre a Bosch preconiza a ideia de que acredita nos seus produtos e honra os seus compromissos. Podemos constatar esse facto na página oficial da *Bosch Portugal* onde se transcrevem as palavras do fundador Robert Bosch:

«Tenho agido sempre com base no princípio de que é melhor perder dinheiro do que confiança. A integridade dos meus compromissos, a crença no valor dos meus produtos e a minha palavra de honra têm sido sempre mais prioritários para mim do que o lucro passageiro.»

O inventor era ainda um acérrimo defensor de que as pessoas estão acima de tudo, criou condições para que os seus colaboradores ficassem motivados para as suas tarefas diárias, uma delas foi pagar salários acima da média em contrapartida pedia trabalho árduo e dedicação. Com este gesto filantropo e com outros benefícios Robert Bosch conseguiu aumentar a sua produtividade para valores significativos.

4.2 A implementação da empresa

As mesmas estruturas que hoje sustentam a Bosch Security Systems, no passado suportaram outra realidade. Em 1970, a Philips instalou-se no parque industrial de Ovar, no mesmo ano que este parque iniciou a sua atividade, dedicando-se ao fabrico de componentes eletrónicos para televisões e controlos remotos. Em 1980 foi formada a unidade de negócios BU – Monitors e, em 1993, a BU – câmaras modulares (VCM), unidades que viriam a ser adquiridas pelo grupo Bosch mais tarde.

Chegou a dar emprego a 2.500 pessoas. Após trinta anos, encerrou com o motivo de que a estratégia do grupo era consolidar a produção e criar uma economia de escala, transferindo as unidades de produção para outros países.

Em 2002, a Bosch implementa a sua primeira unidade fabril em Ovar, que desenvolve e fabrica sistemas de comunicação e segurança. Grande parte da produção desta unidade segue para fora do mercado nacional.

A BSS dispõe de uma ampla gama de aplicações para projetos padrão ou personalizados para os seguintes campos:

- Aeroportos;
- Caminhos-de-ferro;
- Estádios e centros de congresso;
- Energia e complexos industriais;
- Outras soluções para a indústria.

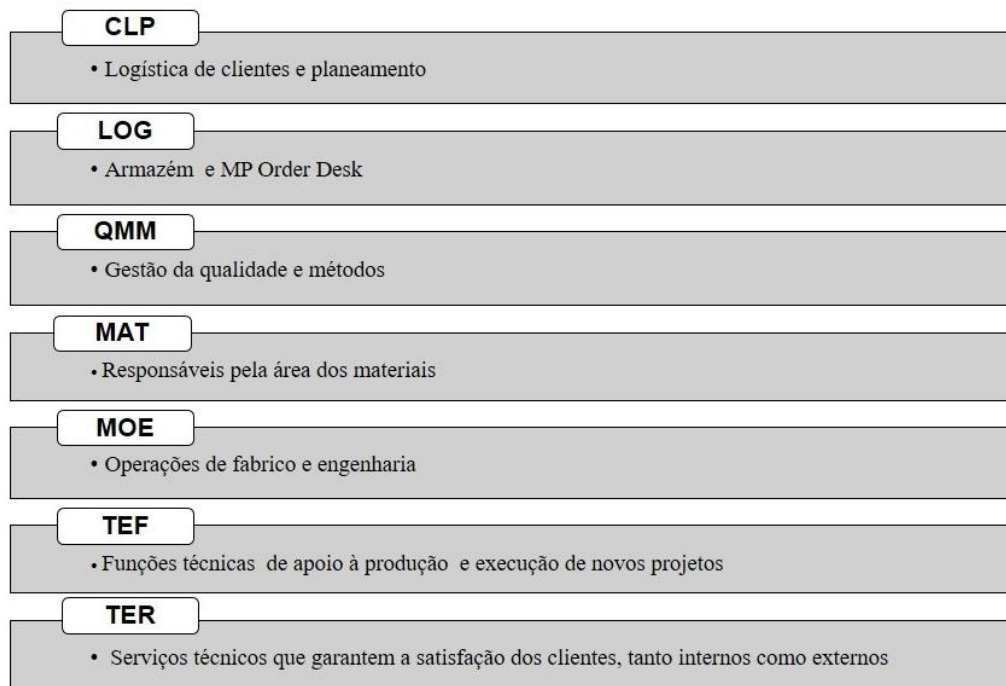
Atualmente é a única fábrica da Península Ibérica de equipamentos de videovigilância para ambientes *indoor* e *outdoor*, implementando sistemas inteligentes.

Uma das suas inovações foi a criação de uma câmara de videovigilância 360^o, que elimina os pontos mortos sem alterar o ambiente. A sua missão e o seu lema «Nós somos excelentes em fazer acontecer», partilhando como sua visão «Como parceiro fiável, fornecemos soluções competitivas de fabrico eletrónico aos nossos clientes» permitem criar uma abordagem segura e global ao mercado. A sua missão para 2020 pretende ser a seguinte:

“Reference organization in electronic competitive high quality solutions, promoting a sustainable growth and culture of excellence being the preferred partner of our customers. “

Atualmente a BSS emprega diretamente 348 colaboradores e 139 indiretos via empresa de recrutamento. Departamentos que, apesar de serem distintos, colaboram entre si na procura de atingir os objetivos colaborativos. A cada departamento são distribuídas responsabilidades e funções, importantes para a estratégia da própria organização. A unidade de Ovar, estruturalmente, faz-se representar nos seguintes departamentos.

Fonte: Bosch



Nota: Acrónimos em língua inglesa

Figura 7. Divisão do grupo por setores de negócio.

A BSS quer sobressair a partir da inovação, qualidade e confiança sem nunca esquecer que trabalha para um mundo mais sustentável.

Numa entrevista em 2015 ao administrador comercial da Bosch em Portugal, Johannes Sommerhäuser para o jornal digital – *Dinheiro Vivo*, afirmou:

«A produtividade e a eficiência com que trabalhamos em Portugal é um fator decisivo, (...) a excelente qualificação de mão-de-obra e as excelentes condições de infraestruturas que o país proporciona, do ponto de vista logístico é atrativo. (...) Isso encoraja-nos a acentuar ainda mais os nossos compromissos.»

Na verdade, a BSS procura que os seus produtos tenham qualidade, sejam fáceis de utilizar e inovadores de forma a oferecer as melhores soluções possíveis para as necessidades dos seus clientes.

4.3 Apresentação dos resultados

Ao longo deste capítulo serão referidos dados como o resultado da realização de duas entrevistas de carácter específico. Embora feitas a dois organismos diferentes, uma delas à Câmara Municipal de Ovar e a outra à empresa Bosch, Security Systems de modo a demonstrar que ambos têm uma perspetiva diferente sobre o mundo que os rodeia. As entrevistas são constituídas por doze perguntas, de resposta direta ou indireta mas estruturadas do genérico para o mais específico.

4.3.1 Exploração do conteúdo

Na procura de respostas, a metodologia utilizada para tratar os dados baseou-se numa visão qualitativa, visando o entendimento das pessoas sobre o modo como vêm o seu mundo. Segundo Bell

«A aproximação adotada e os métodos de uma coleção de dados selecionados dependerá da natureza do inquérito e do tipo de informação exigida.» (2004)

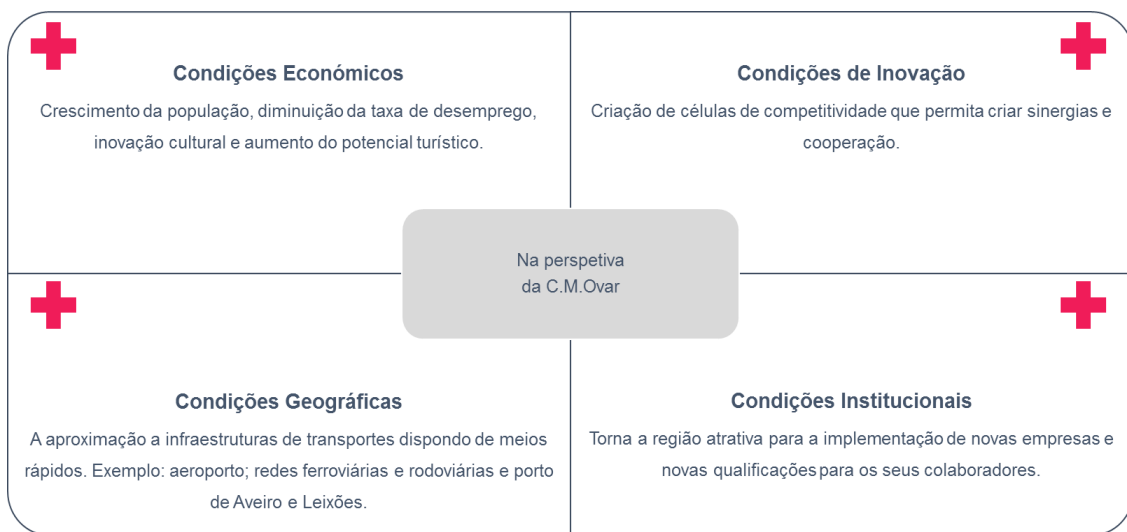
Das respostas obtidas podem-se retirar algumas ilações, criando assim uma coleção de dados sobre o contexto a estudar, embora empíricos mas absolutamente verdadeiros. A partir de uma generalização factual, visamos uma aproximação da realidade.

Na leitura das respostas, procuramos entender o sentido das mesmas de forma a criar uma sequência lógica dos relatos. Ao entendermos as ideias gerais transmitidas estamos a formular uma opinião, que se pode aproximar ou distanciar da realidade. Ao particularizar indicadores adequados ou pertinentes representados nas respostas, estes serão confrontados com a literatura pesquisada.

4.3.2 Exposição dos resultados

A análise das respostas ao questionário realizado à Câmara Municipal de Ovar visou compreender se a empresa Bosch criou algum impacto cultural, após a sua implementação no concelho. Mediante as respostas obtidas elaborou-se um quadro de forma a expor as ideias de uma forma mais clara, como podemos observar abaixo.

Produção própria



Quadro 1. Perspetiva da Câmara Municipal de Ovar.

As respostas obtidas foram representadas em função de quatro condições (condições económicas; condições geográficas; condições de inovação e condições institucionais), no ponto de vista do entrevistado, além de positivas, demonstram que a implementação da Bosch teve um claro impacto no concelho. Com a implementação desta infraestrutura (no passado, Philips e neste momento, Bosch) claramente que o concelho cresceu de uma forma significativa em número de habitantes, embora muitos destes habitantes se tenham deslocado de outras zonas geográficas para se empregarem nestas empresas. O crescimento habitacional aliado à aproximação de infraestruturas rodoviárias e ferroviárias aproximou mais o concelho do resto do território. Houve uma valorização da rede escolar, uma maior oferta das saídas profissionais potenciando novos e futuros profissionais. Nitidamente favoreceu a empregabilidade, pois segundo as

estatísticas o concelho foi identificado como aquele que tinha mais pessoas desempregadas.

Com este tipo de empreendimentos, sobretudo de organizações internacionais com uma rede de negócios por todo o mundo, permite-se criar uma maior visibilidade e potencializar outras a estabelecerem-se. O rol de negócios diversifica-se permitindo o aumento da competitividade e da cooperação encadeando a evolução tecnológica e a criação de sinergias.

Para o entrevistado, o município tem tido uma franca evolução, mais do que empresarial mas sobretudo cultural. Na verdade, a imagem que estas empresas veiculam, sobretudo a Bosch, amplificadora e dinamizadora, através das suas ações de solidariedade, da promoção de atividades de proteção ambiental com alguns parceiros locais, permite dar visibilidade e chamar a atenção sobre o concelho de Ovar, quer a nível distrital, nacional ou até além-fronteiras. Ao invés, a Câmara recebe estas ações de mãos e espírito aberto, revelador de um apelo à gente de Ovar para criarem uma maior aproximação ao concelho e seguirem os mesmos passos.

No entanto, focando agora a vertente mais empresarial e seguindo as palavras da Diretora dos Recursos Humanos

«Esta empresa, como outras grandes organizações multiculturais (...) para implementar a sua cultura e os seus valores fundamentais, permite uma adequação/ adaptação cultural, que não interfira com os valores fundamentais. (...) Adicionalmente promovemos internamente, junto dos nossos colaboradores, uma cultura de partilha e proximidade com instituições locais.»

Assim, ao criar uma proximidade com a comunidade está-se a partilhar as normas e valores corporativos, cimentando as componentes de um grupo, permitindo que as suas ações interfiram de uma forma positiva na comunidade.

Mediante o quadro anteriormente referido, replicou-se o mesmo formato mas alterando uma condição.



Quadro 2. Perspetiva da empresa Bosch.

A alteração realizada partiu da análise e filtragem das respostas obtidas, dada pela entrevistada, que reforçou claramente mais aspetos culturais, resultantes das questões apresentadas. Embora tenha feito referência a outros aspetos que são importantes e demonstrativos da cultura corporativa e da implementação da empresa em Ovar. Na verdade, a empresa emprega num total de 487 colaboradores, das quais 348 são diretos e os restantes indiretos (Apêndice A). A maioria destes colaboradores reside no concelho de Ovar, mas outra parte desloca-se diariamente de outros concelhos para trabalhar. Fazendo a ressalva que todos produtos fabricados são enviados para o centro de distribuição na Alemanha e a partir daqui para todo o mundo.

Para a entrevistada, Dr.^a Marlene Rosário, Ovar não é uma cidade estratégica no contexto de implementação, apesar de estar situada junto à principal linha ferroviária do país. Não existem transportes frequentes entre a estação e a zona industrial, o que impede a capitalização de todo o seu potencial. Embora, a existência de uma universidade como a Universidade de Aveiro, demonstra sem dúvida, uma enorme mais-valia para o desenvolvimento de parcerias de investigação com a BSS.

No campo cultural, em resultado da sua história, pode dizer-se que a Bosch reflete três culturas. A herança EFQM (iniciais em inglês para European Foundation for Quality Management), modelos de excelência, deixadas pela Philips. Depois da aquisição houve um reforço das práticas asseguradas pela

cultura e políticas de responsabilidade social do grupo Bosch. E por fim a cultura portuguesa que também é refletida, embora em pequena parte, como transmissora de práticas junto da comunidade local.

Com uma imagem 100% integrada, sem perder a base negocial e social, o foco da organização segundo a entrevistada é o futuro e não o passado, é isso que tentam inculcar nos seus colaboradores. Sublinhando a seguinte frase «Aqui não há instruções, há identidade», embora o trabalho seja longo e contínuo, a organização não deixa de incentivar os colaboradores para um objetivo comum, fazer crescer a empresa de uma forma sustentável e rentável. Na verdade, todos defendem o mesmo *slogan* «*We are Bosch*».

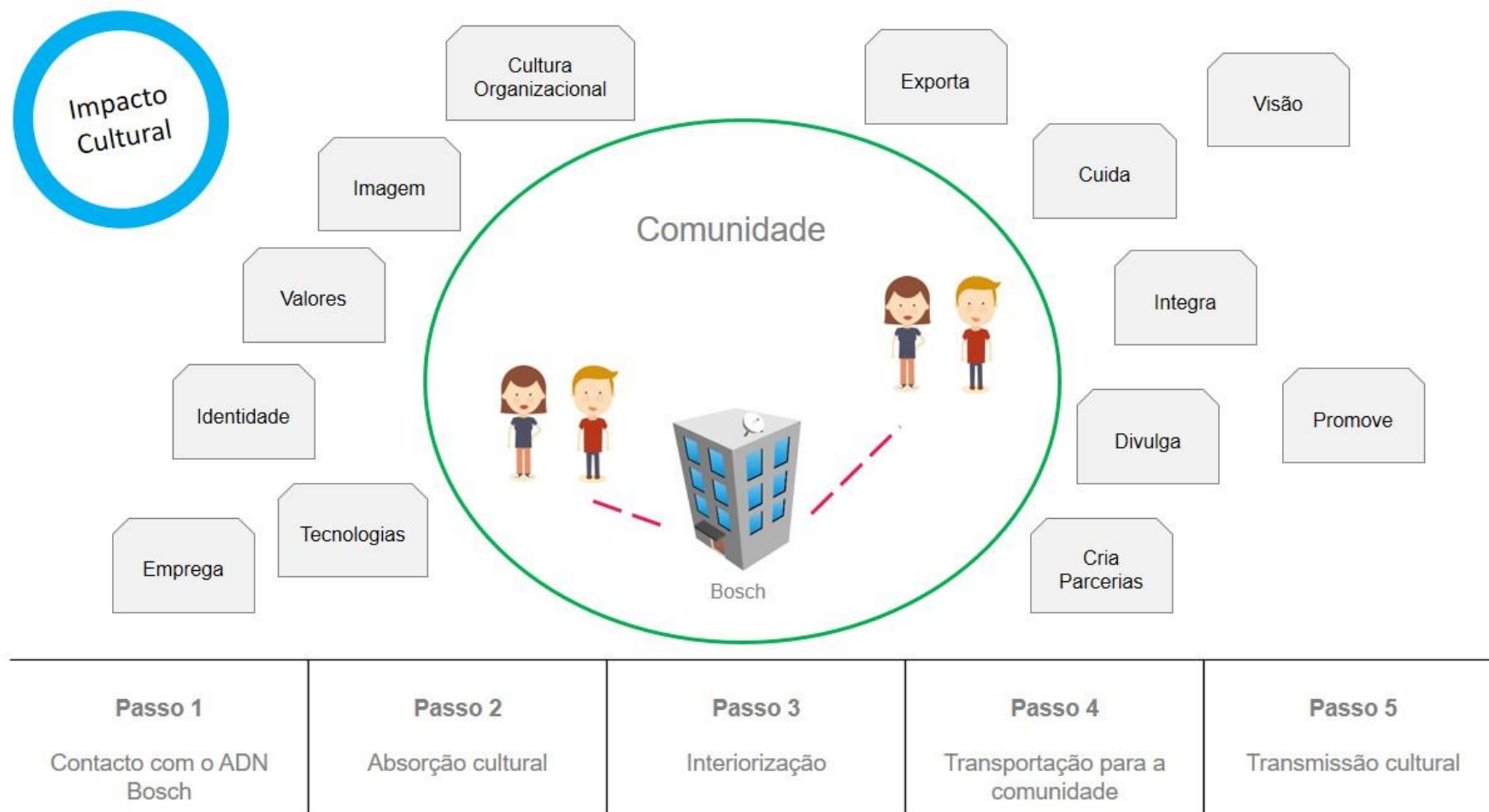
4.3.3 Visão global

O conteúdo deste capítulo centrar-se-á especialmente numa abordagem global sobre o impacto cultural da empresa Bosch no concelho de Ovar. Não deixando esquecer que a BSS possui uma cultura própria, podendo compará-la ao ADN humano, numa outra dinâmica genérica a cultura e o ADN podem sofrer alterações estruturais ao longo do tempo. Por assim dizer, a criação de mutações perpetuadas pela constante mudança do mundo que nos rodeia. Goud, no livro *O Mundo depois de Darwin*, faz referência à teoria da seleção natural de Darwin, concluindo que «as alterações evolutivas sejam adaptativas, isto é, que sejam úteis ao organismo» (1988, p.71).

Desde o primeiro homem na terra até ao homem mais atual houve uma constante mudança que lhe permitiu adaptar-se ao ambiente e às condições mais adversas. Transportando isto para o mundo empresarial, podemos considerar que as empresas passam pelo mesmo processo desde a sua formação até à sua afirmação e solidificação, manifestando inúmeras evoluções, mas nunca perdendo a sua identidade.

O quadro abaixo, de nossa autoria, pretende ilustrar com maior evidência gráfica o modo como a Bosch preconiza a sua cultura na comunidade.

Produção própria



Quadro 3. Impacto cultural na comunidade.

Em primeiro lugar, a BSS não é só uma empresa que fabrica sistemas de comunicação e segurança, vai para além disso. Quando inserida na comunidade transmite determinados valores que, embora imateriais, são integradores da cultura da empresa à qual dão visibilidade. Podemos confrontar estes valores nas seguintes situações, entre outras: divulgação e promoção da marca, parcerias que cria e forma como as trata, modo como cuida o meio ambiente e se relaciona com todos os seus parceiros, número de pessoas que emprega, imagem que passa.

Da mesma forma foi possível dividir este impacto em 5 passos: contacto com o ADN Bosch; absorção cultural; interiorização; transporte para a comunidade e por fim a transmissão cultural. Claramente, a organização é constituída por pessoas que diariamente estão em contacto direto com a identidade Bosch, e que vão absorvendo e interiorizando essa cultura (v. passo 1).

Se olharmos para uma tão distinta área como a psicologia, mas cuja integração com o nosso objeto de estudo nos parece defensável, na medida em que valorizamos o elemento humano, podemos encontrar um conceito, o da aprendizagem comportamental, com o qual pretendemos explicar os passos 2 e 3 de uma forma clara. Davidoff enfatiza este relacionamento:

«A aprendizagem comportamental que pode ser encarada como uma mudança comportamental relativamente duradora, ensejada pela experiência. Em função do que lhes ocorre, as pessoas adquirem novas associações, informações, perceções, habilidades, hábitos e afins»
(2001, p.98)

O que revela que as pessoas que trabalham na organização adquirem novas competências ao longo dos tempos. As pessoas são seres afetivos que interagem entre si e criam conexões. Quando estão na sua vida social transportam e transmitem hábitos (v. passos 4 e 5), informações e afins aos que estão à sua volta, muitas vezes de uma forma inconsciente. Criam-se assim redes, e, posteriormente novas redes sociais que transmitem a cultura Bosch.

5. Considerações finais

A história da construção de Ovar, segundo documentos vários que consultámos e referimos na bibliografia final, remonta ao século X, embora haja relatos de épocas anteriores; no entanto só a partir do décimo século é que esta zona começou a ter uma maior relevância.

É evidente que as condições ambientais daquela zona, naquele tempo, são diferentes das dos dias de hoje; era constituída por zonas lagunares que favoreciam a pesca e a caça, com terrenos férteis e disponíveis para a agricultura, que permitiram a fixação de pessoas nessas zonas durante séculos.

A história desta terra invoca esta gente como pessoas do trabalho árduo, de suor escorrido, na procura de melhores condições de vida. Conhecidas por serem lavradores, pescadores e comerciantes de sal, organizavam a sua vida na esperança de ter para comer.

A pesca e a comercialização de sal foram duas atividades que tiveram um grande foco nesta zona, principalmente a arte da pesca que já era referenciada em documentos do século XIII. A grande explosão demográfica deu-se em pleno século XVIII, com a introdução da arte xávega e da salga. A dinâmica das pescas impulsionou a zona, chamou pessoas e gerou rendimentos. Contudo, séculos mais tarde houve uma desaceleração desta atividade provocando crescentes dificuldades àquela gente. À procura de melhores condições de vida, os pescadores espalharam-se por toda a costa portuguesa e os mercadores atravessaram o território para zonas mais interiores.

Numa visão mais atual, as condições ambientais e sociais alteram-se, as atividades primárias deixaram de ser em parte um meio de sustento e foram substituídas pelas atividades fabris.

Claramente, o final do século XX foi marcado pelo crescimento da indústria nacional e paralelamente da economia. Seguramente, foram os anos do equilíbrio económico, permitindo a Portugal ser reconhecido como um país europeu e industrializado.

Na verdade, este desenvolvimento económico não passou ao lado do concelho de Ovar, e com a abertura do parque industrial criaram-se condições para o investimento internacional e seguramente a industrialização do município. A chegada de multinacionais acarretou um crescimento demográfico, uma expansão das infraestruturas e potenciou novos investimentos.

Atualmente, o município conta com 55 377 habitantes, onde a maior faixa etária está entre os 25 e 64 anos, abrangendo 51% dos habitantes desta região, onde predomina o setor terciário, segundo os dados do INE relativos a 2011. Mas em volume de negócios a indústria transformadora ultrapassa o comércio revelando que a indústria ainda tem impacto na zona.

Ovar possui valores de instrução ligeiramente altos, não escondendo que ainda existe uma pequena percentagem de analfabetos e de munícipes que não alcançaram nenhum nível de escolaridade.

Naturalmente, com a implementação da empresa Bosch no parque industrial criou-se uma certa “agitação” na empregabilidade e imagem local. Isto resulta de ser uma organização multinacional com ligações negociais por todo mundo. A credibilidade desta organização é uma referência para outras que pretendem instalarem-se no mesmo sítio. Podemos considerar estes empreendimentos benéficos para população local; estas organizações necessitam de estruturas que facilitem as movimentações dos seus produtos e matérias-primas, como por exemplo: estruturas rodoviárias e ferroviárias.

Face à necessidade de aumentar a produção, a contratação de novos colaboradores é uma realidade, quando não existem pessoas qualificadas para preencher as ofertas de emprego, é necessário recorrer a outros concelhos. Isto de uma outra forma proporciona ao município um crescimento habitacional e da rede escolar, fomentando também a construção de centros comerciais de espaços para lazer e prática desportiva. Numa relação proporcional e sem precedentes, as empresas crescem, o município também; podemos concluir que, culturalmente, existe uma influência icónica de uma imagem organizacional.

Em suma, a unidade fabril Bosch tem de facto um impacto cultural e económico na região de Ovar, não descurando que a cultura local continua a ser preservada.

Referências Bibliográficas

- AIDA. (2016). **Região de Aveiro – Onde as oportunidades acontecem**. Aveiro
- AIDA. (2013). **Caracterização empresarial do Baixo Vouga – Indústria transformadora**. Aveiro. Incograf
- Bell, J. (2004). **Como realizar um projeto de investigação: um guia para a pesquisa em Ciências Sociais e em Educação**. 3ª edição. Lisboa: Gradiva
- Chiavenato, I. (2005). **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª edição. Editora Elsevier
- Davidoff. L. (2001). **Introdução à psicologia**. 3ª edição. São Paulo: Makron Books
- Fulbrook, Mary. (1999). **German National - Identity after the Holocaust**. USA. Blackwell Publishers Inc
- Goud, S. (1988). **O mundo depois de Darwin – Reflexões sobre história natural**. 1ª edição. Lisboa: Editora Presença
- Hofstede, G. (1991). **Cultures and Organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill
- Hofstede, G. (2001). **Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organisations across nations**. New York: McGraw- Hill
- Hofstede, G. (2005). **Cultures and Organizations: software of the mind**. 2ª edition. New York: McGraw- Hill
- Kast, F. & Rosenzweig, J. (1986). **Organization & Management: A systems and Contingency Approach**. Fourth edition. New York: McGraw- Hill
- Martin, J. (1992). **Cultures in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press
- Neto, F. (2008). **Estudos de Psicologia Intercultural: Nós e outros**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Rego, A. & Cabral-Cardoso, C. (2007). **Tempos modernos – Uma história das organizações e da gestão**. Lisboa: Edições Sílabo
- Robbins, S. (2006). **Comportamento Organizacional**. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall
- Schein, E. (1986). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass
- Smircich, L. (1983). **Study Organizations as Cultures. Beyond Method: Social Research Strategies**. Beverly Hills, CA: Sage
- Teixeira. S. (1998). **Gestão das Organizações**. Rio de Janeiro: McGraw- Hill Book

Terras da Nossa Terra (1986). **Esboço Histórico de Ovar**. Porto: Ginocar (Documentário gráfico das terras de Portugal, suas belezas naturais, monumentos, regionalismos e turismo)

Triandis, H. (1996). **The psychological measurement of culture syndromes**. *American Psychologist*. 51. 407-415

Trompenaars, F. & Hampden, C. (1997). **Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business**. London: Nicholas Brealey Publishing

Referências da Internet

Abreu, L. (2013). **Normalização dos processos de definição da embalagem de fornecedor e cliente**. (Master's thesis, Universidade do Minho). Retrieved from <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/26839>

AICEP. (2016). **Alemanha ficha de mercado**. [PDF]. Retrieved from <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:CPJO1jHg8fQJ:www.internationalbusiness.pt/downloadfile/clfbcjxvaswdsmd0xmbe9720u8nof1f9cjenynjf.pdf+&cd=2&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt>

Araújo, M. (2014). **A presença da cultura organizacional chinesa nos negócios em Portugal**. (Master's thesis, Universidade de Aveiro). Retrieved from <http://ria.ua.pt/handle/10773/13735>

Bosch. (2017). **Bosch Global**. Retrieved from <https://www.bosch.com/bosch-group/our-history>

Bosch Portugal. (2017). **Responsabilidade gera confiança**. Retrieved from http://www.bosch.pt/pt/pt/newsroom_11/responsibility_creates_trust_11/responsibility-creates-trust.html#

Câmara Municipal de Ovar. (2013). **Plano diretor municipal de Ovar**. [PDF]. Retrieved https://www.cm-ovar.pt/www/output_efile.aspx?sid=8e42c478-e74d-432f-9bbc-8aae9942ea5c&cntx=nzjly%2FgVkBawnd71Ex%2BSe29UK4KVQaR%2BD2jEOtTgAUoNEFNb0hzEVuofz0RIXFiBRNwPCjx6HLvWXzjhG5icqw%3D%3D&idf=18000

Câmara Municipal de Ovar. (2013). **Estudo socioeconómico**. [PDF]. Retrieved from https://www.cm-ovar.pt/www/output_efile.aspx?sid=8e42c478-e74d-432f-9bbc-8aae9942ea5c&cntx=Z2rQZHXyeRmkqreA%2B42oCKAv%2BAwG091KZmFoRQgbxrfkTF09UJr2QdU5upnVFvBcXOJVeWs%2FccV3sBuD3gknog%3D%3D&idf=18001

Correia, N. (2008). **Barreiras culturais nas relações empresariais além-fronteiras**. (Master's thesis, Universidade de Aveiro). Retrieved from <http://ria.ua.pt/handle/10773/2793>

Cranberry. **Dimensões da cultura (Hofstede)**. [PDF]. Retrieved from <http://www.cranberryabc.com/wp-content/uploads/2014/11/Cranberry-CTB-Dimensões-da-Cultura-Hofstede.pdf>

Diário das Beiras. (2013). **1000 Maiores empresas do centro**. [PDF]. Retrieved from https://issuu.com/diarioasbeiras/docs/revista_1000_maiores_7718d343686b5b (consultado em 04.03.2017)

Dias, Mónica. (2014). **O momento da Alemanha que rumo para a política externa alemã num mundo em transformação.** *Relações Internacionais (R:I)*, (43), 65-74. Retrieved from http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-91992014000300006&lng=pt&tlng=pt.

Ferreira, M. (2009). **Capacidade de inovação empresarial e políticas públicas de incentivos.** (Master's thesis, Universidade de Aveiro). Retrieved from <http://ria.ua.pt/handle/10773/1747>

Ilídia, P. (2015, 16 de abril). Bosch: **Temos uma produtividade muito elevada em Portugal.** [Jornal eletrónico]. Retrieved from <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/bosch-temos-uma-produtividade-muito-elevada-em-portugal/>

INE. (2017). **Portal do Instituto Nacional de Estatística – Censos 2011.** Retrieved from http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine_censos_publicacao_det&contexto=pu&PUBLICACOESpub_boui=73212469&PUBLICACOESmodo=2&selTab=tab1&pcensos=61969554

Oliveira, T. (2010). **Valores culturais no tecido empresarial português.** (Master's thesis, Universidade do Porto). Retrived from <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/71280/1/000145325.pdf>

Ortiz, F. (2014). **Conflitos e barreiras à comunicação: uma pesquisa empírica em ecossistemas multiculturais.** 11(20). Retrieved from <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/700/550>

Rodrigues, J. (2014). **A influência da cultura portuguesa na cultura das organizações estrangeiras em Portugal.** (Master's thesis, Universidade de Aveiro). Retrived from <http://ria.ua.pt/handle/10773/15752>

Silva, A. (1999, 19 de maio). **25 de abril: antes e depois.** [JORNAL]. Retrieved from <https://www.publico.pt/espaco-publico/jornal/25-de-abril-antes-e-depois-133728>

Sippel, M. (2017, 27 de abril). **Portugal, um destino atractivo para o investimento alemão.** [JORNAL]. Retrieved from <https://www.publico.pt/2017/04/28/economia/noticia/portugal-um-destino-atractivo-para-o-investimento-alemao-1770132>

Vechina, S. (2011). **O Mar e a Religião no concelho de Ovar. Aspetos artísticos da Época Moderna ao Século XX.** Retrieved from https://www.citcem.org/encontro/pdf/new_03/TEXT0%20%20-%20Sofia%20Vechina.pdf

Vieira, A. & Sousa, H. (2015). **A importância do contexto cultural para a comunicação empresarial: um breve enquadramento.** Rua – L. Revista da Universidade de Aveiro. 2 (4).17-28. Retrieved from https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/43334/1/PV_HS_2015_contexto-cultural.PDF

Apêndices

Apêndice A

Questionário Bosch, Security Systems

M.R – Abreviatura para Marlene Rosário, Diretora dos Recursos Humanos

1. Em que ano se estabeleceram em Ovar?

M.R. A Bosch Security Systems resultou da aquisição, a 27 de outubro de 2002, da BU-Video Câmaras Modulares (VCM) ao grupo Philips.

2. Qual a razão da Bosch criar uma unidade de produção na zona de Ovar?

M.R. A Philips Eletronics estabeleceu-se no parque industrial de Ovar a 6 de maio de 1970. A atividade foi iniciada com a unidade de componentes bobinados e, mais tarde, televisões a preto e branco. Em 1980 foi formada em Ovar a unidade de negócio Bu-Monitors e, em 1993, a Bu- Câmaras Modulares (VCM), unidades esta que viria a ser adquirida pelo grupo Bosch.

3. Neste momento quantas pessoas a Bosch emprega direta e indiretamente?

M.R. Atualmente (01.04.2017) a Bosch Security Systems emprega diretamente 348 pessoas e indiretamente 139 colaboradores via Randstad.

4. As pessoas que aqui trabalham pertencem todas ao concelho de Ovar?

M.R. A área de residência dos nossos colaboradores é bastante diversificada, ainda que a maior parte das pessoas seja residente no concelho de Ovar, temos muitos colaboradores que se deslocam diariamente de outros concelhos para trabalhar na nossa empresa.

5. A cidade de Ovar está situada numa zona estratégica para a empresa? E porquê?

M.R. Não. Passo a explicar porquê, apesar de Ovar ser relativamente perto da zona industrial e estar situada na periferia da principal linha ferroviária do país, o facto de não ter transportes frequentes entre a estação e a zona industrial, faz com que não se capitalize todo o seu potencial. As pessoas continuam a ter que ter transporte privado para se deslocarem para a Bosch.

6. Para que mercados escoam os vossos produtos? Existe mercado interno?

M.R. A Bosch em Ovar produz e envia para o centro de distribuição na Alemanha, daí os produtos são enviados para todo o mundo.

7. Neste momento a empresa tem uma relação próxima com a comunidade? Em que níveis, pode exemplificar?

M.R. A relação de uma empresa com a comunidade onde se insere passa pela sua Responsabilidade Social Corporativa. A Bosch em Ovar preocupa-se com esta questão e faz parte da sua visão e do seu plano estratégico anual um *roadmap* de atividades anuais de carácter social.

8. Para si a cultura organizacional da Bosch é um modelo de cultura alemã ou um misto com a portuguesa? No que diz respeito à interação com a comunidade e stakeholders.

M.R. A Bosch em Ovar resulta de uma aquisição ao grupo Philips, assim pudemos dizer que coabitam 3 culturas com a melhor de cada uma delas. Da Philips herdamos uma empresa já orientada para a excelência (modelo EFQM), com práticas de responsabilidade social interna e externa bem definidas. Com a aquisição, essas práticas foram reforçadas pela cultura e políticas de responsabilidade social do grupo Bosch, que são postas em prática por portugueses, muitos deles residentes em Ovar e bastantes envolvidos com a comunidade local.

9. A Bosch, como organização, pretende inculir aos seus colaboradores os valores corporativos de forma a criar uma linguagem comum?

M.R. A Bosch, como outras grandes organizações multiculturais, é uma empresa inclusiva, significa isto que, para além de implementar a sua cultura e os seus valores fundamentais, permite uma adequação/adaptação cultural, que não interfiram com os valores fundamentais.

10. É importante para empresa absorver conhecimentos e perceber comportamentos dos seus colaboradores de forma a focalizar ações na construção de uma identidade empresarial?

M.R. A nossa identidade empresarial é Bosch, muito evidente no nosso “We are Bosch”, assim as nossas práticas e ações desenvolvidas, ainda que tenham em culta a cultura do país, estão sempre orientadas para o “We are Bosch”.

11. Ao longo destes anos como tem evoluído a imagem da organização? De que forma tem vindo a ser feito esse trabalho? Quais são os atores? Que instruções são dadas aos colaboradores nesse sentido?

M.R. Somos 100% Bosch, não só em termos de imagem, como também em termos de mentalidade negocial e social. Isto é vivido diariamente, quer seja pelos processos robustos que temos, quer seja pela nossa liderança e práticas de gestão de pessoas. O foco da organização é o futuro não passado e passamos a mensagem aos nossos colaboradores. Aqui não há instruções, há identidade. Essa identidade cria-se a partir das práticas diárias. Temos todos, desde o Plant Manager ao operador da linha, o mesmo objetivo comum: cuidarmos desta empresa, fazê-la crescer de forma sustentável e rentável. Todos nós dependemos do sucesso da empresa e contribuímos para o mesmo sucesso. We are Bosch.

12. Na sua opinião, a Bosch criou um impacto cultural, social e empresarial no concelho de Ovar? Podia-me dar alguns exemplos?

M.R. A Bosch é um empregador de referência na região de Ovar, e muitas famílias dependem da nossa organização. Desta forma a nossa responsabilidade social para com a nossa região não pode ser descuidada. Adicionalmente promovemos internamente, junto dos nossos colaboradores, uma cultura de partilha e proximidade com instituições locais. Ajudamos algumas instituições de solidariedade social, promovemos atividades de proteção ambiental com alguns parceiros locais e contribuímos direta e indiretamente para o desenvolvimento da região.

Apêndice B

Questionário Câmara Municipal de Ovar

D.S – Abreviatura para Domingos Silva, Vice - Presidente da Câmara de Ovar

1. Neste momento quantos habitantes tem o concelho de Ovar?

D.S. Segundo os estudos elaborados em 2011, pelo INE o concelho de Ovar registava 55 337 habitantes.

2. Na sua opinião, como tem vindo a evoluir o concelho ao nível cultural? Iniciativas e instalações, afluência e preferências do público.

D.S. No âmbito cultural o concelho tem tido uma evolução significativa e variada, apresentando uma diversificação de associações culturais e desportivas. Algumas delas tem produção própria, apesar de serem direcionadas para pequenos nichos, segmentos de consumidores.

3. A Câmara na última década tem vindo a focar-se na preservação e inovação cultural? Como tem vindo a ser feito esse trabalho?

D.S. Sim, a câmara tem vindo apostar na preservação e na inovação cultural como fator importante, não deixando morrer as tradições no intuito de mostrar e ensinar às gerações mais novas o que melhor se fazia nestas terras. O trabalho tem sido desenvolvido a partir na aposta nas associações já existentes (culturais, sociais e desportivas) e na produção própria. Dentro do que já existe, temos o exemplo do Carnaval, um ex-libris para a cidade, na qual a câmara fez um investimento na ordem dos 400.000 € e espera um retorno na ordem dos 3.000.000 €. Nas de produção própria apresentamos uma panóplia variada, posso dar o exemplo do «O Festa», é feito durante um fim de semana, no mês de junho, destinada à música e teatro numa espécie non-stop e pretendemos que as pessoas vivam a cidade. Temos o caso do Festival Literário onde convidamos escritores da zona de Ovar e arredores a partilharem as suas experiências, de facto pretendemos que não seja uma feira do livro. Os concertos incomuns onde apresentamos música alternativa, mais vocacionada para determinados grupos. As nossas quintas-feiras são preenchidas com sessões de cinema, a grande parte dos filmes são introspectivas e podemos afirmar que temos público fiel. Ainda temos também um serviço de visitas particulares do que apelidamos da «Rota do Azulejo», isto é, a cidade de Ovar

possui inúmeras fachadas com azulejos pintados à mão, assim pretendemos mostrá-los às pessoas e não deixá-los no esquecimento. A par disso criamos um ateliê, exclusivamente da câmara, para restauro de azulejos. Outra aposta da câmara é no Cantar dos Reis, onde já temos 6 grupos, 3 de adultos e 3 de crianças, até já fizemos uma candidatura para que o nosso Cantar dos Reis seja património material. Há relativamente pouco tempo começamos com projeto sobre a Arte Xávega, no sentido de a recuperar e dignificar o que é nosso. Também noutra perspetiva a câmara pretende mostrar o que melhor o concelho têm para oferecer, para isso fomos à Feira Internacional de Madrid e à BTL.

4. Isso é um incentivo para as pessoas se aproximarem e colaborarem com o município?

D.S. O que pretendemos é que as pessoas participem, entrem com espírito, criando uma maior aproximação ao município.

5. Agora numa outra vertente, mais empresarial, o número de empresas a instalarem-se no concelho tem vindo a aumentar ou encontra-se estagnado?

D.S. De facto como não possuímos ferramentas para medir essa evolução, cingimo-nos pelo número de empresas registadas, que neste momento são 1700.

6. Para o crescimento e desenvolvimento de Ovar a instalação de empresas importantes tem contribuído para isso? Podia enumerar algumas?

D.S. Claro, a implementação destas empresas internacionais promove principalmente no crescimento dos números de postos de trabalho. Posso dar os exemplos: YAZAKI SALTANO, FLEX 2000, BOSCH, CORDEX, RAMADA STOREX, TOYOTA E SORGAL.

7. Que impacto provocam estas empresas? **(empregabilidade, inovação e cultura)**

D.S. Estas empresas com a sua presença permitiu diminuir a taxa de desemprego, pois o concelho de Ovar estava como o concelho com mais desempregados segundo as estatísticas.

8. Nos anos 70 a Philips inaugura uma sede em Ovar, passados 25 anos é descontinuada e dá lugar à Bosch, são considerados empreendimentos benéficos? Em que aspetos?

D.S. Todos os investimentos feitos em Ovar são importantes, permitem dar visibilidade ao município, as grandes empresas são referências para outras.

9. Passados estes anos e com a implementação destas duas empresas o que provocou na cidade de Ovar?

D.S. Sobretudo maior movimentação de pessoas, muito delas vivem fora do concelho mas trabalham aqui.

10. Por se tratar de investimentos estrangeiros, qual foi o impacto junto da população?

Houve impactos culturais em que áreas? (exemplo: difusão da língua alemã?)

D.S. Na verdade, o impacto que trouxe foi mais sobre o aspeto da empregabilidade, a possibilidade de trabalhar numa empresa internacional.

11. A Câmara mantém e promove um bom relacionamento com estas e outras empresas?

D.S. Com certeza, a câmara está sempre de braços abertos para as empresas, queremos derrubar as barreiras criando sinergias para um fortalecimento empresarial.

12. Para a Câmara, é importante criar e implementar políticas que contribuem para o aumento da competitividade e atratividade do tecido empresarial local?

D.S. Sim, uma das coisas que queríamos implementar no concelho era colocar um IMI DIFERENCIADO, na qual não foi possível por questões legais e a outra política era ISENÇÃO DE DERRAMA⁴. Pretendemos trabalhar de perto com as empresas, para isso queremos criar uma INCUBADORA, uma área de empreendedorismo e mais tarde constituir uma ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL.

⁴ Isenção para as pequenas empresas e para sociedades criadoras de emprego.